

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

YURI BLANCO E SILVA

**CULTURA DE NEGÓCIOS: Um estudo de caso no arranjo produtivo
moveleiro de Linhares.**

**Vitória
2004**

YURI BLANCO E SILVA

**CULTURA DE NEGÓCIOS: Um estudo de caso no arranjo produtivo
moveleiro de Linhares.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Gualberto
Moreira Vasconcellos

**Vitória
2004**

YURI BLANCO E SILVA

**CULTURA DE NEGÓCIOS: Um estudo de caso no arranjo produtivo
moveleiro de Linhares.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 03 de Abril de 2004

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. João Gualberto M. de Vasconcellos
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Dra. Marilene Olivier
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
Universidade Federal de Minas Gerais

A Deus todo poderoso, às pessoas
que estiveram ao meu lado e à
minha família, bases de minha
estrutura.

AGRADECIMENTOS

O mestrado foi a realização de um sonho. Sempre me encantei com a opção pela vida acadêmica como forma de me realizar pessoal e profissionalmente. Agradeço a Deus por ter vencido e chegado até o final de mais uma etapa em minha vida.

Ao professor João Gualberto, meu orientador, devo a indicação de caminhos, incentivos, ensinamentos, compreensão e apoio que me levaram a algo mais que uma simples dissertação. As diversas discussões que tivemos durante as orientações me levaram a sólidos caminhos.

Ao professor Dr. Ricardo Behr. Sempre prestativo e presente em meus questionamentos metodológicos nunca me deixando sem resposta. Essa postura inspiradora de mestre comprometido com o desempenho de seu aluno hoje me serve como exemplo na carreira docente.

A professora Dra. Lívia Barbosa é outro exemplo acadêmico por quem desenvolvi profunda admiração. Não só por suas qualidades como pesquisadora, por suas obras preciosas que tanto me ajudaram nesta dissertação, mas também por sua competência, que faz parecer tão simples as questões mais complexas.

Aos mestres Gelson Junquilha, Mônica Bianco, Luiza Mitiko, Fernando Pego, Vânia Manfroí, agradeço pela atitude, comprometimento e perseverança pois sem vocês nada teria sentido. Para a mestra Marilene Olivier gostaria de agradecer além de tudo isso pela sua amizade e carinho com a nossa turma.

À Janete, “nossa secretária”, tenho um agradecimento especial. Obrigado por sua alegria, compreensão, amizade e solidariedade em momentos, às vezes, muito difíceis.

Agradeço ainda aos entrevistados, que ajudaram mesmo estando, quase sempre, extremamente ocupados. Esta dissertação só foi possível por suas inúmeras contribuições, especialmente às do Sr. Roque Félix Barbi, que muito me apoiou e abriu vários caminhos para o andamento de minha pesquisa.

Não posso esquecer-me de meus companheiros de turma: Renata, Milton, João Vicente, Sebastião, André, Zayne, Bruno, Leandro, Jair e Alcione. Cada um deles, com maior ou menor frequência, participou de momentos dos quais nunca me esquecerei e que influenciarão muito minha trajetória de vida. Para cada um poderia destacar diversas situações, mas prefiro guardá-las para mim e lembrar apenas que, no caso de Leandro e Jair a força que vocês me deram nunca será esquecida.

À professora Marisa, sempre me ajudando e mostrando, em vários momentos, o quanto eu era capaz.

Agradeço a Vivian, minha namorada, carinhosa e compreensiva que esteve ao meu lado em todos os momentos me incentivando e apoiando.

Por fim, agradeço à minha família: Cleto, meu grande pai, Nélly e Yev, meus queridos irmãos e Lélia (Lelinha), a mãe mais maravilhosa do mundo com a qual sempre pude confiar e que em todas as oportunidades vibra com minhas vitórias. Com suas virtudes e seus defeitos são a minha família, aqueles com os quais eu sei que sempre poderei contar e que sempre poderão contar comigo.

“A cultura importa. Importa porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter conseqüências imprevistas e indesejáveis. [...] O argumento para se levar a cultura a sério, portanto, é que se deve antecipar as conseqüências e escolher se são desejáveis ou não.”

Edgar H. Schein

RESUMO

Esta dissertação visa identificar quais os principais aspectos culturais no gerenciamento dos negócios no arranjo produtivo moveleiro de Linhares no estado do Espírito Santo, um dos sete maiores centros produtores de móveis do Brasil, partindo-se do princípio de que existe uma “Cultura de Negócios” neste local. Destaca-se a questão da cultura nas organizações, passando pela cultura brasileira, fazendo uma construção da influência da cultura nacional paralela às questões culturais internas às organizações. Faz-se um levantamento antropológico da evolução do conceito de cultura, usado nas organizações, desde a administração científica, passando pela escola das relações humanas e desenvolvimento organizacional, até os dias atuais. Chega-se então a partir desta evolução ao termo “Cultura de Negócios”. São também explicados os conceitos de arranjos produtivos e suas vantagens no mundo globalizado. Faz-se ainda uma caracterização do panorama do setor moveleiro em Linhares, no Brasil e no mundo. Trata-se de um estudo de caso realizado junto a pessoas envolvidas no processo decisório e de influência na cultura de negócios de algumas das principais empresas fabricantes de móveis de Linhares. Os dados foram obtidos através de documentação indireta, de entrevistas semi-estruturadas e de observação direta não participante. Posteriormente, tais dados foram categorizados qualitativamente e apresentados sob a forma de análise e tratamento dos dados. Por fim, identificam-se construções comuns, a partir de ações e intenções organizacionais e, também, por iniciativa dos atores, por meio da subjetividade humana. Evidencia-se, então, a chamada “cultura de negócios”, bem como suas percepções e valores, em prol da continuidade e do sucesso das atividades empresariais locais.

ABSTRACT

This dissertation aims to identify the main aspects in the business management of the productive furniture cluster in Linhares, Espírito Santo state, one of the seven biggest productive centers of furniture in Brazil, from the headline that there is a “Business Culture” in that local. It points the question of culture in organization, through the Brazilian culture, constructing the influence of the national culture parallel to the internal culture questions of the organizations. It makes an anthropological survey about the evolution of the culture concept, within the organization environment, from the scientific management, the human relationships’ school and the organizational development to nowadays. Then, the “Business Culture” term comes from this evolution. The concepts of productive clusters and their advantages in the global world are also explained. It is made, either, a characterization of the general view of the furniture sector in Linhares, in Brazil and the world. It is a case study accomplished with the people involved in the decision process and influent in the business culture of some main furniture manufacturer enterprises of Linhares. The data were obtained by indirect documentation, semi structured interviews and direct observations from non-participants. Afterwards, these data were qualitative categorized and presented as data analysis and treatment. Finally, common construction is identified from the organizational actions and intentions, and also the initiative of the actors, by human subjectivity. Then, the “Business Culture” is evidenced, with its values and perceptions, in favor of the continuity and success of the local management activities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Principais pólos moveleiros do Brasil	71
--------------	---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil da indústria de produção de madeira no Espírito Santo 1984.....	60
Tabela 2	Classificação do porte das empresas por faturamento.....	64
Tabela 3	Volume de produção, número de empregados e faturamento.....	65
Tabela 4	Evolução na participação das empresas no faturamento da indústria por porte na década de 90.....	66
Tabela 5	Brasil – exportação de móveis (1990 – 1997).....	73
Tabela 6	Evolução do destino das exportações brasileiras de móveis.....	74

LISTA DE SIGLAS

5S	<i>The “5S” Philosophy: Seiri; Seiton; Seiso; Serketsu; Shitsuke</i>
BANDES	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo
BR	Brasil
Cetemo	Centro Tecnológico do Mobiliário
Cetman	Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário
DO	Desenvolvimento Organizacional
ERH	Escola das Relações Humanas
EUA	Estados Unidos da América
Feteb	Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa
G6	Grupo de seis empresas de médio porte de Linhares, Espírito Santo, fabricantes de móveis, que se organizaram para ter maior poder de negociação com os fornecedores
G7	Grupo dos sete países mais ricos do mundo
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEIES	Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MDF	<i>Médium-density fiberboard</i>
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PIB	Produto Interno Bruto
RTA	<i>Ready to assemble</i>
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Sindimol	Sindicato das Indústrias de Serrarias, Carpintarias, Marcenarias, de Moveis de Junco e Vime, de Vassouras, Cortinados e Estofados de Linhares – ES
TQC	<i>Total Quality Control</i>

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	14
1.1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 O PROBLEMA.....	19
1.3 OBJETIVO GERAL.....	19
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 A QUESTÃO CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.1.1 Cultura Brasileira.....	21
2.1.2 Conceituando Cultura nas Organizações.....	26
2.1.3 A Evolução do Conceito de Cultura nas Organizações.....	37
2.1.4 Cultura Empresarial.....	43
2.1.5 Cultura de Negócios.....	45
2.2 OS ARRANJOS PRODUTIVOS.....	51
3 O OBJETO DE ESTUDOS.....	56
3.1 OS ARRANJOS PRODUTIVOS CAPIXABAS.....	56
3.2 O ARRANJO PRODUTIVO MOVELEIRO DE LINHARES.....	57
3.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	69
4 METODOLOGIA.....	77
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	77
4.2 OBJETOS E SUJEITOS DA PESQUISA.....	79
4.3 COLETA DE DADOS.....	80
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	83
4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	84
5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	86
5.1 A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO E DE SI MESMO	86
5.2 OS VALORES PERCEBIDOS	88

5.3 A QUESTÃO DO COMPROMETIMENTO NOS NEGÓCIOS	90
5.4 PRÁTICAS GERENCIAIS VALORIZADAS E SUAS POLÍTICAS.....	94
5.5 DESVENDANDO A CULTURA DE NEGÓCIOS.....	95
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	99
7. REFERÊNCIAS.....	106
ANEXOS	115

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O caso investigado é o do arranjo produtivo moveleiro de Linhares, norte do Espírito Santo, que se destaca por ser um dos sete maiores centros produtores de móveis do Brasil (CALIMAN, 2002). Durante o estudo foram analisadas as formas de influência da cultura de negócios na gestão deste setor da economia capixaba, revelando aspectos importantes para que possam, inclusive, servir de base para a otimização desse referido arranjo e também para futuras pesquisas.

1.1 INTRODUÇÃO

A partir de tecnologias cada vez mais acessíveis, as informações, os costumes, os produtos e serviços de diversas localidades do mundo, ampliaram sua mobilidade e assim, as possibilidades individuais extrapolaram os limites locais e nacionais promovendo impactos na sociedade em geral (BARBOSA, 2001b; 2002c). Com o crescimento e internacionalização da economia em todo o mundo, intensificou-se a necessidade de reorganização dos fatores produtivos e dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar as organizações com padrões internacionais de qualidade e produtividade. Devido a esse fato, novas formas de gestão do trabalho e de produção exigidas pelo mercado, conduziram as empresas a adotar novas estratégias para a sua sobrevivência.

Entre essas estratégias, encontra-se a formação de arranjos produtivos, onde as empresas funcionam como partes de uma cadeia produtiva em que cada um tem a sua responsabilidade. Nelas as empresas atuam de forma cadenciada funcionando como concorrentes, mas ao mesmo tempo se complementando. A estratégia de reestruturação empresarial nesse nível, diz sobre novas relações entre empresas, com várias articulações para o aumento da competitividade.

Essas novas articulações provocam alterações no modo de produzir, administrar, distribuir, e de se relacionar com instituições, empresas, clientes e trabalhadores, transformando-os em parceiros.

Casarotto Filho e Pires (2001) comentam que bons parceiros suprem necessidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que de diversos modos, podem melhorar o resultado final da organização. Pode-se inferir, inclusive, que em tais arranjos há uma forma quase despercebida de cooperação quanto ao treinamento da mão-de-obra ao se realizar a rotatividade dos colaboradores.

Porter (1999), explica que os arranjos produtivos afetam a capacidade de competição de três maneiras: aumentam a competitividade da região, indicam a direção e o ritmo da inovação no arranjo e estimula a criação de novas empresas que irão reforçar o próprio arranjo.

Nesse contexto, a escolha do local para a instalação de uma empresa, torna-se muito importante. Observações relativas a aspectos culturais, sejam estes internos e até mesmo externos à organização podem ser cruciais ao seu desenvolvimento, em uma busca constante pela modernidade.

Barbosa (2002c), propõe a que nesta busca incessante pela modernidade, tendo como fundo ilustrativo a sociedade americana, considerada a mais “desenvolvida” do mundo devido a sua posição no cenário mundial, e que é a referência principalmente no meio empresarial, cada vez mais, as organizações procuram por novas técnicas de gestão para otimizar os seus negócios. Os empresários de posse dessas novas técnicas fazem alterações e intervenções na forma de gerenciar suas empresas constantemente. A cultura empresarial vai então sendo modificada gradualmente, incorporando novas formas de gerir os negócios. As empresas brasileiras para não ficarem cada vez mais “defasadas”, começaram a

importar modelos de gestão para se adequarem à “modernidade”. Modelos estes que foram criados em condições e países diferentes que nem sempre condizem com a realidade brasileira, podendo gerar, assim, conflitos de valores e crenças nas organizações que os adotam (WOOD Jr., 2000).

Barbosa (2002c) propõe, que para melhor compreender essas transformações que tentam de toda forma homogeneizar as ações, as quais, não levam em consideração as características particulares de uma região ou, até mesmo, de um país, um conceito moderno e atual, o qual pretende estabelecer uma conexão entre essas influências culturais: a cultura de negócios. A cultura de negócios pode ser definida como uma “série de fluxos culturais que permeiam a atividade empresarial e gerencial das empresas” (BARBOSA, 2002c, p. 213), onde imagens, valores, lógicas e discursos são justificados em prol do sucesso da organização.

Este conceito explica as mudanças gerenciais ocorridas nas últimas duas décadas onde as fronteiras do mundo foram diminuídas ou até mesmo suprimidas em nome do livre comércio e concorrência (BARBOSA, 2002a; 2002b; 2002c).

Tais mudanças começaram, principalmente, na forma de gerenciar as empresas. Não se possuía mais um mercado protegido da concorrência externa. Novas tecnologias de gestão foram introduzidas nas organizações para que elas continuassem a lutar por um lugar no mercado. Essas modificações induziram a mudanças nos hábitos e valores dessas organizações, sendo que uma das principais modificações foi na questão cultural nesses ambientes, gerando assim uma corrente no meio acadêmico que por meio de estudos científicos nas empresas, tentam explicar os impactos destas interferências (BARBOSA, 2002a).

Silva (2003) contextualiza que as pesquisas sobre cultura em organizações ganharam importância, mesmo já existindo estudos envolvendo, de alguma forma, cultura e organização desde a década de 30, com Elton Mayo e, de maneira mais

parecida de como é tratada atualmente, desde a década de 50, com Jaques (1951). No final da década de 70, essa temática ganha uma atenção especial, destacando-se os estudos dos aspectos culturais japoneses, que se apresentam como ponto inicial de diversas abordagens. As propostas se voltaram para a comparação das organizações japonesas e de sua cultura, que seria encontrada, inclusive, dentro do contexto de algumas organizações norte-americanas “bem-sucedidas”, como no trabalho desenvolvido por Ouchi (1986). Posteriormente seria percebido o erro da estagnação do “*benchmarking*” quando, ao invés de se criar uma efetiva evolução, no máximo, quem aplicasse o processo, se igualaria a seu concorrente. Na cultura japonesa notou-se que o fato de copiar o que se fazia em determinada área, efetivamente era um passo para a busca de melhorias do processo, mostrando que havia influência da cultura ocidental, que sem imediatismos, estudava detalhadamente o concorrente.

Peters e Waterman (1986) e Deal e Kennedy (1982), numa visão mecanicista sobre a cultura, buscaram fórmulas a serem seguidas pelas organizações que as fariam bem-sucedidas, com uma cultura tão “forte” e bem-sucedida quanto a das organizações japonesas. E, ainda, como na proposta de Schein (1985), buscou-se a gestão dos pressupostos básicos compartilhados na “cultura organizacional”, a partir da ação, primordial, daqueles que apresentaram e apresentarão as soluções para os problemas organizacionais e da manipulação daquilo que se relacione com essas ações, como histórias e rituais, em uma perspectiva ligada somente, ao nível da organização.

Hofstede (1980) e Trompenaars (1994), em uma perspectiva mais abrangente sobre os estudos, voltaram-se para as diferenças entre as diversas culturas nacionais. Segundo esses autores, boa parte da “cultura organizacional” predominante em um país seria definida pelas características de sua cultura nacional. Logo, essa deveria ser levada em conta, inclusive, numa definição mais adequada.

Em ambas as perspectivas, de influência funcionalista, a cultura da organização é colocada como algo predefinido, em uma relação de causa e efeito, seja como variável dependente ou não da organização. As subjetividades, os simbolismos, as relações de poder, o rigor epistemológico, a importância de disciplinas inerentes à Antropologia, Sociologia e Psicologia, por exemplo, são citados, de formas diferenciadas, como alternativas de extrema importância por diversos autores, dentre eles Barbosa (2001a, 1992) e Davel e Vergara (2001).

A perspectiva voltada para o nível da organização foi a que mais se disseminou, o que, provavelmente, ocorreu pela simplicidade e visão reducionista como algumas questões são tratadas. Propiciaram-se instrumentais viáveis, do ponto de vista de sua implementação pelas organizações, bem como para o desenvolvimento de pesquisas, com base em um discurso de que os gestores utilizando-se desses instrumentos, irão obter a receita do sucesso em suas organizações (SILVA, 2003).

Como alternativa a essa alienação e ocultação das relações de poder e dominação que surgem em diferentes sociedades, às propostas de desenvolvimento de instrumentais que possibilitam descobrir as significações múltiplas que dão sentido às ações organizacionais, o foco desta dissertação busca ampliar a compreensão dessas questões, a partir da investigação da “cultura de negócios”.

Nesta busca, por meio de um levantamento bibliográfico, as práticas relacionadas com a cultura receberam destaque de diferentes formas, por parte de vários autores, como , Schein (1985), Davel e Vergara (2001), Trompenaars (1994), Hofstede (1980), Damatta (1983, 2001) e Barbosa (1992, 2001a, 2001b, 2002a, 2002b, 2002c).

Neste estudo a cultura brasileira que segundo Damatta (2001), em geral, possui características ambíguas, recebeu uma atenção especial, pois esta capacidade de relacionar o velho e o novo a torna é muito particular. No Brasil, são percebidas situações nas quais possui-se mais de um modelo gerencial presente na gestão, onde formas paternalistas que já foram sucesso no passado convivem com os novos modismos e modelos gerenciais. Este é o desafio: sair desta forma clássica para algo novo, de superação, numa transição que tenha a ver com a realidade dos novos tempos, com a busca da modernidade para não se tornar obsoleto e de todas as formas de melhoria dos resultados tão buscados atualmente em todo o mundo, mas sem esquecer de particularidades culturais existentes no Brasil (DAVEL; VASCONCELLOS *in* MOTTA; CALDAS, 1997).

1.2 O PROBLEMA

Identificar: **Quais os elementos centrais da cultura de negócios das empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares?**

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar os principais aspectos culturais no gerenciamento dos negócios, no arranjo produtivo moveleiro de Linhares.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar traços culturais existentes na gestão de empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares.

- Verificar a lógica gerencial da cultura de negócios existente no arranjo produtivo moveleiro de Linhares.

- Analisar se a cultura de negócios está presente na gestão de empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares atuando como um diferencial na sua gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A QUESTÃO CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

A cultura tem despertado um grande interesse nas organizações e vem se tornando um dos elementos centrais de reflexão de seus dirigentes. Diante disso aumenta a importância de se estudá-la, bem como seus aspectos simbólicos, os quais possuem difíceis relacionamentos com a mensuração e a objetividade (BARBOSA, 2002b).

Motta *in* Motta e Caldas (1997) refere-se à cultura como primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Schein (1985) comenta que as culturas nacionais, assim como as culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos, criando-se assim valores para o cotidiano. Tais valores se mostram de forma muito específica de organização para organização, podendo-se inferir que possivelmente não há cultura igual em mais de uma organização.

2.1.1 Cultura Brasileira

O universo organizacional, em especial o brasileiro, possui muitos modelos de gerenciamento que são importados de outros países e implementados nas organizações. Esses modelos foram elaborados em suas culturas, que possuem valores diferentes e algumas vezes contrários aos brasileiros. Nestes modelos, geralmente são impostas novas formas de organizar o sistema produtivo que podem ser conflitantes com os valores do indivíduo na organização, justamente por não ter base em traços culturais do país. Baseando-se neste contexto, um modelo que consiga articular as particularidades culturais brasileiras com a

necessidade constante de modernização se torna necessário, mas para isso deve-se compreender um pouco mais sobre eles. Conforme Freitas *in* Motta e Caldas (1997, p.37) “[...] consideram-se traços culturais as características gerais que representam os pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo [...]”.

No caso específico do Brasil, deve-se salientar que a cultura organizacional, além de outros fatores, sofre uma grande influência da cultura nacional, pois ambas estão relacionadas com o indivíduo e seus valores na sociedade em que está inserido. A sociedade brasileira é miscigenada. Foi constituída primeiramente por índios, negros e portugueses. Em um segundo momento, vieram outros imigrantes como italianos, germânicos e japoneses. Além das heranças deixadas pelos holandeses no nordeste, onde nota-se que vieram implementar um novo tipo de vida e não apenas explorar o território invadido, marca registrada dos portugueses colonizadores.

Essa verdadeira mistura de culturas cheias de antagonismos e contrastes forma a cultura brasileira e seus principais traços. Freitas *in* Motta e Caldas (1997), sugere um modelo no qual os traços brasileiros seriam a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o gosto pelo aventureiro, os quais serão comentados a seguir.

A hierarquia possui como principais características a centralização forte, o distanciamento entre classes sociais e a passividade de grupos sociais de menor representação. Isto na sociedade brasileira, vem provavelmente do sistema escravocrata que foi implantado na colonização portuguesa. A questão não era um povo que estava dominando outro como uma forma de evolução e seleção natural, mas sim, uma forma de simplesmente se utilizar uma mão-de-obra barata que era retirada do seu *habitat* e introduzida em outro, para ser instrumento de obtenção de oportunidades no novo país que estava sendo conquistado.

Na sociedade brasileira está presente o personalismo, que é baseado em relações pessoais, afetividade e paternalismo. Muito disso também vem do Brasil colônia, onde o senhor da fazenda era o grande responsável por proteger a todos. Ele dava a proteção como um pai que protege a um filho, de uma forma muito pessoal e especial. Mas, quase sempre, abusando de seus direitos e até ultrajando as pessoas menos afortunadas de seu convívio.

A malandragem diz respeito à flexibilidade como meio de navegação social. A alta hierarquização da sociedade brasileira faz com que os indivíduos procurem meios de conseguir o que precisam de forma não tradicional, buscando a que seja mais fácil. Haja vista o famoso “jeitinho brasileiro” que grassou de norte a sul e é citado como símbolo de esperteza e inteligência pessoal por parte da sociedade.

O sensualismo, isto é, o gosto pelo sensual e o exótico nas relações sociais também mostra-se muito forte no povo brasileiro. Os índios que aqui viviam eram polígamos e os portugueses já tinham contato com este comportamento através principalmente dos mouros, fazendo assim com que questões morais dos índios fossem usadas em favor do colonizador para fins de procriação e também de satisfação de seus desejos. É importante registrar também as negras que eram trazidas para o Brasil para satisfazer o homem branco por causa da falta de mulheres de mesma cor. Não que elas fossem mais sensuais, mas sim a relação entre diferentes raças que para um europeu, ainda mais nesta época, não seria assim tão comum.

A aversão pelo trabalho manual e disciplinado, fez com que surgisse o traço que ficou conhecido como aventureiro. Mais sonhador do que engajado em um trabalho árduo, nota-se que o brasileiro desde a colonização, quer aproveitar as oportunidades ao máximo para assim, poder descansar e usufruir dessa

conquista. O trabalho manual sempre esteve associado ao baixo prestígio, coisa de “empregado” (escravo).

Por causa desses traços, os modelos importados para gerenciar e organizar o trabalho podem não ser tão eficazes como foram em seus países de origem. Mudanças são necessárias, mas precisam de uma análise detalhada da cultura local e suas particularidades. Essas particularidades devem servir sim para diferenciar esta em relação a outras culturas e, quem sabe, serem usadas de forma a se criar um diferencial competitivo onde serão respeitadas as diferenças e fazendo delas algo para o crescimento da organização do trabalho no Brasil (DAMATTA, 1983; 2001).

Analisar traços culturais de um determinado país é uma tarefa extremamente difícil. Esse desafio torna-se ainda maior ao tentar relacioná-los com a cultura das organizações, pois quando se está inserido na cultura de um país carrega-se também as vivências, experiências, ou seja, a noção de mundo e as próprias convicções. Essa construção é abstrata, mas é muito importante para conseguir compreender melhor certos valores da cultura de cada país, em especial a do Brasil (DAMATTA, 1983; 2001; WOOD Jr., 2000).

Aspectos histórico-culturais influenciam diretamente na cultura de um país e consequentemente, na cultura organizacional. De acordo com a “figura brasileira” de colonizador e colonizado, onde no passado tudo era concebido e realizado para facilitar a exploração dos recursos naturais e, ainda mais, geralmente eram concentrados na “mão de uma elite que normalmente não possuía vínculos mais fortes com o Brasil, sendo assim possuíam um certo desprezo pelo país, dá-se assim um sentido claro a essa formação “histórico cultural” (CALLIGARIS, 1991 *apud* DAVEL e VERGARA, 2001, p. 268). Cumpre registrar que isso ocorria mais fortemente com os “exploradores portugueses”, que foram os colonizadores iniciais.

Esse estrangeirismo causou impactos na identidade, pois o brasileiro sempre admirou e copiou hábitos de outros países numa visão de que a modernidade estaria somente naquilo que fosse de outro país. Uma clara valorização como forma de se articular com o estrangeiro, desenvolvida como fator de diferenciação da elite perante o povo em geral, perpetuando assim esse sentido de exploração.

De acordo com Davel e Vergara (2001), o Brasil vem sendo palco de sucessivas imposições de modelos modernizadores, cuja função seria de sempre pular etapas imaginárias em grandes e populares momentos de progresso nacional. Entretanto, a modernização imposta pelas elites deixa a maioria da população à margem de seus benefícios sociais, colocando sempre os interesses da elite em primeiro plano, ou seja, a modernização perpetua a separação entre ela e as massas.

No modelo proposto por Freitas *in* Motta e Caldas (1997) onde são descritos os traços brasileiros indicando as suas raízes, deve-se ainda lembrar que o trabalho escravo criou nos brasileiros um sentimento de diminuição com relação ao trabalho manual. Por outro lado a questão do traço aventureiro como trabalhador, onde se buscam perspectivas que lhe dão retorno em curto prazo, faz com que o brasileiro acredite que novas técnicas de gestão farão com que ele “trabalhe” menos.

Além disso, cada vez mais são valorizados os trabalhadores que já moraram no exterior. Os anúncios de empregos em inglês, e ainda pior, é que principalmente na administração, são usados cada vez mais, termos estrangeiros, numa clara demonstração de que a língua portuguesa não é apropriada para o ambiente organizacional, criando-se assim mais uma barreira discriminatória entre a “elite e as massas” (DAVEL; VERGARA, 2001).

No Brasil, assim como em vários países considerados subdesenvolvidos, as empresas sofrem também uma grande pressão pela importação de modelos de gestão. Métodos e modelos estrangeiros são muitas vezes encarados como salvadores da pátria, são usadas expressões como “ser moderno” ou “coisas de primeiro mundo” para definir como o que é estrangeiro sendo de boa qualidade (BARBOSA, 2002c; DAVEL; VERGARA, 2001).

Pode-se inferir que mesmo dentro do Brasil a “importação” entre estados de maior ou de menor importância econômica ainda é vista como “poder”. Nota-se por exemplo, que boa parte dos capixabas torcem por um time de futebol do Rio de Janeiro ou São Paulo mas, na maioria dos casos, nunca foi a um estádio de futebol no Espírito Santo. Isso dá um status imaginário entre torcedores de futebol que mostra provavelmente, uma continuação da idéia de que deve-se “importar” tudo dos considerados mais desenvolvidos, seja um país, estado ou cidade. Também pode estar presente essa força cultural quando se dá preferência por roupas de marca, produtos e objetos consumidos por outros povos, mormente os de primeiro mundo.

2.1.2 Conceituando cultura nas organizações

Barbosa (2001a) relata sobre o uso da palavra cultura nas organizações e destaca que no começo da teoria da administração ela era simplesmente ignorada, mas nos dias atuais está em completa evidência. Deve-se portanto, atentar para o real significado que a teoria lhe atribui, pois este varia de forma a entender a cultura como um elemento residual, uma variável possível de ser neutralizada, como um elemento estrutural nas organizações, capaz de moldar os indivíduos que nelas atuam e de levá-los ao sucesso ou fracasso. Assim, seria correto dizer que cultura organizacional não é a descoberta da cultura pelos administradores, mas sim um novo significado com mudança de *status*.

A influência da cultura hospedeira raramente é uniforme, uma vez que os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades mesmo participando de muitas coisas em comum. Isto também acontece nas organizações. Esse fenômeno também é conhecido como cultura organizacional, pois as organizações funcionam como minissociedades que possuem seus próprios padrões culturais, onde crenças, valores e significados apoiados em normas e rituais, exercem influência na habilidade da organização em lidar com os desafios que enfrentam. À medida que se explora o que é racional dos aspectos dessa cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social (MORGAN, 1996).

Uma definição é de que “cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações” (ROBBINS, 1999, p.374). A legitimidade da noção cultura para o mundo organizacional, está ligada diretamente à sua capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade, onde a cultura seria algo que as empresas possuem ou produzem de acordo com seus valores e símbolos (BARBOSA, 2002b).

Para se chegar à compreensão da cultura de uma organização é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade. Algumas vezes são tão sutis e infiltrados que fica muito difícil serem identificados. Esses valores podem ter pouco em comum com as organizações atuais nas quais estão sendo incorporados de maneira quase imperceptível.

De acordo com Robbins (1999), uma cultura pode ser chamada de dominante quando expressa os valores centrais que norteiam e delineiam as ações de uma organização. É uma visão macro de cultura que dá à organização personalidade. Mas, existem ainda as subculturas que tendem a aparecer em subpartes das organizações como departamentos ou setores específicos, que incluem os valores centrais específicos dos membros do departamento. (DEAL ; KENNEDY, 1982).

Nas organizações, freqüentemente, os sistemas de valores competem entre si impedindo de se ter uma cultura corporativa uniforme, pois grupos diferentes dentro da empresa podem ter visões diferentes dos negócios da organização.

Grupos coesos e fortes são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que possuem realidades múltiplas (DEAL ; KENNEDY, 1982). Nos grupos fortes geralmente seus lemas simbolizam a filosofia da cultura corporativa, mas deve-se observar que a cultura da organização é muito mais que isso. O desafio é compreender como todo esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais ou nos mais importantes.

Visualizar a cultura organizacional como forma de representação da realidade, ajuda a esclarecer a maneira de como as pessoas entendem a organização. Este entendimento se origina no dia-a-dia de trabalho e também no ambiente externo à organização. Angeloni (2002) comenta que um exemplo de influências externas seria a cultura da sociedade na qual a organização está inserida, com destaque para as diferenças entre empresas orientais e ocidentais, em especial as japonesas. No Brasil, é possível ver essa influência nas tentativas incansáveis de se copiar o gerenciamento pela qualidade total (TQC) no estilo japonês. No entanto, o trabalhador brasileiro e o japonês possuem diferenças nas práticas e principalmente nos valores sociais, os quais podem tornar o instrumento TQC não tão eficiente. Sem contar que características nacionais, como o jeitinho, interferem

muitas vezes em atitudes que deveriam ser extremamente impessoais. “Vários elementos da cultura brasileira acabam sendo fatais para os princípios neotayloristas presentes na gestão da qualidade total” (ANGELONI, 2002, p.31).

Pode-se assim dizer que a cultura não é estática, na verdade ela é algo resultante da forma de interpretação da realidade, sendo influenciada pela maneira como o coletivo humano interpreta a organização. E as organizações brasileiras, conforme citado anteriormente, sempre importaram seus modelos administrativos, aplicando-os sem sequer pensar nos prejuízos que poderiam advir das diferenças culturais, como se fossem de aplicação direta a toda e qualquer organização da sem a consideração das particularidades culturais de cada ambiente.

Ouchi (1986) enfatiza que quando o Japão começou a surgir como um dos líderes da indústria mundial, vários teóricos relacionaram aspectos culturais com a administração, considerando a cultura organizacional uma variável independente. Estudos em nível macro examinavam as relações entre as culturas nacionais e a estrutura organizacional e, em nível micro, as semelhanças e diferenças entre as atitudes dos gestores das diferentes culturas.

No entanto esses estudos seriam essencialmente etnocêntricos e visavam, muitas vezes, demonstrar a superioridade dos EUA do que buscar alternativas aos conflitos culturais. Tanto Hofstede (1980, 1997) quanto Trompenaars (1994) assumem que seus estudos não definem a cultura de uma organização específica em um país, mas diagnosticam tendências centrais, que as diferenciam e que poderiam ser encontradas nas organizações localizadas nesses países. Diagnósticos cuja precisão, segundo os autores, foi alcançada pela homogeneidade das amostras utilizadas em seus levantamentos nos diversos países pesquisados.

O surgimento e desenvolvimento dessa nova postura poderiam ser explicados, pelo menos em parte, pelo período em que esses estudos ocorreram, ou seja, fins da década de 70, pois durante os anos 60, a confiança na indústria americana era inabalável. A partir da década seguinte o desempenho japonês, principalmente nas indústrias eletroeletrônica e automobilística, começou a mudar o contexto. Nessa época, o ocidente ficava cada vez mais receoso com o desenvolvimento japonês em seus mercados, o que, possivelmente, já direcionava as preocupações para soluções práticas, e não para especulações a respeito de uma superioridade que não estava se concretizando, podendo ter alterado a ênfase das pesquisas. Embora se tenham diversas versões para esse sucesso, a maior parte dos estudiosos afirma que aspectos culturais desse povo do oriente tiveram um papel essencial no gerenciamento das organizações, ou seja, a cultura da organização foi intimamente influenciada pela cultura do país (MORGAN, 1996; OUCHI, 1986).

Ouchi (1986), Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1986), identificaram, no contexto nacional japonês, elementos característicos que, no nível organizacional, reforçavam e contribuíam para uma “cultura organizacional”, que acreditavam ser o diferencial competitivo japonês.

Esses elementos poderiam então ser importados, por meio de modelos, e adaptados, para que reforçassem a cultura organizacional de outras organizações do mundo ocidental, principalmente as norte-americanas, que, na construção dessa “cultura organizacional forte”, poderiam obter vantagens competitivas. A isto chamou-se “cultura corporativa”.

O discurso consistia em que, por meio dessa cultura corporativa, as organizações seriam mutáveis e poderiam evoluir do estado de “más” para o de “boas” organizações. O trabalho de Schein (1985) se diferencia, porque é orientado para

a relação de adaptação de uma cultura à organização, não considerando a existência de uma cultura vencedora ou perdedora.

Para Schein (1985), a cultura organizacional se posiciona dentro de um universo simbólico, restrito ao âmbito da organização, construído a partir da reprodução das soluções percebidas como as adequadas e, por isso, compartilhadas do seu fundador até os membros mais recentes, o que converge para uma visão de cultura como elemento de consenso, mas específico para cada organização.

Para Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994), a análise do nível ambiental forneceria elementos para que a perspectiva organizacional atingisse seus objetivos. Conforme Morgan (1996) o cientista político Robert Prethus sugeriu que vive-se atualmente numa “Sociedade Organizacional”, pois em qualquer país, grandes organizações são capazes de influenciar boa parte do dia-a-dia das pessoas. A vida diária em tais ambientes é permeada por crenças, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta quando comparada com aquela em sociedades tradicionais. A divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de integração, ou seja, um problema de administração da cultura, onde religião, governos e meios de comunicação desempenham um papel muito importante neste processo.

As pessoas que trabalham em grandes centros industriais, segundo Morgan (1996), pertencem à mesma cultura industrial, são todos membros de sociedades do tipo organizacional. O trabalho deles e experiência de vida parecem qualitativamente diferentes daqueles indivíduos que vivem em sociedades mais tradicionais, dominados por sistemas domésticos de produção. Os trabalhadores de escritórios modernos e de fábricas compartilham de expectativas básicas e habilidades que permitem que as organizações funcionem de forma rotineira, mas freqüentemente enxerga-se a rotina da vida organizacional como somente isso, baseada, na verdade, em numerosas realizações que requerem habilidades. Ser

um trabalhador de fábrica demanda um profundo conhecimento e uma prática cultural enquanto membros de uma sociedade organizacional, aspectos tidos como pontos pacíficos na discussão do tema.

Muitas das principais semelhanças e diferenças culturais do mundo hoje levam a crer que é melhor falar de cultura da sociedade industrial, em lugar de sociedades industriais, pois diferenças entre países em geral podem mascarar traços comuns importantes. Dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural.

Apesar das sociedades modernas possuírem vários fatores em comum, não se pode descartar as diferenças existentes entre as culturas de países e povos diferentes. O curso da história delineou muitas variações sociais nacionais, nas visões de sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. O sucesso do Japão e o declínio britânico, a fama da indústria americana e as características distintas de várias outras sociedades são ligadas a contextos culturais nos quais evoluíram (OUCHI, 1986).

Ouchi (1986), examinando o caso japonês sobre conceito de trabalho, bem como as relações dos empregados com as suas organizações, mostra que são muito diferentes daquilo que prevalece no ocidente. As organizações possuem um grande espírito de coletividade. Não se constituem locais de trabalho que abrigam indivíduos separados. Existem ligações do bem-estar dos indivíduos com a empresa e a nação, estando muitas vezes estes princípios na filosofia das próprias empresas. Muitos teóricos entendem que esse espírito de solidariedade é devido aos valores culturais e ao espírito servil herdado dos samurais, o que explicaria a solidariedade na fábrica e o padrão de relações interorganizacionais.

Trazendo a análise para o Brasil, percebe-se que, apesar do brasileiro caminhar para a compreensão e realização do trabalho em equipe, o individualismo sempre

sobrepunha como força organizacional e cultural. Isso pode ser percebido com maior clareza por meio da competição interna nas organizações, ao se encontrar vago um importante posto de trabalho, ou quando se realiza um relevante trabalho no qual seu idealizador é destacado dos demais trabalhadores.

Morgan (1996) descreve que os fazendeiros japoneses estiveram sempre dispostos a dividir sua colheita com aqueles que eram capazes de tomar conta dela. É o caso do samurai, o “homem de serviço” que depende dos fazendeiros para garantir o seu arroz e a sua subsistência. Proteção ao empregado, servir um ao outro, bem como aceitação ao próprio lugar e da dependência do sistema como um todo, são características dominantes. Essa orientação de serviço estende-se às relações entre as organizações e a sociedade mais ampla. É importante registrar também alguns aspectos da colaboração japonesa, entre o sistema bancário e a indústria. Bem diferente do ocidente onde os bancos são como juízes independentes e controladores dos investimentos das corporações, no Japão assumem a responsabilidade de oferecer ajuda quando e onde for necessário. Os níveis administrativos são elitistas e altamente meritocráticos. Os trabalhadores estão dispostos a contribuir para os objetivos materiais dos seus patrões e aceitam sua autoridade como tem acontecido há séculos. O sistema de organização é feudal e parece claramente opressivo, mas é importante reconhecer que os tipos de submissão e respeito à autoridade encontrados no Japão, não são sentidos necessariamente como rebaixamentos. A hierarquia na corporação japonesa é muito mais um sistema de serviço mútuo do que um sistema de controle de cima para baixo. O que se observa é que, muitas discussões sobre a administração japonesa tendem a ignorar circunstâncias históricas que permitem ao administrador japonês prosperar como ele o faz.

O estudo sobre a cultura e as organizações japonesas reveste-se de importância para a administração na medida em que, pelas peculiaridades de sua sociedade e cultura, permitiu o entendimento do conceito, que pode ser aplicado a qualquer

outro país, ou seja, é possível delinear as características gerais de uma organização não importa qual seja: árabe, brasileira, norte-americana, ou qualquer outra.

Para exemplificar como a cultura modela a administração, pode-se citar o caso dos Estados Unidos, onde a ética do individualismo competitivo é aquela que se configura com maior clareza. A criança americana desde cedo é encorajada a ficar satisfeita consigo mesma. Os pais incentivam um comportamento ostentador e exibicionista, materializado na síndrome de ser o “número 1”. Muitas empresas e seus colaboradores estão preocupados com o desejo de serem vencedores, bem como de punir e valorizar comportamentos mal ou bem sucedidos. O desempenho é visto como um jogo. As organizações norte-americanas bem-sucedidas tentam encontrar formas de recompensar e motivar os seus colaboradores, de tal maneira que eles possam ver a si mesmos como vencedores (PETERS; WATERMAN, 1986).

Pode-se inferir então, que esse traço cultural marca fortemente a cultura organizacional, pois conforme já citado, o brasileiro importa detalhes que se analisados, mostram o porquê das competições intraorganizacionais: “Empregado destaque do mês”, “Operário-padrão”, “Maior Índice de Produtividade do Mês”, “Vendedor-Padrão”. Essa cultura aponta para os mesmos traços americanos de vencedores, de primeiros colocados.

O reforço positivo é uma prática usada em muitas corporações japonesas, britânicas, francesas e outras não americanas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores. Entre todos, os Estados Unidos destacam-se pelo modo através do qual uma preocupação com a realização e recompensa direta pelo comportamento correto se estabeleceu como importante aspecto da cultura e da vida corporativa (PETERS; WATERMAN, 1986; OUCHI, 1986; HOFSTEDE, 1980, 1997; DEAL; KENNEDY, 1982).

Ao identificar os fatores culturais que estruturam os indivíduos e as suas organizações, têm-se instrumentos para compreender importantes diferenças entre países no que tange comportamento organizacional. Além disso, ao perceber as diferenças de práticas estrangeiras, pode-se dar um real significado às características que são próprias do brasileiro. Ao oferecer códigos de ação tidos como certos que se reconhecem como normais, isso, leva a ver atividades que não estão de acordo com esses códigos, como anormais. Um conhecimento da natureza da cultura, todavia, mostra que todos são igualmente anormais a esse respeito. Tendo como ponto de partida aquele que é estranho na cultura, pode-se ver as organizações, os seus colaboradores, as suas práticas e os seus problemas sob nova perspectiva.

Hofstede (1997) desenvolve essas idéias, apresentando as manifestações culturais de forma que: as mais superficiais seriam representadas pelos “símbolos”, transportando significados particulares para os que compartilham da cultura; nas intermediárias estariam nos heróis (pessoas com características valorizadas que servem de modelo de comportamento) e nos “rituais”, eventos coletivos sem fins técnicos, mas essenciais em determinadas culturas para atingir fins desejados; e as mais profundas se encontrariam nos valores, tendências a se optar por uma posição em face de outra.

Os elementos mais profundos envolveriam valores subjacentes e definiriam o significado das manifestações superficiais para cada grupo. Logo, as diferenças entre os povos permanecem, mesmo com aquelas manifestações superficiais, vestuário, linguajar, consumo de produtos de massa, esportes, assemelhando-se cada vez mais (TROMPENAARS, 1994; HOFSTEDE, 1980, 1997). Segundo Hofstede (1980, 1997), nessa superficialidade estaria a dificuldade de se mudar ou gerenciar uma cultura organizacional. O autor afirma que poderiam ocorrer mudanças em práticas superficiais no lugar da cultura, muitos hábitos, produtos e

serviços são comuns aos mercados mundiais, mas o que importa são os significados a eles atribuídos, pelos indivíduos de cada nacionalidade.

Ambos autores defendem a importância das influências das culturas nacionais na determinação do tipo de cultura empresarial, o que os distancia das perspectivas de estudo sobre cultura e organizações limitadas ao contexto microssocial, mas, por outro lado, deixam clara a proposta de obter vantagens pelo reconhecimento das diferentes culturas. Em compensação autores, como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985), Ouchi (1986) e Peters e Waterman (1986), colocaram o interior da organização como base e limite das investigações relacionadas com a cultura.

Segundo esses autores, os interesses organizacionais se concretizariam por meio de ações que definem as interações dos atores, de forma homogênea, construindo a cultura que garantiria o sucesso da organização. Eles ainda afirmam que os estudos que buscassem intervir nessas interações deveriam se concentrar nessa dimensão microssocial, ignorando os contextos históricos, econômicos e sociais das sociedades nas quais a organização está inserida.

Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986) e Peters e Waterman (1986) apresentaram propostas com muitos pontos em comum e todas alertavam para a necessidade da colaboração efetiva dos trabalhadores, que não se alcançaria apenas com recompensas materiais, mas por meio de valores compartilhados com a organização, buscando romper com o excesso de racionalidade, presente na gestão norte-americana.

Na proposta dos autores, as características das sociedades nas quais as organizações estariam inseridas não teriam importância, pois existiriam organizações norte-americanas de alto padrão, excelentes, com um modelo que poderia ser copiado. Logo, não existiria diferencial nem na cultura japonesa nem em nenhuma outra. Bastaria transferir o modelo americano de alto padrão de uma

organização para outra, e essa última também se transformaria em uma organização de sucesso. Assim, os objetivos da organização seriam atendidos, a partir do consenso obtido por meio da adesão a esses valores por parte dos colaboradores, que seriam definidos e reforçados pelos gestores. A ação organizacional se desenrolaria com o apoio e a iniciativa de todos os colaboradores, esses, bem informados, com estruturas ágeis, preparados, felizes e satisfeitos a levariam ao mais alto padrão.

A força da cultura da organização, estaria relacionada com a coesão entre os colaboradores e a organização. Essa força seria diretamente proporcional à rapidez com que os colaboradores decidiriam a melhor forma de agir, com base em regras informais que cobririam quase todas as situações (DEAL; KENNEDY, 1982).

Para Deal e Kennedy (1982), as organizações poderiam ter mais de um tipo de cultura. Para Schein (1985), poderia não existir uma cultura única, que fosse melhor que todas as outras, mas existiriam as mais adequadas ao contexto daquela organização, construídas pelos compartilhamentos das soluções tidas como vitoriosas pelos membros da organização, e que, por isso, poderiam e deveriam ser transmitidas.

2.1.3 A evolução do conceito de cultura nas organizações

Para se definir o conceito de cultura no mundo dos negócios, faz-se necessário um levantamento da evolução do conceito de cultura usado nas organizações.

Jaques (1951), foi um dos que definiu cultura nas organizações. Ele introduziu a expressão “cultura da empresa”, a qual era definida através de um conjunto de idéias e ações habituais e tradicionais mais ou menos compartilhadas nas

empresas a serem, pelo menos, parcialmente, aprendidas e assumidas por seus novos membros, para sua aceitação na organização, sendo possível identificar os novatos pelo fato de a ignorarem, e os desadaptados pela incapacidade de utilizá-la.

Na administração científica, as diferenças de ordem étnica, religiosa ou de visão de mundo não eram levadas em conta na construção simbólica da realidade, tudo era associado à questão da modernidade ocidental, e assim as diferenças seriam neutralizadas. Apenas se admitia o que se chama de tradições nacionais que alimentavam a idéia de entidades independentes (BARBOSA, 2001a).

Barbosa (2001a) apresenta a questão do trabalho que foi profundamente modificado com a revolução industrial a partir das idéias preconizadas por Taylor e Ford. O estudo dos tempos e movimentos e a introdução da linha de produção decompondo o trabalho em partes de forma a analisá-las cientificamente para aumentar a produtividade.

Essa teoria era muito interessante, mas na prática profundas mudanças nas relações de trabalho e trabalhador estavam só começando. Passou-se então a se esperar do operário uma passividade onde ele seria um auxiliar da máquina e não o contrário. Esta forma de administrar, realmente desorganizou o universo das tradições relativas ao trabalho e trabalhador, e causaram descontentamentos por causa do seu individualismo em civilizações com espírito comunitário como a Alemanha. Fayol e Taylor elaboraram a administração como ciência no que diz respeito à organização administrativa, onde são identificadas funções básicas de toda a empresa tentando padronizar assim a integração entre pessoas e tarefas, fazendo-se mais uma vez uma dimensão técnica perfeita mas humanisticamente pobre (PETERS; WATERMAN, 1986).

A socialização do ambiente entra então em questão. Barbosa (2001a) explica que a escola das relações humanas (ERH), começa a influenciar as organizações enfatizando-se aspectos psicológicos e sociológicos dos homens. Os estudos de Mayo, na experiência de *Hawthorne*, mostram que o homem é muito mais incentivado por recompensas sociais e simbólicas do que necessariamente por salário. A ERH abriu caminho para um tratamento mais sociológico das organizações. A dimensão cultural ainda não fora explicitada, mas estava presente na preocupação com os grupos informais existentes com seus valores e relações interpessoais. Neste momento não se pensava mais em neutralizá-la, mas sim em conhecê-la para se obter uma melhor integração interna dos indivíduos com as suas tarefas, suas empresas e de todos entre si (DAVEL; VERGARA, 2001).

Barbosa (2001a) ainda lembra que a ERH atribuiu a seus estudos a dimensão psicológica, deixando um pouco de lado o simbólico dentro das organizações. As divergências eram fruto da questão individual de cada pessoa numa perspectiva universalizante, não se colocava a questão dos significados atribuídos por segmentos de uma mesma sociedade ou de diferentes sociedades, ou seja, indivíduo é um sujeito reativo, um organismo que se adapta a um ambiente.

As teorias de administração científica e da ERH teve como cenário as sociedades norte-americana e européia. As categorias de trabalho, trabalhador, organização são sujeitos dessas sociedades e foram transformados em universais para as demais. A dinâmica de países subdesenvolvidos, como o Brasil, é pouco explicada por essas teorias. Trompenaars (1994) afirma que autoridade, burocracia, responsabilidade e coletividade são vivenciadas de formas diferentes entre as culturas do mundo e que conseqüentemente possuem significados que podem até ser antagônicos. Fica compreensível quando se analisa a burocracia proposta por Weber e a burocracia existente no Brasil.

A partir das décadas de 50 e 60 a dimensão intercultural se torna um fator muito importante nas explicações das disfunções organizacionais e nas diferenças entre países. Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994) assumem que seus estudos não definem a cultura de uma organização específica em um país, mas diagnosticam tendências centrais, que se diferenciam entre os países e que poderiam ser encontradas nas organizações neles localizadas. As teorias de modernização que predominavam no mundo acadêmico tinham como objetivo explicar porque algumas sociedades alcançaram sucesso nas atividades econômicas e outras não.

Hofstede (1980, 1997) e Trompenaars (1994) afirmam que não é de se admirar o grande sucesso alcançado nos países subdesenvolvidos, pois explicavam para as suas elites o porque do estágio em que se encontravam. Essa preocupação com as diferenças entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, não é uma nova visão das diferenças entre sociedades e sim uma explicitação do peso da dimensão cultural, que passa a ser analisada de duas maneiras. Como elemento complicador, porém secundário e neutralizável como na concepção até agora explicitada e, também, como elemento estrutural que trata o desenvolvimento econômico como uma variável da dimensão psicológica e cultural, onde as motivações para o desempenho e a criatividade são fundamentais, fazendo assim com que cultura, psicologia e desenvolvimento econômico tenham uma relação de causalidade direta. Neste contexto mais amplo é que deve-se entender a história da dimensão cultural na teoria administrativa e organizacional.

Com o aparecimento da idéia de cultura organizacional, Barbosa (2001a) comenta que os seus idealizadores pretendiam promover mudanças mediante a reestruturação das relações internas desses universos, a implantação de valores mais humanos e mais subjetivos, pois isto, segundo eles, permitiria o surgimento de uma cultura organizacional que estimularia o compromisso dos colaboradores com sua organização.

A mesma autora comenta ainda que o Desenvolvimento Organizacional (DO) foi construído sobre a crença de que as vantagens competitivas viriam pelo respeito a aspectos humanísticos não se importando necessariamente com a epistemologia da idéia sobre cultura. Não era preocupação saber como a cultura era produzida nas organizações, mas sim entende-la enquanto valor moral no sentido ético não do técnico.

A principal diferença existente é que o DO usa a cultura como instrumento de melhoria da organização mediante aprimoramento de seus processos humanos, como relações interpessoais e valorização da iniciativa (SHEIN, 1985). Embora o DO coloque a questão cultura organizacional de forma clara pela primeira vez, seu significado é diferente do atual, pois não se refere à antropologia, a sua idéia de valores é moral e substantiva.

Mas o aparente insucesso dessa investida teórica sobre a importância da cultura nas organizações nessa época, fez com que a partir da década de 80 tivesse início uma nova forma de olhar a questão, tirando o enfoque da dinâmica interna da empresa para o ambiente externo. Pode-se dizer, segundo Barbosa (2001a, 2002a), que a cultura se torna o núcleo da própria sociedade, numa visão integrada na qual a natureza pluralista e fragmentada se destaca. As distinções entre grupos, antes baseadas em classes raça e nacionalidade, agora se definem através de símbolos culturais.

Uma definição clássica de cultura organizacional é a de Schein (1985, p.12):

[...] é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (tradução nossa).

Barbosa (2001a) lembra que áreas do conhecimento antes pouco interessadas em aspectos culturais em seus objetos de estudo, agora demonstram grande interesse, como comportamento do consumidor, propaganda e marketing.

Conforme Barbosa (2001a, p.123):

Essa culturalização da realidade não poupou a administração, como bem atestam o conceito de cultura organizacional e a importância que hoje lhe atribuem. Hoje, no campo da administração, discute-se desde o peso da variável cultural no desempenho econômico de longo prazo das organizações, ou o papel que a identidade nacional desempenha na decisão dos gerentes, até a questão de a cultura ser ou não manipulável e que utilidade teria isso para a administração.

Essa modificação nas relações entre o cultural e o social permitiu reescrever a história da cultura dentro das organizações, que foi em muito reforçado pela globalização e a ascensão japonesa (OUCHI, 1986). Tradições locais começam a mesclar com fluxos globais de formas impensáveis anos atrás. Assim, a dimensão cultural e simbólica infiltra-se nas organizações sob o rótulo de cultura organizacional, mas levando em conta as diferenças advindas da globalização. O peso dessa diferença se reflete principalmente na noção de criatividade não somente no novo, mas também no diferente. Para isso, é preciso deixar bem claro a importância da cultura para as organizações.

Barbosa (2001a, p.129) afirma ainda que:

A falta de uma teoria científica para entender o que se passa no ambiente das organizações e do trabalho, faz-se necessário investir naquilo que era visto antes como resíduo: a cultura. Neste novo cenário, gerentes, executivos e administradores passam de técnicos a intérpretes da realidade. Intérpretes não no sentido messiânico do termo, de seguir a frente e traduzir o mundo num único código para seus seguidores, e sim de relacionar o mundo interno com o externo, de traduzir os

múltiplos códigos em operação, de contextualizar as ações e os interlocutores.

Com isso, no início da década de 80 ocorreu um maior interesse da academia pelo termo cultura organizacional, o que não necessariamente originou uma quantidade de pesquisas sobre as novas possibilidades que isso geraria na relação antropologia e administração (BARBOSA, 2001a).

As influências funcionalistas de Hofstede (1980, 1997) aumentaram no decorrer dos anos 90, pois, os pesquisadores de cultura nacional os aceitaram plenamente, mesmo quando buscaram generalizar sobre aspectos específicos de cada cultura e se aproximaram dos estudos sobre clima organizacional.

É importante dizer que a questão cultural não deve ser tratada como um modismo, mas sim como um novo caminho sobre a discussão do peso da dimensão simbólica na gestão das organizações e teorias de gestão. O que não se deve deixar de acreditar é: que existem diferenças importantes entre países (OUCHI, 1986).

2.1.4 Cultura empresarial

Mesmo que teoricamente se ache que o conceito de cultura organizacional se aplique a qualquer tipo de organização, este conceito deixa de fora inúmeras formas institucionais que lidam com os mesmos dilemas de administração e do contato intercultural, por isso ela tem sido tratada quase sempre como sinônimo de cultura empresarial. Embora toda empresa seja uma organização, nem toda organização é uma empresa. Outro aspecto deixado de lado é a questão do tamanho das organizações, pois grande parte dos estudos se refere a grandes multinacionais como IBM, GM e outras que não refletem, por exemplo, a realidade

de países como a Itália, em que as pequenas empresas têm papel fundamental na economia, e Brasil, onde as médias e pequenas empresas são fundamentais na geração de emprego e renda para o país (OUCHI, 1986; HOFSTEDE, 1997; AMATO NETO, 2000).

Barbosa (2001a, 2002b), cita inclusive que no Brasil os autores estão usando mais o termo cultura administrativa do que cultura organizacional, pois se permitem assim contextualizar de forma diferente, estilos gerenciais de sociedades também diferentes.

O termo cultura empresarial, parece ter vida própria, desvinculada do termo cultura organizacional, passando a identificar um determinado sistema de valores, e que estes estariam “associados ao credo liberal, à discussão do tamanho do Estado e suas respectivas funções e áreas de atuação, à natureza da liberdade individual e ao lugar e significado do mercado nas sociedades contemporâneas” (BARBOSA, 2002b, p.35).

Considerando uma forma menos específica, a cultura empresarial pode ser vista como um conjunto de percepções características acerca da correta alocação de prioridades e organização de atividades na sociedade e no mercado, segundo as quais a geração de riqueza é a medida do sucesso de uma sociedade (BARBOSA, 2002b). Assim a cultura empresarial é um tipo de cultura dentro do capitalismo, onde o empreendedorismo é valorizado através de suas crenças, valores e comportamentos que incentivam e enfatizam a eficiência do mercado.

Hoje em dia os antropólogos e administradores passaram a buscar uma sinergia positiva com relação aos estudos sobre cultura organizacional, pois a antropologia foi a primeira disciplina que tratou da cultura e etnografia, exportando seus conceitos, o que fez com que se permeasse a mesma nos negócios da empresa, como a contextualização da organização no mundo (novos significados e

símbolos), estabelecer relações inter e intraculturais e definição da dinâmica interna de cada empresa (TROMPENAARS, 1994).

Chega-se então ao esperado confronto entre o acadêmico, o que é ensinado nas instituições de ensino superior, o que se define pela antropologia e a cultura existente nos negócios, neste caso percebe-se um confronto de valores e lógicas, onde o tempo, os resultados e necessidade de intervenção na realidade são fatores extremamente importantes e que devem ser considerados. Mesmo levando-se em conta que, à medida que vai se sedimentando uma cultura acadêmica da imbricação teoria-prática, ainda não se pode afirmar que o confronto supracitado esteja minimizado com a evolução das teorias. A realidade aponta para uma evolução advinda de pesquisas mais efetivas realizadas nas últimas décadas.

2.1.5 Cultura de Negócios

A análise da dimensão simbólica no contexto organizacional e dos negócios nas últimas décadas foi de grande importância para tornar conhecidos os termos cultura organizacional e cultura empresarial (DAVEL; VERGARA, 2001; SCHEIN, 1985). Existe ainda um outro grupo de conceitos que também relaciona cultura ao universo organizacional.

Esse grupo se diferencia do anterior pela maneira como problematiza as relações entre o universo simbólico das organizações e os ambientes sociais que lhe são externos. Desse grupo fazem parte expressões como “Cultura de Davos” e “Cultura de Negócios” (BARBOSA, 2002a). O primeiro, influencia e relaciona-se com a cultura local com a qual interage, ocorre paralelamente com aos processos econômicos globais, espalhando seus valores, lógicas gerenciais e formas de fazer negócios. Essa cultura não se restringe aos escritórios e corporações, ela

estende-se também para a vida pessoal dos participantes, os seus integrantes, e principais disseminadores, são os membros dos círculos de negócios internacionais e transnacionais. O segundo conceito, o de cultura de negócios, é então complementar a este, pois seu foco está nos diferentes tipos de processos simbólicos globais postos em andamento pelos fluxos econômicos e financeiros internacionais, bem como sua gênese, lógica e disseminação (BARBOSA, 2002a).

Na definição dada por Barbosa (2002a, p.81):

A cultura de negócios pode ser definida como uma série de fluxos culturais - imagens, valores, símbolos e significados - que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial das empresas transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas.

A autora explica que a cultura de negócios pode ser analisada a partir de três perspectivas distintas. A primeira busca saber como o conhecimento sobre negócios e a melhor forma de gerenciá-los são produzidos, em que consiste essa produção, quais os canais utilizados e que agentes participam da sua difusão. A segunda consiste em mapear os diferentes processos que operam na transmissão de conhecimento e informação contidos na cultura de negócios, indicando novas formas de interpretação que ocorrem no momento de sua aplicação em unidades geográficas, políticas e administrativas diferentes e específicas. A terceira diz respeito a princípios lógicos e valorativos, os quais permeiam as informações e as teorias sobre negócios, administração e gestão, que é a perspectiva de estudo adotada e como instrumento desta pesquisa.

A globalização vem sendo empregada para designar o processo de aumento da comunicação e interconexão entre as nações, a qual tem levado países emergentes, principalmente, a posições radicais no que diz respeito aos seus malefícios e benefícios (DAVEL; VERGARA, 2001). A força imposta pelas técnicas gerenciais que tentam homogeneizar as ações, importadas principalmente dos

Estados Unidos, mas também da Europa, principais produtores e disseminadores dessas novas ferramentas, faz com que esta disjunção entre a cultura de negócios, territórios e sistemas econômicos, não seja embasada em unidades institucionais específicas em um território com fronteiras bem definidas. Ao contrário a cultura de negócios caracteriza-se pela sua relativa independência de universos sociais particulares e também pela velocidade com que se alteram seus discursos, valores e práticas. A cultura de negócios não possui qualquer sistematização ou formalização no âmbito das empresas. Ela é difusa e sem uma sistemática definida (BARBOSA, 2001b).

Os fluxos culturais que integram a cultura de negócios funcionam como a principal referência ideológica do mundo empresarial, que possui um aspecto em torno de interesses econômicos, financeiros e comerciais, explicando e reexplicando as inúmeras e constantes mudanças tecnológicas e gerenciais às quais as empresas foram submetidas nas últimas duas décadas. O vetor principal disso tudo é, possivelmente, a constatação de uma quebra de paradigma que transformou o mundo e o mercado local, tornando-os muito diferentes do que eram até agora. Por meio do seu repertório de imagens, lógicas, discursos e valores, a cultura de negócios justifica o que mudou, explica o que mudou e informa o que deve ser feito para que a organização tenha sucesso em sua jornada, criando modelos como os defendidos por Hofstede (1997) em seu trabalho onde símbolos, heróis e rituais são determinados para atingir os fins desejados. Importante observar o contexto cultural onde as organizações que implementam estes repertórios estão inseridas. O relacionamento entre repertórios e contextos é dinâmico e gera sincretismos, hibridismos e resistências. Em suma, ocorrem novos significados de imagens, valores, discursos e práticas, que a cultura de negócios dissemina como se fossem universais. Entretanto, mesmo ocorrendo isto, os fluxos culturais que compõem a cultura de negócios são organizados dentro de determinadas lógicas e valores. Ou seja, esse material é

formatado dentro de critérios que veiculam, sempre da mesma maneira e por meio dos mesmos canais, um mesmo conjunto lógico e valorativo (BARBOSA, 2002a).

Dentre os aspectos da cultura de negócios que circulam hoje no meio empresarial, Barbosa (2002a) relata a questão do foco sempre no curto prazo; numa abordagem vencedora na apresentação das tecnologias gerenciais, que supostamente conduzem as organizações e seus líderes ao sucesso; o que segundo Schein (2001) deveria ser evitado pois toda mudança demanda tempo. A valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem; uma visão esquemática da vida organizacional, que surge desbastada de sua complexidade, sob a forma de conceitos monolíticos e reducionistas; uso abusivo de métodos audiovisuais em que a apresentação e sistematização dos dados e dos problemas são confundidas com a interpretação dos fatos; a utilização abundante de metáforas que já chegam interpretadas ao receptor; e, finalmente, uma valorização da novidade, como se esta significasse necessariamente mudança como por exemplo nos trabalhos de Peters e Waterman (1986).

Barbosa (2001a) afirma que cultura de negócios é formada pelos seguintes pilares: lógica pragmática, multidisciplinaridade exótica, lógica e a racionalidade, culto a novidades e por último o embotamento intelectual os quais serão descritos a seguir.

No mundo dos negócios a informação e o conhecimento possuem uma **lógica pragmática**, que é demonstrada de diferentes maneiras. Uma delas é que se exige que todo conhecimento tenha a realidade organizacional e de negócios como foco. O conhecimento deve ser algo que sirva para intervir ou alterar a realidade segundo objetivos estabelecidos, pois a cultura de negócios é voltada para a ação como por exemplo os trabalhos de Ouchi (1986), Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1986), os quais imprimem receitas para intervir na realidade. O conhecimento teórico quase não possui valor nesta cultura. Os

próprios termos utilizados na cultura de negócios (ferramenta, instrumento, tecnologia) são indicadores dessa ideologia. A cada nova ferramenta que surge, um especialista aparece para ensinar todos os passos para se implantar os segredos do novo conhecimento, num processo apoiado em dados científicos e objetivos aparentemente. Por outro lado, a parte intangível como capital de relacionamento, capital social, cultura política e outros, são reduzidos a “variáveis” onde todos buscam ferramentas para medi-las (BARBOSA, 2002a).

Uma outra dimensão do pragmatismo da cultura de negócios é o mínimo interesse pelo agente e tipo de conhecimento, aspectos pouco importantes desde que se tenham resultados, uma **multidisciplinaridade exótica** (BARBOSA, 2002a). No mundo dos negócios, o conhecimento pode ter diferentes origens como a física, matemática, antropologia, psicologia e outros. Técnicas antagônicas estão presentes no mesmo contexto organizacional, como por exemplo, táticas de guerra e técnicas de auto-ajuda. O aproveitamento de técnicas de outros saberes é feito sem nenhuma reflexão sobre as “[...] respectivas genealogias, precisão e adequação ao mundo dos negócios e à gerência (BARBOSA, 2002a, p. 82)”.

Barbosa (2002a) cita ainda uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Bain & Company, onde foram identificadas as 25 técnicas gerenciais mais usadas e constatou-se também que as empresas utilizam em média cerca de 13 ou 14 dessas técnicas simultaneamente. Isso mostra o ritmo estressante do adestramento que as pessoas são submetidas com esse constante ingresso de novas formas tecnologias de gestão, de consistência e efetividade questionáveis. A cultura de negócios ignora o contexto da descoberta, pois enfatiza principalmente a justificativa. Traduzindo a lógica da teoria, a capacidade de intervenção e a explicação da realidade é que são variáveis relevantes em uma nova ferramenta gerencial. O contexto em que se está inserida a justificativa não é levada em consideração, simplesmente é ignorado como no trabalho de Ouchi (1986).

Então além do pragmatismo, o mundo dos negócios é um nicho onde a **lógica e a racionalidade** imperam. A objetividade na apresentação dos resultados que comprovam a efetividade da tecnologia de gestão empregada não questiona a validade dos instrumentos utilizados para essa aferição (métodos estatísticos, tabelas, resultados e outros números). Os trabalhos sobre cultura organizacional, de uma maneira geral, sempre são embasados em dados estatísticos ou levantamentos que tentam dar credibilidade aos estudos realizados, como pode ser verificado nos trabalhos de Peters e Waterman (1986), Ouchi (1986), Hofstede (1980, 1997) e Deal e Kennedy (1982). As estatísticas são igualadas à verdade dos fatos assim como a existência de um fenômeno (BARBOSA, 2002a).

O **culto a novidades** é mais um aspecto do pragmatismo da cultura de negócios. No mundo acadêmico a cada nova teoria que surge, ela começa sempre confrontando com alguma teoria anterior, o que não é verdade na cultura de negócios. Nesta característica existe o que Barbosa (2002a) classificou como paralelismo teórico e tecnológico. A chegada de uma novidade não significa o abandono das antigas ferramentas, mas sim ter mais uma à disposição. Os autores estão sempre ávidos a formularem novos modismos gerenciais, e ganharem muito dinheiro com a venda de livros, palestras e consultorias para as pessoas interessadas nestes modismos só que não se garante o sucesso dos resultados prometidos. Para as pessoas que estão no foco desses modismos, só resta a perda do emprego, a desestruturação familiar e outros problemas.

Barbosa (2002a), cita ainda outra característica da cultura de negócios presente em seu pragmatismo, o que ela chamou **de embotamento intelectual**. A velocidade com que as mudanças acontecem no universo organizacional mostra o quanto esse campo está aberto às novidades. Todo mês tem novidade nas livrarias. No Brasil a necessidade de estar sempre em consonância com as novidades, principalmente as provenientes dos Estados Unidos, expõe os

colaboradores a um estresse, que parece sem fim, inversamente proporcional aos resultados alcançados. As tecnologias de gestão são de relevante importância para o gerenciamento no mundo dos negócios, o que se deve sempre salientar é que isto não deve ser feito à custa do adestramento e limitação da criatividade das pessoas da organização (BARBOSA, 2002a).

2.2 OS ARRANJOS PRODUTIVOS

A questão teórica sobre arranjos produtivos é de fundamental importância para o desenvolvimento desta dissertação. Pois a pesquisa foi desenvolvida no arranjo produtivo moveleiro de Linhares. Deve-se ainda salientar que nesta dissertação utiliza-se o conceito de arranjo produtivo, e não de *Clusters* ou aglomerados, por entender que de acordo com os autores que serviram como base para esse referencial como Amato Neto (2000), Porter (1999) e Casarotto Filho e Pires (2001), não existem diferenças conceituais bem delimitadas para o uso de um ou outro termo, o que possivelmente não prejudicará o embasamento teórico do trabalho.

A globalização trouxe inovações que levaram a uma necessidade de reordenação das economias locais com suas identidades e potencialidades (AMATO NETO, 2000). Como um desdobramento dessas inovações introduzidas no Brasil nas últimas décadas, pode-se citar as novas formas de organização do empresariado brasileiro que para sobreviver a esta realidade, fizeram mudanças para se firmar no mercado, mantendo a competitividade.

Os sistemas econômicos locais são fruto de um planejamento regional em busca de aglomerações econômicas competitivas ocupando espaço em todos os setores, onde a desverticalização das empresas gera uma região verticalizada. Como alternativa a essa realidade surge então uma forma de organização da

produção em que as empresas passam a ser parceiras e concorrentes entre si, os arranjos produtivos (CASAROTTO FILHO; PIRES , 2001).

Os arranjos produtivos possuem um papel muito importante na economia principalmente em países “mais avançados”. A prevalência de arranjos produtivos ao invés de empresas e setores isolados, proporciona uma importante vantagem competitiva. Este conceito representa uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. A presença deles já é uma vantagem competitiva fora da própria empresa. A empresa até se beneficia da presença de competidores locais. As associações, as organizações sociais, universidades, atividades de *lobby* sempre reverterem benefícios para todo o arranjo. Os arranjos produtivos também geram novos papéis para os governos, que devem incentivá-los, criar condições para o seu crescimento e fomentar a sua competitividade, pois eles podem ter uma grande força no aumento das exportações de um país (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1999, p. 209) estes fenômenos podem ser definidos como:

Concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviço, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização, associações comerciais) que competem, mas também cooperam entre si.

O mesmo autor ainda complementa que os arranjos produtivos possuem várias formas e dependendo da sua sofisticação, podem incluir empresas de serviços finais, produtos acabados, equipamentos, fornecedores de insumos, setores correlatos e instituições financeiras, além de governos, instituições de ensino, pesquisa e treinamento especializado.

A maioria dos participantes dos arranjos produtivos não compete de forma direta, mas serve a diferentes segmentos setoriais. No entanto, compartilha de necessidades e oportunidades comuns e enfrentam muitas limitações e obstáculos coletivos à produtividade. Esta visualização, “acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade” (PORTER, 1999 p.217).

A produtividade e a prosperidade não se baseiam nos setores de atuação das empresas, mas em como se desenvolve a competição entre elas. A chamada qualidade do ambiente de negócios. Os efeitos de alguns aspectos como vias de acesso, tributos, e sistema legal, permeiam todos os setores. Alguns aspectos funcionais são de grande importância para o bom funcionamento e produtividade, como o acesso a insumos, pessoal especializado, informação, complementaridades, instituições e bens públicos e finalmente o incentivo à mensuração do desempenho. Neste contexto, Amato Neto (2000) comenta que a estratégia para manter sadia a rivalidade, deve ser baseada em duas coisas: o clima propício para investimentos crescentes de várias formas e políticas locais que influenciem positivamente a competição do arranjo produtivo.

Os arranjos favorecem a inovação e a criação de novas empresas, pois a proximidade entre elas leva ao *benchmarking* e ao aprendizado constante e à percepção de novas necessidades, fazendo assim o crescimento mais substancial do arranjo (AMATO NETO, 2000). O *benchmarking* aqui no sentido de superação de limitações, sabendo-se que o avanço qualitativo poderá advir de outras formas de conhecimento.

Quanto à fronteira dos arranjos, geralmente elas coincidem com as políticas, mas também é possível transpor limites municipais, estaduais e até mesmo nacionais,

isto vai acontecer quando menores forem as barreiras ao comércio e investimento (PORTER, 1999).

Nos arranjos cada um deve ter o seu papel. O governo assegurando a estabilidade política e econômica e criando uma política governamental no nível dos aglomerados, promovendo encontros entre empresas, instituições e órgãos governamentais ofertando mecanismos de integração e direcionando a parte educacional para atender as necessidades do aglomerado. As corporações devem ser abertas a novas tendências e idéias e não podem criar barreiras para a criação de novas empresas, não se deve pensar que será um novo concorrente, mas sim mais um para fortalecer o arranjo. As associações comerciais e órgãos coletivos devem beneficiar a todos do aglomerado identificando necessidades, oportunidades e limitações comuns para atuar e nestes pontos de forma a otimizar todo o arranjo assim como realizar eventos para integrar ainda mais os participantes como feiras e mesas redondas (PORTER, 1999).

A competitividade pode proporcionar uma melhor qualidade de vida em uma região, pois aumenta a qualidade de sua economia e também cria infra-estrutura e conseqüentemente vantagem competitiva para que outras empresas possam surgir. (CASAROTTO FILHO; PIRES , 2001).

Casarotto Filho e Pires (2001) e Caliman (2002), demonstram a formação de um arranjo, dando a seguinte classificação (adaptado):

- 1) Pré-arranjo, poucas empresas isoladas em volta de um mesmo produto;
- 2) Nascimento do arranjo, maior concentração de empresas e fortes relações comerciais;

3) Desenvolvimento do arranjo, aumento da concentração de empresas com verticalização e até formação de consórcios; e;

4) Arranjo estruturado, consórcios formalizados, sistema local estruturado, forte parceria do público com o privado;

Os arranjos representam uma forma nova e complementar de compreender a economia, promovendo o desenvolvimento econômico. Relaciona empresas e instituições onde o todo será maior que a soma das partes, criando vantagem competitiva e otimizando o potencial produtivo. Portanto pode-se acreditar que os arranjos produtivos apoiados pelas instituições governamentais, tendem a ser uma mola propulsora na economia onde se inserem.

3 O OBJETO DE ESTUDOS

3.1 OS ARRANJOS PRODUTIVOS CAPIXABAS

A identificação dos arranjos produtivos capixabas foi feita através da identificação das atividades significativas existentes no Espírito Santo. Por atividades significativas entende-se não somente as atividades que detêm maior peso na produção, mas também, aquelas que estão apresentando altas taxas de crescimento, visto principalmente a partir da ocupação de pessoas.

Após várias pesquisas, as quais levaram em conta o coeficiente de especialização (peso da atividade tanto local quanto nacional) e a identificação quanto ao nível de consolidação (se o arranjo está em um nível considerado básico, em consolidação ou maduro), Caliman (2002) definiu os arranjos produtivos capixabas. O de mármore e granito, confecção e o moveleiro, são os mais importantes e estruturados. O de fruticultura está em franca expansão e conta com apoio do governo estadual para o seu desenvolvimento. Estes principais arranjos serão definidos a seguir de acordo com os estudos do autor. Muito embora existam autores que definam e reconheçam a existência de outros arranjos, estes não serão tratados nesta dissertação pois não pertencem ao foco da mesma.

O arranjo de **mármore e granito** é o mais forte do Espírito Santo. O crescimento no número de estabelecimentos do setor de rochas ornamentais no Espírito Santo vem ocorrendo desde a década de 70. Porém, nos anos 90 aconteceu um salto expressivo na criação de empresas. De um total de 278 firmas, em 1990, salta-se para 723, em 1995, e 1.220, em 2002. Tradicionalmente, o principal núcleo produtor está concentrado em torno do município de Cachoeiro de Itapemirim (ES), região sul do estado .

O segmento da **confecção** pode ser caracterizado como uma especialização da economia estadual. Enquanto arranjo, já apresenta vantagens competitivas de caráter sistêmico, sobretudo nos pólos de Colatina e Grande Vitória. No geral houve um acréscimo no número de empresas de 1996 a 2000. Esse aumento é visto principalmente entre as empresas com um maior número de colaboradores. Esse fato também é observado quando se analisa o total de pessoas ocupadas no Espírito Santo no setor de confecção. As empresas estão localizadas nos seguintes municípios do Estado: Cachoeiro de Itapemirim, Colatina, Linhares, São Gabriel da Palha, Serra, Vila Velha e Vitória.

No Espírito Santo, a **fruticultura** de clima tropical hoje é uma das principais atividades econômicas do Estado, colocando-se como segunda maior formadora de renda no setor rural, atrás apenas da cafeicultura. Incorporada ao meio rural como alternativa à atividade principal que é o café, tem sido responsável pela diversificação produtiva em vários municípios, principalmente os da região norte do Espírito Santo. Tem como principais destaques, o mamão, o coco, a banana, o abacaxi e o maracujá.

O **madeireiro e móveis** é mais um arranjo produtivo definido. Ele está localizado no norte do estado principalmente em Linhares, e por ser o objeto empírico deste estudo, merece um detalhamento maior, o que será visto com destaque no tópico a seguir.

3.2 O ARRANJO PRODUTIVO MOVELEIRO DE LINHARES

Conforme Villaschi Filho e Bueno (2000), a exploração de madeira no norte do Espírito Santo começou na década de vinte com a ocupação das terras devolutas existentes na região. A colonização de todo o norte capixaba deu-se

principalmente através de migrantes que vinham do sul do estado os quais ainda não possuíam propriedades e aproveitavam a oportunidade ocupando essas terras.

A indústria moveleira capixaba teve início com o surgimento de grupos populacionais perto da região de Colatina . Mas, durante a crise do café, a indústria moveleira assumiu um papel muito importante no sustento das famílias que especializaram nesta função. Junto a isso, neste período, o governo estadual passou a incentivar a expansão populacional para outras regiões do estado como a de Linhares, por exemplo, por meio da doação de terras (RIGONI, 1998).

Villaschi Filho e Bueno (2000) ainda registram que devido ao fato de as terras não serem adequadas para o plantio de café, se inicia a partir da década de quarenta um processo onde a extração de madeira assume papel de atividade principal junto com a pecuária. Outros elementos que ajudaram ainda o incremento desta atividade foram os baixos preços do café e por isso a procura por produtos de maior rentabilidade, e a urbanização das cidades, onde as demandas da construção civil eram cada vez maiores.

Linhares é hoje uma área que antes era coberta pela Mata Atlântica, que aos poucos, no decorrer de um século, foi devastada dando lugar ao povoamento, a extração, ao pastoreio e à agricultura. O povoado ficava situado num platô em forma de meia-lua, às margens do Rio Doce. O estabelecimento dos primeiros lavradores, a convite do Governo da Capitania foi feito em 1809. A área de Linhares abrangia os que são hoje os municípios de: Linhares, Rio Bananal, Colatina, Baixo Guandu, Pancas, São Gabriel da Palha, Sooretama e partes de Ibirapu, Santa Tereza e Itaguaçu, uma área de tamanho considerável (LINHARES, 2001).

No final do século XIX, a Vila de Linhares entrou em decadência e o Povoado de Colatina, que pertencia ao Município de Linhares, conheceu rápido crescimento graças à colonização italiana com o plantio de café e a inauguração dos trilhos da Estrada de Ferro Vitória-Minas. Assim, por decreto, em 30 de dezembro de 1921, foi criado o Município de Colatina, englobando a Vila e o antigo Município de Linhares, fato este que contribuiu mais ainda para a decadência de Linhares durante 22 anos. Neste período, entretanto, o plantio do cacau, cujas primeiras mudas haviam sido introduzidas no início do século XX, começou a apresentar resultados consistentes, economicamente. Em 1930, começam a chegar em Linhares os trabalhos de abertura de uma estrada, ligando-a a Vitória, para o sul e depois, ao norte, até São Mateus. Estes fatos fizeram com que a situação se transformasse e no dia 31 de dezembro de 1943, por decisão do Governo do Estado, restabelece-se o Município de Linhares, desligando-o do Município de Colatina (LINHARES, 2001).

O município de Linhares começou de modo artesanal em 1964, a sua produção de móveis com a oficina do Sr. Natan Elias. Dois anos depois a família Rigoni instalou a título de experiência uma unidade para fabricar móveis em Linhares (já possuía outra em Montanha). Deve-se ainda salientar que a produção de móveis surgiu como uma atividade complementar, que veio da extração de madeira para a criação de pastagens e com a abundância de matéria-prima na época, teve-se um bom desenvolvimento dessa atividade econômica (RIGONI, 1998).

Na década de sessenta a atividade madeireira no Espírito Santo aumentou ainda mais com o esgotamento das florestas dos estados vizinhos como Rio de Janeiro e Minas Gerais. Na década seguinte, a escassez de matéria-prima provocou um deslocamento de várias serrarias para o norte do país e sul da Bahia (RIGONI, 1998).

Nesta época, entre 1965 a 1975, surgiram quatro fábricas de compensados, duas em Colatina (Serraria Barbados e Serraria Industrial Alves Marques), uma em Conceição da Barra (Cia. Brasileira de indústria e comércio - Cobraice) e uma em Linhares (Mobrasa) (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Villaschi Filho e Bueno (2000) relatam que em 1967 teve início o processo de reflorestamento no estado, a partir de incentivo fiscal instituído pela Lei 5.106/66, mas isso só teve reflexos para o setor moveleiro na década de noventa, pois a maioria das florestas era de eucalipto, que não era considerada de boa qualidade, e estava comprometida para fabricação de celulose ou de carvão, pois pertenciam a duas empresas, Aracruz Florestal S/A e Florestas Rio Doce. Vale a pena lembrar que a maioria dessas florestas estava situada na região nordeste capixaba (De Pedro Canário a Aracruz).

Subsetores	Empresas	Empregados	Faturamento
Serrarias	270	2.742	42.059.780
Lâminas de madeira ou de mad.	2	1.779	28.197.469
Folheada			
Estruturas de mad., casas pré-fabricadas	11	30	363.340
Esq. E peças de mad. para instalações	61	1.068	11.104.450
Caixas de madeira, armários	1	4	16.911
Urnas e caixões mortuários	4	32	324.809
*	6	9	43.381
Outras estruturas de madeira	1	-	-
Chapas de madeira compensada	4	121	2.033.547
Cabos para ferramentas e utensílios	3	63	290.518
Fabricação de molduras	12	58	2.347.581
Artefatos de bambu, vime e junco	1	24	148.543
Total	376	5.930	86.930.329

*Subsetores não identificados

TABELA 1 – PERFIL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE MADEIRA NO ESPÍRITO SANTO – 1984.

Fonte: Extraído de Villaschi Filho e Bueno (2000, p. 40).

De acordo com a Tabela 1, em 1984, a indústria capixaba de beneficiamento de madeira possuía 376 indústrias (sendo 270 serrarias), das quais 55% possuíam no máximo 5 empregados. Observa-se que 46% da mão-de-obra, empregada no setor madeireiro capixaba da época, trabalhava em serrarias que em sua maioria (90%) eram de pequena dimensão (até 20 empregados). Apenas seis empresas possuíam mais de 100 empregados e as duas maiores eram a Embasil (Linhares) e a Imasa (Vitória), respectivamente 17% e 6% do faturamento total de todo o faturamento do setor de beneficiamento de madeira do Espírito Santo. O setor de lâminas de madeiras que possuía duas empresas onde a Atlantic assim como a Embasil possuíam 17% do faturamento do setor. A produção de esquadrias e peças de madeira para instalações industriais era composta por 61 empresas sendo que somente três delas possuíam mais de 100 empregados (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Assim como as serrarias, as empresas de compensado entraram em dificuldades com a escassez de matéria-prima e a crise da construção civil. Aliado a isso, a fiscalização do IBAMA e de grupos ambientalistas, gerou um grande aumento no preço dos insumos (RIGONI, 1998).

A Serraria Barbados abriu concordata em 1983 e não conseguiu dar continuidade aos negócios. A Serraria Industrial Alves Marques migrou para a área de esquadrias e funciona até hoje de maneira bem tímida, a Cobraice fechou no fim da década de oitenta e a Mobraisa abriu concordata em 1979 e foi adquirida com apoio do BANDES pela família Rigoni. Entre 1986 e 1990, a maioria das serrarias, da região de Linhares fechou as portas ou foi para outras regiões do país, mas o aumento da oferta de eucalipto fez com que parte delas fosse reativada. (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

A atual indústria de móveis Movelar S/A, maior empresa local, surgiu da compra da Mobraisa em 1979, conforme citado anteriormente. A nova unidade da Movelar

iniciou sua produção (dormitórios), o que exigiu um reaparelhamento da fábrica (eles desativaram a produção de compensados), o que foi um marco para a expansão do setor moveleiro do município, onde a produção de móveis em série, mais baratos, se tornou uma tendência da produção local (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Villaschi Filho e Bueno (2000) salientam que o plano cruzado de 1986, a disponibilidade na época da matéria-prima aglomerado, que vinha pela BR 101 do Sul do país e a madeira extraída do sul da Bahia, ajudaram a desenvolver o pólo moveleiro de Linhares.

A Movelar impulsionou o arranjo produtivo moveleiro de Linhares, devido à mudança que ela fez no final dos anos oitenta, quando começou a produzir móveis no padrão mogno, mercado que até então era dominado pelas grandes empresas do país. Esse processo de copiar o que os líderes de mercado estavam fazendo, levou outras empresas de Linhares a adotarem a mesma estratégia. Isso, inclusive, ajuda muito na absorção de mão-de-obra treinada que por ventura for dispensada das empresas líderes. Na verdade, pode haver uma promoção social à partir da capacitação dos colaboradores e no posterior *turnover*, pois as empresas de ponta vão fornecer a mão-de-obra qualificada para as demais, melhorando substancialmente a qualidade de vida local.

Outro aspecto que vale a pena salientar foi a compra de uma fábrica de móveis que pertencia à empresa Danúbio, pelos Srs. Luiz Rigoni (ex-sócio da Movelar) e Jonilson Suave, os quais criaram a empresa Rimo que hoje é a segunda maior do pólo moveleiro de Linhares (RIGONI, 1998).

Rigoni (1998) comenta ainda que a indústria moveleira capixaba produz praticamente todos os tipos de móveis, mas a sua especialidade é no segmento de móveis residenciais (principalmente móveis de madeira retilíneos). O segmento

de móveis residenciais em série se encontra basicamente instalado em Linhares, e o sob encomenda está pulverizado por todo estado com uma pequena concentração em Vitória e Colatina.

O pólo moveleiro de Linhares e Colatina, em termos nacionais, ocupa o 5º lugar em volume de empresas e 6º lugar em volume de empregos, mas se for retirado o de Colatina deste comparativo, Linhares ocupa o 5º lugar em volume de empresas e 7º em volume de empregos. Os principais produtos fabricados são as camas (27%) e guarda-roupas duplex (54%). Do total produzido, 54% é consumido no mercado capixaba, e 45,7% vai para o mercado nacional e uma pequena parte (0,3%) para o exterior. As matérias-primas principais são os aglomerados (inclusive MDF), painéis e sólidos de madeira (pínus e eucalipto), vindos praticamente em sua totalidade de fora do estado, região sul e norte do país. Do estado, é utilizada somente a madeira reflorestada (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

O arranjo produtivo moveleiro de Linhares é composto por aproximadamente 130 empresas produtoras de móveis, sendo uma de grande porte (Movelar), cerca de trinta de médio porte (com destaques para a Delare, Panan e Rimo) e as restantes de micro e pequeno porte, sendo usado o critério de classificação por faturamento conforme tabela 2.

Porte		Faturamento Anual (R\$)
Micro	Rec. Oper. Líquida	0 - 120.000
	Rec. Oper. Bruta	0 - 700.000
Pequena	Rec. Oper. Líquida	120.000 - 720.000
	Rec. Oper. Bruta	700.000 - 6.125.000
Média	Rec. Oper. Líquida	720.000 – 15.000.000
	Rec. Oper. Bruta	6.000.000 – 35.000.000
Grande	Rec. Oper. Líquida	acima de 15.000.000
	Rec. Oper. Bruta	acima de 35.000.000

TABELA 2 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS POR FATURAMENTO.

Fonte: Extraído (com adaptações) de Villaschi Filho e Bueno (2000, p. 49).

Além das empresas moveleiras o arranjo é formado por: 30 serrarias em Linhares, incluindo uma grande serraria, a Lyptus (Aracruz Produtos de Madeira S/A), a maior do setor nas proximidades de Linhares (cerca de 188 Km) em Posto da Mata, Nova Viçosa/Bahia. A Aracruz Celulose S/A, com a tecnologia de manejo florestal, vem melhorando as árvores reflorestadas de eucalipto, para produzir madeira de melhor qualidade para o arranjo.

Quatro empresas fornecedoras de equipamentos (Máster Paint, Kraft-lyne, Giben do Brasil e Maclinea) e uma empresa fornecedora de lâminas e serviços de afiação (*Fino Corte* - Representante da Diamante) estão situadas em Linhares. Têm-se ainda duas empresas fornecedoras de tintas vernizes (Sayer-Lack e Quimpil) e a rede de varejo de móveis onde se destacam entre outras, a Danúbio, Conquista e a Moveline (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

A produção de móveis em Linhares envolve a fabricação de “guarda-roupas (50% das empresas), camas (40%), criados-mudos (23%), cômodas (27%), estrados de camas (3%) e gavetas (10%)” (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000, p.50). A

produção local ainda é responsável pela fabricação de racks, mesas comuns e de jantar, sofás, cadeiras, e outros.

Na pesquisa feita por Villaschi Filho e Bueno (2000) ficou constatado um aumento significativo da indústria moveleira na década de noventa, a produção e, como decorrência disso, o faturamento cresceu, mesmo estando concentrado na maior empresa (ver tabelas 3 e 4).

Ano	volume de produção (em peças)	Nº de empregados	Faturamento	US\$*
1990	46.878	492	8.249.764	
1991	50.820	531	5.946.431	
1992	47.847	583	6.472.331	
1993	69.449	736	74.594.434	
1994	103.428	803	14.696.860	
1995	149.751	978	27.258.213	
1996	238.379	1.229	39.513.574	
1997	758.911	1.620	57.798.800	
1998	767.281	1.522	51.297.805	
1999	569.946	1.786	44.172.208	

* Dólar médio de cada ano

TABELA 3 - VOLUME DE PRODUÇÃO, NÚMERO DE EMPREGADOS E FATURAMENTO

Fonte: Extraído de Villaschi Filho e Bueno (2000, p. 51).

Ano	Participação das Empresas Médias e Grandes (%)	Participação da Maior empresa (%)	Participação das Empresas Médias (%)	Participação das Micros e pequenas (%)	Total (%)
1990	79	75	5	21	100
1991	82	78	4	18	100
1992	86	67	19	14	100
1993	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
1994	57	51	07	43	100
1995	75	66	09	25	100
1996	79	65	14	21	100
1997	82	54	28	18	100
1998	77	53	25	23	100
1999	76	53	23	24	100

* Em razão dos dados de 1993 terem sido prejudicados pela dificuldade de se obter parte das informações, optou-se por desconsiderar este ano para qualquer efeito de comparação.

TABELA 4 - EVOLUÇÃO NA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NO FATURAMENTO DA INDÚSTRIA POR PORTE NA DÉCADA DE 90

Fonte: Extraído de Villaschi Filho e Bueno (2000, p, 51).

Os principais mercados das empresas de Linhares são Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro e, em menor proporção, São Paulo, Alagoas e outros estados do sul e nordeste brasileiro. As exportações são somente 0,3% da produção do arranjo e estão concentradas somente nas mãos da Movelar e Rimo, mas recentemente, tem crescido o interesse em mandar parte da produção para o exterior. Existem poucos casos de empresas com lojas próprias. A comercialização dos móveis é muito parecida com o que acontece em outros pólos fabricantes de móveis do país, onde representantes vendem para pequenos e médios varejistas (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000; RIGONI, 1998).

Os equipamentos utilizados pelas empresas são na maioria nacionais (89,52%) e grande parte deles foi adquirida na década de noventa, o que mostra um alto grau de modernização do pólo de Linhares, no que diz respeito a máquinas e equipamentos. É importante registrar a existência da empresa União Três Reis, uma pequena oficina que faz máquinas personalizadas que permitem um *design*

diferente com contornos específicos de acordo com as necessidades do cliente. Outro fornecedor local importante é a Fino Corte, que presta serviço de afiação de ferramentas para o setor moveleiro. Apesar das maiores empresas não utilizarem os seus serviços, existe uma tendência natural que isto aconteça, pois em todos os outros pólos do país este serviço é terceirizado (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Com relação à matéria-prima, 95,51% vem de outros estados ou de fora do país, somente 4,49% é do Espírito Santo. O mesmo problema acontece com os insumos dos quais 83,89% vêm de fora do estado (RIGONI, 1998).

Os sólidos de madeira produzidos pela Lyptus, apesar de um pouco mais caros que de outras empresas, representam uma disponibilidade de matéria-prima, o que é muito importante para o desenvolvimento do pólo moveleiro de Linhares. Também é interessante falar que a Aracruz está estudando a possibilidade de se produzir o MDF no sul da Bahia (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

As principais instituições de coordenação são o Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares (Sindimol), que tenta promover a integração entre as empresas do setor, buscando o seu crescimento de forma integrada, onde se pode citar parcerias com a Abimóvel, Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e o Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo (IDEIES), para formar gestores e ajudar na implantação de programas de qualidade nas empresas linharenses do setor e ajudar na criação de um consórcio de empresas para exportação (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Rigoni (1998) constatou que os empresários apontaram a mão-de-obra, infraestrutura disponível e a proximidade com os principais clientes nacionais (localização estratégica), como fatores mais importantes para a localização de suas empresas em Linhares. O próprio arranjo e as vantagens dessa

concentração juntamente com aspectos culturais da região foram e estão sendo de fundamental importância para o desenvolvimento do pólo.

A implantação de um Centro Tecnológico seria fundamental para a formação de mão-de-obra qualificada e desenvolvimento de tecnologia específica para o setor. Ainda é sentida a falta de políticas específicas para o desenvolvimento industrial do arranjo e de financiamento para as suas atividades. Na parte de infra-estrutura educacional, apesar das faculdades existentes no município, a maioria se preocupa somente com a área de gerência administrativa. Na área de produção, as faculdades linharenses ficam a desejar, deixando isso mais a cargo do SENAI local (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

As empresas do setor são em geral muito austeras e a maioria utiliza-se sempre de recursos próprios.

Villaschi Filho e Bueno (2000) descrevem os mecanismos de aprendizagem do setor para inovação de produto e processo, que são os seguintes: aquisição de máquinas e equipamentos, publicações especializadas, informações com clientes, fornecedores e outras empresas, congressos e feiras especializadas no país e exterior e ainda com as instituições de apoio (SENAI, IEL, IDEIES e Sindimol). As atividades de subcontratação ajudam muito nesse processo de aprendizagem.

Dentre as políticas públicas para o setor pode-se citar o Promóvel, que é um programa contratado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimóvel) em conjunto com órgãos governamentais com o objetivo de fortalecer as empresas do setor e capacitá-las para a exportação. O Promóvel tem um prazo de aproximadamente três anos para a sua finalização e conta com os seguintes projetos: ISO 9000, ISO 14000, selo verde (certificado de uso de florestas renováveis ou remanejadas), normas para a fabricação, programa de gestão de qualidade e produtividade, aquisição de *know-how* no exterior, missões para feiras

internacionais, estudo de mercados internacionais, marketing no exterior, formação de consórcios, exposição de móveis brasileiros em eventos no exterior, desenvolvimento de design, capacitação gerencial de empresários, prospecção do mercado americano e adequação de plantas fabris (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Villaschi Filho e Bueno (2000, p. 30) citam ainda uma importante consideração sobre o arranjo de Linhares:

Um elemento novo a se considerar é a exportação de móveis de eucalipto, uma experiência que vem se desenvolvendo a partir de pólos menores como o de Linhares no Espírito Santo. Neste caso buscar-se-ia atingir mercados nos quais políticas ambientais exigissem o uso de madeira reflorestada ou, como no caso do mercado norte americano, houvesse uma demanda significativa por móveis mais robustos.

3.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA

A indústria moveleira no mundo inteiro se caracteriza pela sua fragmentação em pequenas empresas com exceção da indústria alemã, cuja maior parte se concentra na mão de médios e grandes empresários. Em termos de estrutura produtiva tem-se a seguinte tendência mundial: aumento na especialização dos produtores e, também, crescente dificuldade de utilização de madeiras nobres como matéria-prima por causa das preocupações ambientais. Advêm daí, a utilização de madeiras reflorestáveis, como o pínus e o eucalipto, e também os painéis de aglomerados ou de compensados e ainda o *médium-density fiberboard* (MDF). Observa-se ainda na fabricação de móveis, que cada vez menos se utiliza a figura do montador conhecido como *ready to assemble* (RTA) e existe a tendência de concentração da comercialização na mão de poucos varejistas. A produção em nível mundial está concentrada, sendo que os três principais produtores (EUA, Alemanha e Itália) respondem por 65% da produção mundial. Os sete maiores consumidores (EUA, Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Japão e

Espanha) responderam em 1996 por 80,6% de todo o consumo do mundo, e no caso das exportações, 76% do movimento mundial (GORINI, 1998).

O setor moveleiro nacional não foge da característica mundial da presença de pequenas e médias empresas, tendo ainda uma grande participação de empresas informais. De acordo com dados do censo industrial do IBGE (1985), existem mais de 12.000 empresas atuando no mercado brasileiro, especificamente na indústria de móveis de madeira (incluindo vime e junco), sendo que se fossem incorporados outros materiais este número seria de mais de 13.000 empresas.

O parque industrial moveleiro no Brasil tem tido uma grande renovação a partir da década de noventa, mas essa composição predominante de pequenas e médias empresas faz com que esta renovação não seja algo comum a todos (RIGONI, 1998).

O faturamento da indústria moveleira nacional em 1999, foi de R\$7,4 bilhões, com um crescimento de 97% em relação a 1994, isto se traduz em uma participação de 0,7% do PIB nacional em 1998 tendo ocupado 1,3% da mão de obra industrial (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000 p. 20 e 21). A produção de móveis no Brasil é concentrada, sendo que os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná respondem por cerca de 82% da produção nacional. Destes, São Paulo é responsável por cerca de 42% da produção, seguido do Rio Grande do Sul com 18% da produção nacional (GORINI, 1998). Assim, uma característica proeminente da moveleira em nível nacional é a organização da produção em pólos regionais. São dez os principais pólos moveleiros do país: 1)Votuporanga, 2)São Bento do Sul e Rio Negrinho, 3)Ubá, 4)Arapongas, 5)Bento Gonçalves, 6)Linhares e Colatina, 7)Bom Despacho e Martinho Campos, 8)Mirassol, Jaci, Balsamo e Neves Paulista, 9)Lagoa Vermelha; e 10)Tupã. Informações detalhadas no Quadro 1.

Pólo Moveleiro	Unidade da Federação	Número de empresas	Empregos	Principais mercados	Principais produtos
Votuporanga	São Paulo	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, Estantes, mesas, Dormitórios, salas, Estofados e móveis sob encomenda em mad. maciça
São Bento do Sul e Rio Negrinho	Santa Catarina	210	8.500	Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Ubá	Minas Gerais	153	3.150	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Arapongas	Paraná	145	5.500	Todos os estados	Móveis retilíneos, Estofados, de escritório e tubulares
Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Linhares e Colatina	Espírito Santo	130	3.000	Espírito Santo, São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro e exportação	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Bom despacho e Martinho Campos	Minas Gerais	117	2.000	Minas Gerais	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Mirassol, Jaci, Bálsamo e Neves Paulista	São Paulo	80	3.000	São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste	Cadeiras, salas, Dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Lagoa Vermelha	Rio Grande do Sul	60	1.800	Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados
Tupã	São Paulo	54	700	São Paulo	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda

QUADRO 1 – PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL

Fonte: Extraído de Villaschi Filho e Bueno (2000: p.22).

Dentro da produção moveleira, o segmento de móveis de madeira para residências é o mais importante, com 60% da produção total, o de móveis de madeira para escritórios com 25% da produção vem em segundo lugar, e o de móveis institucionais para escolas, hospitais, hotéis e similares vem em terceiro com 15% (GORINI, 1998).

Conforme classificação de Gorini (1998), o segmento de móveis de madeira para residências se subdivide em: moveis torneados e móveis retilíneos.

Móveis torneados, que são aqueles que apresentam muitos detalhes de acabamento, com linhas retas e curvas, onde pode se usar madeiras de lei ou de reflorestamento.

Móveis retilíneos, possuem desenhos simples com nenhum detalhe arredondado, são encontrados em empresas mais modernas e principalmente na fabricação de dormitórios e cozinhas. Vale a pena destacar que neste segmento existe uma demanda crescente por móveis modulados, que reúnem qualidade e funcionalidade a um custo mais acessível.

Em relação à tecnologia de produção, a maioria das empresas fornecedoras de equipamentos é nacional para as linhas não integradas. Nas linhas integradas geralmente são utilizadas tecnologias importadas, principalmente da Itália e Alemanha, pois as nacionais ficam muito aquém do padrão de qualidade (RIGONI,1998).

Villaschi Filho e Bueno (2000) ressaltam a questão da subcontratação na organização da produção de móveis no Brasil. Os percentuais indicam que metade das empresas subcontratam, sendo que os pólos de apresentam uma menor verticalização da produção são os de Votuporanga, Tupã, Bento Gonçalves e São Bento do Sul e os de maior verticalização são os de Ubá e Mirassol.

Na capacitação de mão-de-obra e busca de inovações, fatores de sucesso para vencer a concorrência, as empresas já contam com alguns centros destinados à sua formação e desenvolvimento tecnológico nos principais pólos moveleiros. Pode-se destacar as Instituições: Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (Fetep) em São Bento do Sul, Centro tecnológico do mobiliário (Cetemo) de Bento

Gonçalves e o Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário (Cetmam) de São José dos Pinhais (GORINI, 1998).

Gorini (1998) explica que as exportações eram basicamente de móveis de madeira de lei, com o passar dos anos houve uma substituição da exportação de Móveis de alto padrão de madeira maciça ou de madeira de folheada, por móveis de madeira reflorestada, principalmente de pinus. As exportações são basicamente dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que juntos representam 80,61% do total exportado. As exportações se concentram em móveis residenciais e de pinus em razão da farta disponibilidade desta madeira na região sul do país.

Ano	Valor (US\$)	Taxa de crescimento anual (%)
1990	39.744.595	n.d.
1991	57.295.962	44,16
1992	125.684.839	119,38
1993	266.069.681	111,68
1994	293.545.956	10,34
1995	336.558.513	14,63
1996	351.324.802	4,39
1997	390.594.297	11,17
Total	1.860.818.645	315,75

TABELA 5 – BRASIL – EXPORTAÇÃO DE MÓVEIS (1990-1997)

Fonte: Extraído de Villaschi Filho e Bueno (2000, p.30).

Conforme Tabelas 5 e 6, a exportação de móveis aumentou de forma considerável nos anos noventa. Os fatores que mais ajudaram para este crescimento foram: a melhoria da capacidade produtiva da indústria brasileira, transformações no leste europeu que levaram as empresas brasileiras a substituírem estes países no fornecimento de móveis de madeira maciça para os EUA e Europa e ainda os avanços do Mercosul que abriram novos mercados, principalmente o da Argentina (VILLASCHI FILHO; BUENO, 2000).

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Taxa Média Anual
Estados Unidos	18.504	21.251	28.504	39.854	56.279	73.740	60.103	64.612	20%
França	1.151	3.254	15.242	28.085	31.287	33.000	40.566	55.362	74%
Argentina	382	2.486	15.270	28.093	42.057	28.315	40.597	53.795	103%
Alemanha	4.441	11.543	32.157	74.733	43.074	58.059	63.458	47.348	40%
Holanda	1.011	1.369	2.895	10.906	20.002	33.833	35.553	44.595	72%
Reino Unido	965	2.396	5.630	11.776	19.089	22.294	26.983	31.037	64%
Uruguai	624	731	3.701	11.155	14.829	12.540	12.589	13.609	55%
Paraguai	476	699	1.517	2.904	3.493	5.540	5.805	6.269	45%
Chile	598	735	1.414	2.751	2.650	3.163	6.058	6.002	39%
Martinica	50	639	1.972	5.463	7.041	8.578	6.021	5.978	98%
Porto Rico	5.917	5.028	5.959	7.099	6.296	4.755	4.268	4.936	-3%
Guadalupe e Deps.	1	36	563	4.912	6.965	7.490	6.083	4.632	253%
Suécia	1.122	1.585	2.466	1.974	1.122	1.307	4.253	4.556	22%
Bolívia	1.367	1.711	2.040	3.259	3.696	3.218	2.732	3.457	14%
México	450	2.830	2.226	5.052	5.628	582	731	836	9%
Subtotal	37.058	56.292	121.557	238.016	263.508	296.413	315.798	347.025	38%
Outros	6.659	12.527	19.509	28.179	25.103	33.907	35.527	43.570	31%

TABELA 6. EVOLUÇÃO DO DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS (1990-1997). (Em US\$ Mil FOB)

Fonte: Extraído de Villaschi Filho e Bueno (2000, p.31).

Os diversos tipos de matéria-prima usados na indústria moveleira mundial são utilizados da seguinte forma (ROQUE; VALENÇA, 1998 *apud* VILLASCHI FILHO; BUENO 2000, p. 32):

i) Madeira serrada – Tampo de mesa, frentes e laterais de balcões, cadeiras, estrutura de camas, pés de mesas, molduras pisos, portas, embalagens, estrados, acabamentos de móveis etc.

ii) Compensado – Fundos de gavetas, armários, roupeiros, prateleiras, pisos, portas, braços de sofá, laterais de móveis etc.

iii) MDF – Molduras especiais, rodapés, estantes, camas, armários, pisos finos, caixas de som, racks etc

iv) Chapas de fibra dura – pranchetas, fundo de gavetas, móveis infantis etc.

v) Madeira aglomerada – Móveis, tampos de mesas, racks, divisórias, laterais de estantes etc

Conforme Villaschi Filho e Bueno (2000) em nível nacional destacam-se as seguintes matérias-primas:

i) Madeiras maciças, como pinus e eucalipto (floresta plantada) e madeiras de lei (mogno, cerejeira, cedro, sucupira, virola e cedrinho).

ii) Compensados, chapas duras e painéis de madeira aglomerada, com destaque para a crescente utilização dos painéis de MDF; e

iii) Revestimentos (lâminas de madeira, papéis, tecidos, vernizes, tintas e outros).

O acesso à matéria-prima madeira maciça de floresta nativa vem ficando cada vez mais difícil, principalmente por pressões dos ecologistas e também por causa da distância das principais florestas existentes hoje no norte do país, em relação aos principais pólos moveleiros que estão no centro-sul. Em compensação as madeiras reflorestadas que possuem uma alta produtividade (eucalipto), estão cada vez mais disponíveis na região, sem contar que a idade de corte do eucalipto também é reduzida (7 anos para celulose e 15 a 20 anos para serrarias). Seu custo é bem competitivo e se tem a segurança ter uma matéria-prima homogênea (SENAI/SETEMO, *apud* VILLASCHI FILHO; BUENO 2000, p. 34).

Neste caso, pode-se citar como exemplo a Aracruz Celulose e a CAF Santa Bárbara (produtos de madeira sólida), Flosul que produz o *eucalyptus glued panel* e a Klabin, todas com projetos na área de utilização de madeira reflorestada (GORINI, 1998).

No entanto, apesar de uso tão intensivo, é importante registrar que há uma necessidade premente de se criar políticas e incentivos eficazes para a produção de madeira reflorestada, pois assim as florestas nativas seriam preservadas e também seria garantida a matéria-prima para o desenvolvimento da indústria moveleira no Brasil.

4 METODOLOGIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em uma pesquisa científica faz-se necessário planejamento e uso de técnicas e procedimentos que validem o empenho e os resultados de suas conclusões. Andrade (1997) esclarece que a pesquisa científica é a concretização de uma investigação planejada, legitimada por técnicas e normas metodológicas consagradas pela ciência. A definição do tipo de pesquisa e da metodologia a ser utilizada passa pela questão do que se busca investigar, como se quer fazer isso e com qual finalidade.

Partindo dessa análise, segundo Santos (1999), Gil (1991) e Andrade (1997), as pesquisas podem ser caracterizadas, segundo os objetivos, como: exploratórias, descritivas ou explicativas. A exploratória é quando se tem a primeira aproximação entre um tema e um fato. A descritiva vem logo após essa aproximação, ela é definida com um levantamento das características conhecidas, pois neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles (ANDRADE, 1997). E por último a explicativa cria uma nova teoria aceitável a respeito de um fenômeno. Considerando estas definições, esta pesquisa se caracteriza, em relação aos seus objetivos, como descritiva.

Segundo Triviños (1987), o foco essencial dos estudos descritivos está na vontade de se conhecer uma comunidade e seus traços característicos, descrevendo os fatos e fenômenos de uma realidade. Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, que segundo Yin (2001) são estudos descritivos que têm por objetivo a descrição de uma realidade, observando todas as variáveis de um determinado grupo, de maneira intensa frente ao problema proposto.

Yin (2001) e Triviños (1987) concordam que o estudo de caso permite que se aprofunde em uma realidade particular conseguindo que com os resultados alcançados, sejam viabilizadas construções de hipóteses para dar direcionamento a novas pesquisas.

Considerando estes fatos, pode-se ainda caracterizar esta pesquisa como também Teórico-empírica, pois teve como objetivo não só o estudo teórico, mas também a descrição de uma determinada realidade (ANDRADE, 1997).

Essa pesquisa pode ser considerada um levantamento da cultura de negócios, pois “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 1991, p.56), levando em conta traços, valores e práticas das empresas, instituições e principais agentes de consolidação que compõem a amostra para a análise do arranjo produtivo de móveis de Linhares.

Partindo dessas considerações, a investigação científica no campo da administração, tem mostrado uma tendência a uma abordagem muito usada por antropólogos e sociólogos, que é a abordagem qualitativa. O trabalho qualitativo, segundo Cortes *in* Berni (2002), é aquele que possibilita descrever as qualidades de determinados fenômenos ou objetos de estudo. Dessa forma, pode-se afirmar que o estudo, em questão é de natureza predominantemente qualitativa. Entretanto, embora seja um trabalho eminentemente qualitativo, sempre que necessário, técnicas de análise quantitativa foram utilizadas de modo a facilitarem alguma explicação.

4.2 OBJETOS E SUJEITOS DA PESQUISA

O objeto de estudo da presente dissertação foi o arranjo produtivo moveleiro de Linhares, onde se pretendia identificar quais eram os elementos centrais da cultura de negócios das empresas do mesmo, verificando como ela está presente na gestão e ainda qual a sua lógica gerencial. Neste universo, tem-se como principais empresas: uma organização considerada de grande porte e duas de médio para grande porte, que foram convidadas e aceitaram participar da pesquisa.

Durante os primeiros contatos, descobriu-se a existência de um grupo de empresas de médio porte que se organizaram, para ter maior poder de negociação com os fornecedores, auto-intitulada de G6. Por sua postura de associação a ajuda mútua, o que poderia ser de relevante importância para a pesquisa, as seis empresas participantes desta associação foram então convidadas também a participar. Duas não aceitaram o convite e as outras quatro integraram então a amostra final, perfazendo um total de sete empresas pesquisadas.

Assim como as empresas, os sujeitos entrevistados foram definidos de forma não probabilística, isto é, de forma intencional (TRIVIÑOS, 1987). Dentro de cada organização pesquisada, foram entrevistadas pessoas envolvidas no processo decisório (diretores, superintendentes, gerentes e coordenadores, dependendo da nomenclatura dada por cada empresa) todos do nível gerencial da empresa, de influência na cultura de negócios e também as que poderiam expor o relacionamento existente com os outros agentes do campo da pesquisa. Eles não foram identificados por entender que este dado não teria interferência nos resultados da pesquisa.

Foi dada preferência aos gestores da área de Recursos Humanos e de produção, o primeiro por ser o principal canal de entrada de novos valores na organização e o segundo, por sentir mais rapidamente seus impactos. É importante salientar também que em mais da metade das organizações participantes da amostra, o dono respondeu à entrevista.

Imaginou-se, antes do começo da pesquisa, que seriam necessárias aproximadamente 20 entrevistas individuais em profundidade para se começar a ter recorrência das respostas dadas (POIRIER, 1983 *apud* JUNQULHO, 2000).

As entrevistas começaram então a ser realizadas, e a partir da 14^a percebeu-se a reincidência de respostas por parte dos entrevistados. Ainda assim, foram feitas mais três, perfazendo um total de 17 entrevistas válidas. Devido à repetição das respostas tornou-se desnecessária a sua continuidade. Cada uma teve em média 45 minutos de duração.

O número de pessoas entrevistadas em cada organização foi variável, de dois ou três sujeitos dependendo da disponibilidade dos mesmos. As exceções foram para a empresa de grande porte onde foram entrevistados quatro sujeitos devido a sua importância no processo de disseminação da cultura de negócios no arranjo de Linhares e uma outra organização em que, devido a questões de tempo, foi ouvido somente um integrante da mesma.

4.3 COLETA DE DADOS

Rudio (1986, p. 111) descreve que “de acordo com o tipo de informações que se deseja obter, há uma variedade de instrumentos que podem ser utilizados e maneiras diferentes de operá-los”.

Por isso, inicialmente foi realizada análise bibliográfica, que compreendeu uma revisão da literatura disponível sobre o tema, ou seja, um levantamento sistematizado de livros, artigos publicados em periódicos, teses, dissertações e outras publicações sobre o assunto, para fundamentar teoricamente o trabalho e subsidiar os dados que foram coletados (YIN, 2001).

Para realizar uma pesquisa qualitativa, sempre será necessário um levantamento de informações passíveis de serem analisadas. Segundo Cortes *in* Berni (2002, p.241), os principais procedimentos para a coleta de campo são: a entrevista, a observação e a análise de documentos.

No caso desta pesquisa foi utilizada a entrevista, que é considerada uma conversa feita por iniciativa do entrevistador a fim de se obter informações pertinentes sobre o problema de pesquisa, que foi realizada de forma individual e centrada em temas igualmente pertinentes ao alcance do objetivo proposto. A sua estrutura foi do tipo semi-estruturada que tem como características um roteiro de perguntas com respostas abertas não previamente codificadas, onde podem também apresentar indagações com respostas previamente codificadas. Também se utilizou, de forma não sistemática, a “observação direta não participante na vida real”, que Andrade (1997) define como o tipo de observação onde os fatos são observados sem a interferência do pesquisador no ambiente natural em que ocorrem.

Estes procedimentos de coleta estavam adequados aos fins desta pesquisa, pois a mesma foi qualitativa e focada na descrição de uma determinada realidade. As técnicas permitiram uma grande flexibilidade ao pesquisador e facilitaram a obtenção das opiniões pessoais dos entrevistados e a visualização dos rituais e simbolismos utilizados pelos observados.

A observação direta permite que o pesquisador chegue mais perto da perspectiva do sujeito da pesquisa. Na medida em que o observador acompanha de perto as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar aprender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações (LUDKE; ANDRE, 1986).

Na entrevista, além de visar obter a sinceridade do entrevistado, acredita-se também, que a técnica incentiva uma maior interação, favorecendo sua liberdade de expressão. Todas entrevistas foram gravadas para que não se perdesse nenhum detalhe, o que foi importante posteriormente na interpretação e análise dos resultados.

Teve-se o cuidado de realizar um pré-teste da entrevista em uma empresa de pequeno porte do arranjo produtivo, para que se verificassem possíveis problemas em sua estrutura assim como na clareza da mesma. O pré-teste estava centrado na avaliação do instrumento enquanto tal, visando garantir que se obtivesse exatamente aquilo que pretendia pesquisar: Os elementos centrais da cultura de negócios das empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares (GIL, 1991). As entrevistas realizadas no pré-teste foram desconsideradas, pois houve a necessidade de correções em seu roteiro original, o que poderia ocasionar distorções na hora da análise dos dados.

A coleta dos dados foi realizada pessoalmente pelo pesquisador para que se evitassem deformações dos dados por pessoas que não estejam envolvidas com a pesquisa. Os instrumentos utilizados, para que possam ser confiáveis, precisam possuir as qualidades que busquem a real “validade e fidedignidade” dos fatos. Rudio (1986, p. 114) explica que “um instrumento é válido quando mede o que pretende medir e é fidedigno quando aplicado à mesma amostra oferece consistentemente os mesmos resultados”.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise os dados obtidos durante o processo de investigação, Lüdke e André (1986, p. 45) explicam que:

A tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento essas tendências e padrões serão reavaliados, buscando-se relações e interferências num nível de abstração mais elevado.

No primeiro momento os dados foram descritos, interpretados, codificados e categorizados de forma estruturada em função dos objetivos propostos pela pesquisa, baseado em proposições feitas na fundamentação teórica e de interpretações e observações realizadas durante a pesquisa (YIN, 2001).

A categorização foi utilizada para se obter uma forma mais simples de enxergar “índices invisíveis” nos dados obtidos (BARDIN, 1977). Este processo foi feito a partir de frases, idéias, tópicos de interesse, referencial teórico e dados coletados.

Realizou-se então a análise formal dos dados de acordo com estas categorias. Este procedimento foi suficiente para a análise, por causa de sua flexibilidade e amplitude (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Desta forma, conseguiu-se nesta dissertação uma coerência e consistência entre o problema identificado, as teorias que poderiam auxiliar no seu entendimento, o método de pesquisa, a coleta de dados e a análise pertinente.

4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A análise do tema abordado poderia ser ainda mais enriquecida, caso fossem utilizadas técnicas de observação sistemática. No entanto as limitações de tempo e recursos exigiram a exclusão dessas alternativas, o que implicou em uma responsabilidade ainda maior no desenvolvimento das entrevistas semi-estruturadas para conseguir a profundidade necessária, visando solucionar o problema proposto. As respostas, neste caso, receberam as interferências típicas do entrevistador e do entrevistado (MINAYO, 2001; TRIVIÑOS, 1987), já que não se pôde contar de forma efetiva com a observação para lidar com essas interferências. Por isso os dados possuem limitações referentes ao procedimento utilizado.

Em alguns casos, deve-se mencionar que alguns entrevistados tiveram dificuldades para expressar suas idéias, o que também dificultou a coleta de informações. Houve a necessidade de auxílio não-indutivo, por parte do pesquisador, para a condução de algumas entrevistas.

Destaca-se também a limitação da abrangência de um estudo de caso envolvendo somente sete empresas de um total de cento e trinta existentes, pois segundo Yin (2001, p. 29), os estudos de caso “... são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos”.

A análise dos dados se preocupa com a visão gerencial das empresas, isto é, somente é levada em consideração o sentimento e a visão dos principais gestores das organizações pesquisadas. O que pode não se refletir para os demais funcionários das mesmas. Isto poderá ser inclusive fonte de investigação futura para outros trabalhos acadêmicos.

Logo, em detrimento de todas as limitações, esta dissertação oferece contribuições, tanto para as organizações estudadas, o arranjo produtivo moveleiro de Linhares como para estudos futuros, que, inclusive, podem partir das considerações apresentadas. Pois uma pesquisa não encerra os estudos em determinada área, ela deve, no mínimo, estar apontando para novos caminhos que as pesquisas posteriores poderão desvendar.

5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O processo de análise e tratamento dos dados resultantes das entrevistas aplicadas, contribuiu para o prosseguimento do estudo proposto e à pesquisa apresentada a seguir. Para se preservar a identidade de todos os entrevistados e de suas respectivas empresas, os seus nomes não foram citados.

Ao longo do processo de pesquisa pôde-se observar uma grande correlação dos dados coletados, ou seja, as informações assumiam uma forma de complementação. Este fato contribuiu para a análise dos dados, levando a uma avaliação conjunta de grande parte das respostas obtidas.

Como instrumento de análise adotou-se uma perspectiva que diz respeito a princípios lógicos e valorativos, presentes nas teorias sobre negócios, administração e gestão. Uma perspectiva de estudo abordada como instrumento desta pesquisa.

5.1 A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO E DE SI MESMO

A visão que os entrevistados possuem de si mesmos e da organização em que trabalham é muito peculiar. Estar em um dos maiores centros produtores de móveis do Brasil foi apontado como motivo de orgulho. Nas entrevistas foram relatadas histórias em que se associa o crescimento da empresa à ascensão profissional dos entrevistados, via de regra, ressaltando os investimentos realizados em seu desenvolvimento pessoal, o que resulta em admiração dos colaboradores pelas respectivas empresas onde trabalham. Deve-se salientar que a pesquisa ficou restrita somente ao nível gerencial dessas empresas.

Em todas as entrevistas foram descritos sentimentos de admiração e satisfação em trabalhar em sua respectiva empresa, sendo então gerados grupos de colaboradores motivados e comprometidos. Mesmo sendo levado em conta que parte dos entrevistados era proprietário da empresa pesquisada, o fato se mostrou relevante.

Isso vem afirmar os ensinamentos de Deal e Kennedy, (1982) de que grupos coesos e fortes são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que possuem realidades múltiplas. Nos grupos fortes geralmente os seus lemas simbolizam a filosofia da cultura corporativa, mas deve-se observar que a cultura da organização é muito mais que isso. O desafio é compreender como todo esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais ou nos mais importantes.

Pelas pesquisas realizadas, apurou-se que trabalhar nessas organizações, para os entrevistados, é como estar exposto em uma vitrine, o que proporciona novas oportunidades de crescimento profissional. Também não são esquecidos os benefícios oferecidos, gerando então sentimentos relativos a se trabalhar em empresas onde existe abertura para a realização de “sonhos” profissionais e até mesmo “pessoais”, com oportunidades constantes, que estimulam esses empregados ao melhor desempenho no trabalho ocasionando prazer e motivação.

São comuns os casos pessoas que trabalham nas empresas há mais de dez anos, segundo apurado na pesquisa realizada, que foram admitidos em cargos no “chão de fábrica”, mas que hoje estão na chefia dessas organizações. Nessa situação verificou-se a existência de um colaborador que mora em uma casa situada dentro da empresa onde trabalha há 24 (vinte e quatro) anos.

A imagem de modernidade do arranjo é consolidada a partir de empresas que, mesmo sendo familiares, têm investido nos últimos anos em maquinários de última

geração e em recursos humanos, mostrando-se preocupadas com o desempenho funcional e com a qualidade de seus produtos.

Destaca-se ainda a questão do “companheirismo” entre as pessoas. Todos os entrevistados se comportaram como se participassem de uma “família”. A empresa, uma espécie de pai protetor, a provedora de necessidades.

Sobre o meio ambiente, pode-se apurar que em todas as empresas entrevistadas obteve-se a afirmativa de somente utilizar madeira reflorestada em seus produtos. Este resultado reforça a imagem de empresas socialmente responsáveis e preocupadas com questões ambientais.

Como principais problemas, os entrevistados destacaram: a falta de matéria-prima disponível próxima ao arranjo produtivo, o desinteresse das instituições de ensino local em formar mão-de-obra especializada e ainda o excessivo número de organizações fazendo móveis para quarto, copiando a empresa líder da região. Este último pode se tornar uma oportunidade de crescimento do arranjo local, pois novos negócios podem surgir a partir desta constatação se forem adotadas medidas de diversificação da produção.

Percebeu-se que a maior empresa da região exerce uma função “orientadora” para as demais empresas do arranjo. Em grande parte das entrevistas a imagem de empresa moderna e vencedora fascina as demais, tornando-a uma espécie de exemplo que todos querem seguir, uma referência regional.

5.2 OS VALORES PERCEBIDOS

Os principais valores percebidos pelos entrevistados em suas organizações, dizem respeito à administração do ser humano e às formas de interação entre as

pessoas. O companheirismo, o comprometimento, a humildade e a honestidade também foram citados como valores considerados importantes pelos entrevistados, imprescindíveis para um bom relacionamento na empresa. Acredita-se que se o trabalhador estiver satisfeito com o que faz e onde trabalha será, conseqüentemente, mais comprometido com suas atividades, gerando mais produtividade.

Outras respostas destacam, como valores, o respeito ao meio ambiente, qualidade do produto e a comunidade em que estão inseridos. Isto leva a acreditar na existência do começo de uma nova fase dos valores sociais defendidos, mais modernos, não somente priorizando o relacionamento interpessoal baseado na confiança, que segundo os entrevistados, também é fundamental para um bom clima na empresa.

A maioria dos entrevistados informou que a base dos valores culturais das organizações onde trabalham, são reflexos da atuação e condução do negócio pelo dono e da sua experiência de vida, o que gera uma forma de solidez vista como importante para as empresas.

Como a maioria delas é de organização familiar, isto explica tamanha disseminação dos valores pessoais do dono nas práticas gerenciais, o que, no entendimento de Schein (1985), a organização deve-se valer, a partir da reprodução das soluções organizacionais percebidas como as adequadas e, por isso, compartilhadas entre todos os membros, levando a uma visão de cultura como elemento de consenso organizacional.

Os entrevistados apresentaram ainda, em menor escala, que os valores também são baseados em questões de exigências do mercado em função de pressões mercadológicas e governamentais de proteção ao meio ambiente, cada vez mais rigorosas.

Concordando com os dizeres de Deal e Kennedy (1982) de que grupos coesos e fortes são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, o resultado apurado vem simbolizar a filosofia da cultura das empresas do arranjo pesquisado, devido ao fato de serem observados procedimentos comuns nas relações entre empresa e empregado. No entanto, acredita-se que a cultura é muito mais que isso. O desafio é compreender como esse sistema é criado e mantido, em todos os seus aspectos.

Os treinamentos foram colocados pela maioria dos entrevistados como sendo a principal forma de se perenizar valores culturais da organização para os colaboradores. Eles são ministrados pelas empresas desde o primeiro dia de atividade do novo colaborador e, de forma contínua, vão sendo implementados de acordo com as necessidades da organização. As reuniões semanais e mensais também foram lembradas como importantes para repassar esses valores por sua rapidez na comunicação das informações necessárias ao andamento das atividades empresariais.

Palestras, cartazes, jornais internos e os exemplos do dia-a-dia dos principais dirigentes também foram citados como atividades relevantes para o repasse de valores da cultura para toda a empresa. Um dirigente comentou que o seu “exemplo” era a melhor forma de repassar valores da cultura de sua organização aos seus “colaboradores”.

5.3 A QUESTÃO DO COMPROMETIMENTO NOS NEGÓCIOS.

O comprometimento foi citado nas entrevistas como de fundamental importância para o crescimento dos negócios. Em vista disso, averiguaram-se formas de

persegui-lo levando em consideração três atores nesta relação: colaboradores internos, fornecedores e clientes.

Quanto aos colaboradores internos, conforme os entrevistados, definiu-se basicamente o comprometimento como sendo alcançado através duas formas: plano de benefícios e relacionamento interpessoal.

Os benefícios repassados aos colaboradores das empresas deste arranjo, são vários: auxílio alimentação, refeitório na empresa, auxílio para construção da casa própria, premiação por produtividade, cesta básica, auxílio educação e outros. O auxílio educação onde as empresas pagam 50% do que o empregado gastar com a sua qualificação, desde ensino médio até mestrados, é uma espécie de regra, pois todas as empresas entrevistadas fazem uso desta prática. Isto pode em parte ser explicado pela falta, na região, de pessoas de alta qualificação.

O relacionamento interpessoal é incentivado para sempre haver um clima agradável dentro da empresa. As pessoas participam das necessidades comuns, permitindo um ambiente de troca de experiências e ajuda mútua, conseguindo aumentar o comprometimento de todos. Citou-se, por várias vezes, que um colaborador deve tratar o “outro” como ele gostaria de ser tratado.

Em algumas empresas, os colaboradores que não alcançam níveis satisfatórios de rendimento são retreinados, buscando-se desta forma o aumento do comprometimento dos mesmos e diminuir o índice de *turnover*.

Sobre os fornecedores, verificou-se que existe uma tentativa constante de evitar conflitos para não “estremecer” o relacionamento que foi descrito pela maioria dos entrevistados como sendo bom. São organizados eventos constantes para aumentar a aproximação entre as partes, tendo em vista que, por várias vezes, empresas do arranjo tiveram problemas de abastecimento de matéria-prima, pois

a maioria dos fornecedores é de fora do estado. A organização do sindicato local e de algumas empresas é tida como importante para acabar com esses problemas. Hoje existem contratos de fornecimento com a maioria dos fornecedores de produtos “sensíveis”, sem os quais a produção não pode ter continuidade. O grupo do “G6” (numa alusão ao G7 – grupo dos países mais ricos do mundo) uniu-se para conseguir melhores preços junto a seus fornecedores. Hoje já percebem, segundo os entrevistados, que desta união pode-se tirar ainda mais vantagens, perante fornecedores, clientes, governo e outros para melhorar a sua lucratividade.

Percebe-se pelas entrevistas que este grupo, caso continue a se desenvolver, poderá dar um grande passo para o amadurecimento do arranjo local, aumentando a sua verticalização e incentivando a formação de consórcios, gerando novos e diferentes negócios. Nas entrevistas realizadas com representantes das organizações participantes do “G6” destacou-se numa referência à maior empresa do arranjo, que o volume de compra de matérias-primas do grupo já é o segundo maior de Linhares.

Essa alternativa de organização em que as empresas passam a ser parceiras e concorrentes entre si, é o que segundo Casarotto e Pires (2001) definem como uma das principais características de um arranjo produtivo. A maioria dos participantes dos arranjos produtivos, compartilha de necessidades e oportunidades comuns e enfrentam muitas limitações e obstáculos coletivos à produtividade (PORTER, 1999).

Apurou-se também nas entrevistas, que com os clientes, as relações se baseiam basicamente na amizade, treinamentos, palestras e prêmios por venda de produtos. Somente a maior empresa do arranjo possui ações mais agressivas para “fidelizar” o cliente, como compras *on line*, revista especializada, recebimento do cliente na fábrica com tapete vermelho e assessoria de vendas na loja mantida

pelo cliente. De uma maneira geral, quanto aos entrevistados, sente-se que este relacionamento poderia ser melhorado.

Quando perguntados se existiam punições para questões de desvios no comprometimento de algum destes atores, as respostas dos entrevistados, de uma maneira geral, foram evasivas. A maioria respondeu que não se adota esse procedimento em sua empresa. Um entrevistado afirmou que existem normas de punição, apesar de até hoje não ter tomado providências nesta direção contra ninguém. Um outro entrevistado comentou que poderiam até existir intervenções caso não fossem cumpridas as suas exigências de qualidade, mas não explicou que exigências seriam estas. Em um único caso, afirmou-se ter acionado judicialmente um cliente por ter copiado seus produtos sem permissão, mas isso só foi comentado por um dos entrevistados da desta empresa, os demais desconheciam o fato.

Nota-se um grande medo de estremecer os relacionamentos, que são fundamentalmente baseados numa espécie de amizade entre as partes, isso demonstra de que os conflitos são evitados de forma a não abalar a harmonia existente, com os colaboradores internos, clientes ou fornecedores. Isto pode ser em parte explicado pelo fato de algumas matérias-primas terem poucos fornecedores e, conseqüentemente, um desvio neste relacionamento pode ocasionar problemas de fornecimento, como foi comentado por um dos entrevistados. Já com os clientes explica-se esta busca constante pela harmonia no relacionamento, por existir na região vários fornecedores de produtos similares.

Os colaboradores são tratados de forma amigável e com vários estímulos para manter o seu comprometimento com a empresa, conforme discurso feito por parte dos entrevistados. Evitando-se punições e incentivando o trabalho em equipe buscam assim distanciar, mais uma vez, qualquer ação que possa abalar o relacionamento existente no ambiente de trabalho.

A esse respeito, Barbosa (2002a) indica que ocorrem novos significados de imagens, valores, discursos e práticas que a cultura de negócios dissemina como se fossem universais. Sobre a questão do comprometimento nos negócios das empresas pesquisadas neste arranjo, verificou-se que os fluxos culturais também são organizados dentro de determinadas lógicas e valores.

5.4 PRÁTICAS GERENCIAIS VALORIZADAS E SUAS POLÍTICAS

Questões da ajuda mútua, responsabilidade, iniciativa e ética foram as mais lembradas pelos entrevistados, com relação ao que se valoriza nas práticas gerenciais das organizações pesquisadas no arranjo. Mais uma vez, verificou-se a questão dos laços de amizade, companheirismo e pessoalidade nas relações.

Destacou-se a qualidade no amplo sentido da palavra, sejam nas relações pessoais ou nas práticas diárias de trabalho. A qualidade do produto final foi mencionada como importante para se manter como empresa “competitiva” num mercado “globalizado”.

As principais políticas utilizadas para reforçar as práticas gerenciais valorizadas nas empresas, segundo os entrevistados, foram os programas de incentivo à educação e os de premiação por produtividade. Mas também são destacadas as de mutirão para construção de casas para os empregados, planos de saúde, implantação de refeitórios, programas de 5 S, premiação por idéias que são aproveitadas pela empresa, planos de capacitação, implantação de áreas de lazer e implantação das normas ISO 9000 e 14000.

Quando perguntados se existia uma política que se poderia destacar, parte dos entrevistados não citou nenhuma especificamente, afirmando que elas fazem

parte de um todo. Outros afirmaram que os programas de incentivo à educação e de premiação por cumprimento de metas melhoraram a produtividade no trabalho e a qualidade do produto final. No entanto, a maioria dos entrevistados afirmou que as políticas utilizadas nas empresas onde atuam, visam melhorar o ambiente de trabalho, a produtividade e a qualidade do produto, aumentando o grau de admiração dos colaboradores pela empresa, conseguindo assim um maior comprometimento com as ações produtivas.

A esse respeito, Barbosa (2002c) afirma que a inclusão gerencial se deve a novos procedimentos entre as organizações pois, para competir em um mercado globalizado as empresas têm que recrutar, treinar, e promover pessoas procurando, com utilização do potencial desse novo contingente humano, captar e aproveitar vantagens que anteriormente passavam despercebidas. Ou seja, pelos programas de incentivo à educação e de premiação por cumprimento de metas, as empresas do arranjo pesquisado procuram influenciar diretamente no seu diferencial competitivo e, conseqüentemente, nos resultados do negócio.

Destaca-se que alguns entrevistados fizeram comparações entre políticas adotadas pelas empresas onde atuam, com as realizadas pela empresa líder do arranjo. Comentaram que as ações eram iguais ou “parecidas” com as atividades da empresa líder, numa comparação que mostra, de forma clara, em quem eles se espelham.

5.5 DESVENDANDO A CULTURA DE NEGÓCIOS.

A cultura de negócios possui a seguinte estrutura: lógica pragmática, multidisciplinaridade exótica, lógica e a racionalidade, culto a novidades e o embotamento intelectual, segundo definição de Barbosa (2001a).

A utilização desta estrutura foi perseguida nesta pesquisa observando-se que:

a) a **lógica pragmática** está sendo utilizada, conforme respostas obtidas de vários entrevistados. Os reais objetivos que a empresa busca com as práticas gerenciais valorizadas e suas políticas buscam melhorar o relacionamento entre as pessoas, estimulá-las, melhorar a sua posição de mercado, melhorar os processos existentes e outras. Mas, a resposta mais ouvida pelo entrevistador foi que o verdadeiro objetivo era o aumento da lucratividade da empresa. Apurou-se que o conhecimento serve para intervir e alterar a realidade segundo objetivos estabelecidos, pois a cultura de negócios é voltada para a ação, onde se segue uma receita visando simplesmente o lucro;

b) a **multidisciplinaridade exótica** é encontrada no uso de técnicas antagônicas no mesmo contexto organizacional como, por exemplo, as metas diárias de produção, que são uma espécie de corrida contra o relógio, e a mensagem do dia, uma forma de estímulo com dizeres de auto-ajuda. O aproveitamento de técnicas de outros conhecimentos é feito sem nenhuma reflexão estruturada conforme foi constatado pelo entrevistador. Em quase todas as empresas pesquisadas foram encontradas ferramentas gerenciais modernas, como o PCP, 5S, e outras. Principalmente na maior empresa do arranjo, onde foram citadas pelos entrevistados mais de dez diferentes ferramentas, provenientes dos mais diversos ramos do conhecimento, sendo utilizadas ao mesmo tempo;

c) a **lógica e a racionalidade**, outro pilar da cultura de negócios, foi comprovada pelo entrevistador, ao verificar a existência da utilização de estatísticas, gráficos e relatórios gerenciais para medir e comprovar o desempenho das empresas. Comumente se observam gráficos afixados pelas áreas administrativa e operacional para mostrar a real situação em que a empresa se encontra. Existe uma objetividade na apresentação dos resultados onde se comprova a validade do que está sendo operacionalizado na organização;

d) aspectos relativos ao **culto a novidades** também foram verificados. Quando questionados sobre se são introduzidas novas ferramentas gerenciais freqüentemente pelas empresas onde trabalham, a maioria afirmou que sim. Levando a acreditar que o empresário local utiliza novas ferramentas para se manter competitivo e adequar seu negócio às necessidades do mercado moveleiro. Dentre as ferramentas citadas, as mais utilizadas são os *softwares* específicos para o gerenciamento de empresas fabricantes de móveis e o PCP (Planejamento e Controle da Produção). Dentre as outras ferramentas utilizadas, merecem destaque os programas de 5S e de qualidade em geral.

O uso de ferramentas de certificação reconhecidas internacionalmente como a ISO 9000 e ISO 14000, apesar de ainda não ser uma unanimidade entre as empresas pesquisadas, mostra uma tendência para o setor moveleiro em todo o mundo, segundo os entrevistados. Seja por questões de pressão comercial, nacional, internacional ou governamental, que estão exigindo destas empresas cuidados relativos ao meio ambiente e de respeito à comunidade onde estão inseridas.

Em poucos casos, verificaram-se afirmações sobre a não utilização de ferramentas gerenciais modernas e sim a experiência profissional do principal responsável pela empresa pesquisada. Mas depois de um auxílio não indutivo por parte do entrevistador constatou-se que todos utilizam algum tipo de ferramenta gerencial moderna;

e) a velocidade com que as mudanças acontecem no universo da cultura de negócios mostra o quanto esse campo está aberto às novidades e, a necessidade de estar alinhado a elas através de novas ferramentas, mostra uma dose de **embotamento intelectual**.

Mesmo achando que a palavra embotamento é muito forte para esta característica, a mesma é citada por se estar utilizando uma forma proposta por Barbosa (2002a), pois não necessariamente existe uma perda do direcionamento intelectual, mas pode-se acreditar numa evolução desestruturada deste.

O crescimento empresarial e do ser humano deve ser almejado, mas é importante que não seja feito com ação de colaboradores limitados em sua capacidade de ação no negócio, seja pela não observância de sua criatividade, seja por sua capacidade de entender as ações envolvidas no processo produtivo.

Finalmente, é importante destacar que a questão cultural não seja tratada como um modismo. Seguindo os ensinamentos de Ouchi (1986), deve ser entendida como um novo caminho sobre a discussão do peso da dimensão simbólica na gestão das organizações e teorias de gestão. O que não se deve deixar de acreditar é: que existem diferenças importantes.

Os estudos apontam para características peculiares ao arranjo produtivo moveleiro de Linhares onde a cultura levantada tende a ser estruturada de forma mais presente pelos aspectos da lógica pragmática, pela multidisciplinaridade exótica, a lógica e a racionalidade. Acrescente a isso o culto a novidades que, tem mostrado ser uma forma de se impulsionar para as novas tecnologias e tendências do mercado.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa e o estudo realizados, serviram como referência para que se pudesse comprovar e compreender a existência da cultura de negócios do arranjo produtivo moveleiro de Linhares. Com os resultados obtidos, chegou-se a entendimentos previstos, onde foram verificadas interferências, estímulos e causas para a existência dessa cultura da forma que se apresenta. Possivelmente pode-se extrapolar o ambiente pesquisado, tomando alguns desses resultados como referências para outros cenários.

Percebe-se que, cada vez mais, as organizações se vêem imergidas em situações onde as pressões tornam-se mais intensas, tanto por parte do próprio mercado em que estão inseridas, a exemplo das forças concorrentes, como também por parte dos clientes, que buscam e solicitam, cada vez mais, serviços complexos e de qualidade. Na verdade o que se nota, de forma geral, é uma grande necessidade, por parte das empresas de apresentarem soluções rápidas quando solicitadas pelo mercado que, gradativamente, vai se condicionando à dinâmica impressa pela globalização. Assim, as propostas organizacionais para “remoldar” a cultura existente em seus negócios são esperadas, por parte das empresas, como a solução para todos os problemas enfrentados.

Muitas intervenções são feitas para fazer com que o colaborador perceba isso como sendo uma grande vantagem. Mostra-se com gráficos e tabelas, a comprovação de que as propostas de otimização dos processos operacionais e administrativos, são imprescindíveis para se ter uma empresa de sucesso.

Tendo os ambientes organizacionais como referência, destacam-se os diversos fatores psicológicos e sociais como influenciadores das atitudes dos

colaboradores. Estes tendem a enxergar nessas mudanças, algum tipo de valor para que possam se sentir estimulados a participar com eficiência e eficácia, e assim, gerar benefícios para as empresas.

No que tange ao arranjo estudado, tomando-se como delimitação os objetivos propostos pela presente pesquisa, é possível confrontar os resultados obtidos ao final do trabalho com os pressupostos inicialmente apresentados.

São vários os **aspectos culturais existentes no gerenciamento dos negócios**, do arranjo produtivo moveleiro de Linhares. Um aspecto diz respeito à criação de grupos organizados dentro das empresas formadoras do mesmo. Com a busca constante do comprometimento de suas equipes, são implementados planos de benefícios amplos e generosos, visando satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores. O que aparentemente vem sendo conseguido, pois a produtividade, segundo levantado nas entrevistas, é alta e existe um sentimento comum de satisfação e admiração dos empregados para com as empresas nas quais trabalham.

Outro aspecto cultural observado foi a existência de um temor de se abalar os relacionamentos nas questões relativas aos negócios. Esse pressuposto pôde ser comprovado através de justificativas apresentadas para este comportamento, sejam com os fornecedores, clientes ou colaboradores. Com os fornecedores esse medo, hoje, não se justificaria, pois os problemas de fornecimento de matérias-primas do passado, como levantado na pesquisa, não existem mais, e além disso, boa parte destes fornecimentos é regida através de contratos. Com os clientes, a questão é um pouco mais complexa, pois a concentração excessiva de empresas fabricando o mesmo tipo de produto, móveis para quarto ou similares, faz com que se tenha diversas opções de compra muito próximas na mesma região. E, por último, com os colaboradores, nota-se que, além do fortalecimento das equipes, tenta-se de todas as formas evitar conflitos

com um certo receio de se praticar um *turnover*, pois, existe na região forte carência de mão-de-obra, principalmente com alta qualificação profissional.

Observou-se ainda, pelos resultados da pesquisa, o fascínio que a maior empresa fabricante de móveis do arranjo exerce sobre as demais. Isto se comprova nas falas, atitudes e atividades que as demais empresas desenvolvem. Programas de benefícios, formas de gerenciamento, estratégias e posturas das empresas do arranjo são influenciadas por essa organização. A supracitada constatação aponta no sentido de que esta concentração de empresas fabricantes de móveis para quarto, se deve a esse fato.

Dentre os **traços culturais** levantados junto aos entrevistados de todas as empresas pesquisadas, constatou-se a existência de um sentimento comum que todos pertencem a uma “grande família”. Isto possivelmente se deve, em parte, pela presença muito próxima do dono no gerenciamento dos negócios.

Foram constatados que os valores considerados importantes, segundo as entrevistas, são o companheirismo, a honestidade e a amizade nos relacionamentos, externa ou internamente à empresa. Também é relevante destacar que as entrevistas mostraram que os treinamentos são de fundamental importância para que esses traços se propaguem pela empresa.

Dentro da **lógica gerencial da cultura de negócios** existente na gestão de empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares, destaca-se a mudança da postura regional segundo alguns aspectos. As organizações locais estão cada vez mais preocupadas com as questões relativas ao meio ambiente, tanto é que as duas maiores empresas locais já possuem a certificação ISO 14000. Comprovou-se ainda, neste aspecto, que todas as empresas pesquisadas só utilizam madeira reflorestada em seus produtos, segundo afirmações dos entrevistados. Sabe-se que esta nova lógica está mais associada às pressões do mercado nacional e

internacional e também de órgãos governamentais de proteção ao meio ambiente, do que por pura consciência ecológica. Isso mostra uma tendência de trabalho bem mais responsável em relação a essas questões, mesmo que de forma imposta, do que a existente até um passado recente. Também se destacam os investimentos de elevada monta em tecnologia e em recursos humanos, ambos para se manterem competitivos no mercado, segundo os levantamentos.

A cultura de negócios está presente na gestão de empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares atuando como um **diferencial na sua gestão**. Foram identificadas questões relativas a todos os seus pilares, segundo definições de Barbosa (2002a). A **lógica pragmática**, conforme os entrevistados, é muito forte quando se verifica que as empresas buscam na verdade é o lucro, através de suas práticas gerenciais. A **multidisciplinaridade exótica** é mostrada pelo uso de técnicas antagônicas no mesmo contexto organizacional, como as metas diárias de produção, técnicas de auto-ajuda e ainda o uso indiscriminado de diferentes “ferramentas gerenciais modernas”. Existe também um amplo aproveitamento de técnicas de outras fontes do conhecimento sem nenhuma reflexão, conforme levantado na pesquisa. A **lógica e a racionalidade**, foram afloradas na pesquisa ao verificar a existência da utilização de formas de se medir o desempenho da empresa como gráficos, estatísticas e relatórios gerenciais. O **culto a novidades** também foi verificado, pois quando questionados se são introduzidas novas ferramentas gerenciais freqüentemente pelas empresas nas quais trabalham, a maioria dos entrevistados afirmou que sim. Acredita-se que o empresário local utiliza novas ferramentas para se manter competitivo e adequar seu negócio às necessidades do mercado moveleiro. O **embotamento intelectual**, se mostra através da velocidade com que as mudanças acontecem no universo da cultura de negócios desse arranjo produtivo.

Diante das conclusões apresentadas neste estudo, algumas considerações como forma de complemento, devem ser destacadas. Primeiramente, a inclusão no

modelo proposto por Barbosa (2002a) da questão do **relacionamento interpessoal**, além das outras categorias de análise já existentes. Pois a natureza do ser humano e suas interações, são muito importantes nos processos gerenciais e na formação de sua cultura para os negócios. Deve-se registrar o quanto é fundamental o papel do gestor em liderar pessoas nesse ambiente globalizado em que se vive atualmente, bem como suas percepções e valores, em prol da continuidade e do sucesso das atividades empresariais. O que pode ser verificado nesta pesquisa.

No que diz respeito às propostas de novas pesquisas, sugere-se, aos pesquisadores, que por se tratar de um trabalho sobre cultura de negócios, torna-se conveniente investigar o assunto em outros arranjos, buscando-se comprovar os resultados desta pesquisa, bem como novos aspectos da cultura de negócios dos arranjos produtivos. Deste modo, poder-se-á levantar se há diferença entre na cultura de negócios do arranjo produtivo moveleiro de Linhares e de outros segmentos, como por exemplo, o de fruticultura localizado na mesma região, ou em outros locais, como o de confecções em Colatina.

Estudos semelhantes a este, no arranjo moveleiro de Linhares, onde poderiam ser contemplados em sua amostra os fornecedores e clientes do supracitado arranjo, também são sugeridos, pois assim, poder-se-á enriquecer os resultados obtidos.

A possibilidade de se manter as conquistas dos colaboradores, reafirmando a coesão dos grupos e, principalmente, aprofundando o trabalho que até a presente pesquisa tem sido apontado como formador de “uma grande família”. Isto poderia ser realizado pesquisando-se, por exemplo, o clima organizacional entre os colaboradores e podendo-se confirmar ou não os resultados auferidos até então.

Como resultado desta pesquisa sugere-se ao arranjo produtivo moveleiro de Linhares:

- a) a implantação de consórcios para compra de insumos e matérias-primas, seguindo o exemplo do G6, pois vantagens econômicas poderão advir dessa resolução. O volume elevado de compras tende à diminuição de preços junto aos fornecedores;
- b) paralelamente à sugestão anterior, a implantação de consórcios para a venda de produtos sob uma mesma marca, onde existiriam diferentes empresas colocando à venda um jogo de quarto que poderia ter a cama feita pela empresa “A”, a cômoda pela empresa “B”, o roupeiro pela empresa “C”, o criado pela “D” e assim por diante. Isso criaria uma marca forte na região, tendo empresas especialistas em determinados tipos de produtos, e possivelmente, aumentaria o grau de cooperação entre as empresas o que poderia fazer com que organizações, hoje concorrentes, se tornassem parceiras.
- c) outra sugestão, seria a implantação de um centro de formação de mão-de-obra técnica específica para o setor moveleiro. Isso poderia vir através de parcerias com o SENAI. Também poderiam ser interessantes convênios com Instituições locais de ensino superior para a formação de gestores específicos para o setor.
- d) por último, sugere-se a busca por parcerias, entre o público e privado, para tentar solucionar os problemas que a distância entre o arranjo e as fábricas de insumos e matérias-primas ocasionam. Isto poderia ser minimizado através de incentivos para a implantação de filiais destas empresas nas proximidades de Linhares. A implantação de uma fábrica de MDF, importante matéria-prima para as empresas locais, também

seria importante. Uma solução paralela a isto tudo, seria a criação de incentivos governamentais locais para a implantação de áreas reflorestadas para abastecer as empresas de móveis.

Este arranjo produtivo possui limitações em suas ações coletivas. Embora exista uma cultura de negócios local, uma maior ligação entre todos os integrantes pertencentes ao mesmo é de fundamental importância para sua consolidação. Pontos relativos a este fato, devem ser vencidos para o seu amadurecimento.

Portanto recomenda-se ao meio acadêmico o aprofundamento do estudo, tendo em vista as limitações desta pesquisa, buscando-se comprovar sob outros aspectos científicos a cultura de negócios no arranjo produtivo moveleiro de Linhares ou outros arranjos que possam ser estudados.

7 REFERÊNCIAS:

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação:** noções práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

ANGELONI, Maria T. **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias – São Paulo: Saraiva, 2002

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas** – 3ª ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2001 a.

_____. Diversidade e globalização. **Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, v.1, n.7, p. 13-21, 2001b.

_____. **O jeitinho brasileiro:** a arte de ser mais igual que os outros – 7ª. ed.- Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Ponto Crítico, Conhecimento ou adestramento?. **RAE executivo**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 80-84, 2002 a.

_____. **Cultura e empresas** – Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002 b.

_____. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo; CAPPELLIN, Paola (Orgs.). **Empresas, empresários e globalização.** Rio de Janeiro: Faperj, 2002 c. p. 211-225.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEHR, Ricardo Roberto. **Avaliação dos Reflexos da Privatização na Força de Trabalho do Setor Elétrico**: os casos da Gerasul e da Escelsa. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BAUER, Ruben, **Gestão de Mudança** - São Paulo: Atlas, 1999

CALIMAN, Orlando. **Espírito Santo Competitivo**: Um estudo baseado nos arranjos produtivos – Vitória: Futura, 2002.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. **Anais do Encontro Nacional de Estudantes de Pós Graduação em Administração – ENANPAD**. CD-ROM 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001

CASAROTTO FILHO, Nelson et al. Benchmarking como ferramenta para desenvolvimento de clusters: uma aplicação nos pólos moveleiros de Lages e São Bento do Sul em Santa Catarina - **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. CD-ROM 2002

CASTRO, Cláudio de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CORTES, Soraya M.Vargas “Como fazer análise qualitativa de dados”. In: Bêni, D.de A., **Técnicas de pesquisa em economia**: transformando curiosidade em conhecimento – São Paulo: Saraiva, 2002.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: Uma sociologia do dilema brasileiro - 4^a ed. – Rio de Janeiro: Zahar editores, 1983.

_____. **A casa & a rua**. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **O que faz o brasil, Brasil?** – 12^a. ed. – Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DAVEL, Eduardo P.B., VASCONCELOS, João G.M., “Gerência e autoridade nas empresas brasileiras – Uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho” *in*: MOTTA, F.P., Caldas, M., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira** – São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Recursos Humanos e subjetividade** – Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia, **Gestão com pessoas e Subjetividade** – São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Mark M., **Fundamentos da administração da produção** - trad. Eduardo D’Agord Schaan...(et al)- 3^aed. - Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

FREITAS, A. B. de, “Traços brasileiros para uma análise organizacional” *in*: MOTTA, F.P., Caldas, M., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira** – São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 3ª. ed.- São Paulo: Atlas, 1991.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. '**Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**'. BNDES Setorial. Rio de Janeiro: BNDES, N.8, pp 3-58, set.1998.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HARBISON, J.R. PEKAR Jr, P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso; São Paulo: Futura, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.

_____. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills; London: Sage, 1980.

IBGE. **Censo Industrial**. IBGE, 1985.

JAKES, E. **The changing culture of a factory**. London: Tavistock, 1951.

JUNQUILHO, Gelson S. **Ação gerencial na administração pública: a reprodução das raízes brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências administrativas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

_____. “Nem” burocrata “nem” orgânico “: o gerente” caboclo “e os desafios do plano diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real” .In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...**Recife: Observatório da realidade organizacional: PROAP/UFPE: ANPAD, 2002.

LINHARES. 2001. Disponível em : <www.citybrazil.com.br/es/linhares> Acesso em: 2 abr 2003.

LINS, Daniel. **Cultura e subjetividade**: Saberes nômades. São Paulo: Papirus, 2001.

LOPES, M. A. R. da F. A evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização** – São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando.”Eficiência coletiva e governança de sistemas locais de produção: o caso da indústria moveleira de Bento Gonçalves- RS” - **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. CD-ROM 2002

MOTTA, Fernando P., “Cultura e organizações no Brasil” *in*: MOTTA, Fernando P., Caldas, Miguel P., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira** - São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando P., Caldas, Miguel P., **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira** - São Paulo: Atlas, 1997.

OUCHI, Willian G. **Teoria z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, ano 3, p. 100-110, Jul./Ago. 1999

RICHARDSON, Roberto J., **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999

RIGONI, Adriana Schinaider. **O papel da inovação e o desenvolvimento da indústria do mobiliário no Espírito Santo**. Dissertação (Mestrado em Economia)

– Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória , 1998.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional** – Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1999

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Setor Moveleiro, Linhares, ano II, n. 4, p. 1-36,out./dez.2003.

SILVA, Alfredo R. L. da. **Cultura em organizações: Um estudo de caso sobre o discurso corporativo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2003.

SLACK, Nigel... (et. al); **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SPECTOR, Paul, **Psicologia nas organizações** . São Paulo: Saraiva, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos**: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES/ Universidade Federal do Espírito Santo – 5^a.ed. rev. e ampl. -- Vitória: A Biblioteca, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. **Guia para normalização de referências**: NBR 6023/2000 - Vitória: A Biblioteca, 2001.

VASCONCELLOS, João G.M. **A invenção do coronel**. Vitória : Edufes, 1995.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. **Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, 1998.

VILLASCHI FILHO, Arlindo e BUENO, Flávio de O. **Elementos dinâmicos do arranjo produtivo madeira/móveis no nordeste capixaba – Linhares – IPEA**: Vitória, Outubro de 2000.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK John R., **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** – São Paulo: Saraiva, 2002.

WOOD Jr., Thomaz (coordenador). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas – 2^a ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro da entrevista semi-estruturada.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Destacar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado.
 - Explicar para o entrevistado que o objetivo da pesquisa é saber quais os principais aspectos culturais no gerenciamento dos negócios, no arranjo produtivo moveleiro de Linhares.
-
1. Fale um pouco sobre a organização e o seu cargo.
 2. Para o senhor quais são os principais valores presentes na sua organização?
 3. Com base em que eles foram definidos?
 4. Como são tratadas as questões do comprometimento dos funcionários, fornecedores e clientes em relação aos objetivos da organização?
 5. Existem punições?
 6. O que é valorizado nas práticas gerenciais da empresa?
 7. Que políticas se destacam nesse processo?
 8. Dentre essas políticas, é possível destacar atividades ou processos específicos? Quais?
 9. Que objetivos a empresa busca com essas políticas, processos e atividades?
 10. Que atividades ou práticas específicas tem como objetivo repassar esses valores aos trabalhadores?
 11. Novas ferramentas gerenciais modernas são introduzidas com frequência? Quais?
 12. O que significa a empresa para você?
 13. Qual a sua formação e de que forma você e sua empresa atualizam os seus conhecimentos?

ANEXO B – Relatório de Pesquisa

Relatório de Pesquisa

Esse Relatório da pesquisa versando sobre a chamada “Cultura de Negócios” foi produzido a partir de entrevistas realizadas no arranjo produtivo moveleiro de Linhares. Suas principais conclusões serão utilizadas na dissertação de mestrado que o aluno prepara para ser encaminhada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo.

1) INFORMAÇÕES METODOLÓGICAS

A descrição da metodologia utilizada nesta pesquisa foi detalhada em capítulo específico desta dissertação. Entretanto, foi elaborado este resumo com as principais informações relativas ao levantamento realizado.

Esta pesquisa é um estudo de caso de caráter qualitativo, realizada com pessoas ligadas a empresas do arranjo produtivo moveleiro de Linhares no Espírito Santo. Foram realizadas 17 entrevistas, com integrantes de sete diferentes empresas, entre os meses de outubro e dezembro de 2003, sendo que se aplicou um pré-teste para a devida análise e correção no roteiro das mesmas.

Os sujeitos e as empresas participantes da pesquisa foram escolhidos de forma não probabilística, isto é, de forma intencional. Foram entrevistadas as principais pessoas envolvidas no processo decisório (diretores, superintendentes, gerentes e coordenadores, dependendo da nomenclatura dada por cada empresa), de influência na cultura de negócios e as pessoas que poderiam expor o

relacionamento existente com os outros agentes do campo da pesquisa. Deu-se preferência aos gestores da área de Recursos Humanos e de Produção. Os primeiros por serem os principais canais de entrada de novos valores na organização e os demais, por sentirem mais rapidamente a implementação destes.

O número de pessoas entrevistadas em cada organização foi variável, de dois ou três sujeitos dependendo da disponibilidade dos mesmos. A única exceção foi a maior empresa local, onde foram quatro as entrevistas, devido à sua importância no processo de disseminação da cultura de negócios no arranjo de Linhares.

2) ROTEIRO DA ENTREVISTA.

O roteiro a seguir foi utilizado durante as entrevistas para a obtenção dos dados que se buscava. O mesmo foi elaborado de forma semi-estruturada, pois possui como características uma seqüência de perguntas com respostas abertas. Estas perguntas não limitaram o pesquisador a fazer outros questionamentos durante a realização das mesmas.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Destacar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado.
- Explicar para o entrevistado que o objetivo da pesquisa é saber quais os principais aspectos culturais no gerenciamento dos negócios, no arranjo produtivo moveleiro de Linhares.

1. Fale um pouco sobre a organização e o seu cargo.

2. Para o senhor quais são os principais valores presentes na sua organização?
3. Com base em que eles foram definidos?
4. Como são tratadas as questões do comprometimento dos funcionários, fornecedores e clientes em relação aos objetivos da organização?
5. Existem punições?
6. O que é valorizado nas práticas gerenciais da empresa?
7. Que políticas se destacam nesse processo?
8. Dentre essas políticas, é possível destacar atividades ou processos específicos? Quais?
9. Que objetivos a empresa busca com essas políticas, processos e atividades?
10. Que atividades ou práticas específicas tem como objetivo repassar esses valores aos trabalhadores?
11. Novas ferramentas gerenciais modernas são introduzidas com frequência? Quais?
12. O que significa a empresa para você?
13. Qual a sua formação e de que forma você e sua empresa atualizam os seus conhecimentos?

3) PRINCIPAIS ELEMENTOS DA CULTURA DE NEGÓCIOS

Deve-se salientar que ao longo do processo de pesquisa, foi observada uma grande correlação dos dados que estavam sendo obtidos, ou seja, as informações assumiam uma forma de complementação. Este fato foi importante quando determinadas situações foram analisadas, o que levou a uma avaliação conjunta e simultânea de grande parte das respostas obtidas junto aos entrevistados.

Foi adotado como instrumento de análise uma perspectiva que diz respeito a princípios lógicos e valorativos, os quais estão presentes nas teorias sobre negócios, administração e gestão, linha de estudo adotada e abordada como instrumento desta pesquisa.

A cultura de negócios, segundo definição de Barbosa (2001a), possui a seguinte estrutura: lógica pragmática, multidisciplinaridade exótica, lógica e a racionalidade, culto a novidades e o embotamento intelectual. Este esquema foi encontrado no arranjo produtivo moveleiro de Linhares.

A **lógica pragmática** foi demonstrada na palavra de vários entrevistados durante os comentários sobre os reais objetivos que a empresa busca com as práticas gerenciais valorizadas e suas políticas. Foram comentados que estas objetivam melhorar o relacionamento entre as pessoas da empresa, a sua posição de mercado, a motivação, os processos existentes e outros, mas com a real intenção do lucro ou o aumento da lucratividade da empresa e não somente a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A **multidisciplinaridade exótica** também foi encontrada. São provas disto a utilização de várias ferramentas gerenciais modernas (PCP, 5S, normas ISO, etc) ao mesmo tempo, e a existência de técnicas antagônicas no mesmo contexto organizacional, como por exemplo, as metas diárias de produção, que são uma espécie de corrida contra o relógio, e a mensagem do dia, uma forma de reflexão diária com dizeres de auto-ajuda.

A **lógica e a racionalidade**, outro pilar da cultura de negócios, também foi encontrada. Ela é percebida nas organizações de várias formas. Entre elas, o constante uso de gráficos, estatísticas, e relatórios gerenciais para “comprovar” o desempenho da empresa. Os mesmos são comumente observados afixados pelas áreas administrativa e operacional para mostrar a real situação da empresa.

Existem também aspectos relativos ao **culto a novidades**. Ao serem questionados se em sua empresa novas ferramentas gerenciais são introduzidas com frequência, a maioria afirma categoricamente que sim. Observou-se um entendimento por parte do empresariado local que elas são imprescindíveis para se manterem modernos, competitivos e adequados ao crescimento do mercado moveleiro.

Diante da velocidade com que as mudanças acontecem no universo organizacional, percebe-se o quanto esse campo está aberto às novidades e à necessidade de estar alinhado a elas através de novas ferramentas. Com isso, abre-se espaço ao que se chama de **embotamento intelectual**. Deve-se lembrar que o crescimento da empresa e do ser humano deve ser sempre almejado, mas é importante comentar que isto não deve ser feito através de colaboradores limitados em sua capacidade criativa e estressados. Felizmente, isto é o que parece estar sendo buscado pelas empresas locais.

Durante a pesquisa, percebeu-se que o arranjo produtivo moveleiro de Linhares possui uma cultura de negócios com elementos bem peculiares, os quais serão comentados a seguir.

O primeiro traço percebido durante a pesquisa foi a de existir uma **função orientadora da maior empresa do arranjo**, pois se identificou que a maior empresa da região exerce um certo tipo de influência para as demais. Nota-se em grande parte das entrevistas que a imagem de empresa moderna e vencedora as impressiona, tornando-a uma espécie de referência regional em que todos de alguma forma se espelham e comparam.

Outra questão é a **preocupação com o empregado** e o seu desenvolvimento, o que foi observado em todas as empresas. Adotam-se posturas paternalistas no

gerenciamento de pessoas. São comuns os programas de incentivo ao estudo, mutirões para construção de casas próprias para os colaboradores, auxílio alimentação e outros.

“Uma grande família” foi uma expressão muito utilizada, pelos entrevistados, para descrever suas empresas, demonstrando que os colaboradores possuem a percepção de que a organização está preocupada com eles.

As vantagens e problemas do arranjo também foram destacados nas entrevistas. A questão da localização estratégica do arranjo produtivo local, próximo aos principais centros consumidores, e o alto grau de modernização do maquinário das empresas foram colocados como os principais diferenciais positivos. Em todas as empresas, existe uma rotina de treinamentos e reuniões para a reciclagem e reorientação contínua dos colaboradores. Também é lembrada a questão de grande parte das empresas utilizarem ferramentas “modernas” de gerenciamento como o PCP, 5S, Programas de qualidade e outros para sempre estarem ajustadas ao mercado competitivo em que estão inseridas.

Os principais problemas destacados pelos participantes da pesquisa foram: a falta de matéria-prima disponível próxima às empresas, a falta de interesse das instituições de ensino local em formar mão-de-obra especializada para o setor moveleiro e o excessivo número de organizações que fazem móveis para quarto, copiando a empresa líder. Este último problema destacado pode na verdade ser uma grande oportunidade de crescimento para o arranjo local, pois novos negócios podem surgir a partir desta constatação.

A visão que os entrevistados possuem de si e sua organização é muito peculiar. A pesquisa mostrou a existência de uma grande admiração pelas empresas em que trabalham. Estar em um dos maiores centros produtores de móveis do Brasil é motivo de grande orgulho para todos. Na maioria das

entrevistas foram contadas histórias associando a ascensão profissional do entrevistado ao crescimento da empresa, ressaltando os investimentos realizados por elas em seu desenvolvimento pessoal.

A imagem de modernidade do arranjo é consolidada através de organizações que, apesar de serem em sua maioria familiares, têm investido pesado nos últimos anos em maquinários de última geração, são preocupadas com o colaborador e a qualidade de seus produtos.

Comentou-se que as empresas locais, hoje, são socialmente responsáveis e cuidam do meio-ambiente, pois todas as organizações pesquisadas afirmaram só utilizar madeira reflorestada em seus produtos.

Os valores percebidos pelos entrevistados em suas organizações, dizem respeito ao ser humano e as suas formas de interação. O companheirismo, o comprometimento, a humildade e a honestidade foram citados como valores existentes, e que são imprescindíveis para um bom relacionamento na empresa.

Quase na sua totalidade, os valores das empresas entrevistadas são baseados nas pessoas e principalmente na experiência de vida dos donos. A maioria dos proprietários possui anos de trabalho no ramo moveleiro, o que se traduz em uma grande experiência, que é muito respeitada pelos demais membros da organização. Atitudes e posturas destes são vistas como um exemplo de sucesso. Alguns chegam, inclusive, a declarar que fazem isso racionalmente, para que o colaborador tenha atitudes parecidas com a dele.

Essa percepção é muito peculiar, pois foram observados traços destes valores em todas as organizações pesquisadas. Pode-se assim concluir que os principais valores são comuns às empresas do arranjo.

Já para conseguir o **comprometimento**, foram descritas formas de fazê-lo levando em consideração os seguintes atores: colaboradores, fornecedores e clientes.

Com os colaboradores, as empresas definiram basicamente o comprometimento sendo alcançado através duas formas: Plano de benefícios, que possui a função satisfazer algumas necessidades do colaborador, e o relacionamento interpessoal, que serve para estabelecer um clima harmônico no ambiente organizacional.

Com os fornecedores, por causa de questões que aconteceram recentemente, como a falta de matéria-prima, tenta-se constante evitar conflitos para não estremecer o relacionamento existente, que foi descrito como “muito bom” pela maioria. Acredita-se que o comprometimento dos fornecedores está intimamente ligado a esta relação afetuosa, e ela existindo possivelmente estarão livres de problemas de abastecimento.

Com os clientes, a questão do comprometimento está baseada principalmente na amizade, segundo a maioria dos entrevistados. Mas também são feitos treinamentos e palestras, além do oferecimento de prêmios por venda de produtos.

Os conflitos são evitados para não abalar a harmonia existente, pois os relacionamentos são fundamentalmente baseados na amizade entre as partes.

As **práticas gerenciais valorizadas e suas políticas**, dizem respeito a questões de ajuda mútua, responsabilidade, iniciativa e ética. Mais uma vez, verifica-se como pano de fundo a personalidade nas relações.

Também foi destacada a qualidade no amplo sentido da palavra, sejam nas relações pessoais ou nas práticas diárias de trabalho. A qualidade do produto final

foi mencionada como muito importante para se manter como empresa competitiva num mercado cada vez mais globalizado.

As principais políticas utilizadas para reforçar as práticas gerenciais valorizadas nas organizações foram os programas de incentivo à educação e os de premiação por produtividade. Mas também são destacadas as de mutirão para construção de casas, planos de saúde, implantação de refeitórios, programas de 5S, premiação por idéias que são aproveitadas pela empresa, planos de treinamento, implantação de áreas de lazer e implantação de normas ISO 9000 e 14000.

A qualificação gerencial e os seus principais canais de atualização se dão, em grande parte, pela própria formação acadêmica dos principais gestores. A maioria dos entrevistados possui curso superior e, em alguns casos, especializações e mestrados. Administração, economia, psicologia, engenharia e contabilidade são os cursos mais encontrados. Esta formação permite um grande contato com as questões que hoje permeiam o ambiente gerencial e de negócios das organizações, como a humanização do ambiente de trabalho e a busca infindável por resultados.

Outros mecanismos de aprendizagem são os seguintes: aquisição de máquinas e equipamentos, publicações especializadas, informações com clientes, fornecedores e outras empresas, congressos e feiras especializadas no país e exterior e ainda com as instituições de apoio (SENAI, IEL, IDEIES e Sindimol). As atividades de subcontratação também ajudam muito nesse processo de aprendizagem.

Dentre as políticas públicas para ajudar a qualificação dos responsáveis pelo setor pode-se citar o Promóvel, que é um programa contratado pela associação Brasileira das Indústrias do mobiliário (Abimóvel) em conjunto com órgãos governamentais com o objetivo de fortalecer as empresas e capacitá-las para a

exportação. O Promóvel conta com os seguintes projetos: ISO 9000, ISO 14000, selo verde (certificado de uso de florestas renováveis ou remanejadas), normas para a fabricação, programa de gestão de qualidade e produtividade, aquisição de *know-how* no exterior, missões para feiras internacionais, estudo de mercados internacionais, marketing no exterior, formação de consórcios, exposição de móveis brasileiros em eventos no exterior, desenvolvimento de design, capacitação gerencial de empresários, prospecção do mercado americano e adequação de plantas fabris.

4) DESCRIÇÃO DETALHADA DAS RESPOSTAS

1. Fale um pouco sobre a organização e o seu cargo.

As entrevistas mostraram uma admiração dos entrevistados pelas empresas em que trabalham. A visão que eles possuem de si mesmos e da organização em que trabalham é muito peculiar. Estar em um dos maiores centros produtores de móveis do Brasil é motivo de grande orgulho para todos. Na maioria das entrevistas foram contadas histórias associando a ascensão profissional do entrevistado ao crescimento da empresa, ressaltando os investimentos realizados pelas mesmas em seu desenvolvimento pessoal.

As organizações linharenses de mobiliário são em sua maioria familiares. Mas existe uma grande tentativa de profissionalização dos principais cargos gerenciais.

A imagem de modernidade do arranjo é consolidada através de empresas que são preocupadas com o funcionário, o seu parque industrial e a qualidade de seus produtos.

Foram relacionados investimentos pesados em máquinas e equipamentos de última geração na maioria das empresas, numa busca incessante pela modernização do parque produtivo regional.

Também foi destacada a questão do companheirismo entre as pessoas onde todos se comportam como se participassem de uma “grande família”, expressão utilizada por alguns entrevistados. A preocupação com o meio ambiente também foi muito comentada onde, a maioria esmagadora das empresas entrevistadas, afirmaram só utilizar madeira reflorestada em seus produtos.

Textuais:

- Fazemos móveis sempre primando pela qualidade
- É uma organização familiar, mas nem por isso ela deixa de ser uma organização moderna.
- Produzimos móveis de bom gosto e qualidade sem prejuízo ao meio ambiente.
- A empresa está se modernizando cada vez mais, sempre tentando se adequar às novas tendências do mercado.
- A empresa possui foco na produção de produtos de qualidade. Onde existe um grande companheirismo entre todos e a preocupação de sempre respeitar o meio ambiente.

2. Para o senhor quais são os principais valores presentes na sua organização?

Na visão dos entrevistados, os principais valores presentes nas organizações pesquisadas dizem respeito ao ser humano e as formas de interação entre as pessoas. Acredita-se muito que se o funcionário estiver satisfeito com o que faz e

onde trabalha, ele será mais compromissado com suas atividades, e gerará assim mais produtividade.

O companheirismo, o comprometimento, humildade e a honestidade também foram citados como valores importantes, imprescindíveis para um bom relacionamento na empresa.

Em segundo plano, aparecem respostas destacando como valores o respeito ao meio ambiente, qualidade do produto e a comunidade em que estão inseridos. Isso mostra um novo direcionamento dos valores defendidos pelas empresas do arranjo, não valorizando apenas o relacionamento interpessoal.

Percebe-se que o relacionamento transparente entre as pessoas, baseado na confiança, é fundamental para um bom clima na empresa, segundo os entrevistados.

Textuais:

- O ser humano! É a partir daí é que surgem os resultados.
- Os principais valores da nossa organização são: Honestidade, flexibilidade, humildade e comprometimento.
- O companheirismo. O dono da empresa trata todo mundo como se fosse um irmão e isso acaba passando para todo mundo e assim ficamos sendo uma grande família.
- O respeito para com o meio ambiente, a ética e ao ser humano.
- O ser humano com toda certeza. Fazemos isso visando um futuro promissor.

3. Com base em que eles foram definidos?

A maioria das entrevistas aponta para os valores do dono da empresa e sua experiência de vida, mas também é citada a questão de exigências do mercado. Esta segunda, mais por pressões dos órgãos governamentais de proteção ao meio ambiente e do próprio mercado, cada vez mais exigentes com as empresas locais, do que por vontade própria.

Como grande parte das empresas pesquisadas é de organização familiar, isso explica tamanha disseminação do que o dono da empresa valoriza. Estar cercado de pessoas de confiança é algo considerado muito importante, não que isto não seja necessário, o que se destaca é o tamanho da importância dada à pessoalidade nas relações.

Textuais:

- Nos valores pessoais do diretor da empresa.
- Na minha experiência de vida. Todo mundo gosta de ser bem tratado.
- Na experiência de vida do dono de empresa e também no compromisso que temos com a comunidade de Linhares e o nosso cliente.
- No compromisso que temos com o nosso cliente interno e externo e a comunidade onde estamos inseridos.
- Nas exigências do mercado e nas características do dono.

4. Como são tratadas as questões do comprometimento dos funcionários, fornecedores e clientes em relação aos objetivos da organização?

Com relação aos colaboradores as empresas definiram basicamente o comprometimento sendo alcançado através de duas formas: plano de benefícios e relacionamento interpessoal.

Os benefícios existentes são os mais variados possíveis como auxílio alimentação, refeitório na empresa, auxílio para construção da casa própria, premiação por produtividade, cesta básica, auxílio educação e outros. O auxílio educação onde as empresas pagam 50% do que o empregado gastar com a sua qualificação é uma espécie de regra, pois todas as empresas entrevistadas fazem uso desta prática. Isto pode, em parte, ser explicado pela falta na região de pessoas de alta qualificação.

O bom relacionamento entre as pessoas da empresa é um outro fator para a melhora do comprometimento dos colaboradores. Existe a preocupação de sempre aumentar a integração entre todos. Para isso acontecer, são realizados treinamentos, reuniões, festas e outros. Acredita-se que com esta postura a integração interpessoal será incentivada.

Com relação aos fornecedores, existe uma tentativa constante de evitar conflitos para não estremecer o relacionamento que foi descrito pela maioria como muito bom. São constantemente organizados eventos para aumentar a aproximação entre as partes.

No passado recente, por várias vezes, empresas do arranjo tiveram problemas de abastecimento, pois a maioria dos fornecedores é de fora do estado. A organização do sindicato local e de algumas empresas vem sendo fundamental para acabar com estes problemas. Hoje já existem contratos de fornecimento para a maioria das principais matérias-primas.

O grupo do G6 (nome dado numa alusão ao G7 – grupo dos países mais ricos do mundo) é uma associação de empresas que surgiu para conseguir melhores preços junto a seus fornecedores. Mas, hoje, já percebem que com esta união podem tirar muitas vantagens, não só perante aos fornecedores, mas também junto aos clientes, governo e outros para melhorar ainda mais sua competitividade.

Este grupo, caso continue a se desenvolver, dará um grande passo para o amadurecimento do arranjo local, aumentando a sua verticalização e incentivando a formação de consórcios, o que poderia gerar novos e diferentes negócios. Nas entrevistas realizadas em organizações participantes do G6 foi destacado, numa referência clara à maior empresa do arranjo, que o volume de compra de matérias-primas do grupo já é o segundo maior de Linhares.

Com os clientes, a questão do comprometimento se baseia principalmente na amizade, segundo a maioria dos entrevistados. Mas também são feitos treinamentos e palestras, além do oferecimento de prêmios por venda de produtos. Sente-se que este relacionamento poderia ser melhorado, as ações realizadas apresentam um certo grau de amadorismo, de acordo com os próprios entrevistados.

Somente a maior empresa do arranjo possui ações mais agressivas para fidelizar o cliente, como compras *on line*, revista especializada, recebimento do cliente na fábrica com tapete vermelho e assessoria de vendas em sua loja.

Textuais:

- Existe a cesta básica para quem não faltar durante o mês, a premiação por produtividade e a questão do pagamento de metade dos gastos que o empregado tiver com a educação dele. Com os clientes damos treinamentos de vendas e com os fornecedores temos tentado sempre estreitar o relacionamento, pois sabemos que a amizade pode ajudar muito.
- Os clientes possuem suporte técnico em seus pontos de venda, os fornecedores são constantemente desenvolvidos e possuímos parcerias para testes de novos produtos. O funcionário é encarado pelo nosso RH pessoas em desenvolvimento constante, por isso sempre são reciclados e

re-treinados para acompanhar o desenvolvimento da empresa. Temos benefícios como auxílio para a construção de casas, refeitório, incentivo aos estudos e outros.

- Comprometimento dos fornecedores e clientes é baseado na aproximação entre as pessoas. Fazemos e recebemos treinamentos, participamos de feiras e encontros e ainda temos sempre feito churrascos e festas para estreitar os laços de amizade. A participação nossa no G6 também ajuda muito. Já com os funcionários, oferecemos premiações para novas idéias e produtividade, cestas básicas e o incentivo à educação com o pagamento de 50% de qualquer curso que ele faça.
- Os funcionários são contemplados com incentivos à educação, seguro de vida, refeitório, convênios com empresas para descontos em compras realizadas por eles, premiação por produtividade. Com os fornecedores, participamos do G6 o que nos ajuda a ter um poder muito grande para melhorar o comprometimento deles para conosco.

5. Existem punições?

As respostas sobre este tema de uma maneira geral foram muito evasivas, pois as punições não são vista com bons olhos. A maioria dos entrevistados disse que não existe este tipo de postura em sua empresa.

Uma organização afirmou que existem punições, apesar de até hoje não ter tomado providências nesta direção contra ninguém. Em outra, foi comentado que poderiam até existir intervenções, caso não fossem cumpridas as suas exigências de qualidade, mas não deixaram muito claro que exigências seriam estas. Em um único caso, a empresa afirmou ter acionado judicialmente um cliente por ter copiado seus produtos sem permissão, mas isso só foi comentado por um dos entrevistados da referida empresa, os demais desconheciam o fato.

Nota-se um grande medo de estremecer os relacionamentos, que são fundamentalmente baseados na amizade entre as partes. Em uma demonstração de que os conflitos são evitados de todas as formas para não abalar a harmonia existente, seja com funcionários, clientes ou fornecedores.

Este tipo de comportamento pode ser em parte explicado pelo fato de existirem poucos fornecedores de algumas matérias-primas e por isso, um desvio neste relacionamento poderia conseqüentemente ocasionar problemas de fornecimento, como foi comentado por um dos entrevistados. Os clientes possuem na região vários fornecedores de produtos similares, o que também pode interferir nesta questão.

Os colaboradores são tratados de forma amigável e com vários benefícios para manter o seu comprometimento com a empresa, conforme foi lembrado por parte dos entrevistados. Evitando-se disputas e incentivando o trabalho em equipe buscam distanciar, mais uma vez, qualquer ação que possa abalar o relacionamento existente no ambiente de trabalho, não necessitando assim nenhuma forma de punição.

Textuais:

- Não que eu saiba ou tenha visto.
- Hoje não existe isso, pois o relacionamento é muito bom e baseado na amizade.
- Não é feito nada em relação a isto.
- Podem até existir caso não cumpram nossas exigências de qualidade, mas até hoje não tivemos nenhum caso.
- Sim, a quebra de compromisso pode resultar rescisão de contrato. Temos um compromisso com a fundação Abrinq que não podemos nos descuidar

para não perder o selo de empresa amiga da criança. Mas não aconteceu nada que precisasse de punição.

6. O que é valorizado nas práticas gerenciais da empresa?

A questão da ajuda mútua, responsabilidade, iniciativa e ética foram as questões mais lembradas. Mais uma vez, verifica-se como pano de fundo a questão da pessoalidade nas relações.

Também foi destacada a qualidade como um todo, sejam nas relações pessoais ou nas práticas diárias de trabalho. A qualidade do produto final foi mencionada como muito importante para se manter como empresa competitiva.

Textuais:

- Responsabilidade, respeito, ética e desenvolvimento humano.
- A interação entre as pessoas e a ajuda mútua para a qualidade como um todo.
- Valorizamos as pequenas ações do dia a dia. Os funcionários se ajudando dentro e fora dela.
- A clareza das informações e o respeito pelo ser humano.
- A iniciativa. Queremos pessoas que saibam resolver as coisas.
- A qualidade como um todo.

7. Que políticas se destacam nesse processo?

As principais políticas destacadas nas entrevistas foram os programas de incentivo à educação e os de premiação por produtividade. Mas também são destacadas as de mutirão para construção de casas, planos de saúde, implantação de refeitórios, programas de 5S, premiação por idéias que são

aproveitadas pela empresa, planos de treinamento, implantação de áreas de lazer e normas ISO 9000 e 14000.

Percebe-se que as políticas utilizadas visam melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade dos empregados. Aumentar o grau de admiração dos funcionários pela empresa conseguindo assim maior comprometimento também é intenção dos empresários, conforme colocação feita por alguns entrevistados.

Pode-se ainda destacar que alguns entrevistados fizeram colocações comparando as políticas de sua organização com as realizadas pela maior empresa do arranjo. Comentavam que as suas ações eram iguais ou parecidas com as atividades da referida empresa.

Textuais:

- A ajuda para os estudos, plano de saúde, incentivo ao esporte.
- O plano de incentivo a educação, premiação por idéias que sejam aproveitadas, participação nos resultados mensais além da cota estabelecida e o mutirão para construção de casas.
- Ginástica laboral, plano de educação, a implantação das ISO 9000 e 14000, premiação por idéias utilizadas, auxílio moradia, plano de saúde e premiação sobre metas alcançadas.
- O projeto de 5S, o incentivo à educação e os treinamentos.
- Incentivo a educação e participação na produtividade com incentivos em dinheiro.

8. Dentre essas políticas, é possível destacar atividades ou processos específicos? Quais?

Houve uma divisão em relação a este questionamento. Uma parte dos entrevistados não quis destacar uma política especificamente, afirmando que todas fazem parte de um conjunto. Outros afirmam que os programas de incentivo à educação e de premiação por cumprimento de metas melhoraram muito a produtividade no trabalho e a qualidade do produto final. O importante, segundo a maioria dos entrevistados, é que com essas práticas consegue-se manter o comprometimento dos colaboradores.

Textuais:

- Todas são importantes, não dá para destacar uma em especial. Todas fazem parte de um conjunto.
- Programa moradia, programa educação, programa saúde e outros que visam o crescimento e a satisfação do funcionário.
- Todas são importantes. Mas as metas e o incentivo à educação são as mais interessantes.
- A questão dos treinamentos, do bônus por cumprimento de metas e o incentivo à educação.
- A política de educação e a de metas com premiação em dinheiro.

9. Que objetivos a empresa busca com essas políticas, processos e atividades?

Alguns entrevistados, ao se referir aos objetivos que a empresa busca com estas políticas, estiveram entre respostas como melhorar o relacionamento entre as pessoas da empresa, melhorar a sua posição de mercado, motivar pessoas, melhorar os processos existentes e outras. Mas a resposta mais ouvida pelo entrevistador foi que o verdadeiro objetivo era o lucro ou o aumento da lucratividade da empresa.

A melhoria da capacitação dos colaboradores em um ambiente agradável de trabalhar parece ser um dos grandes caminhos para o sucesso do arranjo produtivo moveleiro de Linhares, de acordo com alguns entrevistados.

Textuais:

- Melhorar os processos, ter uma empresa mais sólida, melhor ambiente de trabalho e o lucro.
- Melhorar a sua posição de mercado de forma estruturada.
- O crescimento e desenvolvimento do ser humano e conseqüentemente o da empresa.
- O lucro! Com pessoas motivadas ele vem bem mais facilmente.
- A lucratividade. Sem constrangimento nenhum de dizer isto. Em segundo lugar as pessoas, pois elas são fundamentais para que o lucro aconteça.

10. Que atividades ou práticas específicas tem como objetivo repassar esses valores aos trabalhadores?

Os treinamentos foram colocados pela maioria dos entrevistados como a principal forma de se repassar os valores necessários para os trabalhadores. Eles são dados aos empregados desde o seu primeiro dia de atividades na empresa e de forma contínua vão sendo implementados de acordo as necessidades da organização. As reuniões semanais e mensais também foram lembradas como importantes por sua rapidez na transmissão da informação.

Palestras, cartazes, jornais internos e os exemplos do dia-a-dia dos principais dirigentes também foram citados como atividades importantes para repassar estes valores para os colaboradores.

Textuais:

- Reuniões e treinamentos.
- Temos cartazes por toda a empresa, fazemos treinamentos constantemente e as reuniões semanais em todos os setores.
- O meu exemplo diário.
- Treinamento, jornal interno, reuniões, cartazes e mensagens no contra-cheque.
- Palestras, reuniões, treinamentos e práticas diárias como exemplo.

11. Novas ferramentas gerenciais modernas são introduzidas com frequência? Quais?

Em quase todas as empresas pesquisadas foi detectado o uso de ferramentas gerenciais “modernas”, e a grande maioria afirma que as mesmas são introduzidas com frequência nas atividades de gerenciamento dos negócios. Na maior empresa do arranjo, verificou-se uma grande utilização das mesmas. Foi citado pelos entrevistados o uso de mais de dez diferentes ferramentas ao mesmo tempo.

Observa-se um entendimento, por parte do empresariado local, que estas ferramentas são imprescindíveis para se manterem competitivos e adequados ao mercado moveleiro que, segundo eles, está cada vez mais concorrido.

Dentre as ferramentas presentes, as mais utilizadas são os softwares específicos para o gerenciamento de empresas fabricantes de móveis e o PCP (Planejamento e Controle da Produção). Estas duas foram citadas por quase todos os entrevistados. Dentre as outras ferramentas utilizadas, merecem destaque os programas de 5S e de qualidade.

O uso de ferramentas de certificação reconhecidas internacionalmente, como as ISO 9000 e 14000, não é uma unanimidade entre as organizações pesquisadas, mas mostram uma tendência para o setor moveleiro. Pois, atualmente, existem pressões comerciais e de órgãos governamentais para um maior cuidado com o meio ambiente e a comunidade onde as empresas estão inseridas.

Em poucos casos, não foi apontada a utilização de ferramentas gerenciais modernas, mas sim a experiência de vida do principal responsável pela empresa. Depois de um auxílio não indutivo por parte do entrevistador foi verificado que todos utilizam algum tipo de ferramenta gerencial moderna, caindo então a afirmativa feita pelo entrevistado.

Textuais:

- Não diria que é com frequência, mas usamos o PCP, 5S, programa de qualidade e a implantação da ISO 14000 e brevemente a ISO 9000.
- Sim, ISO 14000 e 9000, sistemas de informações gerenciais e de metas, PCP, softwares específicos e programa de qualidade.
- Sim, 5S, PCP e softwares da área moveleira.
- O 5 S, o PCP e os softwares.
- O PCP e o 5S são utilizados, mas usamos mesmo é a nossa experiência de vida.

12. O que significa a empresa para você?

Em todas as entrevistas foram descritos sentimentos de orgulho e prazer em trabalhar em sua respectiva empresa. Mesmo levando em conta que parte dos entrevistados era proprietário da organização pesquisada, os demais compartilham os mesmos sentimentos.

Trabalhar em alguma dessas empresas é como se estivessem em uma vitrine, conforme palavras de alguns entrevistados, o que gera um sentimento de orgulho e, ao mesmo tempo, gratidão, por causa da gama de benefícios oferecidos por elas.

Trabalhar em um local onde existe abertura para a realização de sonhos profissionais e até mesmo pessoais, com oportunidades de crescimento constante, incentiva às pessoas a trabalhar com mais prazer e motivação, segundo grande parte dos entrevistados.

São comuns os casos de colaboradores que estão na empresa a mais de dez anos e que começaram em cargos no chão de fábrica, mas hoje já assumem posições de chefia. Em um caso, foi descoberto um funcionário que trabalha há exatos 24 anos na mesma empresa e ainda mora numa casa dentro dela.

Diante de fatos como este, não é difícil entender porque são utilizadas com frequência expressões em que a empresa tem o significado de uma segunda família, um local de realizações e desenvolvimento, segundo os entrevistados.

Textuais:

- É tudo pra mim... Trabalho aqui há 12 anos é a minha segunda família.
- É uma boa oportunidade de trabalho com grande visibilidade onde sou valorizada e posso aplicar na prática aquilo que aprendemos na faculdade e pós-graduação.
- Gosto e tenho orgulho de estar aqui. Tenho a oportunidade de estar em uma empresa que me valoriza e tenho oportunidade de crescer.
- É tudo na minha vida, estou aqui a exatamente 24 anos e moro numa casa dentro da empresa. Não consigo me imaginar trabalhando em outro lugar.

- Um espaço de realização profissional e pessoal, já que aqui posso desenvolver o que sei fazer e sendo assim amo o que faço. Todos os nossos colaboradores possuem aqui um lugar para se desenvolver.

13. Qual a sua formação e de que forma você e sua empresa atualizam os seus conhecimentos?

A qualificação gerencial e os seus principais canais de atualização se dão, em grande parte, pela própria formação acadêmica dos principais gestores. A maioria dos entrevistados possui curso superior e, em alguns casos, especializações e mestrados. Administração, economia, psicologia, engenharia e contabilidade são os cursos mais encontrados. Esta formação permite um grande contato com as questões que hoje permeiam o ambiente gerencial e de negócios das organizações, como a humanização do ambiente de trabalho e a busca infindável por resultados.

Outros mecanismos de aprendizagem são os seguintes: aquisição de máquinas e equipamentos, publicações especializadas, cursos, consultorias, informações com clientes, fornecedores e outras empresas, congressos e feiras especializadas no país e exterior e ainda com as instituições de apoio (SENAI, IEL, IDEIES e Sindimol). As atividades de subcontratação também ajudam muito nesse processo de aprendizagem.

Dentre as políticas públicas para ajudar a qualificação dos responsáveis pelo setor pode-se citar o Promóvel, que é um programa contratado pela associação Brasileira das Indústrias do mobiliário (Abimóvel) em conjunto com órgãos governamentais com o objetivo de fortalecer as empresas e capacitá-las para a exportação. O Promóvel conta com os seguintes projetos: ISO 9000, ISO 14000, selo verde (certificado de uso de florestas renováveis ou remanejadas), normas para a fabricação, programa de gestão de qualidade e produtividade, aquisição de

know-how no exterior, missões para feiras internacionais, estudo de mercados internacionais, marketing no exterior, formação de consórcios, exposição de móveis brasileiros em eventos no exterior, desenvolvimento de design, capacitação gerencial de empresários, prospecção do mercado americano e adequação de plantas fabris.

Textuais:

- Administrador, bem, faço sempre cursos , vou à feiras e congressos. A empresa possui consultoria e ainda participa do promóvel.
- Engenheiro. Estamos sempre em contato com as novas exigências do mercado. Ouvimos nossos clientes e fornecedores, participamos de eventos ligados ao setor e implantamos com o auxílio de uma consultoria as ISO 9000 e 14000. Atualmente para me atualizar, faço pós-graduação.
- Psicóloga. Os treinamentos feitos em parcerias com as instituições SENAI, IEL, IDEIES e Sindimol têm ajudado a atualizar os conhecimentos dos funcionários e da própria empresa.
- Economista. Os treinamentos e as parcerias com instituições de apoio são a nossa principal forma de reciclagem empresarial. Participo sempre de feiras e estou pensando em fazer um mestrado.