

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**BERNADETE APARECIDA SILVEIRA**

**GERENCIAMENTO NAS EMPRESAS DE BASE FLORESTAL: UM ESTUDO  
REALIZADO NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA**

**CURITIBA  
2009**

**BERNADETE APARECIDA SILVEIRA**

**GERENCIAMENTO NAS EMPRESAS DE BASE FLORESTAL: UM ESTUDO  
REALIZADO NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Área de Concentração em Economia e Política Florestal, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia Florestal.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva

Co-orientador: Ms. Alexandre Nascimento de Almeida

**CURITIBA  
2009**

## **Termo de Aprovação**

## **DEDICATÓRIA**

A Deus pelos dons recebidos e pela dádiva desta conquista,  
e, a todos que buscarem neste trabalho subsídios para crescer como pessoas e  
como profissionais.

## AGRADECIMENTO

Ao Renato, meu esposo e companheiro que tem sido sempre, incondicionalmente, meu apoio e meu incentivo, pela paciência e pela maneira atenciosa com que entendeu meus momentos de incerteza, colocando a sua presença e as suas palavras para mostrar-me que é, sem dúvida, o meu porto seguro.

A minha família, que são a razão do meu viver, pelas horas em que deixei de estar ao lado deles, para dedicar-me a este trabalho, mas que, mesmo de longe, souberam repassar-me palavras de incentivo e a certeza de que estavam ao meu lado, com seu apoio e o seu carinho.

Aos amigos, muito mais do que colegas, Jamil e Salette, pelo companheirismo nas viagens e pelas doces lembranças de um irrestrito apoio e de uma amizade que nunca se extinguirá, porque está alicerçada em raízes profundas.

Aos inesquecíveis Professores Hosakawa e Maria Helena, que, com a mansidão de sábios, souberam transmitir-me a tranquilidade de que eu necessitava e que deixarão, a mim, um belo exemplo de vida e de competente profissionalismo.

Aos Professores da Universidade Federal, que, deixaram fluir suas sabedorias e me repassaram conhecimentos que facilitaram a conclusão do meu Mestrado.

Especialmente, ao meu orientador, Professor Doutor João Carlos Garzel Leodoro da Silva e ao Co-orientador, Professor Alexandre Nascimento, pela seriedade com que assumiram as minhas dúvidas e as transformaram em certezas, a ponto de me transmitirem a serenidade que tanto busquei, para concluir minha dissertação.

Às Empresas e aos Sindicatos de Guarapuava, que me apoiaram e que disponibilizaram dados valiosos e que se constituíram em subsídios fundamentais para a minha pesquisa e para a conclusão do meu trabalho.

A todos que de alguma forma participaram da construção deste trabalho, obrigada.

## RESUMO

### GERENCIAMENTO NAS EMPRESAS DE BASE FLORESTAL: UM ESTUDO REALIZADO NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA

O processo de globalização, a abertura de mercados e a conseqüente concorrência entre as organizações têm colocado o sistema de gerenciamento como fator determinante para a consecução da eficácia das organizações no mercado nacional e internacional. É essencial um maior entendimento quanto aos fatores que influenciam no gerenciamento podendo atribuir à empresa posição competitiva para seu crescimento ou sobrevivência. O setor florestal também está inserido neste contexto e necessita conscientizar-se que para uma empresa ser competitiva e ampliar seus investimentos é necessário atentar para fatores que podem ser determinantes para seu sucesso. Esta dissertação tem como objetivo avaliar a percepção dos gestores de empresas de base florestal do município de Guarapuava-PR, quanto ao gerenciamento, como fator relevante para a eficácia, especificamente das empresas que atuam na área de produção de mudas e florestas, laminação e compensados, madeira serrada, papel e celulose e fabricação de móveis. Para consecução de tal objetivo buscou-se aporte teórico embasado em autores clássicos da administração, pesquisadores e profissionais da área administrativa e florestal. A metodologia utilizada constituiu-se de questionário estruturado com perguntas dicotômicas e de múltipla escolha direcionada aos gerentes de nível tático, por serem os responsáveis por definir as estratégias de negócio. Os dados coletados foram tabulados e elaborou-se gráficos do setor e gráficos estratificados por atividade para posterior análise e discussões. Dentre as constatações que o trabalho propiciou, destacam-se a necessidade de treinamentos gerenciais relativos à aquisição de habilidades técnicas, humanas e conceituais que subsidiem o gerente facilitando a consecução dos objetivos propostos pela empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração de empresas. Indústria madeireira – Guarapuava (PR). Aptidão, Mercados.

## **ABSTRACT**

### **FORESTRY INDUSTRY MANAGEMENT: A STUDY CARRIED OUT IN GUARAPUAVA**

The globalization process, the market opening and the consequent competition among the organizations have placed the managing system as a determinant factor for the accomplishment of their efficacy in the national and international market. It is essential having a better understanding about the factors that influence the management in order to attribute a competitive position to the company for its development and survival. The forest sector is also inserted in that context and needs to be aware that to be competitive and to increase its investments, a company needs to pay attention to some factors that can be determinant for its success. The present study has as its main objective to evaluate the perception of the forest basis company managers in Guarapuava – Pr, assuming the management as a relevant factor for the efficacy of the companies that are in the seedling and forest production, lamination and plywood, sawing wood, cellulose and paper, and the furniture making areas, more specifically. Some classic literature, researchers and professionals of the area served as the support for the accomplishment of the mentioned objective. As the methodology, a structured questionnaire with pairs and multiple choices questions was used. It was applied to tactics managers, once they were responsible for the definition of the business strategies. The collected data were tabulated and produced sector and activity graphics, for later analysis and discussions. Among the verifications that the study provided, it is possible to outstand the necessity of managing training related to the technical, human and conceptual abilities that may help the manager to accomplish the company objectives.

**KEY-WORDS:** Forestry products industries – Guarapuava (Paraná, Brazil). Industrial management. Ability; Markets.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	16
<b>2 OBJETIVOS</b>	19
2.1 OBJETIVO GERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
<b>3 GERENCIAMENTO</b>	20
3.1 O PAPEL DO GERENTE	22
<b>4 FATORES QUE INFLUENCIAM NO GERENCIAMENTO</b>	27
4.1 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO	27
4.2 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	30
4.3 GERENCIAMENTO ATRAVÉS DO APRENDIZADO	33
4.3.1 Treinamento e desenvolvimento	39
4.4 PROJETOS	43
4.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	48
4.5.1 Pesquisa de Clima Organizacional	53
4.6 MOTIVAÇÃO E GERENCIAMENTO	55
5.6.1 Componentes de um Programa Motivacional	58
4.7 GESTÃO DE MUDANÇAS	59
4.7.1 Gerenciando Mudança	61
4.7.2 Mudanças Tecnológicas	63
4.7.3 Mudanças Organizacionais	67
4.8 ESTRATÉGIAS	69

4.9 RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL -----	82
4.9.1 Responsabilidade Social -----	83
4.9.2 Responsabilidade Ambiental -----	88
<b>5 MATERIAL E MÉTODO -----</b>	<b>92</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO -----	92
5.2 A PESQUISA -----	94
5.2.1 Limitações da Pesquisa -----	96
5.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES -----	97
5.3.1 Grupo 1 - Caracterização da Empresa -----	97
5.3.1.1 Atividades da empresa por setor -----	97
5.3.1.2 Porte da empresa -----	98
5.3.1.3 Tempo de atuação no mercado -----	101
5.3.1.4 Mercado de atuação -----	103
5.3.2 Grupo 2 - Perfil dos Gerentes -----	106
5.3.2.1 Grau de escolaridade do administrador -----	107
5.3.2.2 Níveis gerenciais -----	109
5.3.2.3 Atualização gerencial -----	112
5.3.2.4 Planejamento estratégico -----	114
5.3.3 Grupo 3 - Gestão de Recursos Humanos -----	116
5.3.3.1 Formas de admissão -----	117
5.3.3.2 Promoção de treinamento para colaboradores -----	119
5.3.3.3 Homogeneidade da cultura dos colaboradores -----	121
5.3.3.4 Desenvolvimento de projetos para atividades internas -----	124
5.3.3.5 Pesquisa de satisfação dos colaboradores -----	126
5.3.3.6 Promoção de atividades de integração entre os colaboradores -----	128

5.3.3.7 Promoção de cursos técnicos aos colaboradores -----	130
5.3.3.8 Participação dos colaboradores nos processos de mudanças-----	132
5.3.4 Grupo 4 - Estratégias de Mercado -----	135
5.3.4.1 Estratégias quanto aos clientes -----	135
5.3.4.2 Atualização da tecnologia -----	137
5.3.4.3 Atualização de produtos conforme demanda do mercado -----	139
5.3.5 Grupo 5 - Responsabilidade Empresarial -----	142
5.3.5.1 A empresa e o meio ambiente -----	142
5.3.5.2 Manutenção de programa ambiental -----	145
5.3.5.2 Responsabilidade social -----	148
<b>6 CONCLUSÕES</b> -----	<b>152</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> -----	<b>155</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> -----	<b>157</b>
<b>APÊNDICES</b> -----	<b>165</b>
<b>ANEXOS</b> -----	<b>178</b>

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 -	OS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS E SUAS FUNÇÕES	23
FIGURA 2 -	CICLO CONHECIMENTO-AÇÃO	35
FIGURA 3	PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	36
FIGURA 4 -	PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	45
FIGURA 5 -	ASPECTOS DO PROJETO	47
FIGURA 6 -	IMPACTO DA CULTURA NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	50
FIGURA 7 -	VISÃO GERAL DO PEE DA EMPRESA	74
FIGURA 8 -	MODELO DE SWOT, FERRAMENTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	75
FIGURA 9 -	ELEMENTOS DE ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	78
FIGURA 10 -	AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO	81
FIGURA 11 -	SATISFAÇÃO DE CLIENTES E CONSUMIDORES	85
FIGURA 12 -	EMPRESA RESPONSÁVEL PARA QUEM?	87
FIGURA 13 -	MESORREGIÕES PARANAENSES E PRINCIPAIS MUNICÍPIOS	92
FIGURA 14 -	LOCALIZAÇÃO DE GUARAPUAVA NA MESORREGIÃO CENTRO-SUL DO ESTADO DO PARANÁ	93

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	ATIVIDADES DA EMPRESA POR SETOR	98
GRÁFICO 2 -	PORTE DAS EMPRESAS DO SETOR	99
GRÁFICO 3 -	PORTE DAS EMPRESAS POR ATIVIDADE	100
GRÁFICO 4 -	PERFIL DO SETOR QUANTO AO TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO	102
GRÁFICO 5 -	PERFIL DAS EMPRESAS, POR ATIVIDADE, QUANTO AO TEMPO DE MERCADO	102
GRÁFICO 6 -	ATUAÇÃO DO SETOR NO MERCADO	105
GRÁFICO 7 -	ATUAÇÃO DAS EMPRESAS, POR ATIVIDADE	106
GRÁFICO 8 -	GRAU DE ESCOLARIDADE DO ADMINISTRADOR DO SETOR	107
GRÁFICO 9 -	GRAU DE ESCOLARIDADE DO ADMINISTRADOR POR ATIVIDADE	108
GRÁFICO 10 -	NÍVEIS GERENCIAIS NO SETOR FLORESTAL	110
GRÁFICO 11 -	NÍVEIS GERENCIAIS POR ATIVIDADES DAS EMPRESAS	111
GRÁFICO 12 -	ATUALIZAÇÃO GERENCIAL DO SETOR FLORESTAL	112
GRÁFICO 13 -	ATUALIZAÇÃO GERENCIAL POR ATIVIDADE DA EMPRESA	114
GRÁFICO 14 -	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR FLORESTAL	115
GRÁFICO 15 -	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES FLORESTAIS	116
GRÁFICO 16 -	FORMAS DE ADMISSÃO NO SETOR FLORESTAL	117
GRÁFICO 17 -	FORMAS DE ADMISSÃO NAS EMPRESAS	118
GRÁFICO 18 -	PROMOÇÃO DE TREINAMENTO PARA COLABORADORES	119
GRÁFICO 19 -	PROMOÇÃO DE TREINAMENTO PARA COLABORADORES POR ATIVIDADE	121
GRÁFICO 20 -	HOMOGENEIDADE DA CULTURA NO SETOR	122
GRÁFICO 21 -	HOMOGENEIDADE DA CULTURA POR ATIVIDADE	123
GRÁFICO 22 -	DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS PARA ATIVIDADES INTERNAS POR SETOR	124

GRÁFICO 23 -	DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS PARA ATIVIDADES INTERNAS POR ATIVIDADE	125
GRÁFICO 24 -	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR	126
GRÁFICO 25 -	PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES POR ATIVIDADE	127
GRÁFICO 26 -	PROMOÇÃO DE ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES	128
GRÁFICO 27 -	PROMOÇÃO DE ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES POR ATIVIDADE	129
GRÁFICO 28 -	PROMOÇÃO DE CURSOS TÉCNICOS AOS COLABORADORES	130
GRÁFICO 29 -	PROMOÇÃO DE CURSOS TÉCNICOS AOS COLABORADORES POR ATIVIDADE	131
GRÁFICO 30 -	PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS	132
GRÁFICO 31 -	PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS POR ATIVIDADES	133
GRÁFICO 32 -	ESTRATÉGIA QUANTO AOS CLIENTES	136
GRÁFICO 33 -	ESTRATÉGIA QUANTO AOS CLIENTES POR ATIVIDADE	137
GRÁFICO 34 -	ATUALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA	138
GRÁFICO 35 -	ATUALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA POR ATIVIDADE	139
GRÁFICO 36 -	ATUALIZAÇÃO DO SETOR QUANTO AOS PRODUTOS CONFORME DEMANDA DE MERCADO	140
GRÁFICO 37 -	ATUALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONFORME DEMANDA DO MERCADO POR ATIVIDADE	141
GRÁFICO 38 -	PREOCUPAÇÃO DO SETOR COM O MEIO AMBIENTE	143
GRÁFICO 39 -	PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM O MEIO AMBIENTE POR ATIVIDADE	144
GRÁFICO 40 -	MANUTENÇÃO DE PROGRAMA AMBIENTAL	145
GRÁFICO 41 -	MANUTENÇÃO DE PROGRAMA AMBIENTAL POR ATIVIDADE	146
GRÁFICO 42 -	PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	149
GRÁFICO 43 -	PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL POR ATIVIDADE	150

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABS	Associação Brasileira de Silvicultura
ACIG	Associação Comercial e Industrial de Guarapuava
ARH	Administração de Recursos Humanos
ABIMCI	Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente
ABRAF	Associação Brasileira de Produtores de Floresta Plantada
ASSEFLOR	Associação das Empresas de Exploração Florestal
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
DERAL	Departamento de Economia Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FUPEF	Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná
GP	Gerência de Projetos
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPQ	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
ISSO	<i>International Organization of Standardization</i>
MBA	Mestre em Administração de Negócios
MDICE	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RBC	Razão Benefício/Custo

SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SBS	Sociedade Brasileira de Silvicultura
SEMAFLOR	Secretaria de Meio Ambiente e Florestas
SINDUSMADEIRA	Sindicato das Indústrias de Madeira, Serrarias, Beneficiamentos, Carpintaria e Marcenaria, Tanoarias, Compensados e Laminados, Aglomerados e Embalagens de Guarapuava
SWOT	Strengths/ Weaknesses/Opportunities/Threats
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management

## 1 INTRODUÇÃO

Estudar e investigar sobre as Empresas do Setor Florestal, de forma contínua e situada, no Brasil e nos municípios, é uma necessidade inconteste, dada a importância das mesmas para a economia e para a sociedade. Mais do que nunca, é uma imperiosa necessidade, considerada a complexidade do mundo contemporâneo, onde o avanço tecnológico e as informações não só se multiplicam progressivamente, mas se entrecruzam deixando os gestores aturdidos e, na maioria das vezes, sem subsídios para planejar a continuidade da empresa. A importância do gerenciamento, neste contexto, torna-se indiscutivelmente uma questão de prioridade quanto à exigência de conhecimento, quanto às condições pessoais, habilidades e princípios que orientam as decisões e ações. É um processo dinâmico, uma vez que é contínuo o avanço da tecnologia e da reestruturação consequente, principalmente na gestão empresarial independente do setor da economia.

O setor florestal brasileiro tem condições de intensificar a competitividade, desde que verificado o processo de modernização dos sistemas de gerenciamento, com vistas à obtenção de melhores resultados, visto que, as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente de negócios nos últimos anos sinalizam que mais do que em qualquer outro momento histórico, a empresa florestal necessita assumir uma postura ativa frente aos problemas que emergem em seu entorno, atentando principalmente para a responsabilidade empresarial. Tal postura deve estar expressa, muito além do discurso corporativo, em linhas de ação e formas de investimento que concretizem suas intenções, com a mesma precisão e cuidados com que são concebidas suas estratégias de negócio.

É uma unanimidade entre os autores e estudiosos do gerenciamento a idéia de que se faz urgente, uma tomada de decisão quanto às mudanças que, se operacionalizadas com a devida lucidez, produzirão importantes respostas, há algum tempo esperadas e, tendo como base a afirmativa de Hosokawa (1986) especificamente sobre as empresas florestais, de que a

atividade econômica florestal apresenta características *sui generis* quando comparada com outras atividades, pois funciona como uma economia de escala e sua viabilidade está condicionada a grandes investimentos, levando-se sempre em consideração fatores como:

- a) o longo período de maturação do produto florestal;
- b) além do capital terra, existe o capital florestal;
- c) são necessárias grandes imobilizações financeiras,

Ratifica-se que o gerenciamento, em tais empresas, precisa ser exercido por pessoas qualificadas, atualizadas, com habilidades e competências para tomar decisões rápidas e precisas.

O setor florestal, no Brasil, vem contribuindo para o desenvolvimento nacional e, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Madeira Processada Mecanicamente (2004), existe uma acentuada influência desse produto e de suas múltiplas concepções na economia brasileira, quer pela geração de renda, pelos impostos e divisas, quer pelos postos de trabalho conquistados. Aliás, importante destacar que raras são as indústrias de transformação que apresentam um efeito multiplicador tão acentuado como o que apresenta a indústria processada mecanicamente, pois os investimentos do setor florestal vislumbram para essa indústria um montante aproximado de 6 bilhões de dólares, até 2014.

Dados divulgados pela Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS), em 2007, comprovam, ainda, que o setor de base florestal apresentou destacada participação no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, na proporção de 3,5%, o que correspondeu à quantia de US\$ 37,3 bilhões. Também, esse setor, em um montante de US\$ 137,5 bilhões de exportação brasileira, participou com 7,3%, o equivalente a US\$ 10,3 bilhões.

No município de Guarapuava, situado na Mesorregião Centro-Sul do Estado do Paraná, com área de 3.125.852 Km<sup>2</sup> e população estimada de 170.000 habitantes, segundo dados observados no site do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), em 2009, especialmente no que se refere à geração de empregos, as atividades ligadas ao setor madeireiro assumem papel de extrema importância na economia local, com cerca de 150 empresas, responsáveis por aproximadamente de 7.000 (sete mil) empregos formais, destacando-se a indústria da madeira e do mobiliário, indústria do papel e

papelão, industrial e gráfica e silvicultura (Sindicato das Indústrias de Madeira, Serrarias, Beneficiamentos, Carpintaria e Marcenaria, Tanoarias, Compensados e Laminados, Aglomerados e Embalagens de Guarapuava (SINDUSMADEIRA, 2009)).

Em 2008, a Associação Brasileira de Silvicultura (ABS) estimou que a indústria brasileira poderá dobrar as exportações até 2020, alcançando US\$ 12 bilhões.

Ora, para que estes objetivos sejam alcançados e, quem sabe, superados, sente-se a necessidade premente de um trabalho continuado no sistema de gerenciamento e formulação de estratégias organizacionais, pois, para as empresas florestais se manterem competitivas e lucrativas, necessitam estar preparadas para atuar nos mercados nacional e internacional, enfrentando desafios intensos e, mesmo, radicais de mudança, a despeito do que enfrentaram os administradores de outros tempos. Estes desafios incluem, segundo Silva (2001, p.2), “ uma crescente competição global, uma precedente demanda por qualidade e valor para os consumidores e uma sempre pressionante necessidade de mudar radicalmente o modo como as organizações realizam seus processos.

Assim, a sobrevivência e permanência neste segmento exigem mudanças positivas e transformações na forma de pensar e agir do processo produtivo e da empresa, como um todo, decisão que cabe ao gerente.

Justifica-se, desta forma, a importância do presente trabalho, no anseio de analisar alguns fatores, segundo bibliografia clássica, artigos científicos e percepções atuais de administradores, que influenciam na consecução dos objetivos gerenciais, e através dos dados coletados na pesquisa de campo, estabelecer comparativo com a atuação dos gestores das empresas e base florestal no município de Guarapuava, com o intuito de sensibilizar entidades de ensino, governamentais e os próprios gestores, para o desencadeamento de ações promotoras e maior desenvolvimento para o município, partindo de fatores básicos, porém relevantes para o sucesso das empresas.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a percepção dos gestores de empresas de base florestal do município de Guarapuava-PR, quanto ao gerenciamento, como fator relevante para a eficácia, especificamente das empresas que atuam na área de produção de mudas e florestas, laminação e compensados, madeira serrada, papel e celulose e fabricação de móveis.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar as empresas de base florestal considerando porte, atividade, tempo de existência e mercado de atuação, elementos que servirão como subsídio para análises posteriores.
- Analisar os gestores quanto ao grau de escolaridade, atualização profissional, estruturação da empresa e realização do planejamento estratégico.
- Identificar a postura dos gerentes quanto a gestão dos recursos humanos.
- Analisar a utilização de ações estratégicas, pelos gerentes, quanto à busca e manutenção de clientes e atualização de tecnologia e produtos conforme demanda de mercado.
- Quantificar as realizações de ações promovidas pelas empresas referente a responsabilidade sócio ambiental, identificando a importância que os gerentes atribuem as mesmas.

### 3 GERENCIAMENTO

As profundas transformações nos domínios econômico e mercadológico, assim como nas políticas sociais que fomentam um mundo de transações sem fronteiras, exigem que as empresas, inexoravelmente, aceitem o desafio da competitividade acirrada, para sobreviver. Esta competitividade, segundo Hanashiro (2008, p.9), se reflete na posição relativa de uma grande empresa perante seus concorrentes, devendo a mesma possuir fontes de vantagem competitiva, que resultem em um nível de atratividade de clientes superior ao de seus concorrentes.

Faz-se necessário, portanto, que os gestores de empresas de base florestal estejam permanentemente atentos ao gerenciamento, considerando-se as demandas cada vez mais complexas, os recursos progressivamente mais escassos e o *benchmarking* inevitável, sem o quê uma empresa pode não garantir uma vantagem competitiva por um desejável espaço de tempo.

A incapacidade de produzir resultados em tempo hábil representa déficit de competitividade e uma organização que objetive a perenização necessita trabalhar para revigorar seus princípios e seus métodos de gerenciamento, constantemente, haja vista que o desempenho é também fator de competitividade.

Desta forma se faz indiscutível a necessidade de elucidar a importância de um gerenciamento eficaz.

Motta (2007) afirma que

a gerência é a arte de pensar, decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

O autor lembra que, de um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente, mas que a ação humana é condição fundamental para que os resultados do gerenciamento se mostrem realmente positivos.

Há que se diferenciar as palavras “gerenciar” e “liderar”. Por vezes, atribui-se ao “gerente” o cargo do líder, o que implica que a pessoa, neste cargo, gerencia. Por outro lado, a prática da gestão moderna leva as pessoas a terem a competência de gerenciar, ou seja, de resolver problemas. Campos (2007) esclarece que existem, hoje, empresas avançadas em que a maioria dos operadores gerenciam por meio de grupos de solução de problema, mas não necessariamente lideram.

O gerenciamento visa, pois, transformar as intenções e as ações planejadas e pactuadas em resultados concretos. O “fazer acontecer” é a essência e os gestores necessitam concentrar-se nos papéis que desempenham, a fim de que sua ação apareça produtiva.

Segundo Motta (2007), a gerência deve ser entendida como uma habilidade que engloba tanto aspectos racionais quanto emocionais. A formação racional e técnica desenvolvem a capacidade analítica, permitindo o melhor entendimento das situações e a utilização de ferramentas administrativas para que seja tomada a melhor decisão. O autor esclarece que essas técnicas servem apenas para melhorar as estruturas e procedimentos organizacionais e que o mundo moderno necessita de gerentes com capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais, cada dia mais ambíguos e diversos. Isso significa que a arte de gerenciar é complexa e necessita de habilidade conceitual.

Para Robbins (2000 p. 29), “gerentes são indivíduos que estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que eles façam para facilitar a coordenação.”

Assim, os gerentes atuam como canal de comunicação, mediante a coordenação das atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização, além de assumirem a responsabilidade pela realização das metas de desempenho.

Chiavenatto (2000, p.8) enfatiza que o trabalho do administrador, em qualquer organização, seja ele supervisor de primeira linha ou dirigente máximo da organização, é essencialmente o mesmo... qualquer que seja a posição ou nível que ocupe, o administrador alcança resultados através da efetiva cooperação dos subordinados.

Importante, pois, o estabelecimento de um relacionamento eficaz, entre o administrador e seus grupos de trabalho, a fim de que os resultados sejam compensadores e para que a organização atinja seus objetivos de crescimento.

### 3.1 O PAPEL DO GERENTE

Quando se fala em administrar uma empresa, entende-se que está implícito o ato de trabalhar com pessoas e que, por meio delas poderá realizar os anseios da organização.

Desta forma, se aceita a idéia de Stoner (1999) quando diz “A administração é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”

Portanto, o alcance dos objetivos da organização dependerá do desempenho dos administradores e de sua eficácia e eficiência.

Entendem Stoner e Freeman (1999, p. 14) que:

Os administradores podem ser classificados por nível de primeira linha, médios ou altos administradores - ou pela atividade organizacional - administradores funcionais, responsáveis por apenas uma atividade, ou administradores-gerais, responsáveis por todas as funções de uma unidade organizacional. Administradores de diferentes níveis precisam de habilidades diferentes.

Apesar de os gestores realizarem o mesmo conjunto de funções, diferenciam-se pelos níveis que ocupam, dentro da organização, muito embora sejam considerados administrativos ou gerenciais, por estarem em comunicação com outras pessoas, de quem esperam um desempenho eficaz, a fim de que as atividades sejam desenvolvidas de modo satisfatório. A diferenciação de níveis vai exigir do administrador habilidades específicas, conforme esteja ele em uma ou em outra função, dentro da organização.

Os níveis gerenciais, em conformidade com os estudos de Silva (2001) podem ser classificados (figura 1) em:

1. Alta Administração, diretoria ou de nível estratégico, que responde pelo direcionamento maior, determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como um todo.. É da responsabilidade deste nível, além de representar a organização junto à comunidade, governo e outras organizações, desenvolver políticas, estratégias e estabelecer metas para a organização como um todo.  
A alta administração estabelece os objetivos (que serão desmembrados em metas) e os repassam aos níveis hierárquicos mais baixos, até os níveis operacionais da organização.
2. A média administração ou de nível tático, é comumente conhecida como gerência de departamento ou gerência de setor e planejam, organizam, dirigem e controlam outras atividades gerenciais. Este nível determina que produtos ou serviços serão providos ao mercado, decidindo que público-alvo será alcançado, que metas gerais serão transformadas em objetivos/metasp para a atividade da administração no nível de operações.
3. A administração operacional ou de primeiro nível é diretamente responsável pela produção de bens ou serviços. Ela é constituída por gerentes de vendas, chefes de seção ou supervisores de produção. Promovem a ligação entre a produção ou operações de cada departamento e o resto da organização.
4. Pessoal não administrativo são os colaboradores que executam as tarefas programadas pelos níveis administrativos.



FIGURA 1 - OS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS E SUAS FUNÇÕES  
FONTE: (Silva 2001, p. 13)

Logo, para levar as organizações em direção aos seus objetivos, os administradores adotam uma variedade de papéis interpessoais que compreende desde os aspectos ligados ao estabelecimento de uma política organizacional, ao atendimento de tarefas administrativas e do processo de produção e ao relacionamento interpessoal, que inclui a solução de possíveis conflitos.

Acrescenta Stoner (1999, p. 14):

Hoje em dia, os administradores enfrentam o desafio de fazer frente à competição internacional, aumentar a produtividade e tomar decisões que interessem à sociedade. Para enfrentar esses desafios, os administradores precisam desenvolver sua visão de longo prazo da organização e do lugar que ela ocupa no mundo, precisam considerar a ética e os valores em suas tomadas de decisão, e precisam dos talentos de nossa população multicultural. Acima de tudo, devem desenvolver seu potencial administrativo através da educação formal e da prática contínua.

Cabe, portanto, ao administrador estabelecer os objetivos da organização pela qual é responsável e executar o processo administrativo. Tem ele a tarefa de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos adequados a cada situação. Assim, “administração é o processo de planejar, organizar e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos”(CHIAVENATTO, 2000).

Ao conjunto de reações comportamentais de um administrador, diante de situações específicas, costuma-se chamar “papéis”.

Maximiano (2004) explica que um dos mais importantes estudos sobre as atividades gerenciais foi realizado por Henry Mintzberg, que as dividiu em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios. Nestas categorias estão incluídos os dez papéis que um gerente desempenha:

**a) Interpessoais**

- 1) Representação – assume deveres cerimoniais, representa a organização, acompanha visitantes e assina documentos legais.

2) Liderança – dirige e motiva as pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.

3) Ligação – mantém redes de comunicação, dentro e fora da organização, usa todos meios de comunicação.

#### **b) Informação**

1) Monitoração – manda e recebe as informações, lê revistas e relatórios e mantém contatos pessoais.

2) Disseminação – envia informações para outras organizações e internamente, por diversos meios.

3) Porta-voz – Transmite informações para as pessoas de fora.

#### **c) Decisão**

1) Empreendedor – inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades.

2) Resolve Conflitos – toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.

3) Aloca Recursos – decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.

4) Negociação – representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, vendas, compras ou financiamentos.

Discriminados dessa forma, tem-se a visão global da amplitude da função de um gerente e do quanto de habilidades necessita desenvolver, para desempenhar esses papéis eficazmente. Katz (2009), em um artigo publicado na *Harvard Business Review* (1974) pressupôs que o administrador seria alguém que: “(a) dirige as atividades de outras pessoas e (b) assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços” ao que Lacombe (2005), acrescenta que uma administração bem sucedida apoia-se em três habilidades:

1. conceitual ou visão sistêmica é a mais requerida no nível estratégico, uma vez que envolve a habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado, dentro do seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas e sociais que atuam sobre ela. Está relacionada ainda com o saber conviver e lidar com, situações complexas e ambíguas. Isso requer maturidade, experiência e capacidade para analisar pessoas e situações.

2. humana é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Requer capacidade para

criar um clima de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros da equipe.

3. técnica é a compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina. Esta habilidade é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional.

Diante da exigência de todo esse preparo, das habilidades necessárias a tal desempenho e da formação que se faz necessária ao administrador conclui-se ser sua função uma das mais complexas, no campo profissional.

Outra tarefa importante do gerente é coordenar a elaboração do planejamento da organização. Segundo Ackoff (1978), o planejamento divide-se em

- Planejamento Estratégico, é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, levando em conta os objetivos a longo prazo.
- Planejamento Tático, é um planejamento de médio prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando a eficiência da organização. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.
- Planejamento operacional, pode ser considerado como a formalização através dos documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, tendo nesta situação basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Portanto, ao administrador cabe também a função de planejar, ampla e ordenadamente todas as ações da sua organização; presume-se que, para desenvolver o planejamento, é necessária a participação de gerentes líderes, pois,

Liderança é a competência de desenvolver novas visões do negócio e buscar o comprometimento das demais pessoas para a sua realização, de maneira compartilhada com as visões maiores da empresa. (HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008).

## 4 FATORES QUE INFLUENCIAM NO GERENCIAMENTO

O modelo econômico vigente – em amplo processo de internacionalização, concentrador e centralizador de capital, que faz do consumo individual de bens duráveis uma de suas estratégias – busca mão-de-obra qualificada para as exigências. Tal realidade inclui a administração de empresas florestais, atribuindo uma significativa responsabilidade pelo sucesso do projeto econômico e social ao sistema de gerenciamento. Muitos são os fatores que influenciam na forma de gerenciamento, conseqüentemente nos resultados da empresa.

### 4.1 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO

A competitividade acirrada do setor florestal gera um cenário de apreensão e insegurança, onde as lideranças formais enfrentam o desafio de obter a disposição para a cooperação entre seus colaboradores, como condição primordial para o alcance de resultados. Nesse processo, líderes e chefes se diferenciam pelas formas como suas práticas são percebidas pelos colaboradores.

Peters (2007) contribui com essa idéia, ao afirmar que

nossa vida profissional será cada vez mais recheada de altas apostas, alto risco, incerteza e ambigüidade, e, claro, desempenho rigoroso e o gerente terá de inventar a própria carreira, estabelecer sua marca e promover seu projeto individual. Nesse caos, uma nova liderança vai emergir como o elemento mais importante do mundo dos negócios. E liderança, é o atributo que tem a maior demanda e a menor oferta no mercado.

Naturalmente as pessoas que desenvolvem esta habilidade terão mais facilidade em comunicar-se e conseqüentemente maior empregabilidade.

Para Berg (1998, p.45), “ a liderança representa a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta.”

Pode ser entendida, então, como um processo de estímulo pelo qual, mediante ações recíprocas bem-sucedidas, as diferenças individuais são controladas e a energia humana que delas emana se encaminha em benefício de uma causa comum.

Sabe-se que os líderes buscam resultados palpáveis e mensuráveis obtidos pelas pessoas com o exercício da liderança no ambiente real do negócio da empresa e, portanto a expectativa com relação à liderança eficaz é de que esta traga resultados concretos e superiores à organização, pois os líderes exibem práticas relacionadas à promoção de atmosfera de confiança.

Martins (2007, p. 1) ratifica que

o líder atuará como um maestro, criando as condições para que cada um obtenha o melhor resultado. Agirá de forma a manter o alinhamento dos grupos à visão organizacional, evidenciando a importância do conhecimento diante dos desafios pelos quais a organização passa para conseguir concretizar plenamente seus objetivos.

Sem dúvida, o líder do século XXI, se deparará com exigências complexas, sendo imprescindível que ele tenha firmeza, capacidade de pensar estrategicamente, astúcia, orientação, fé em determinados princípios fundamentais do comportamento humano e que saiba empregar o poder para a eficiência e para o bem maior, bem como valorizar o conhecimento, que é um fator sempre enfatizado na estrutura organizacional.

Felippe (2009) argumenta que as empresas percebem a necessidade crescente de líderes que são fundamentais para que as relações que acontecem na estrutura organizacional fluam de forma harmônica, tendo como objetivo principal atingir os objetivos previamente traçados pela empresa.

Assim, é possível aceitar-se que, na atualidade o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante e cedeu lugar ao conhecimento advindo do capital humano.

As empresas madeireiras fazem parte desta gestão que

não dependem apenas da tecnologia e maquinário que podem ser adquiridos, financiados, parcelados e copiados. As organizações, para atuar nos campos da tecnologia, estratégia e inovação dependem de um fator altamente competitivo e diferencial entre os concorrentes que são seus funcionários, portanto, as organizações vencedoras serão aquelas que melhor souberem atrair, manter e desenvolver as pessoas (ZANUTTO 2006, p.31).

Assim, um administrador, que deseja êxito na gestão de uma empresa, não pode ignorar o significado da liderança na condução das pessoas na estrutura organizacional, pois essa condição, seja ela inata ou não, define o grau de comprometimento que os agentes terão com o sucesso da organização como um todo.

A percepção de um grande executivo em relação a essa realidade é que determina sua possibilidade de sucesso, buscando, ao mesmo tempo, modernizar a gestão da empresa e capacitar seus colaboradores a entenderem a intenção de tais modificações, visando, acima de tudo, estabelecer um atendimento mais adequado ao cliente, que é o núcleo principal.

A liderança no ambiente de trabalho é uma questão que vem necessitando atenção da administração nas organizações. Os gestores precisam perceber que em uma primeira instância, a própria empresa é responsável por uma boa liderança e depois, o próprio líder.

Depois que a organização traça suas linhas básicas de contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los, utilizando-se das características individuais de cada líder. Ou seja: o que se propõe é que, por um lado, a organização forneça claramente a direção da liderança, e os valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder, mas que, por outro lado,

permita-lhe a possibilidade de complementar, com características pessoais o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa, visando, acima de tudo, angariar sua condição de chefia visando motivar o grupo na organização.

As empresas percebem a necessidade crescente de líderes nas organizações, pois a sua atuação é fundamental para que as relações que acontecem na estrutura organizacional fluam de forma harmônica, tendo como objetivo principal, manter a motivação dentro do grupo.

Nesse sentido, a gestão de pessoas é reconhecida como um processo importante e integrado na competição por melhores negócios para a empresa e segundo Chiavenato (1999) muito bem expressa: “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.”

## 4.2 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Gerir pessoas deixou de ser sinônimo de controle, padronização ou rotina diária, e, cada dia mais, representa estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas.

Para a obtenção de resultados empresariais o gestor deve ampliar seus conhecimentos sobre esse assunto, que passou por expressivas mudanças ao longo dos anos, sempre buscando a melhoria do ambiente de trabalho e a qualidade na produtividade dentro das organizações.

A complexidade do gerenciamento nas organização deve-se em grande parte, ao fato de as mesmas serem compostas por pessoas de diferentes culturas, que desempenham papéis distintos e participam, juntas, na obtenção dos objetivos organizacionais.

De acordo com Chiavenato (1999),

até pouco tempo, o relacionamento entre colaboradores e organização eram opostos e cheios de conflitos, julgava-se que os objetivos das empresas eram apenas de lucro, produtividade, maximização de aplicação de recursos físicos e financeiros e redução de custos. E os objetivos dos colaboradores eram melhores salários, benefícios, conforto no trabalho e lazer, que por sua vez, eram considerados como prejuízo para a organização.

Com as mudanças advindas com o tempo as percepções dos colaboradores se alteraram e os gestores passaram a utilizar outras formas de valorizar os esforços dos colaboradores. E, segundo Chiavenatto, (1999), passaram a aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.

Assim, a interação do grupo passou a ser estratégia para a o alcance dos objetivos, e aumento da competitividade das empresas.

Sabe-se ainda que, as empresas que têm uma maior identificação com seus colaboradores, entendendo-os da melhor maneira possível, colocando suas necessidades básicas em primeiro plano, alcançam um retorno garantido, devido à satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho.

A principal finalidade do gerenciamento de pessoas é, pois, ajudar a organização a alcançar seus objetivos e, a realizar sua missão, proporcionando-lhe competitividade; além disso, empregados bem treinados, atualizados e satisfeitos no trabalho, oportunizam uma melhor qualidade à empresa, auxiliam nas mudanças e na manutenção de políticas e de comportamentos socialmente responsáveis.

Enfim, valorizar os talentos e os esforços das pessoas, dentro das empresas, tratando-as com dignidade e proporcionando-lhes condições adequadas de trabalho é um importante fator, na área de gestão de pessoas.

Concluem Milkovich e Boudreau (2000).

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para as organizações, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa.

Trabalhar este brilho e criatividade tornando-os cada vez mais úteis para a organização, Chiavenato (1999), apresenta seis processos nos quais o gestor de pessoas pode se embasar.

- Processos de agregar pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- Processos de aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- Processos de recompensar pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- Processos de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
- Processos de manter pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança, e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- Processos de monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

No entanto, cabe ao gerente o cuidado de que os processos naturalmente relacionados entre si, não sejam mal utilizados, pois podem prejudicar um ao outro, ou seja, o processo de agregar pessoas, se mal administrado, pode inviabilizar o processo de desenvolvimento pessoal, prejudicando a empresa, pois, como já foi destacado, este fato é fundamental para que a organização se mantenha em crescimento e em harmonia.

Chiavenato, (1999) resume em uma citação o que se explicitou, acima

Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença e ela se torna mais consciente e atenta ao processo de gestão como estratégia para o sucesso.

### 4.3 GERENCIAMENTO ATRAVÉS DO APRENDIZADO

Muitas empresas ainda percebem o processo administrativo constituído apenas por planejamento, organização, direção e controle, atribuições dos gerentes ou gestores, sem considerar que o conhecimento é um grande responsável pela eficiência do processo. O conhecimento não é algo novo. “Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de valor de cultos ativos mais tangíveis” (BOLGAR, 2007).

Por cultos ativos mais tangíveis entende-se a necessidade de aprendizado, ratificando-o como processo pelo qual uma pessoa adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho; fortalece sua capacidade de análise de problemas; desenvolve seu auto-conhecimento e alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz.

Para Andrade, Abbad e Mourão (2006), “o conceito de aprendizagem é mais uma categoria natural que um conceito bem definido”. Essa afirmação conduz à interpretação de que a aprendizagem organizacional é um processo da aprendizagem individual, que resgata registros e procedimentos de rotina, onde são evitados problemas futuros, dentro da organização.

Considera-se o aprendizado nas organizações, como um processo de reconstrução de conhecimento do indivíduo e de socialização, dentro da empresa.

Sob uma perspectiva psicológica, a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo. Assim tanto a aquisição como a socialização de conhecimentos dos indivíduos nas organizações ocorreriam em processos formais e informais ao longo do próprio trabalho, em interações com clientes ou fornecedores, em reuniões, em eventos, etc. O processo de socialização, em especial, garantia a replicação de padrões de condutas estratégicas, operacionais, administrativas, mercadológicas e relacionais (ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006, p. 116).

O aprendizado coletivo, é pois, uma estratégia cada dia mais utilizada para o ganho de vantagens e diferenciação da concorrência, valorizando os colaboradores e promovendo mudanças constantes e conscientes na empresa.

Lendo Lacombe (2003), entende-se que o conhecimento existente em uma organização pode ser usado para criar vantagem diferencial, ou seja, a gestão do conhecimento abrange a soma de tudo o que todos em uma empresa conhecem, o que confere à empresa sua vantagem competitiva.

A implantação da gestão por meio do conhecimento requer estratégias e segundo Stewart (1998)

o primeiro ponto para implantar uma gestão do conhecimento é definir os critérios para escolher que tipo de conhecimento a empresa planeja obter e qual a forma de consegui-lo e distribuí-lo. Em muitos casos, apenas uma fração do conhecimento disponível pode ser sistematicamente capturado e distribuído. Assim, a seleção é crucial. Além disso, uma parte considerável do conhecimento da organização é tácito, isto é, não foi articulado ou tornado explícito, ou não está ainda no nível verbal e não se presta a ser descrito ou traduzido em categorias formais e codificadas.

Portanto, para manter sua posição no mercado competitivo, a organização precisa abraçar as mudanças de maneira proativa. A capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência. Neste ambiente, as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância porque as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades. Essa capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a energia do funcionário é tão primordial na economia do conhecimento e a necessidade de aprender (MEISTER, 2005).

A necessidade de aprender é freqüente em um ambiente onde a administração da mudança inclui a atenção às “surpresas” e desperta a necessidade constante de aprender.

Como diz Lacombe (2003)

as organizações que aprendem são aquelas com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos.

Alguns autores, dentre eles Andrade, Abbad e Mourão (2006), entendem que o conceito de aprendizagem é mais uma categoria natural que um conceito bem definido. Percebe-se que existe pouco, ou nenhum consenso sobre o assunto. Os diferentes níveis de análise nos campos individual, grupal ou organizacional dificultam a construção teórica sobre o fenômeno, fazendo com que a transposição de conceitos sem consistência amplie a falta de consenso na área, gerando uma complexidade instigante.

Admite-se que os fenômenos da aprendizagem individual e organizacional são interdependentes, porque cada um apresenta um potencial de conhecimento adquirido pelos indivíduos.

Stadler (2005) alerta que “o grande desafio encontra-se em promover o conhecimento, uma vez que este obrigatoriamente antecede o agir”, dentro da seguinte ordem, representada no ciclo conhecimento/ação (figura 2)

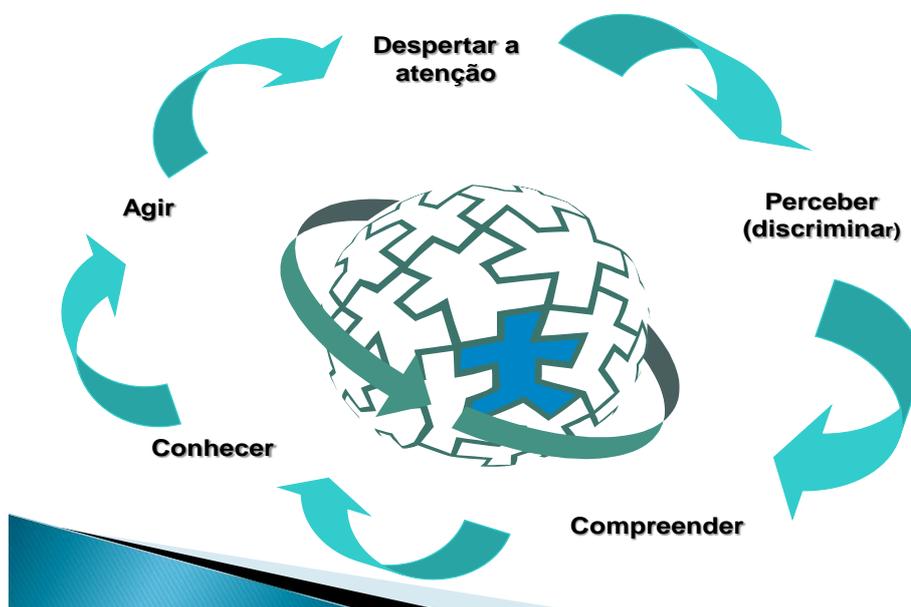


FIGURA 2 - CICLO CONHECIMENTO-AÇÃO

FONTE: Adaptação de Stadler, Estratégias para a qualidade (2005, p. 54).

O autor descreve as cinco etapas como distintas e complementares, com efeito de retroalimentação, positiva ou negativa.

- 1) DESPERTAR PARA A AÇÃO – início do processo mental de percepção do estímulo.
- 2) PERCEBER/ DISCRIMINAR – formação de imagem mental a respeito do fato
- 3) COMPREENDER – entender como os fatos se processam.
- 4) CONHECER - saber sobre os fatos conscientemente.
- 5) AGIR – atuar sobre os fatos conscientemente.

O administrador deve estar ciente de que todo aprendizado dentro da organização implica em mudanças, cuja eficácia depende da adaptação do colaborador as novas estratégias. E que o processo de criação e disseminação do conhecimento organizacional, é permanente visando a adaptação contínua da empresa às mudanças no seu ambiente externo, através de metodologias que facilitem a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.



FIGURA 3 - PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
 FONTE: Adaptação Senge, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem (2006)

Há que se observar que muitas empresas estão se preocupando com o seu desempenho e com correção de erros anteriores, porém, nem sempre as experiências do passado são eficazes para os problemas do futuro. Essa experiência se consideradas, não constituirão solução para todo e qualquer problema, dentro das organizações, visto que cada situação exigirá tratamento e soluções específicos.

Segundo Senge (2006),

...as organizações que aprendem são organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar o futuro que desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes (sistêmicos), onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Portanto, para o autor, aprender não significaria estritamente adquirir mais conhecimento, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados desejados para a vida.

Senge coloca ainda, cinco disciplinas do aprendizado organizacional

**Domínio pessoal** é a disciplina de continuidade, de esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente.

**Modelos Mentais** são pressupostos profundamente arraigados que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. O conceito de modelo mental é semelhante ao das premissas básicas inconscientes que definem os padrões de comportamento numa cultura organizacional. O objetivo é não nos deixarmos limitar por esses modelos.

A prática da **visão compartilhada** envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em vez de mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente ditar uma visão, por melhores que sejam suas intenções. Em vez de antever a visão sozinho, o líder deve procurar compartilhar sua visão com os demais e criar a visão junto com eles.

A visão compartilhada está relacionada ao processo de alinhar e de desenvolver a capacidade coletiva de se criar os resultados definidos pela equipe.

*A aprendizagem em equipe* começa pelo “diálogo”, que representa a capacidade dos membros de deixarem de lado idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

*O pensamento sistêmico* é a quinta disciplina, a que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Ele é interdependente, é a capacidade de pensar sistemicamente, de analisar os campos de força e seus efeitos, utilizando-se de modelos mentais mais complexos, em vez dos mais simples. Esta é uma atitude que necessita ser desenvolvida e assumida por todos, na organização e não somente pelo líder. É atitude científica e foge das ações e pensamentos ligados ao senso comum.

Portanto, o administrador necessita atentar para a promoção de um ambiente psicológico, cultural e estrutural capaz de propiciar a aprendizagem, estimular o fluxo de idéias internas ou externas à organização, eliminando barreiras e preconceitos e criando oportunidades de crescimento, por meio de atividades inovadoras como seminários tecnológicos, *benchmarking*, *workshops*, dentre outros.

Ao criar uma organização, o gestor atentará para algumas etapas que nem sempre aparecerão na sequência aqui explicitada e que, independentemente de surgirem antes ou depois não perdem o seu valor e importância, na estrutura da organização; a primeira etapa diz respeito ao recrutamento e admissão do pessoal. Necessário se faz escolher os melhores, dentre os melhores, indiscutivelmente. Esta atitude é fundamental para a competitividade da empresa e no recrutamento e na admissão das pessoas inclui-se o crescimento a ser oportunizado a todos, em benefício da própria empresa.

Outra etapa a ser destacada e que complementa a anterior é proporcionar a criação de fluxos horizontais de conhecimento, no sentido de que o mesmo seja repassado para todos, dentro da organização. Não há vantagem alguma que se criem “ilhas” de informação, e/ou bolsões de experiências, pois essas situações nada acrescentam; ao contrário, haverá benefício, em termos de aprendizado organizacional, se o fluxo for capaz de transferir, de compartilhar, de expandir e de alavancar conhecimentos, ao invés de experiências e informações fragmentadas.

A etapa seguinte e, por vezes a mais difícil, inclui a criação de uma cultura baseada na confiança, onde as pessoas dividam informações e experiências que, até então, eram concentradas em alguém, especificamente. Que os integrantes do

grupo aceitem responsabilizar-se por questões das quais detinham controle limitado, e que as iniciativas sejam colocadas de tal forma a esclarecer medidas e sistemas de mensuração até então não muito claros. Portanto, essa etapa consiste na existência ou na criação de um comportamento global de confiança em julgamentos mútuos, onde não haja resistência para depender dos compromissos assumidos pelos outros.

#### 4.3.1 Treinamento e desenvolvimento

A ciência e a tecnologia florestal se desenvolvem num ritmo de velocidade cada vez mais acelerado; para que as empresas possam usufruir desse avanço e convertê-lo em vantagem competitiva, é indispensável contar com profissionais competentes e tecnicamente atualizados.

Para Lacombe (2003) “As organizações que aprendem são aquelas com capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos”.

Uma técnica de aprendizagem capaz de proporcionar o desenvolvimento das habilidades preconizadas pelo autor é o treinamento.

No passado, o treinamento era considerado um método para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho dentro das organizações, sendo, muitas vezes, entendido como o processo pelo qual a pessoa era preparada para desempenhar da melhor maneira as tarefas específicas do cargo que ocuparia.

Complementando esta afirmativa, Chiavenato (1999), coloca que treinamento é o

processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos, para serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Entende-se, então, que, cada vez mais as empresas promovem treinamento para desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais..

Há diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas: os métodos são iguais para atingir as perspectivas, mas o tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades, com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas foca os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades que serão requeridas; no entanto, ambos têm o objetivo de oportunizar a aprendizagem das pessoas.

Os tipos de treinamento são adequados para cada função, e o treinamento se dá no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância.

Segundo Lacombe (2005) o treinamento no trabalho é aquele que ocorre no cotidiano, como uma orientação da chefia, com o estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções, substituições temporárias e orientações por meio de incumbências especiais.

O treinamento no trabalho pode ainda ser formal e interno, realizados na forma de cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento e de desenvolvimento pessoal, com o objetivo de melhorar o desempenho nas funções que o pessoal exerce, ou para preparar novas funções. Muitas vezes, em treinamento é ofertado exclusivamente para os executivos. .

O treinamento pode ainda, ser externo, ou seja, aberto ao público, programado e executado por universidades e outras instituições da área da educação, de treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada. Segundo Lacombe (2005), esse tipo de treinamento é destinado para aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações, para proporcionar conhecimentos generalistas sobre administração, economia, dentre outros assuntos de interesse geral das empresas. Ele é vantajoso para as empresas que não necessitam treinar muitas pessoas e muitas instituições de ensino superior criam programas de Mestrado em Administração de Negócios – MBA-, que são oferecidos, principalmente às empresas, de grande porte.

Uma vantagem deste tipo de treinamento é o contato que as pessoas têm com profissionais de outras empresas, oportunizando troca de experiências e de conhecimentos.

A vantagem do treinamento interno sobre o externo é que, além de ser projetado para atender especificamente às necessidades da empresa e evitar a ausência dos colaboradores ao trabalho, costuma atingir um maior número de participantes, reduzindo o custo do investimento.

Uma nova forma de treinamento ganha espaço nas organizações

é o treinamento à distância que, segundo Lacombe (2005), é normalmente mais comum através do computador por meio de videoconferência, da intranet, utilizando-se de textos, que são distribuídos a todos os participantes, antes do início do programa. As distâncias praticamente desaparecem com esse tipo de recurso, e em sendo assim, o custo diminui e a eficiência aumenta.

As empresas podem usar seus próprios sites para criar um portal de treinamento para seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Segundo Lacombe (2005), “o treinamento quanto ao público alvo pode ser dividido em integração de novos empregados, formação de *trainees*, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento executivo.”

Como se vê, há um envolvimento de toda uma gama de pessoas importantes para a organização que rapidamente e com eficiência, estarão se renovando, em termos de aprendizagem.

A empresa deve ter muita cautela ao optar por uma forma de treinamento, para que não haja um clima desfavorável entre os colaboradores, no caso de se sentirem inferiores aos executivos e aos gerentes das empresas, o que poderá provocar frustrações e a saída de pessoas importantes para a empresa.

Mesmo tendo vários métodos para treinar colaboradores, o nível básico também é usado para treinar gerentes e supervisores. Não se deve esquecer que o desenvolvimento difere um pouco do treinamento, no sentido que seu objetivo é ampliar a experiência de cada indivíduo e fornecer uma visão, a longo prazo, do papel dos indivíduos na organização.

As empresas, atualmente, buscam a inovação de seus produtos e serviços visando à qualidade e satisfação de seus clientes, mas para que isso seja feito com a devida agilidade, os colaboradores necessitam estar motivados. Essas necessidades nem sempre são claras e diagnosticadas, por isso a política de levantamentos e pesquisas internas, capaz de localizá-las e descobri-las.

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo se refere ao planejamento das ações de treinamento. Uma vez as necessidades de treinamento diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2006) “para ter certeza de que os investimentos em treinamentos e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento”.

Portanto, para que se inicie um treinamento é necessário fazer o levantamento das necessidades, hoje existem vários métodos que focalizam estratégias para a obtenção de um melhor treinamento. Um dos métodos para avaliar o processo produtivo dentro da organização, segundo Chiavenato, (1999), é fazer uma análise dos produtos rejeitados, barreiras pontos fracos em relação às pessoas e custos laborais elevados. Outra é através da análise efetuada a partir do diagnóstico de toda organização; passando a um estudo sobre os recursos humano, análise de estrutura de cargos e análise do treinamento: a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação de eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Ao final, avaliam-se os resultados, determinando até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se as metas foram atingidas.

A organização deve estar consciente de que é preciso avaliar o programa de treinamento para saber se ele atendeu às necessidades para as quais foram designadas. Se for bem sucedido, significa que o dinheiro empregado nos colaboradores foi bem investido, mas se os resultados forem negativos e o programa de treinamento não atingiu as metas, o esforço foi inválido e sem efeito.

Após obter todas as informações será analisada qual a necessidade de melhorias ou novas estratégias dentro da organização ou se foi atingido ou não os objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Esse processo, explica Hanashiro (2008), não é fácil nem rápido, uma vez que transfere o *know-how* do nível individual para o coletivo, e muitas vezes, informações e conhecimentos não se encontram objetivamente descritas, disponíveis e facilmente acessíveis, ela se encontra apenas na memória de algumas pessoas, nesse caso, mais tempo é necessário até que possam migrar do nível individual e de grupos para o nível organizacional.

#### 4.4 PROJETOS

Desenvolver projetos, na busca de vantagem competitiva, tem-se apresentado como uma estratégia eficaz, tanto na agregação de valor aos produtos fabricados, motivação da equipe, como na criação de novos produtos. Por ser um assunto em ascensão, e cada dia mais frequente nas empresas, torna-se necessária 'a construção "de uma estrutura, com pessoas capacitadas para o desenvolvimento dos referidos".

Se trabalhados de forma intensiva, justifica-se ainda, a necessidade de um "Gerenciamento de Projetos", ou seja a aplicação de habilidades, de competências, de ferramentas e de técnicas nas atividades do projeto, com o objetivo de atender às particularidades inseridas nos mesmos.

Um gerente com essa visão será naturalmente competente e hábil para utilizar-se das referidas ferramentas e técnicas, para a criação de um projeto, mesmo que não participe das atividades do seu desenvolvimento, visto que seu papel será o de gerenciar o desempenho do projeto, usando as variáveis "custo", "prazo" e "escopo", para minimizar possíveis falhas nos processos.

Prado (1998), confirma essa posição, ao afirmar que

gerência de projetos (GP) é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento e controle de projetos, planejando sua execução antes de iniciá-lo e acompanhando a sua execução, sendo indispensável bons conhecimentos na área, pois é necessária a capacidade de imaginar um projeto do início ao fim, para garantir que o projeto seja realizado com sucesso e espírito de liderança.

E, ao ler-se Verzuh (2000), há a complementação do que o autor acima mencionado explica: “não há dúvidas de que os melhores gerentes de projeto são líderes excepcionais. Eles são pessoas de visão, motivam, são capazes de reunir as pessoas e, mais importante de tudo, conseguem grandes feitos.”

Portanto os resultados positivos só acontecerão se os projetos forem executados com qualidade total, ou seja, concluídos no prazo dentro dos custos previstos, proporcionando satisfação ao cliente e com o seu referido gerente atento para as variáveis: tempo, custo e escopo, que são determinantes para a eficácia do projeto.

Maximiano (2002), alerta para dois problemas principais que o gerente poderá enfrentar

1<sup>o</sup> - a administração do projeto em si, como sistema de recursos e atividades que procuram fornecer um produto dentro de um prazo. O projeto é um empreendimento temporário que exige o esclarecimento das necessidades a serem atendidas, para que um escopo coerente possa ser definido e em seguida, o prazo e o custo possam ser planejados. Esse é o problema de preparar o projeto e levar adiante sua realização, para fornecer o produto.

2<sup>o</sup> - Administrar o projeto dentro de um contexto organizacional. O projeto é um empreendimento que exige consenso, formação e coordenação de equipes, divisão de responsabilidades, apoio da alta administração e coordenação de fornecedores internos e externos. É complexo administrar um sistema temporário dentro de outro, permanente, do qual utiliza os recursos.

A crescente demanda por projetos, incentivou o movimento liderado pelo *Project Manangement Institute* (PMI), a produzir um Guia de conhecimentos sobre a Administração de Projetos (*Guide to the Project Manangement Body of Knowledge – PMBOK*).

O Guia do PMBOK é um documento que sistematiza o campo da administração de projetos, e em sua 4ª edição, lançada em 2004, identifica e define os principais conceitos e técnicas sobre a administração de projetos, a serem apreendidas pelas pessoas envolvidas e interessadas no assunto.

O PMBOK contribui para a criação de uma linguagem comum e fornece as bases para programas de treinamento e educação em administração de projetos, formalizando, segundo Ávila (2007), diversos conceitos sobre gerenciamento e seu ciclo de vida. Estabelece para tanto, cinco grupos de processos de gerenciamento, a saber (figura 4):

1. Iniciação
2. Planejamento
3. Execução
4. Monitoramento e controle
5. Encerramento

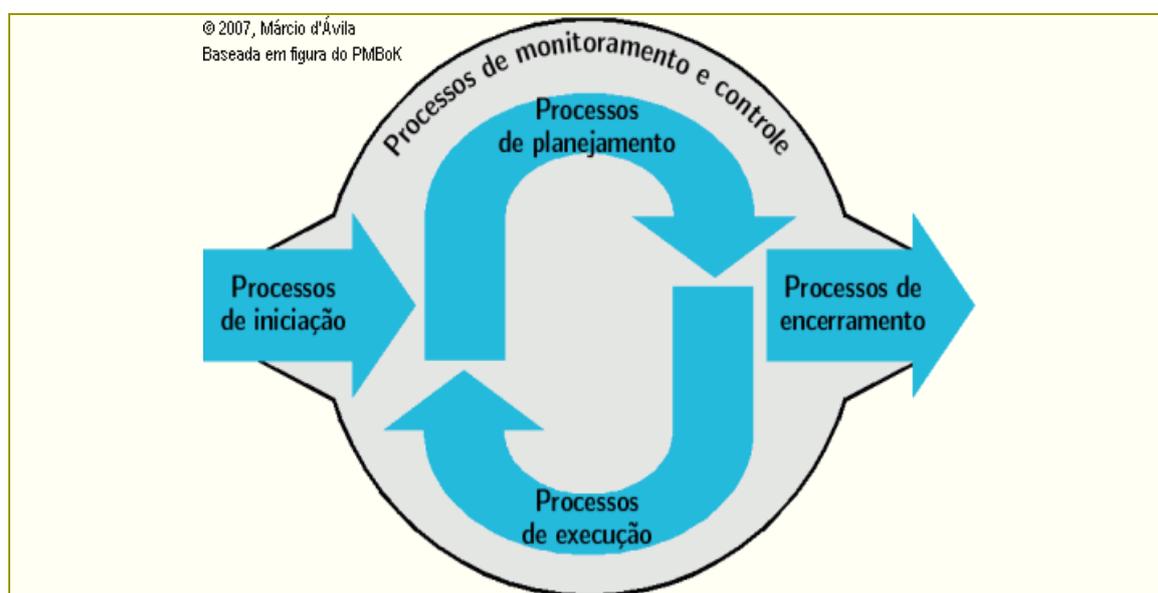


FIGURA 4 – PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE  
FONTE: Márcio D'Ávila (2007)

Estes grupos formam um processo tendo como início a tomada de decisão de sua implantação, que será o objetivo do planejamento. Quanto mais tempo for

despendido nesta fase do processo maior será a probabilidade de sucesso, uma vez que o planejamento é base para as ações seguintes, principalmente para a execução. O gerente deve ter uma atenção especial ao monitoramento ou controle, ele deve acontecer durante o processo possibilitando a correção tão logo sejam detectadas falhas ou situações indesejadas. Quando o processo é trabalhado de forma eficiente o encerramento será eficaz. O encerramento geralmente ocorre com os *feedbacks* dos participantes.

Um sistema de que o gerente dispõe, que tem grande aplicabilidade e contribui para o gerenciamento e qualidade do projeto é o *Plan, Do, Check and Act* (PDCA) de Deming.

PLAN ( Planejamento): estabelecimento da meta e estabelecimento do caminho para atingir as metas (cronogramas, etc.)

DO ( Fazer): educação e treinamento e execução das tarefas do projeto

CHECK (Verificação) dos resultados das tarefas executadas

ACTION ( Atuar) corretivamente sempre que necessário.

Em conformidade com os estudos de D'Ávila (2006) o PMBOK, aborda nove áreas de conhecimento, respectivamente, o gerenciamento dos seguintes aspectos do projeto: integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos e aquisições (figura 5).



FIGURA 5 – ASPECTOS DO PROJETO  
 FONTE: D'Ávila, 2006

Cada uma dessas áreas de conhecimento abrange diversos processos de gerenciamento de projetos e para que um projeto obtenha sucesso, em sua implantação, é indispensável o comprometimento, estímulo e respaldo da alta administração, estimulando e respaldando esta prática gerencial.

A constante mutação do cenário empresarial leva a estrutura de projetos a adequar-se conforme as influências externas assim o exigirem e para tornar a figura do gerente respeitada e valorizada é necessário reconhecê-la, utilizando-se de um plano de carreira para estimular o profissional, uma vez que sua autoridade é compatível com o porte de cada projeto e espera-se que a empresa reconheça que sua autoridade pode cruzar as linhas funcionais tradicionais.

As metas estabelecidas nos projetos serão cumpridas, da mesma forma que as metas da rotina do dia-a-dia e que o planejamento e controle de projetos (estabelecimento de metas, definição de etapas, cronogramas físico e físico-financeiro, análise de risco e contramedidas, estabelecimento de normas e de estratégias).

A organização de base florestal tem vantagem competitiva com o desenvolvimento de projetos, uma vez que busca constantemente otimizar os recursos com a visão do processo. Mas, Verzuh (2000) alerta para cinco fatores que, segundo o autor, são essenciais ao sucesso de um projeto

- a. Acordo entre a equipe do projeto , o cliente e a gerência com relação aos objetivos do projeto – objetivos claros.
- b. Um plano que mostre um caminho geral e responsabilidades claras e que será usado para medir o progresso durante o projeto – já que cada projeto é único, o modo de entender e executá-lo eficientemente é com planejamento. Um bom plano não só define *quem* é responsável pelo que deve ser feito e quando, mas também *o que* é possível fazer.
- c. Comunicação constante e efetiva entre todos os envolvidos no projeto – as pessoas e não os planos ou softwares completam os projetos.
- d. Escopo controlado – todas as pessoas envolvidas no projeto devem entender exatamente o que pode ser obtido dentro de um dado período de tempo e orçamento.
- e. Apoio ao gerenciamento – os gerentes de projeto raramente têm autoridade formal suficiente para tornar todas as decisões necessárias para terminar o projeto. É necessário que o alto escalão da empresa designe pessoas com autoridade para agirem em seu lugar.

Entende-se que, no mundo de hoje, as mudanças e sua velocidade crescem cada vez mais. Para sobreviver e prosperar, as organizações precisam modificar constantemente seus produtos e serviços. Os projetos são o meio pelo qual essas inovações são efetivadas.

Quanto maior a mudança, mais inovações, mais projetos surgem e mais cuidados os gerentes manifestam, com relação a fatores que afetam diretamente os resultados.

#### 4.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um fator a merecer especial atenção do gestor é o estudo sobre cultura e clima organizacional, uma vez que ambos têm influência direta na consecução de metas e resultados almejados pela organização.

Para entender ou estudar o clima de uma organização, faz-se necessário conhecer a sua cultura, pois é por meio dela que se conhece a missão, a visão e os valores organizacionais, da organização, uma vez que o fator cultura é sua identidade.

A cultura organizacional é formada pela interação dos elementos de uma organização, ou seja entre o sistema de valores, as crenças, as normas e os hábitos que são compartilhados. Desta forma, para se entender a cultura de uma organização é necessário analisar os símbolos, que são os nomes, as logomarcas e as características físicas usadas para “conduzir” a imagem de uma empresa.

Schein (1972), um dos maiores especialistas em cultura organizacional, propõe que a cultura existe em três níveis

**ARTEFATOS** são coisas que uma pessoa vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não-familiar. Artefatos estão em qualquer lugar e as pessoas podem aprender sobre a cultura prestando atenção a eles. São os aspectos mais observáveis da cultura - (processos e estruturas visíveis da organização).

**VALORES ADOTADOS** são as razões que alguém dá para fazer o que faz. A maioria das organizações podem ser rastreadas aos valores adotados estabelecidos pelos fundadores. Este é o segundo nível da cultura organizacional - (estratégias, metas, filosofias...)

**HIPÓTESE BÁSICA** são crenças que os membros da organização tomam como seguras. A cultura prescreve “o modo certo de fazer as coisas” em uma organização, frequentemente, considerações não ditas ou escritas - (crenças, percepções, pensamentos e sentimentos)

Sendo as organizações compostas por grupos formais e grupos informais, entende-se que em uma mesma organização coexistem duas culturas distintas: a cultura formal e a cultura informal.

Colla (2009) define “cultura formal como uma representação de todos os procedimentos padrões em uma organização e a cultura informal formada através da criação dos grupos informais.” A soma da cultura organizacional formal e informal é a cultura organizacional.

Portanto, a cultura organizacional sofre forte influência da cultura dos seus colaboradores da mesma forma que os colaboradores agem e regem em muitas situações conforme a cultura organizacional.

Analisando a figura 6, em conformidade com o autor, entende-se que a cultura organizacional é uma variável interveniente, em que os funcionários têm uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica torna-se a cultura da organização. Essas percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários, cujo impacto maior ocorrerá quanto mais forte for a cultura (ROBBINS, 2002).

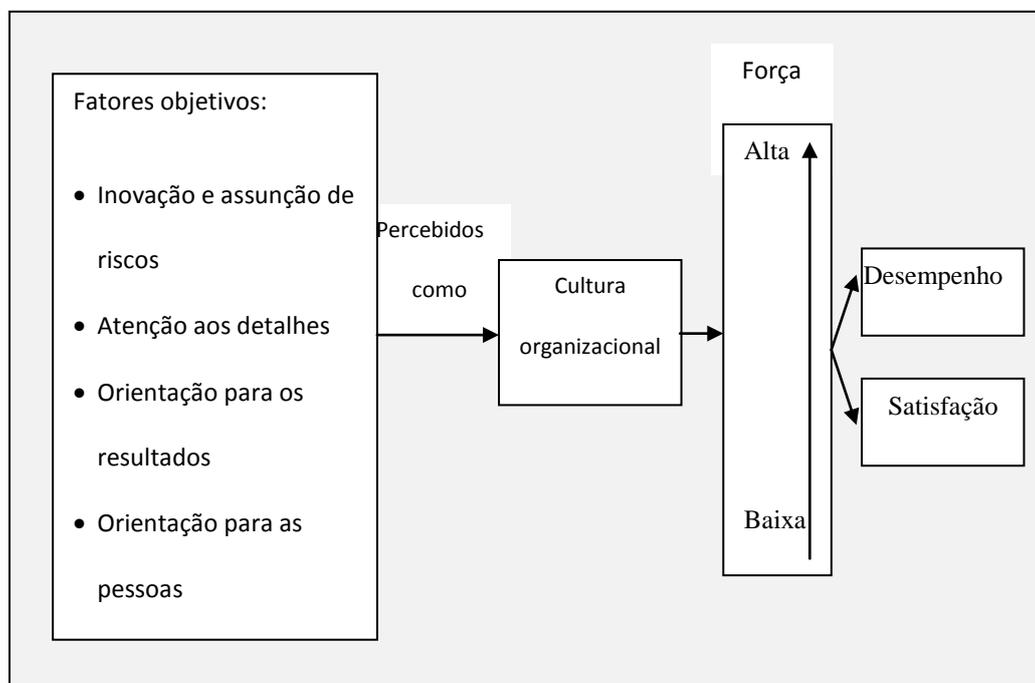


FIGURA 6 – IMPACTO DA CULTURA NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS  
 FONTE: ROBBINS (2002, p. 517).

Dessa forma, o gerente, ao admitir um colaborador necessita analisar a sua cultura, pois uma cultura muito adversa poderá resultar em conflitos pessoais e organizacionais.

A cultura organizacional é mutável pois, conforme Chiavenato (2004), “a única maneira viável de mudar as organizações é mudando sua “cultura”, isto é, mudando os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem.”

Portanto, para que os colaboradores trabalhem motivados, o gerente deve estar atento a cultura organizacional oferecendo meios e estratégias para que as mudanças ocorram em clima propício ao desenvolvimento das ações.

Luz (2006) alerta que

A cultura organizacional é conhecida como a principal influência do clima de uma organização, embora os fatores externos como a saúde, condições sociais, de habitação, de lazer e situações familiares também interfiram significativamente no clima.

Como se vê, é um conjunto de fatores externos e internos que se conjugam, de forma a construir o clima organizacional adequado.

Este clima é a percepção dos colaboradores sobre a organização vista por meio de suas políticas, da sua estrutura, dos seus sistemas, processos e valores, ou seja, como sentem a empresa e, conseqüentemente, esse nível de motivação que faz com que os colaboradores reajam, diante da sua percepção que, espera-se, seja sempre positiva.

Conforme Santos (1999)

O conceito de clima organizacional mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, é que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações.

Assim, o clima organizacional resume todo o conflito interno, pontos críticos, pontos fracos e fortes, delineando caminhos para responder-se a questões ligadas às causas da desmotivação, da queda de produtividade, entre outros, sendo um determinante da qualidade de vida gerada dentro da organização.

Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes.

O clima organizacional pode ser favorável ou desfavorável, na medida em que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação moral ou proporciona a frustração dessas necessidades. Portanto, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Uma das principais responsabilidades dos gerentes é medir o clima organizacional, para com isso descobrir seus pontos fracos e sua influência sobre os resultados da organização, assim como seus pontos fortes.

Essa avaliação pode ser feita de duas diferentes formas: avaliação por setor departamento e avaliação corporativa ou institucional. Ouvir individualmente os membros da equipe de trabalho é responsabilidade do gestor, uma vez que é sua a responsabilidade de manter seus subordinados satisfeitos, motivados, uma vez que, o desempenho de cada funcionário depende da sua capacitação e motivação para o trabalho.

“A avaliação do clima compete aos gestores, independente do cargo ou nível de hierarquia. Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos tem o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário”, afirma LUZ (2006).

A avaliação corporativa é de responsabilidade do departamento de recursos humanos; a ele compete ouvir coletivamente os colaboradores, pois sua missão é assegurar que a organização tenha um bom ambiente de trabalho e seus colaboradores sintam-se satisfeitos e realizados.

Luz (2006) completa esta observação, mencionando:

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de recursos humanos porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da administração de recursos humanos – ARH. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão.

Portanto, a maneira mais utilizada para conhecer o clima interno das organizações é através da pesquisa de clima, que permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa em que trabalha e detectar fatores geradores de um bom clima organizacional.

#### 4.5.1 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma poderosa ferramenta que o gestor dispõe para melhorar os negócios da empresa, uma vez que permite identificar os pontos positivos e negativos, as carências e anseios dos colaboradores, visando uma atuação direta e eficaz.

Ela permite estudar a cultura da empresa e medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização, além de possibilitar outras formas de análise possíveis.

De acordo com Boog e Boog (2002):

Para avaliar, regularmente e de forma ampla, o que os empregados pensam a respeito do tratamento que recebem, as pessoas precisam realizar pesquisas de clima. Não há periodicidade, nem modelos generalizáveis – cada organização deve defini-los de acordo com suas necessidades e sua cultura.

Esperando-se, então, que atinjam o objetivo desejado, as pesquisas devem ser elaboradas com a finalidade de serem analisadas e discutidas abertamente, em

clima de profissionalismo e maturidade, escolhidos o momento e a situação pertinentes à apresentação das mesmas.

A pesquisa de clima organizacional é também, uma maneira eficiente de utilizar os talentos, conhecimentos e habilidades dos colaboradores para identificar e solucionar problemas, soluções estas que podem ajudar a organização a crescer em termos de lucratividade e competitividade, além de diagnosticar as condições gerais de uma organização, analisando o seu grau de envolvimento nos processos de mudanças planejadas, ou de resistência aos mesmos.

Por meio dela serão identificados os fatores relevantes na relação do indivíduo com a organização, através do mapeamento de uma complexa rede de motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que estas expectativas podem ser atendidas pela empresa.

Através de uma análise periódica é possível criar um programa de melhoria para a organização, conhecer os pontos fortes da motivação interna dos colaboradores e principalmente os pontos de desmotivação, os quais, necessariamente serão trabalhados.

Um grande número de variáveis podem ser utilizadas nos questionários de pesquisa de clima organizacional, dependendo do aspecto que os pesquisadores queiram trabalhar.

Luz (2006), destaca variáveis organizacionais possíveis de serem abordadas nas pesquisas de clima organizacional

o trabalho realizado pelos funcionários, salários, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, comunicação, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissionais, possibilidades de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários, participação, pagamento dos salários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação da empresa para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, direção e estratégias, valorização dos funcionários, envolvimento/comprometimento, trabalho em equipe, modernidade orientação da empresa para os clientes, planejamento e organização, fatores motivacionais, fatores desmotivacionais.

Entende-se serem estas variáveis possíveis de serem estudadas numa pesquisa de clima organizacional para qualquer empresa, tendo em vista a relação íntima que desempenham no processo, em geral e por incluírem fatores internos e externos da organização.

De posse dos resultados da pesquisa de clima, os gerentes acompanharão os resultados, a fim de cumprirem o compromisso de efetuar as mudanças necessárias, em respeito aos participantes da mesma, uma vez que se criam expectativas que necessitam de respostas, devido a importância das mesmas.

A pesquisa precisa ser elaborada com precisão e objetividade, levando-se em consideração que cada pessoa possui um conceito, uma concepção e uma percepção a respeito de cada assunto; portanto, fatores iguais podem ter intensidade diferente de motivação, em cada colaborador.

Os fatores motivacionais desempenham uma forte contribuição na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos ou serviços de uma empresa, impulsionando a participação do colaborador e desenvolvendo um compromisso duradouro com responsabilidade, satisfazendo os interesses de ambas as partes, ou seja, da organização e do colaborador, além do que uma pessoa motivada se sente bem, interage com a equipe e promove um clima organizacional positivo.

#### 4.6 MOTIVAÇÃO E GERENCIAMENTO

Ao longo dos anos, pelo senso comum, dirigentes e supervisores associaram eficiência à motivação, e se tornaram freqüentes as explicações sobre baixo rendimento, absenteísmo e atraso pela falta de motivação.

Ora, a motivação humana é uma característica observada desde a mais tenra idade, pois, a motivação inicial do ser humano é decorrente de seu próprio instinto e das necessidades fisiológicas, que englobam desde a nutrição até os afetos, que garantem o seu bem estar.

Considerando esses aspectos, Siqueira Neto (2004) afirma que a motivação humana é

O conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo. Manifesta-se como resposta a estímulos internos e externos. Os motivos podem ser classificados em primários, ou básicos, que não são aprendidos e são comuns tanto aos animais quanto aos homens (fome, sede, impulso sexual etc.); e secundários, ou aprendidos, que diferem de animal para animal e de pessoa para pessoa (desejo de realização, de poder etc.).

Ciente da relevância da motivação para o ser humano, a Administração, que, de forma sintética, agrega o conjunto de princípios, normas e funções destinadas a ordenar, dirigir e controlar os esforços de grupos de indivíduos para a obtenção de um resultado comum percebeu que, para alcançar esse objetivo, necessitava considerar o aspecto motivacional em seu âmbito, como forma de estabelecer pressupostos para ações dentro da empresa, que motivassem os agentes que atuam na estrutura organizacional a atingir as metas propostas pela alta-direção.

A Administração, considerando essa realidade, passa a conceber a motivação humana como um fator preponderante para o sucesso da organização.

Alves (2004), em relação a essa realidade, expõe

A motivação torna possível aos gestores conseguirem agregar como fator de estímulo ao ser humano, os interesses pessoais e da organização onde este está inserido. Assim, ao se conseguir efetivar um meio de fazer com que os interesses pessoais dos homens coincidam com os das organizações, ganham todos, homens e organizações. Aqueles, porque alcançarão realização profissional e satisfação pessoal com a ajuda das organizações, estas porque contarão com empregados motivados e engajados defendendo os interesses delas.

Essa afirmação, evidencia a relevância da motivação no contexto da organização, constituindo-se, assim, elemento capaz de estimular o indivíduo a empreender suas ações, visando concretizar, de forma conjunta, diversos interesses (tanto os seus como o da própria organização) e ratifica a importância do treinamento e desenvolvimento.

A estratégia gerencial, no processo motivacional, perpassa pela compreensão da natureza complexa da motivação, do entendimento das peculiaridades de cada liderado, do conhecimento das diferenças individuais, dos

objetivos individuais e da sua consonância com os objetivos organizacionais. Para tanto, os programas motivacionais podem ser considerados um caminho para a consecução desses objetivos.

#### 4.6.1 Componentes de Um Programa Motivacional

Programas motivacionais geralmente trazem resultados impactantes no ambiente organizacional, tais como o levantamento, de forma prática, objetiva e profissional, das necessidades de desenvolvimento da população, a melhora dos indicadores de satisfação do cliente e a ampliação de resultados operacionais.

Castro (2002) considera três etapas para o desenvolvimento de um programa motivacional:

1. **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.** - visa identificar os aspectos ambientais mais relevantes que interferem na motivação do grupo. Inicia o processo de entendimento dos sistemas de trabalho e estratégia organizacional (do ponto de vista motivacional dos Recursos Humanos).

2. **PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO** – os fatores que contribuem para a satisfação geral no trabalho relacionados ao seu processo motivacional são: clima organizacional, aprendizagem e ampliação dos conhecimentos, perspectivas de desenvolvimento nos próximos anos, remuneração, benefícios oferecidos, grau de estresse, imagem institucional, estilo de processo decisório na empresa, tipo de trabalho realizado e local de trabalho.

Esse conjunto de fatores demonstra que um ambiente motivacional é constituído de vários elementos, cabendo ao gestor de pessoas a plena percepção dessa realidade, para que possa realizar ações que possibilitem alcançar elementos díspares que são, na realidade, complementares no que tange à motivação. Para exemplificar essa situação, a remuneração é um fator motivacional importante, mas não é o único, cabendo à empresa conseguir, dentro de suas possibilidades, agregar outros fatores que permitam ao funcionário sentir-se plenamente motivado para realizar suas ações na organização. Se houver a persistência em um único fator, inviabiliza-se a criação de um ambiente motivacional múltiplo, que tende a ser mais efetivo, no que tange ao estímulo individual.

3. TANGIBILIDADE - ao discutir sobre motivação, a tendência é achar que não se pode mensurar questões tão intangíveis. A grande verdade é que se deve buscar indicadores que orientem tanto em relação à implementação de ações motivacionais quanto aos progressos obtidos após um processo motivacional. Tangibilidade é a capacidade de mensurar os fenômenos ligados à motivação, é a ação de medir, identificar, quantificar os impactos da motivação para obter uma orientação sobre o que ocorre nos ambientes organizacionais.

Essa etapa deve ser dedicada a identificar indicadores organizacionais capazes de monitorar o efeito das mudanças ocorridas com a implementação do processo de desenvolvimento organizacional.

Portanto, um colaborador pode trabalhar em prol de um objetivo, não necessariamente por estar motivado, e sim dirigir-se a tal direção por fatores intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. O gerente necessita conhecer tais fatores, antes de planejar um programa motivacional.

E, para reter talentos, cria mecanismos, possibilitando um processo de desenvolvimento motivacional que gere estímulos e que leve as pessoas a relacionarem a motivação com o desenvolvimento do conhecimento, com o desenvolvimento humano.

#### 4.7 GESTÃO DE MUDANÇAS

As mudanças nas organizações são constantes e podem ser drásticas, dependendo do impacto que causam em seu ambiente interno e externo, pois conforme explica Motta (2007), “as empresas não são entidades isoladas; ao contrário, estão em interação dinâmica com o ambiente em que se encontram”.

O autor divide as mudanças em três dimensões: tecnológica; humana e organizacional, sem contudo negligenciar o caráter de interdependência que existe entre essas dimensões; pois, se assim, essa divisão cumpriria, apenas, uma função didática.

Furtado (1998) afirma que

a passagem do milênio caracteriza-se pela alta intensidade de mudanças de relevante importância e impactos econômicos, políticos e sociais, fazendo com que a informação e o conhecimento sejam de fundamental importância na seara produtiva e estas informações não podem ser restritas para analisar apenas a estrutura micro em que atua, mas também o aspecto macro, uma vez que a entidade, de forma geral, é influenciada por fatos que ocorrem no âmbito mundial.

Entende-se que as mudanças não ocorreram apenas no setor produtivo, mas também o administrativo mudou consideravelmente. A Era Industrial cedeu lugar à Era do Conhecimento, onde a tecnologia sistematiza o setor e acaba por valorizar mais o aspecto humano que a tecnologia. E, só se consegue destacar a empresa que consegue otimizar suas operações, visando a redução dos custos para aumentar a faixa de lucro, sem no entanto elevar os preços dos seus produtos.

Verzuch (2000), coloca que “a inovação é contagiosa e que “fazer a mesma coisa do mesmo modo” é uma receita para extinguir a economia corporativa”.

E para que isso ocorra, no processo de busca da produtividade e de competitividade, a liderança gerencial é determinante. O conhecimento humano é o grande diferencial nas organizações e lidar eficazmente com a informação e com o conhecimento, é tarefa do gerente.

Como conclusão se aceita o que Bolgar (2007) afirma:

O que faz as empresas funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de valor de cultos ativos mais tangíveis. Desta forma o gerenciamento do conhecimento é uma tarefa difícil e que não pode ser realizada com preceitos administrativos baseados numa lógica mecanicista.

Uma grande dificuldade, consiste nas pessoas aceitarem a mudança. Essa resistência, de certo modo, é positiva, pois proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações: não se corre o risco de o comportamento organizacional assumir características de casualidade caótica.

A resistência para mudar também pode ser uma fonte de conflito funcional. Um plano de reorganização, por exemplo, ou uma mudança em determinada linha de produtos pode estimular debates saudáveis devido a diferentes percepções e resultar em uma decisão melhor, porém, o gerente necessita atentar que a resistência à mudança não seja impedimento para o progresso.

O problema da maioria dos executivos, afirma Duck (2005), "...é o fato de que a gestão da mudança difere de qualquer outra tarefa gerencial com que já se defrontaram."

Assim, o gerente pode ter muita habilidade conceitual e vivência empresarial, porém, na hora da gestão da mudança, os modelos aplicáveis aos problemas operacionais podem não funcionar a contento, uma vez que os gerentes e os colaboradores encaram a mudança de maneiras diferentes.

Para gerentes de alto nível, mudança é entendida como uma oportunidade ao fortalecimento da empresa, mediante o realinhamento das operações com a estratégia; para assumir em novos desafios e riscos profissionais, para o avanço nas suas carreiras funcionais, para os colaboradores, e mesmo, para os gerentes de nível médio, a mudança pode não ser algo desejado e constituir-se fator de desequilíbrio, por isso não é bem aceita.

#### 4.7.1 Gerenciando Mudança

O processo de implantação das mudanças requer que o gerente se comporte como catalisador, ou seja, estimule e assuma a responsabilidade pela administração do processo.

Atualmente grande parte das empresas desenvolve projetos, como elemento de um programa de mudança, trabalhando simultaneamente com diferentes atividades, como *Total Quality Management (TQM)* , reengenharia dos processos, *empowerment* dos empregado e outros projetos destinados a melhorar o desempenho, todas interligadas, equilibrando os componentes. A dificuldade maior está na compreensão de como as partes se equilibram entre si, de que forma a alteração de um elemento impacta o outro e qual a sequência e o ritmo, em toda a estrutura da organização.

Lima (2003), alerta para outro ponto, geralmente pouco observado na implantação de mudanças: “as características da própria organização onde estão sendo implantadas essas mudanças”.

As atividades de gestão estratégica e de gestão de Pesquisa e Desenvolvimento ( P&D) , por sua vez, são departamentalizadas, isso leva a uma fragmentação de mecanismos de estruturas que lidam com um mesmo processo, o que pode incorrer diferentes graus de aceitação e de dificuldades.

É importante conscientizar todos os colaboradores e sempre que possível, envolvê-los na elaboração das mudanças, pois isso leva a um maior comprometimento e à queda nas resistências, conforme alerta Robbins (2000)

É difícil os indivíduos resistirem a uma decisão de mudança da qual participaram. Antes de uma mudança ser feita, os que se opõe a ela podem ser trazidos para o processo de decisão. Se os participantes tiverem experiência para dar uma contribuição importante, seu envolvimento pode reduzir a resistência, gerar comprometimento e aumentar a qualidade de decisão de mudar. Entretanto, essas vantagens são contrabalançadas por desvantagens: o potencial para uma solução não muito boa e o grande consumo de tempo.

Conclui-se que toda e qualquer mudança de modernização ou de atualização necessita ser preparada com a previsão de alguma resistência, o que já é natural no ser humano, por isso a necessidade de um plano de ação, uma vez que colaboradores preparados e comprometidos facilitam a implantação de novas tecnologias e os resultados fluem melhores.

#### 4.7.2 Mudanças Tecnológicas

O termo tecnologia se deriva do grego *techne*, um artefato – original e, simplesmente algo esculpido - e *logos*, pensamento ou razão – isto é, o estudo de alguma coisa. Segundo Tornatzky e Fleischer (1990, p.9), "*tecnologia* significa conhecimento sistematizado transformado em, ou manifestado por ferramentas", ao que Robbins(2000) complementa, dizendo que "tecnologia diz respeito ao modo como uma organização transforma seus insumos em produtos".

Entende-se, pois, que uma organização tem, pelo menos, uma tecnologia para converter recursos financeiros, humanos e físicos em produtos e serviços e que deve ser atualizada conforme a demanda de mercado.

Comumente, as pessoas confundem tecnologia com técnica. Badawy (1993) explica que "técnica é a maneira como detalhes técnicos são tratados ou movimentos físicos básicos são usados"; além disso, e segundo o mesmo autor, pode-se chamar de técnica "a habilidade de tratar tais detalhes ou usar tais movimentos...". Explica ainda que o termo tecnologia pode ser considerado como "um sistema total de ferramentas, métodos e técnicas empregadas pelo usuário para chegar a uma função prática específica ou a um objetivo".

Portanto, a tecnologia é um sistema total, uma aplicação ou uma perspectiva aplicada e utilitária; é o "todo", enquanto uma técnica é a parte, um subsistema ou componente do todo. Esta conclusão é partilhada por Goodman et al. (1990) quando diz que "tecnologia é conhecimento e sistema técnico um subconjunto deste conhecimento."

Tecnologia é compreendida também como gerenciamento.

Motta (2008) afirma que:

Impactando profundamente o ambiente de negócios, a tecnologia se expressa nas formas de organização do trabalho, nos fluxos de tarefas e na exigência de novas competências por parte dos empregados. Contudo, ao mesmo tempo em que requer habilidades diferenciadas, a tecnologia,

muitas vezes, faz-se presente na forma de equipamentos e de processos que dispensam a presença do trabalhador para a execução da tarefa, o que pode ser observado em inúmeros casos de automação e de informatização.

Esses detalhes são observados, atualmente, com freqüência, visto que o avanço tecnológico, por vezes, dispensa a mão de obra humana, ao mostrar-se capaz de oportunizar a realização de atividades para as quais, em tempos passados, era necessária a presença e o desempenho de um ou mais trabalhadores.

É importante não ignorar o impacto que as tecnologias promovem no ambiente de negócios e, conseqüentemente, no ambiente organizacional forçando uma mudança nas formas de organização do trabalho, no fluxo de tarefas e na exigência de novas competências dos colaboradores. A automação e a informatização redutoras de mão-de-obra são propulsoras de habilidades diferenciadas, tanto dos gestores quanto dos colaboradores, pois tornam o ambiente mais competitivo, principalmente nos aspectos voltados ao mercado, diante das tecnologias, do meio ambiente, das transformações políticas, econômicas, culturais e sociais, comungando com a idéia de que

... as pessoas constituem o principal patrimônio da organização. O capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência (CHIAVENATO, 1999, p. 294).

Chiavenato, 1999, vai além, ao explicar que uma estratégia que pode propiciar um maior desenvolvimento das competências nas pessoas tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, deixando-os cada vez mais valiosos, é o treinamento.

Sabe-se que isso se dá, realmente, e as organizações que investem na atualização e na formação dos colaboradores, podem dispor de novos modelos de treinamento, considerando a tecnologia como parceira e não como obstáculo, pois segundo Carvalho (2008), “a tecnologia está presente. O desafio é usá-la em favor

da educação, não importa se um holograma ou um quadro negro. Podemos contar com o DVD, CD, *podcast*, mp3, jogos instrutivos, o simples e-mail, *Orkut*, *YouTube* e o celular.”

No campo de treinamento, a adoção do ensino a distância (*e-learning*) já se constitui em uma verdadeira revolução. “Sem nenhum custo adicional, as pessoas podem escolher a hora em que querem assistir às aulas, repassar matérias quantas vezes quiser, fazer provas simuladas e assim por diante, nos coloca Martinez (2008).

E, uma vez, levado a sério, o ensino a distância é de expressivo valor para a formação e o aperfeiçoamento humanos.

Felipini (2008) define tecnicamente o *e-learning* como sendo, basicamente,

um sistema hospedado no servidor da empresa que vai transmitir, através da Internet ou Intranet, informações e instruções aos alunos visando agregar conhecimento específico. O sistema pode substituir total ou parcialmente, o que é mais comum, o instrutor, na condução do processo de ensino.

O autor sugere que a própria empresa monte esse tipo de treinamento ou pode dispor de empresas que atuam nesse ramo. A facilidade decorre da simplicidade do processo de *e-learning*, uma vez que as etapas de ensino são pré-programadas, divididas em módulos e utilizados diversos recursos, como o e-mail, textos e imagens digitalizadas, salas de bate-papo, links para fontes externas de informações, vídeos e teleconferências, dentre outros.

Uma das vantagens dessa modalidade de ensino é o rompimento das barreiras geográficas e temporais, bastando ter acesso à Internet independentemente do assunto. O curso é acompanhado de qualquer local do planeta, com gerenciamento do próprio tempo da pessoa. Outra vantagem é a facilidade de reprodução do conteúdo, a baixo custo.

Acredita-se possível que o *e-learning* venha a representar uma verdadeira revolução na geração de conhecimento, como se expressa Carvalho (2008):

*E-learning, eletronic-learning*, aprendizagem por meios eletrônicos... todos juntos. Atualmente, o termo está associado à internet, devido a facilidade de acesso, rápida publicação, edição, atualização, ferramentas de

colaboração entre outros recursos. No entanto, é muito mais abrangente e envolve qualquer dispositivo eletrônico que possa transmitir conhecimento e proporcionar aprendizado.

Outras práticas relacionadas a recursos humanos também estão sendo revolucionadas pelo uso da tecnologia, tanto pela redução de custos como pela adoção de melhores práticas, ou pelo alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos da companhia. É cada vez mais comum o uso da tecnologia em planejamento de carreiras, medição ou avaliação de desempenho, rastreamento de funcionários com potencial para assumir cargos de gerência, identificação de competências para desenvolver atividades específicas, entre outras ações.

É notório que a tecnologia da informação está alterando as regras da competição, uma vez que, novas tecnologias significam novas relações, promoção da cultura do respeito, do diálogo e da valorização das pessoas. A utilização da linguagem adequada proporcionada pelas novas tecnologias, passa a ser condição nas negociações mercadológicas da sociedade atual, marcada por amplo pluralismo social e cultural.

Portanto, a revolução tecnológica e os processos de globalização forjam o mundo como uma grande cultura midiática e a empresa não pode prescindir dessa realidade.

### 4.7.3 Mudanças Organizacionais

Os gerentes eficazes estarão reinventando continuamente suas organizações para adaptar-se a um mundo em transformação. (ROBBINS, 2000)

Independentemente do ambiente no qual as empresas atuam, as mudanças são inerentes e acontecem de forma rápida e constante fragilizando a tradicional pirâmide hierárquica. Essas mudanças acabam levando a administração a repensar a estrutura organizacional, a promover novas estruturas, em redes, com níveis hierárquicos reduzidos e horizontalizados, de forma a aproximar a empresa de seu ambiente e integrando as áreas internas.

Do ponto de vista organizacional, pode-se dizer que as mudanças estão relacionadas à exigência de novas estruturas, à formação de equipes multifuncionais, à existência de visão e de ação estratégica, permeando toda a empresa, e a orientando diante de um mercado global e da necessidade de contínua aprendizagem.

Certamente, as empresas não são entidades imunes ao que se passa no ambiente externo, tanto no micro quanto no macro ambiente, ou seja, no contexto mais amplo; portanto, buscam adaptação sistêmica. Surge uma ênfase crescente em equipes multifuncionais e autogerenciadas as quais possuem um alto grau de autonomia, levando a decisão cada vez mais próxima do cliente. A formação dessas equipes é promovida por meio do desenvolvimento das pessoas, bem como do compartilhamento de poder.

Os enxugamentos, *downsizing* e outras reestruturações produtivas das organizações, apesar de se apresentarem sistematicamente controversos e com resultados duvidosos, quando não catastróficos, tornaram-se uma constante e banalizada estratégia, diante das exigências e pressões trazidas pela competição global exacerbada e também pela baixa valorização nas questões humanas e sociais. Esta é a opinião de (DRUMOND, 2007), que serve como alerta ao gerente

que muitas vezes na ânsia de resultados acaba colocando a empresa em situação difícil.

Assim, as empresas competitivas percebem que visão e ação estratégicas, até então restritas à alta direção, devem ser disseminadas e incorporadas ao cotidiano de todas as pessoas na empresa, com o objetivo de agregar valor ao que é produzido, orientando-as para as estratégias definidas e para os resultados pretendidos.

Campos (1992) assevera que, devido as rápidas mudanças, as organizações têm sua sobrevivência ameaçada; por esse motivo, a preocupação atual da alta administração das empresas, em todo o mundo, tem sido desenvolver sistemas administrativos suficientemente fortes e ágeis, de tal forma a garantir a sobrevivência das mesmas. Esta é uma forma de a empresa diferenciar-se de outras, por meio da adequação permanente da sua estrutura, tanto física, quanto de pessoas e de processos.

Para um mercado onde a competitividade é grande, um fator muito importante é um ambiente de qualidade, que gere resultados. Em busca disso, é importante estudar a questão de como se chega a esses resultados, através da implantação de um processo de qualidade.

Campos (1992) aborda que “o controle do processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operários”.

Com isso, o empreendedor busca o desenvolvimento de sua empresa, fazendo-a gerar maior rentabilidade e satisfação no mercado.

A eficácia na implantação de qualquer processo acontece por meio de uma visão sistêmica de todos os *stakeholders*, e, portanto, o controle gerencial é primordial.

Independente de a mudança ocorrer na estrutura, no processo ou no produto, a empresa necessita cuidar da qualidade dos produtos/serviços e do gerenciamento das rotinas.

“O gerenciamento da rotina objetiva tornar os processos previsíveis, através da manutenção dos padrões e da eliminação das causas dos problemas. “As diretrizes empresariais visam orientar a empresa para o futuro, e melhorar a competitividade da organização, através de um plano estratégico oriundo das necessidades dos clientes e de melhorias permanentes dos processos.” (RIBEIRO, 1961 p 23)

Esse alerta deve ser constante, pois reduz custos, desperdício de tempo, retrabalho e mantém o cliente satisfeito.

Para manter a qualidade no processo de trabalho faz-se necessário o envolvimento de todos, tendo em vista um para maior controle dos procedimentos e de gerenciamento da rotina. É indispensável a utilização de ferramentas como o 5S's, manuais, funcionograma e o treinamento. Com isso, a empresa obterá bons resultados na qualidade do seu processo de trabalho.

Essa qualidade melhorará o desempenho da empresa e facilitará o desenvolvimento das atividades, com a diminuição de erros, tornando o processo mais organizado e eficaz.

Estratégias para a manutenção da qualidade e para manter a empresa competitiva necessitam ser planejadas e executadas de forma criteriosa e inteligente.

Para Zanutto (2006), “ Nesta Nova Era, que vivemos, o que mais adiciona valor a organização são as atividades inteligentes.”

Com isso, conclui-se que, em tempos modernos, o conhecimento e a perspicácia dos gestores constituem-se fatores incondicionalmente fundamentais para o sucesso das organizações.

#### 4.8 ESTRATÉGIAS

Com o fenômeno da globalização, surgiu um cenário econômico extremamente dinâmico e desafiador para as empresas, que vem se agravando de forma surpreendente: a crise do *subprime*, iniciada no segundo semestre de 2007,

nos Estados Unidos e que afetou as bolsas de vários países, gerando alterações no ambiente global, intensificando o processo de mudanças na forma de gerenciamento e colocando como requisito indispensável a formulação de estratégias eficazes.

Tavares (2005, p. 274), comenta que

o termo estratégia “deriva da expressão grega *strategos*, surgida no século IV a.C., e significa “a arte dos generais”. Até a época napoleônica, referia-se à arte e a ciência de dirigir força militares durante um conflito [...] A sua incorporação à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60. É possível que a sua incorporação nesse novo contexto, deva-se em grande parte, ao fascínio que as obras de estrategistas militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausevitz provocaram nos profissionais e autores de administração”.

Apesar de a palavra estratégia existir há muito tempo, “hoje os gerentes a usam livre e afetosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos”, afirma Mintzberg (2006, p.16). Além de estar sempre em primeiro plano no pensamento dos gerentes para atingir suas metas e objetivos, é fundamental que esta palavra seja reavivada constantemente, sob pena de não se obter os resultados por ela projetados.

Muitas vezes, percebem-se, gerentes utilizando estratégia e planejamento estratégico como sinônimos, o que é um ledor, engano, pois os gerentes devem ter ciência de que planejamento estratégico não é estratégia. “É uma forma de enunciar ou formular estratégias. Podemos dizer que o planejamento estratégico é uma maneira de formalizar – ou de colocar no papel por escrito – a estratégia da empresa” (MOTTA, 2007).

As estratégias existem em níveis diferentes; por exemplo, a estratégia corporativa no nível superior da administração, definindo qual o negócio da empresa e a estratégia de negócios no nível intermediário, definindo como competir em cada negócio.

As estratégias devem ser definidas após a elaboração do planejamento estratégico, ele é o “fio condutor” de todas as ações da empresa.

Após a definição das estratégias, deve-se iniciar o controle, para que não ocorra, segundo Porter (2006), “uma “anarquia gerencial”, ou seja, as empresas elaboram as estratégias e não há controle.

Tavares (2005, p.70) conceitua o planejamento estratégico “como o processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Por isso, esse planejamento é tão importante, visto que ele conduz as ações nos mais diversos sentidos e em toda amplitude da organização.

Para realizar o planejamento é necessário estabelecer objetivos claros e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Por isso,

O processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que o emerge. O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle. Assim o planejamento é uma parte essencial da boa administração. (Kotler, 2004 p. 33)

As palavras do autor bem explicitam a importância do planejamento, como elemento indispensável no cotidiano de uma organização, evitando a improvisação e a rotina e assumindo os objetivos a serem atingidos, como o foco principal.

Um planejamento bem executado, ajuda o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir seus rumos e a encontrar melhores oportunidades para crescer.

Este pensamento é esclarecido por Oliveira (2004), por meio da seguinte colocação

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa”.

Em conformidade com as definições, entende-se que o processo de planejamento resulta em um conjunto de informações que colocam a empresa nos seus rumos, para a consecução de metas e objetivos, otimizando o uso de recursos e potencializando os resultados.

Diversos autores orientam a formulação das etapas do processo de planejamento, como, por exemplo, Oliveira (2004)

Fase 1: Diagnóstico Estratégico: Nesta fase também denominada como auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”.

Fase 2: Missão da Empresa: Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

Fase 3: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”.

Fase 4: Controle e Avaliação: Nesta fase, verifica-se “Como a empresa está indo” para a situação desejada.

De forma resumida, Certo e Peter (1993), definem a seguinte estrutura

Etapa 1: Análise do Ambiente isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.

Etapa 2: Estabelecer a diretriz Organizacional ou determinar a meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para as quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais.

Etapa 3: A formulação da estratégia: Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Etapa 4: Implementando a Estratégia Organizacional: Esta etapa envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica.

Etapa 5: Controle estratégico, é um tipo especial de controle organizacional que concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento estratégico.

A apresentação da formulação do planejamento estratégico sofre uma variação, quanto aos passos a seguir, porém a essência se mantém. Tavares (2005) a detalha em 11 etapas,

Primeira etapa: Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintas: o qual consiste em refletir o

espaço de negócio que a organização quer ocupar, onde está e onde quer chegar;

Segunda etapa: Análise Macroambiental: consiste na identificação, classificação e análise das variáveis ou forças ambientais que interferem ou possam vir a interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização;

Terceira etapa: Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamento da organização: é a avaliação das forças competitivas;

Quarta etapa: Análise do ambiente interno: abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização;

Quinta etapa: Valores e políticas: explicitar quais são as crenças e regras que regem o comportamento da organização;

Sexta etapa: Formulação e implementação de estratégias: estabelecer os cursos de ação, selecionando os mais apropriados;

Sétima etapa: definição dos objetivos: significa transformar as estratégias em objetivos/metapas a serem alcançados;

Oitava etapa: elaboração do orçamento: consiste em alocar os valores necessários à consecução dos objetivos e metas de desempenho;

Nona etapa: definição de parâmetros de avaliação e controle: eleger os indicadores através dos quais o desempenho será medido;

Décima etapa: formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades: significa definir os responsáveis pela implantação do processo e pela implementação das ações;

Décima primeira etapa: implantação: significa colocar em prática as ações.

Em uma colocação mais atualizada (figura 7), os professor Bertero e Curado (2008) apresentam um Modelo Estratégico Básico

1. O ambiente externo e suas diversas dimensões
2. A empresa enquanto conjunto e síntese de recursos: físicos, financeiros, humanos e tecnológicos.
3. A importância dos valores e preferências dos tomadores de decisão
4. Os insumos estratégicos da comunidade e da sociedade.
5. Os objetivos empresariais
6. Os caminhos para atingir os objetivos: a expansão.
7. Os caminhos para atingir os objetivos: a diversificação
8. A difícil arte de implementar estratégias.

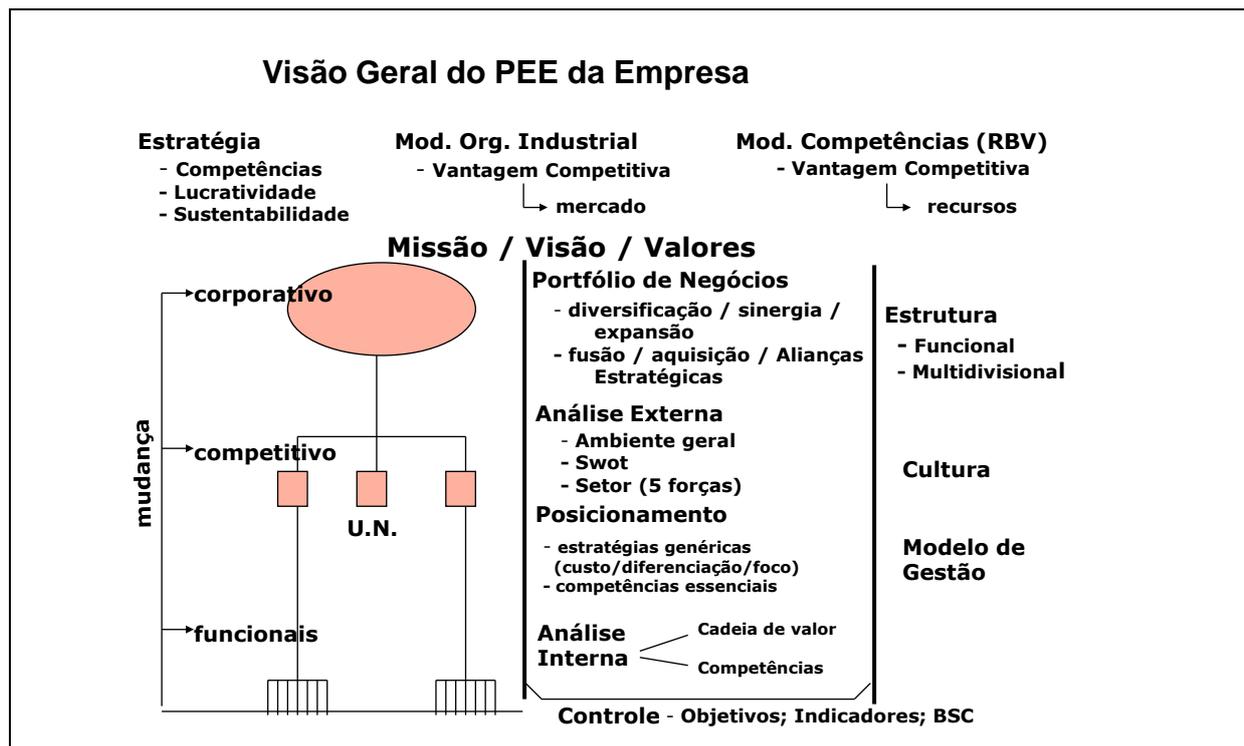


FIGURA 7 – VISÃO GERAL DO PEE DA EMPRESA

FONTE: Bertero e Curado (2008)

Muitos são os autores e os modelos de planejamento estratégico e formulação de estratégias. Porém, a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas, do “modelo SWOT”, que será explicado, na sequência, com base nas palavras de Ghemawat (2007)

Na década de 60, discussões nas salas de aulas das escolas de administração começaram a focar a compatibilização entre “forças” e “fraquezas” de uma empresa – sua competência distintiva – e as “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que enfrentava no mercado. Essa estrutura que veio a ser conhecida pelo acrônimo SWOT (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats), representou um grande avanço ao explicitamente fazer o pensamento competitivo tratar de questões de estratégia. Kenneth Andrews combinou esses elementos de um modo que enfatizava quais competências e recursos deveriam atender às necessidades ambientais, para ter valor (figura 8).

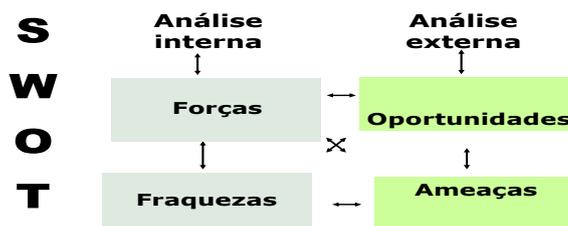


FIGURA 8 – MODELO DE SWOT, FERRAMENTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

FONTE: Adaptação da obra de Bateman (1998) p. 139) Administração Management construindo vantagem competitiva

Apesar de toda evolução no campo empresarial, a análise de SWOT é ainda uma ferramenta muito utilizada, independentemente do porte da empresa e do seu ramo de atividade.

Bertero (2008) explica que a análise de SWOT manteve o significado das palavras em inglês; S – *strenght* – forças; W – *weaknesses* – fraquezas; O – *oportunities* – oportunidades e T – *threats* – ameaças. Explica ainda, que a análise de SWOT é um esforço para incorporar os elementos internos e externos da formulação de estratégica, ou seja de um lado, o meio ambiente, de outro, os recursos da empresa. Tal colocação conduz à interpretação de que essa ferramenta se resume na busca de oportunidades e na defesa contra as ameaças colocadas no meio ambiente e na conscientização de quais são as forças e fraquezas da empresa.

Muitos autores pesquisados enfatizam, que

Forças - Correspondem aos recursos e capacidade da empresa:

Marcas de Produtos

- a. Conceito da Empresa
- b. Participação de Mercado
- c. Vantagens de Custos
- d. Localização
- e. Fontes Exclusivas de Matérias-Primas
- f. Grau de Controle Sobre a rede de Distribuição

Fraquezas - São os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial:

- a. Pouca Força de Marca
- b. Baixo Conceito Junto ao Mercado
- c. Custos Elevados
- d. Localização Não Favorável
- e. Falta de Acesso a Fontes de Matérias-Primas
- f. Pouco Controle Sobre a Rede de Distribuição

Oportunidades: Correspondem às oportunidades para crescimento, lucro e fortalecimento da empresa, tais como:

- a. Necessidades Não Satisfeitas do Consumidor
- b. Aumento do Poder de Compra do Mercado
- c. Disponibilidade de Linhas de Crédito
- d. Grandes mudanças de tecnologia
- e. Disponibilidade de novos materiais
- f. Novos modelos organizacionais
- g. Novos canais de distribuição

Ameaças: Correspondem a mudanças no ambiente que apresentam ameaças à sobrevivência da empresa, tais como:

- a. Mudanças nos Padrões de Consumo
- b. Lançamento de Produtos Substitutivos no Mercado
- c. Redução no Poder de Compra dos Consumidores

Analogamente, a despeito da velocidade com a qual introduzem novas técnicas, muitos consultores de estratégia baseiam-se no modelo SWOT para desenvolver o diagnóstico empresarial.

De acordo com Oliveira (2004), “diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico, define a vida prolongada da empresa”.

Portanto, o tempo em que ele é analisado, busca melhorar a real situação da empresa, quanto aos seus aspectos externos e internos, verificando quais os pontos positivos e negativos do seu processo administrativo. O diagnóstico necessita ser efetuado da forma mais real o possível, pois qualquer tomada de posição incorreta prejudica todo o processo de desenvolvimento do planejamento. A alta administração se desenvolve com as decisões de nível tático ou de nível operacional. Para as empresas que não estão preparadas para responder os desafios estratégicos e que se recusam a antecipá-los, a tomada de consciência do problema é experimentada de forma traumática, ocasionando queda de venda ou de lucro, ou colapso causado pelo produto e pelo concorrente; esses sinais podem ser decorrentes de uma precisão interna ou de uma influência externa.

Oliveira (2004, p. 86) afirma ainda que:

Com finalidade de evitar que o desafio estratégico surja em um momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-la, a alta administração deve estar, permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações.

Com base nas afirmativas de Oliveira, entende-se que nenhuma empresa pode se considerar imune às ameaças que ocorrem com as mudanças do ambiente, como saturação do produto ofertado no mercado, e, por essa razão, é importante realizar, periodicamente, revisão de suas estratégias sobre produtos e mercado e, também, identificação das ameaças e oportunidades externas.

O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade do diagnóstico de análise e projeção da empresa, fundamental para que a empresa otimize o seu sistema de informação externa e interna.

Oliveira (2004, pg. 87) comenta que

O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente

Desta forma, o diagnóstico pode ser definido como uma teoria que demonstra várias necessidades que a empresa, cliente e fornecedor tenham no seu dia-dia, além de uma especial atenção aos concorrentes. Estes três pontos são vitais para a organização como um todo. Diagnosticar a necessidade de cada um desses fatores é algo que define o sucesso de todas as partes.

Com o objetivo de explicar a dinâmica da competição nos negócios, nos anos 80, Porter (1986) desenvolveu o modelo das cinco forças, incluindo elementos de análise do ambiente externo de negócios, como explica o esquema (figura 9), a seguir:



FIGURA 9 – ELEMENTOS DE ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FONTE:Curado, Isabela Balleiro Planejando Estrategicamente a Empresa (2008).

Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

Segundo questionamento de Porter (1999, p.40)

os pontos fortes e fracos cruciais, vistos sob o ângulo estratégico, são as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. Qual é sua situação em relação aos substitutos? Em relação às barreiras de entrada?

A questão de produtos substitutos é normalmente considerada nas organizações como grande ameaça na participação do mercado, em função de os clientes estarem sempre em busca de novidades. Outro fator muito importante e que contribui para novas entradas no mercado é a competição em busca da redução de custos, forçando as organizações a se prepararem para a descontinuidade de alguns produtos.

Assim, a análise de SWOT e a análise das cinco forças de Porter favorecem o desenvolvimento de um diagnóstico da empresa. Os objetivos empresariais, explica Curado (2008), podem ser estabelecidos, de maneira bastante abstrata, em termos de..

- aumento de faturamento;
- aumento de lucratividade;
- rentabilidade;
- alcance de certo percentual de retorno sobre o patrimônio;
- conquista de determinada participação no mercado *-market share*;
- aumento, por determinado percentual, do valor adicionado para o acionista.

Além desses tipos de objetivos, podem ser contemplados outros, de maneira mais concreta, mas também não quantificada, como:

- incorporar e dominar determinadas tecnologias;
- embarcar em determinados programas de desenvolvimento de recursos humanos e assim por diante;
- eliminar certos negócios e entrar em outros.

Contudo, esses objetivos devem ser atingidos por meio de dois caminhos estratégicos fundamentais, que são a expansão e a diversificação.

A empresa, normalmente, opta pela adoção de um caminho, porém, é possível a qualquer empresa adotar, de forma simultânea, os dois: expandir e

diversificar, o que implica em dispor de recursos e disposição para arcar com a operação de uma empresa de maior complexidade.

Porter (1980) afirma que os gerentes necessitam assimilar três conceitos básicos, para realizar a análise estratégica

- O primeiro está relacionado à atratividade relativa do setor em termos de lucro, que varia em função das cinco forças competitivas.
- O segundo está relacionado ao posicionamento competitivo – liderança de custos, diferenciação e foco – visando alcançar um retorno superior e um desempenho superior. Esses posicionamentos são chamados estratégias genéricas.
- O terceiro conceito está relacionado à cadeia de valor da empresa. A análise das fontes de vantagem competitiva deve acontecer na cadeia de valor da empresa, ou seja, nas atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao cliente.

É comum que uma estratégia seja definida como um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro.

Considerando as organizações como sistemas abertos que interagem e interdependem do ambiente no qual estão inseridas, conforme figura 10 ratifica-se a afirmativa de Mintzberg (2006), ao enfatizar que a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente: “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”

Para Bertero e Curado (2008), na medida em que a Estratégia Empresarial é vista como uma forma de “adequação” ou “encaixe” da empresa no Ambiente em que ela está inserida, é de fundamental importância que o entendimento da estratégia passe pela compreensão do que seja Ambiente de Negócios.

A atitude de um administrador ou empresário com relação ao meio ambiente é a de quem não se limita a apenas entender, mas de usar este entendimento para poder direcionar o seu negócio. Portanto, com relação ao meio ambiente ou ambiente externo, os passos, segundo a autora, serão:

- observar
- analisar, relacionar eventos, fatos e dados

- tentar prever
- atuar sobre esta realidade



FIGURA 10 – AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

FONTE: Planejando Estrategicamente a Empresa (2008) p. 45.

O trabalho dos gestores, ao planejar as estratégias, é complexo, pois, no mercado competitivo as mudanças, além de rápidas, trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, por isso as características constantes das estratégias são: não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva. Assim, o ambiente de negócios pode ser visto sob dois aspectos: um genérico, onde se estuda o contexto legal, institucional, político, econômico, tecnológico, social e cultural e outro mais específico, onde a concentração se fixa na análise do ramo de negócios em que a empresa está situada.

Muitas empresas, após anos de reestruturação e de redução de custos, estão voltando sua atenção para o crescimento.

O gerente deve estar atento para crescer com equidade, sem descuidar do

processo e da qualidade para crescer competitiva.

O objetivo de desenvolver ou restabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional que depende de liderança. De acordo com Porter (1999)

com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolhas e de opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais os líderes fortes, dispostos a fazer escolhas.

O trabalho do gerente, além de estabelecer estratégias, é o de esforçar-se para que elas gerem os resultados esperados; são muitas as forças que trabalham contra o exercício de escolhas positivas e de opções excludentes, nas empresas, por isso o valor que representa o capital intelectual, como um elemento neutralizador é reconhecidamente fundamental.

Indispensável, portanto: líderes fortes, capazes, empenhados e, mais ainda, dispostos a tomar decisões.

#### 4.9 RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

A responsabilidade social corporativa é uma tendência mundial, que promove ações conforme as demandas de cada país; portanto, a adoção de um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social passa a ser um reconhecimento formal de que a empresa integra em seu planejamento e em suas atividades. São conceitos de desenvolvimento sustentável, o que lhe confere desejáveis posições competitivas.

#### 4.9.1 Responsabilidade Social

A empresa moderna é fruto de uma série de combinações de ordem econômica, cultural, ambiental, legal, política e social, uma vez que até pouco tempo a tradição, a adoção de políticas baseadas estritamente na economia de mercado, a imagem e a liderança de mercado eram suficientes para manter a empresabilidade e atrair profissionais capacitados. Hoje, porém, antes de fechar um contrato de trabalho, os profissionais capacitados, querem ter a certeza de que a organização oferece desafios, oportunidade de desenvolvimento, plano de carreira, bom ambiente de trabalho, enfim, que pratiquem responsabilidade empresarial.

##### Segundo Moretti (2007)

por se tratar de uma expressão relativamente recente no mundo empresarial, não se delineou, até o momento, com precisão, o campo semântico do conceito de responsabilidade social, o autor conclui ainda que é um conceito em construção. Apesar disso, a responsabilidade social não é mais, um conceito abstrato ou um discurso meramente temporal ou ocasional, é compromisso contínuo e permanente que a organização deve ter com o comportamento ético e com o desenvolvimento do país e principalmente da localidade na qual está inserida.

Cresce a conscientização de e que responsabilidade social não se restringe à mera filantropia, ela é muito mais abrangente na medida em que significa uma forma ética pela qual a empresa se relaciona com seus *stakeholders*. Além disso, a responsabilidade social é resultado dos questionamentos e das críticas que as empresas receberam, nas últimas décadas, no campo social, ético e econômico, por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado.

Toda organização deve ter um compromisso para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes; são obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

Segundo Drucker (2002),

a empresa que deseja ser bem sucedida no mercado deve atuar socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais. Assim, a responsabilidade social é um fator importante para que as empresas mantenham sua sustentabilidade.

Dessa forma, não basta as organizações reconhecerem hoje, que suas responsabilidades vão além de meramente obedecer a lei e obter um retorno financeiro competitivo para seus proprietários, ela é responsável também pela continuidade do planeta.

Conforme Dunn (2002), presidente do Business for Social Responsibility (BSR), organização norte-americana sem fins lucrativos dedicada à divulgação da responsabilidade social nos negócios,

ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Quando a empresa é socialmente responsável, atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas. Além disso, também é, hoje, um sinal de reputação corporativa e da marca.

Nesse pensamento, pode-se perceber que as expectativas da sociedade em relação aos negócios mudaram, e o poderia ter sido aceitável na década de 1980, hoje, não. A política, os padrões mudaram e os clientes, o público são menos tolerantes com as ações anti-éticas, uma vez que não os beneficia.

Vários são os público beneficiados com a responsabilidade social, entre eles os funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa mantenha transações comerciais.

Os autores contemporâneos defendem que a responsabilidade social envolve tanto o público interno quanto o externo, além do investimento na preservação ambiental, mas sem a obrigatoriedade de privilegiar uma categoria em particular.

Segundo Tachizawa (2002), há pelo menos sete vetores, conforme ilustrados no figura 11.

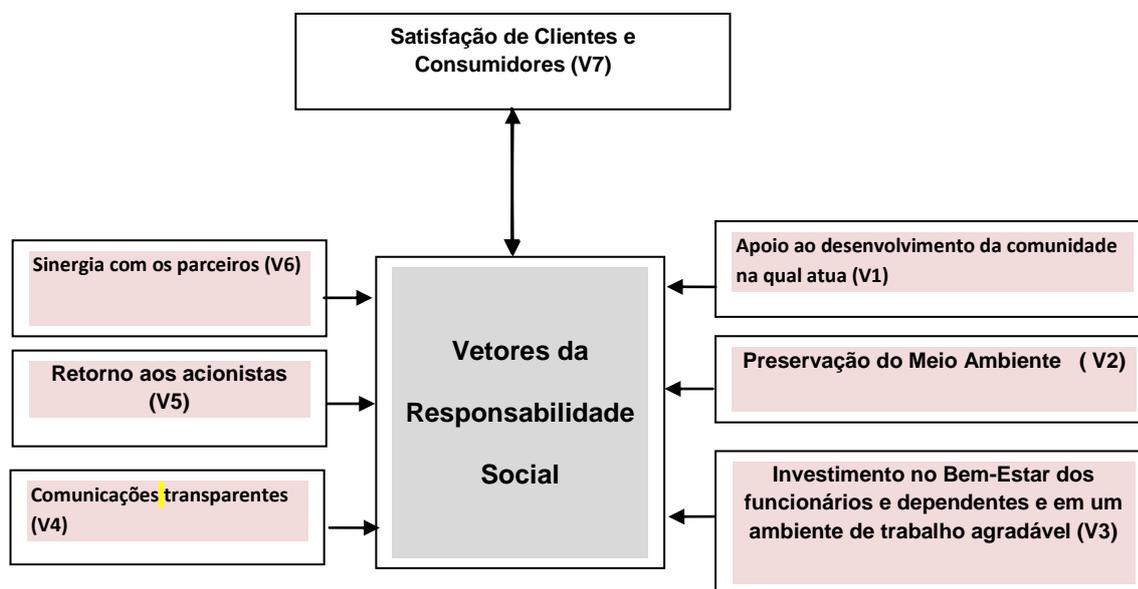


FIGURA 11 – SATISFAÇÃO DE CLIENTES E CONSUMIDORES  
 FONTE: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira - 2002

O grande desafio, porém, é como coordenar e trazer o entendimento de que só a visão pró-ativa e integrada de todos esses setores tornará o caminho mais curto e mais eficaz. Este deve ser o novo modelo de gestão capaz de conduzir à transformação social, mas como todo processo empresarial, é indispensável a participação dos clientes internos. O gerente necessita perceber que responsabilidade social é também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, com o bem estar e melhoramento da qualidade de vida dos colaboradores, de suas famílias e da comunidade em geral.

Contrapondo-se à percepção comum dos gerentes, Tinoco (2001) afirma que responsabilidade empresarial, “é convergente com estratégias de sustentabilidade de longo prazo, inclui a necessária preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas no contexto da comunidade em que se inserem as empresas”. O autor exclui atividades no âmbito da caridade ou da filantropia tradicionalmente, praticadas pela iniciativa privada.

A consideração de trabalhos filantrópicos como responsabilidade social é uma discussão crescente. Alguns autores, como Gianni (2004), admitem que uma “pequena empresa que adota práticas de filantropia e de responsabilidade social tende a ter uma gestão mais consciente e maior clareza quanto a sua missão”.

Analisada a citação, entende-se que, com pequenas ações, mesmo de filantropia, o gerente consegue um melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento de seus funcionários, relações mais consistentes com fornecedores e clientes e melhor imagem junto à comunidade, ao mesmo tempo em que passa uma imagem de empresa cidadã.

No Brasil, várias organizações monitoram e oferecem prêmios às empresas cidadãs, dentre elas o Instituto *Ethos*, o qual concentra as avaliações em três áreas de atuação, conforme relata Takeshy (2002)

- Processos produtivos:

- a. Relações trabalhistas;
- b. Respeito aos direitos humanos;
- c. Contratação aos direitos humanos;
- d. Contratação de mão-de-obra, inclusive de fornecedores;
- e. Gestão ambiental;
- f. Natureza do produto ou serviço.

- Relações com a comunidade:

- a. Natureza das ações desenvolvidas;
- b. Problemas sociais solucionados;
- c. Beneficiários;
- d. Parceiros;
- e. Foco das ações.

- Relações com os empregados:

- a. Benefícios concedidos, inclusive às famílias;
- b. Clima organizacional;
- c. Qualidade de vida no trabalho;
- d. Ações para aumento da empregabilidade.

Para ser considerada empresa socialmente responsável ela precisa preocupar-se em atender às expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável.

O processo de implantação de um projeto de responsabilidade social é contínuo, inicia-se com mudanças conservadoras e finaliza com mudanças radicais;

está diretamente relacionado ao grau de amplitude de inclusão e de consideração, pela empresa, quanto às suas relações com público (figura 12).



FIGURA 12 – EMPRESA RESPONSÁVEL PARA QUEM?

FONTE: Ética e Responsabilidade Social nos negócios/ coordenação Patrícia Almeida Ashley.- São Paulo: Saraiva, 2002.

Apesar da clareza do quadro, nem todos os gestores percebem da mesma forma e a dúvida continua: responsabilidade social é responsabilidade da empresa?

A idéia de que as empresas necessitam destinar parte de seus recursos econômicos para ações que beneficiem a sociedade nem sempre são bem recebidas.

Friedman (1970) e seus seguidores argumentam que:

1. a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação.
2. Esta é a função principal do governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao

cumprimento da responsabilidade social corporativa. Ligar o setor empresarial ao governo criará uma força poderosa demais na sociedade.

3. Gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas.

4. O setor empresarial precisa medir desempenho, e os programas de ação social freqüentemente não conseguem medir os níveis de sucesso. Muitas vezes, há um conflito inerente entre a maneira como uma empresa opera e a maneira como os programas sociais funcionam.

5. O custo de programas sociais seria um peso para as empresas e teria de ser repassado aos consumidores na forma de aumento de preços.

6. Existe pouco apoio para que as empresas tenham acesso aos programas sociais.

O autor defende, a posição de que a empresa não busque apenas a otimização do lucro, dentro das regras da sociedade. Quando a empresa trabalha com ética e dentro dos parâmetros legais, aumenta a probabilidade de ser mais lucrativa e , conseqüentemente, a sociedade será beneficiada com a criação de novos empregos, pagamento de salários justos e na data acordada. Desta forma, a empresa investirá em melhores condições nos postos de trabalho, na formação dos colaboradores e no pagamento dos impostos, o que, conseqüentemente, propiciará à comunidade melhor qualidade de vida e à empresa maior competitividade, sempre de uma forma sustentável, ou seja, sem negligenciar a responsabilidade ambiental.

#### 4.9.2 Responsabilidade Ambiental

A preocupação com o meio ambiente é significativa e tende a crescer ainda mais, na medida em que a população se dá conta de que os problemas ambientais não só afetam a qualidade de vida atual, mas comprometem a sobrevivência da própria humanidade.

Trabalhar de forma lucrativa e sustentável é mais um desafio que o gerente precisa enfrentar, no dia-a-dia empresarial. Este processo requer conhecimento

conceitual e muita habilidade humana, uma vez que tende a envolver os *stakeholders* da empresa. Para tanto, as empresas optam por elaborar estratégias que as projetem como empresas socialmente responsável, com postura ética, onde a responsabilidade empresarial passa a ser um grande diferencial. E, nesse contexto, a estratégia é trabalhar com desenvolvimento sustentável referente ao meio ambiente.

Importante agente do desenvolvimento econômico, as empresas são também grandes responsáveis pelo meio ambiente, uma vez que promovem avanços tecnológicos e geram empregos, embora retire do meio ambiente recursos para produzirem, como é o caso da indústria que utiliza a água. No entanto, faz-se necessário respeitar um limite, nessa utilização, aplicando recursos (fenômeno patrimonial) em açudes de decantação, onde a água poluída pela transformação patrimonial é despoluída (fenômeno ambiental) e devolvida pura a natureza, enquanto a indústria de papel, que utiliza celulose, se encarrega com o plantio de árvores.

Dessa forma, promovem a integração de culturas e ações cooperativas e integradas, desenvolvendo processos que têm por objetivo a Gestão Ambiental.

Cabe, aqui, o que escreve Wrnke (1999), "...o verdadeiro desenvolvimento sustentável pressupõe aumento da renda nacional em longo prazo, sem prejuízo do progresso e sem ferir a ecologia."

A Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CMDM), criada pela ONU em 1987, em seu relatório "Nosso futuro comum", apresenta uma definição já assimilada universalmente e que pode ser um bom ponto de partida para a compreensão de um novo modo de pensar o desenvolvimento vinculado ao meio ambiente: "Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades." (Barbieri, 2007)

O sucesso de qualquer processo ou ação de proteção ambiental perpassa pela educação e pela educação ambiental. Para facilitar o planejamento e execução dessas ações ou projetos, na carta de Belgrado, de 1975, citado por Rebollo (2001), é apresentada uma linha de ação, segundo a qual fica evidente o papel da educação

- a) conscientizar os cidadãos de todo mundo sobre o problema ambiental;
- b) disponibilizar o acesso a conhecimentos específicos sobre o meio ambiente;
- c) promover atitudes para a preservação ambiental;
- d) desenvolver habilidades específicas para ações ambientais;
- e) criar uma capacidade de avaliação das ações e programas implantados;
- f) promover a participação de todos na solução dos problemas ambientais.

Atualmente, é ampla a aplicação do tema gestão ambiental que, a princípio, era usada apenas para ações governamentais e para resolver problemas de escassez de recursos.

Qualquer proposta de gestão ambiental inclui, no mínimo, três dimensões, conforme Barbieri (2007),

- (1) a dimensão espacial que concerne a área na qual espera-se que as ações de gestão tenham eficácia;
- (2) a dimensão temática que delimita as questões ambientais às quais as ações se destinam;
- (3) a dimensão institucional relativa aos agentes que tomaram as iniciativas de gestão.

A necessidade de implantar um sistema de gestão ambiental cresce e passa a fazer parte do planejamento estratégico. A primeira atividade nesse processo é o planejamento, o qual exige alguns cuidados básicos para que as intenções possam ser transformadas em ações reais. Portanto, as organizações devem formular um plano para cumprir sua política ambiental.

Para iniciar o planejamento propriamente dito, a organização necessita estabelecer e manter procedimentos que permitam avaliar, controlar e melhorar os aspectos ambientais da empresa, especialmente no que diz respeito ao cumprimento da legislação, normas, uso racional de matérias-primas e insumos, saúde e segurança dos trabalhadores e minimização de danos ambientais, dentre outros aspectos.

Segundo o entendimento expresso na própria norma da *International Organization for Standardization* - NBR-ISO 14.004, o relacionamento entre os aspectos ambientais e os impactos (danos) ambientais é o de causa-efeito.

## 5. MATERIAL E MÉTODO

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O presente estudo foi desenvolvido no município de Guarapuava-PR, localizado na mesorregião centro-sul do estado do Paraná, que segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2009), possui área de 312.140 hectares , uma população estimada de aproximadamente 170.000 habitantes, os quais, em sua grande maioria, 91,3%, se encontram na zona urbana (IBGE, 2007) (figuras 13 e 14).

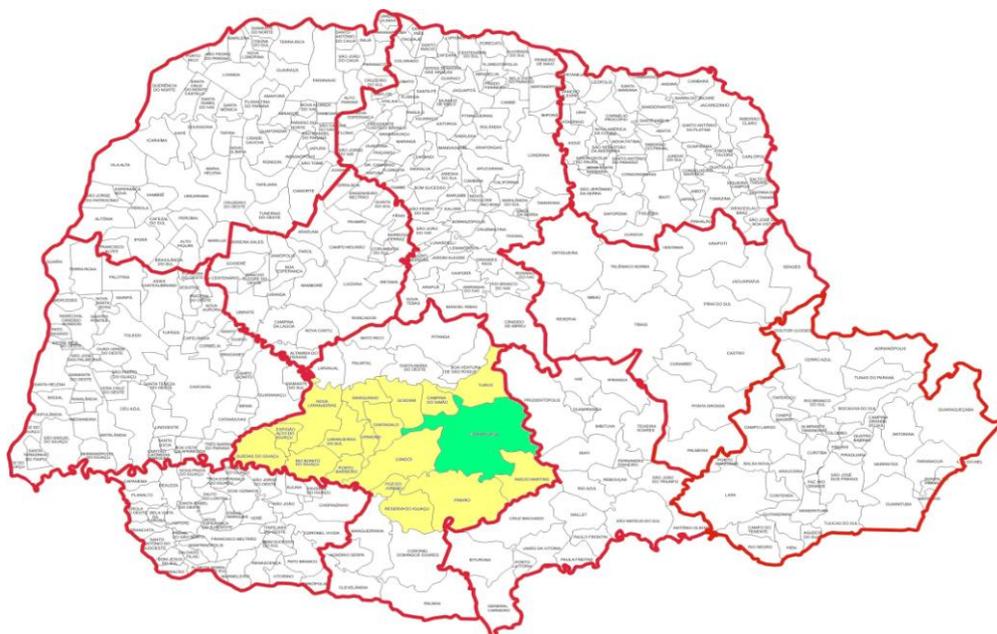


FIGURA 13 – MESORREGIÕES PARANAENSES E PRINCIPAIS MUNICÍPIOS

FONTE: XII Semana de Estudos de Economia, Federação das Indústrias do Estado do Paraná (2008)

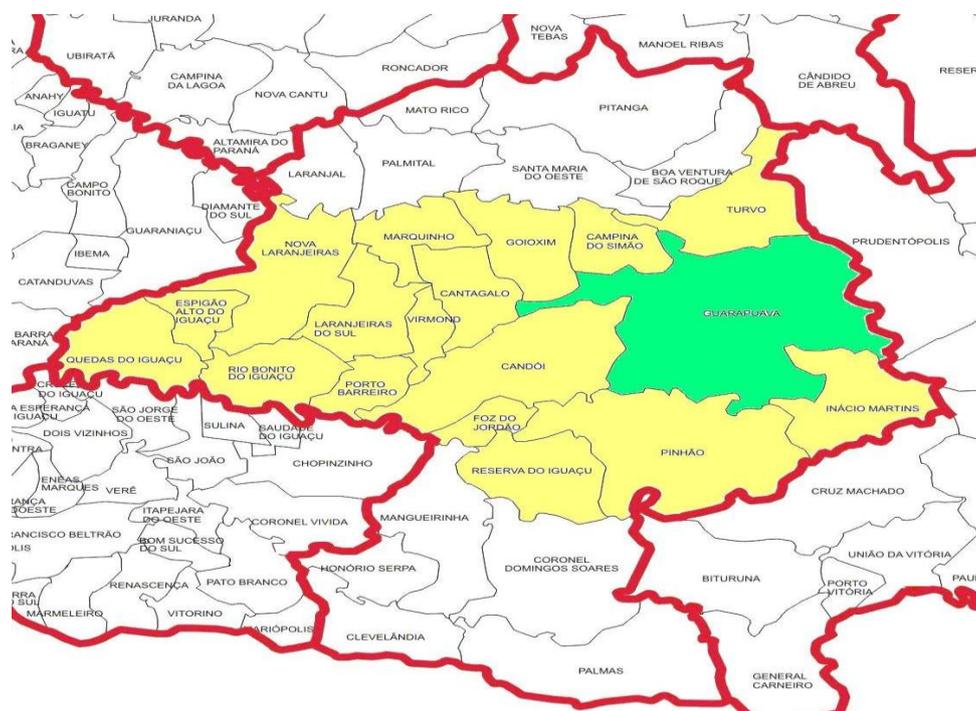


FIGURA 14 – LOCALIZAÇÃO DE GUARAPUAVA NA MESORREGIÃO CENTRO-SUL DO ESTADO DO PARANÁ

FONTE: XII Semana de Estudos de Economia, Federação das Indústrias do Estado do Paraná (2008)

O PIB do município foi de R\$ 1.909.615 em 2006 (IBGE, 2006), a indústria tem participação de 35% no PIB, e o setor madeireiro é a atividade industrial que mais emprega. A indústria da madeira e do mobiliário é representada por aproximadamente 150 estabelecimentos e 2.878 empregos, segundo informações dos sindicatos locais (2009). As fábricas de papel e papelão e a agro-indústria possuem forte participação, sendo que a indústria do papel, papelão, editorial e gráfica formam 39 estabelecimentos e 2.118 empregos (IPARDES, 2006).

No que se refere à geração de emprego, as atividades ligadas ao setor florestal exercem um papel de extrema importância na economia local. Dos 6.594 empregos formais gerados no setor industrial de Guarapuava, aproximadamente 5.000, ou seja, 75%, são gerados nas atividades ligadas à cadeia da madeira.

Portanto, pode-se considerar que o município destaca-se no cenário regional, estadual e até mesmo nacional no setor florestal.

Diante da importância do setor florestal para o município de Guarapuava cresce a exigência pela eficácia do gerenciamento e estratégias na gestão do setor florestal, que ampliem o potencial benefício que esta aplicação pode ainda trazer a gestão das empresas, o que ratifica a importância deste trabalho.

## 5.2 A PESQUISA

A presente dissertação é um trabalho exploratório-expositivo, que enfatiza a importância de fatores que, segundo a percepção da autora, influenciam no sistema de gerenciamento das empresas de base florestal do município de Guarapuava, impactando nos resultados das mesmas. Para embasá-la teoricamente, optou-se não por um único autor, mas por idéias de vários autores clássicos da administração como: Idalberto Chiavenatto, Peter Drucker, Alexandre Luzz, Las Casas, Michael Porter, Paulo Roberto Motta, dentre outros.

Com o objetivo de verificar se tais fatores são percebidos e trabalhados com eficiência nas empresas de base florestal de Guarapuava, estabelecendo comparativo da intensidade nas diferentes atividades empresariais, foi realizada uma pesquisa de campo, que se constituiu em um estudo de corte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único tempo, ou seja, nos meses de maio a julho de 2009, obtendo-se portanto, um recorte momentâneo do sistema de gerenciamento.

A amostragem envolve setenta e nove gestores de empresas de base florestal de Guarapuava. Optou-se por esta limitação, na amostra, visando economia no processo de levantamento de dados, e pela confiabilidade dos dados, uma vez que se pode despender maior atenção aos casos individuais, evitando-se erros ou dúvidas nas respostas e, ainda, pela operacionalidade, pois é mais fácil realizar

operações de pequena escala, ou seja, sem o envolvimento de muitos entrevistadores e entrevistados.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionário, com questões fechadas e com perguntas dicotômicas ou de múltipla escolha, estruturado e não disfarçado, direcionado ao gestor da empresa, lembrando que a pesquisa objetiva investigar a média administração ou gerente de nível tático, ou seja, o responsável pela definição e implantação de estratégias de negócios.

Por ter sido utilizada uma ferramenta de pesquisa estruturada, as perguntas são apresentadas de maneira organizada e todos os entrevistados responderam às mesmas questões e na mesma ordem.

A esse respeito, Mattar (1994) afirma que “os instrumentos estruturados permitem um maior grau de comparação entre os dados obtidos.”

Optou-se por um instrumental estruturado não disfarçado, devido à facilidade para a aplicação, tabulação, análise e interpretação dos dados.

As informações utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho são de fontes fidedignas e possíveis de serem comprovadas, uma vez que o estudo bibliográfico, de caráter descritivo, foi realizado por meio de livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos e os dados da pesquisa de campo foram coletados, a partir de cadastro das empresas cedido pelos Sindicatos que atuam com as empresas de base florestal no município de Guarapuava, (anexo 1): SINDUSMADEIRA, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Guarapuava, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel, Celulose, Pasta de Madeira para Papel, Papelão e Cortiça de Guarapuava e Sindicato da Indústria de Papel (SINDIPEL).

Os resultados da pesquisa foram organizados e apresentados na forma de gráficos, favorecendo a visualização e análise descritiva, através de análise gráfica.

A população é formada por 156 (cento e cinquenta e seis) empresas de base florestal do município de Guarapuava – PR , as quais foram estratificadas ou seja, dividida em subgrupos tendo como critério, a atividade principal desenvolvida pela mesma, conforme orienta Douglas (2002).

Após definida a população, visando-se manter a equidade na análise, foi pesquisada, aleatoriamente, 50% da população, de cada estrato, conforme quadro 1

<b>ATIVIDADE</b>	<b>POPULAÇÃO</b>	<b>AMOSTRA</b>
<b>Produção de mudas e florestas</b>	<b>30</b>	<b>15</b>
<b>Madeira serrada</b>	<b>55</b>	<b>28</b>
<b>Laminação e compensados</b>	<b>36</b>	<b>18</b>
<b>Papel e celulose</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
<b>Móveis</b>	<b>23</b>	<b>12</b>

QUADRO 1 – DADOS PARA A PESQUISA  
 FONTE: A autora (2009)

### 5.2.1 Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa teve algumas restrições e/ou limitações que merecem ser consideradas:

1. Amplitude ao tema - Muitos são os fatores com importância relevante, que não foram contemplados no trabalho mas que podem impactar nas atividades dos gerentes.

- Indisponibilidade de dados e informações - algumas dificuldades foram encontradas para identificar as empresas e contatos, uma vez que os órgãos não possuem ou não disponibilizam dados oficiais especificamente do setor, no município de Guarapuava.

- Distorções nas informações – O questionário foi aplicado diretamente pela pesquisadora com o auxílio de alguns professores das Faculdades Guarapuava. As perguntas foram direcionadas diretamente ao gerente, em forma de entrevista, fato que pode inibir ou distorcer as informações.

## 5.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para facilitar a análise e atender os objetivos propostos, a pesquisa foi dividida e as respostas organizadas em cinco grupos.

### 5.3.1 Grupo 1 - Caracterização da Empresa

Objetivo: caracterizar as empresas de base florestal quanto:

- a) a atividade principal desenvolvida, para verificar se a pesquisa foi tendenciosa;
- b) quanto ao porte e tempo existência e mercado de atuação, para entender as subsidiar análises e comentários referentes aos grupos subsequentes.

#### 5.3.1.1 Atividades da empresa por setor

As indústrias de base florestal são importantes para o país e, em especial, para o município de Guarapuava. Segundo dados da Revista Terraviva (2009),

em 2008, a cadeia produtiva de base florestal nacional – que inclui cultivo de árvores e transformação de madeira – atingiu Valor Bruto da Produção de R\$ 52,8 bilhões, recolheu R\$ 8,8 bilhões em tributos e exportou US\$ 6,82 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (Abraf). Fonte de matériaprima para celulose, carvão, móveis, construção civil, biomassa, resinas e outros segmentos, a silvicultura se consolida como atividade rentável e imprescindível ao País.

Para atingir os objetivos propostos nesse trabalho, foram pesquisadas 79 empresas, conforme gráfico 1. O número reduzido de empresas de Papel e Celulose deu-se devido ao pequeno número de empresas que desenvolvem esta atividade no município, principalmente pelo alto investimento inicial, complexidade do processo e

tecnologia, porém conforme já mencionado, a amostra representa 50% das empresas desta atividade.

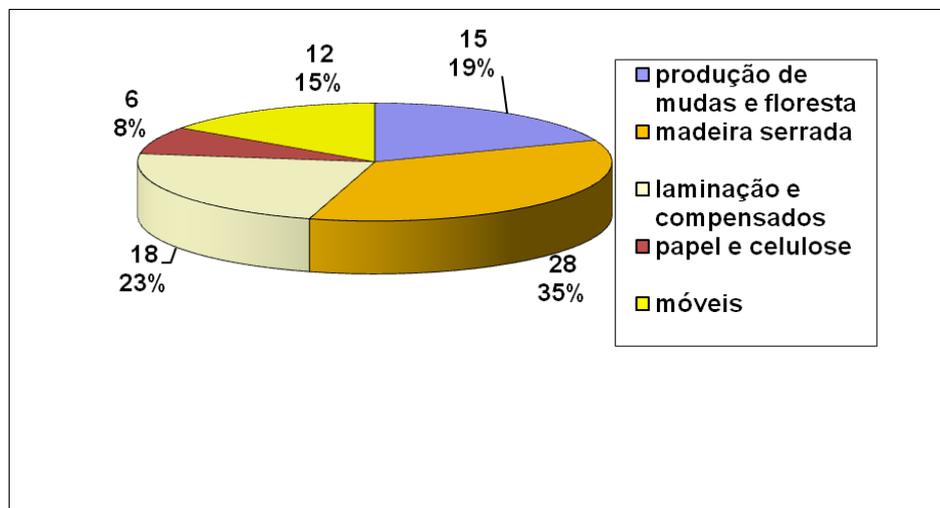


GRÁFICO 1. ATIVIDADES DA EMPRESA  
 FONTE: A autora (2009)

### 5.3.1.2 Porte da empresa

Utilizando o critério enquadramento por porte, baseado no número de pessoas ocupadas, preconizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2005), a Associação Comercial e Empresarial de Guarapuava (ACIG), no mesmo ano, constatou, através da pesquisa “Retrato da Pequena Indústria”, que as micro e pequenas empresas são responsáveis por 63,9% dos empregos gerados no município e o setor industrial detém o maior número de empregados por estabelecimento, representando em média 14,8 funcionários por empresa, sendo que o segmento industrial que mais abriga funcionários é o da madeira (em sua cadeia produtiva).

Em outubro de 2008, o Sebrae - PR, em evento realizado no município de Guarapuava, ratificou a importância das micro e pequenas empresas para a

economia do estado, colocando que 99% das empresas formais são micro e pequenas empresas, as quais são responsáveis por 57% dos empregos e 26% da massa salarial, totalizando 450.000 unidades empresariais.

Tal importância se estende ao município de Guarapuava, pois conforme a amostra pesquisada e representada no gráfico 2, 86% das empresas são micro e pequenas empresas e apenas 1% é de grande porte.

Esta análise comprova que no mercado de Guarapuava as micro e pequenas empresas são de grande importância e representam a maioria em mais de um ramo de atividade.

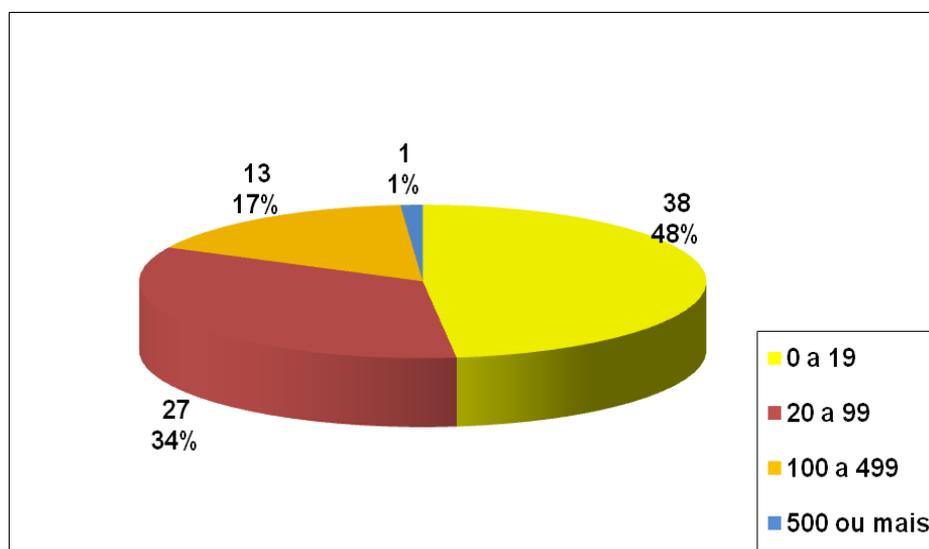


GRÁFICO 2 - PORTE DAS EMPRESAS DO SETOR EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

FONTE: A autora (2009)

Apesar do setor industrial de base florestal, no município de Guarapuava, quanto ao número de colaboradores, ser formado basicamente de micro e pequenas empresas (86%), na atividade do papel e celulose a situação se inverte, pois em sua maioria, 84% , as empresas são de médio e grande porte (gráfico 3). Estes dados são importantes, uma vez que possibilitam entender decisões gerenciais,

principalmente quando se refere a estruturação e definição de estratégias que nortearão os negócios da empresa.

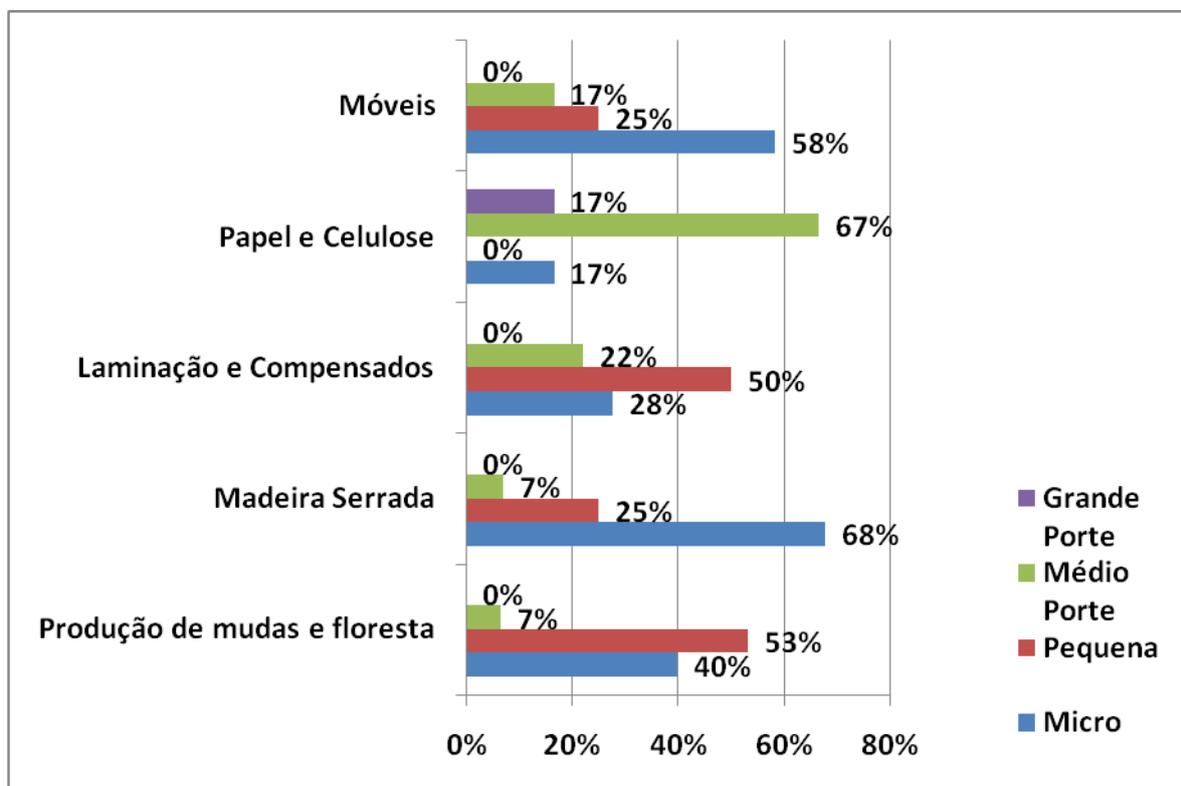


GRÁFICO 3 PORTE DAS EMPRESAS POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

De acordo com artigo publicado na Revista Ciência Florestal (2005), pode-se verificar que a diferença quanto ao porte das empresas de base florestal, ocorre também em outras localidades. O artigo enfatiza que atualmente, o parque industrial brasileiro voltado à produção de serrados, dispõe de aproximadamente 100.000 unidades. Destas, apenas 1% possui capacidade de produção média-grande. Praticamente 99% da força produtiva é oriunda de empresas de pequeno porte, em geral com alto custo operacional.

Segundo ABIMCI (2003 b), as principais características da indústria de serrado são as seguintes:

- Grande número de pequenas unidades de produção.
- Possuem localização geográfica bastante descentralizada.

- As tecnologias e equipamentos utilizados são nacionais.

Portanto, no setor florestal brasileiro também é representativo o número de micro e pequenas empresas, mas na atualidade, este fator não necessariamente é determinante de competitividade ou lucratividade, pois como cita Paret (2007), “no contexto atual, as maiores empresas não engolirão as menores mas sim, as mais ágeis deixarão as lentas para traz. O gerente necessita pensar rápido e certo, procurando atingir os detalhes.”

Esta afirmativa desperta para a necessidade de um gerenciamento eficaz, em todas as empresas, independente do tamanho ou ramo de atividade.

#### 5.3.1.3 Tempo de atuação no mercado

Uma característica comum à maioria das empresas pesquisadas é o seu tempo de atuação no mercado. Observa-se, no gráfico 4, mediante dados levantados, que a maioria (56%) das indústrias pesquisadas já estão consolidadas no mercado, com mais de 11 anos de atividades.

O tempo de atuação, aliado a um sistema de gerenciamento eficaz, gera credibilidade e facilidade de atuação no mercado, porém, é importante que as empresas estejam atentas e acompanhem o ritmo do mercado, sob pena de ficarem desatualizadas nas exigências dos clientes e serem preteridas e fadadas ao desaparecimento.

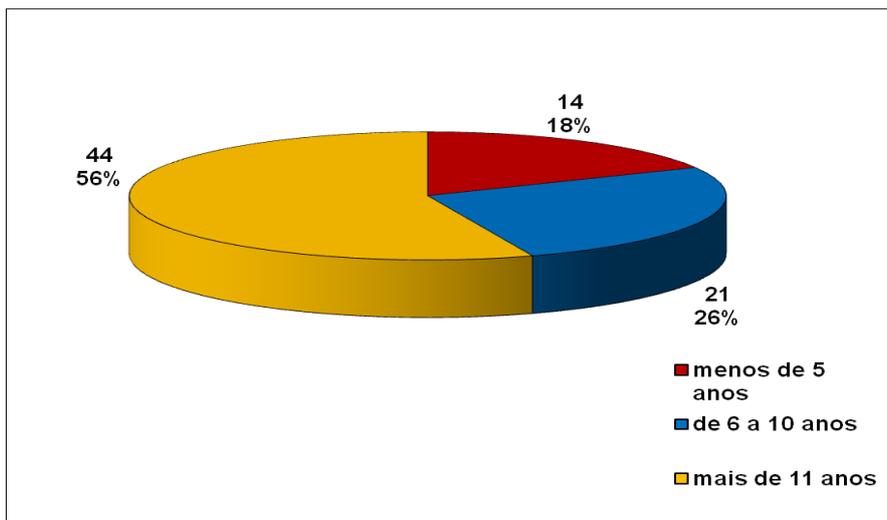


GRÁFICO 4 - PERFIL DO SETOR QUANTO AO TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO  
 FONTE: A autora (2009)

É importante, salientar que um ramo de atividade em crescimento, quanto à abertura de novas empresas, é o de móveis onde se registra 50% de indústrias, com menos de cinco anos (gráfico 5).

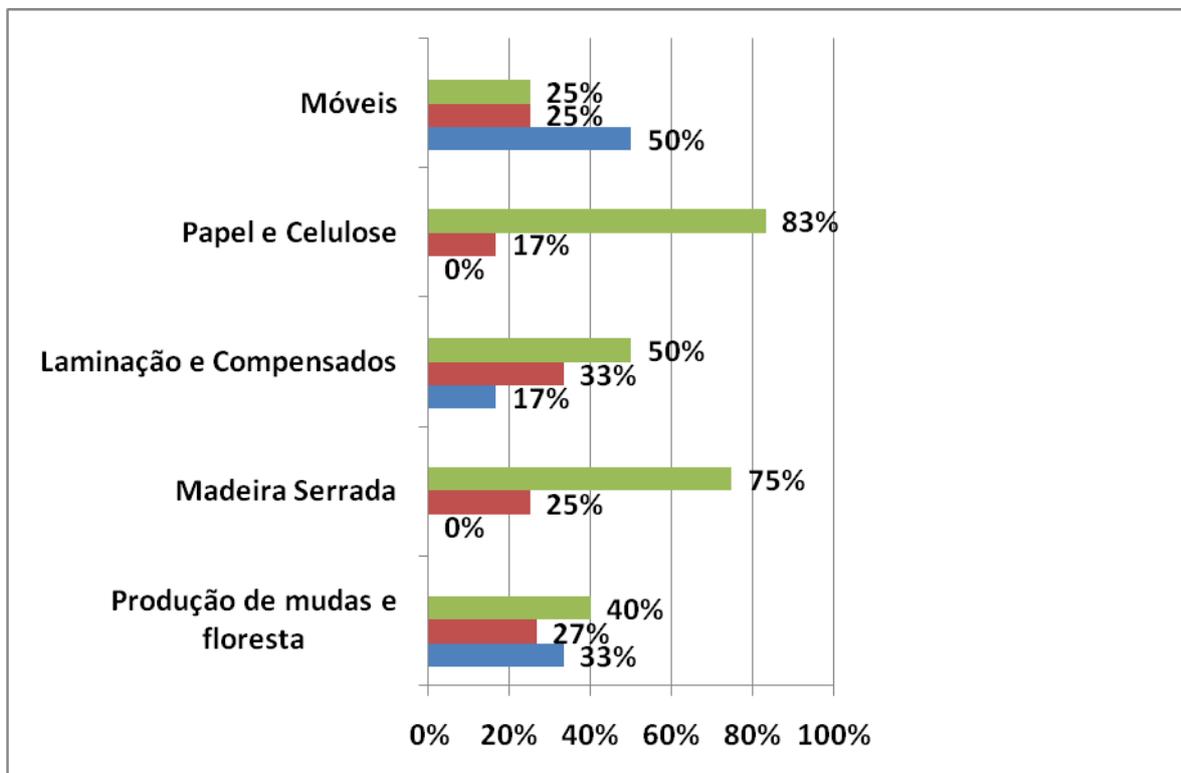


GRÁFICO 5 - PERFIL DAS EMPRESAS, POR ATIVIDADE, QUANTO AO TEMPO DE MERCADO  
 FONTE: A autora (2009)

Deve-se enfatizar ainda, que mais de 70% das empresas de papel e de madeira serrada existem no mercado de Guarapuava a mais de 11 anos e conforme comentários dos gestores durante a pesquisa, esta permanência no mercado deve-se:

- a um número considerável das empresas, serem empresas familiares;
- a relativa facilidade de matéria-prima;
- ao alto investimento na indústria de papel;
- a sazonalidade, ou seja, as serrarias ficam inativas e retornam às atividades conforme oferta de matéria-prima e demanda de mercado.

#### 5.3.1.4 Mercado de atuação

A opção de trabalhar nacional ou internacionalmente é uma posição estratégica. A empresa, ao exportar, não almeja apenas aumento de vendas para outros mercados, mas as vantagens que advém desse processo, tais como: aumento de informações, a absorção de novas tecnologias de produção e gestão, redução da dependência do mercado nacional e economia de escala, conforme expõe Bighetti (2005).

O autor ainda afirma que, “o Brasil tinha sua economia fechada, pouco importava e tinha dificuldades em exportar”, hoje, o cenário mudou e é preciso estar atento às oportunidades, exportar ou vender no mercado nacional passou a ser opção estratégica.

As empresas florestais brasileiras têm evoluído nas exportações e o Brasil tem as condições básicas para aumentar significativamente sua participação no comércio externo. Tal fato é constatado ao evidenciar as vantagens comparativas e competitivas que o Brasil possui, as quais o tornam um importante ator, tanto no mercado doméstico como no mercado internacional, segundo Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI, 2007).

O Estudo Setorial (2007), desenvolvido pela ABIMCI, apresenta as seguintes vantagens:

- Vantagens Comparativas:

- a) Área (terras);
- b) Florestas nativas;
- c) Florestas plantadas;
- d) Mão-de-obra barata.

- Vantagens Competitivas:

- a) Tecnologia na área florestal;
- b) Indústria de bens de capital;
- c) Capacidade técnica (consultoria / engenharia);
- d) Clusters estabelecidos;
- e) Grande mercado doméstico.

As pequenas e médias empresas também estão exportando, porém vale ressaltar que “exportar depende de vontade, investimento, perseverança e planejamento” (BIGHETTI, 2005).

Com relação ao mercado de atuação, o gráfico 6 indica que 79% das empresas de Guarapuava, atuam apenas no mercado nacional e 20% atuam nos mercados nacional e internacional.

As empresas pesquisadas preferem atuar no mercado nacional, apesar da facilidade para vender em outros mercados onde as diferenças culturais já não são tão grandes e o apoio técnico estar mais acessível.

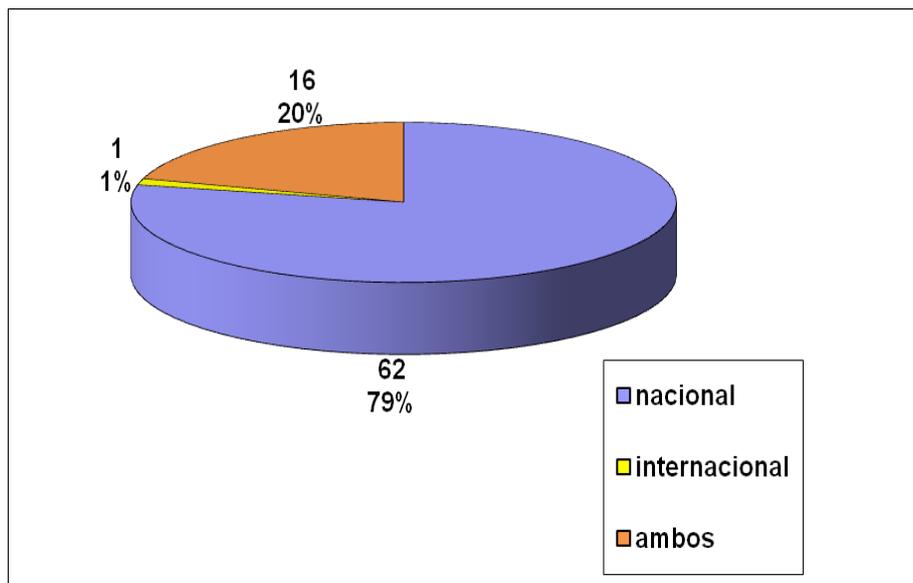


GRÁFICO 6 - ATUAÇÃO DO SETOR NO MERCADO  
 FONTE: A autora (2009)

Vale salientar que 92% das indústrias de móveis atuam apenas no mercado nacional, 8% atuam em ambos os mercados (gráfico 7), e não há registro de empresa que trabalhe apenas com o mercado internacional. Pode-se analisar que estas empresas são muito jovens no mercado, fator que segundo comentários dos gestores, leva a uma prudência mais acentuada, quanto à internacionalização.

Outras colocações justificando a atuação apenas no mercado nacional merecem destaque:

- existe demanda suficiente no mercado interno;
- atuar apenas no Brasil é mais seguro e barato;
- são grandes as dificuldades no processo de exportação;
- a legislação é “cruel” e os impostos inviabilizam o processo.

As empresas de papel e laminação e compensados são as que mais exportam. O que se percebe, pelos dados coletados, é que as indústrias de papel são de porte maior, estão há mais tempo no mercado e conforme percepção dos entrevistados, têm mais vantagens, dentre as quais destaca-se:

- economia de escala (comparativamente com as outras empresas do município);

- maior disponibilidade de recursos (recursos humanos, tecnologia, informação, etc.);
- marca consolidada;
- vantagens nos custos;
- tecnologia atualizada com mais frequência.

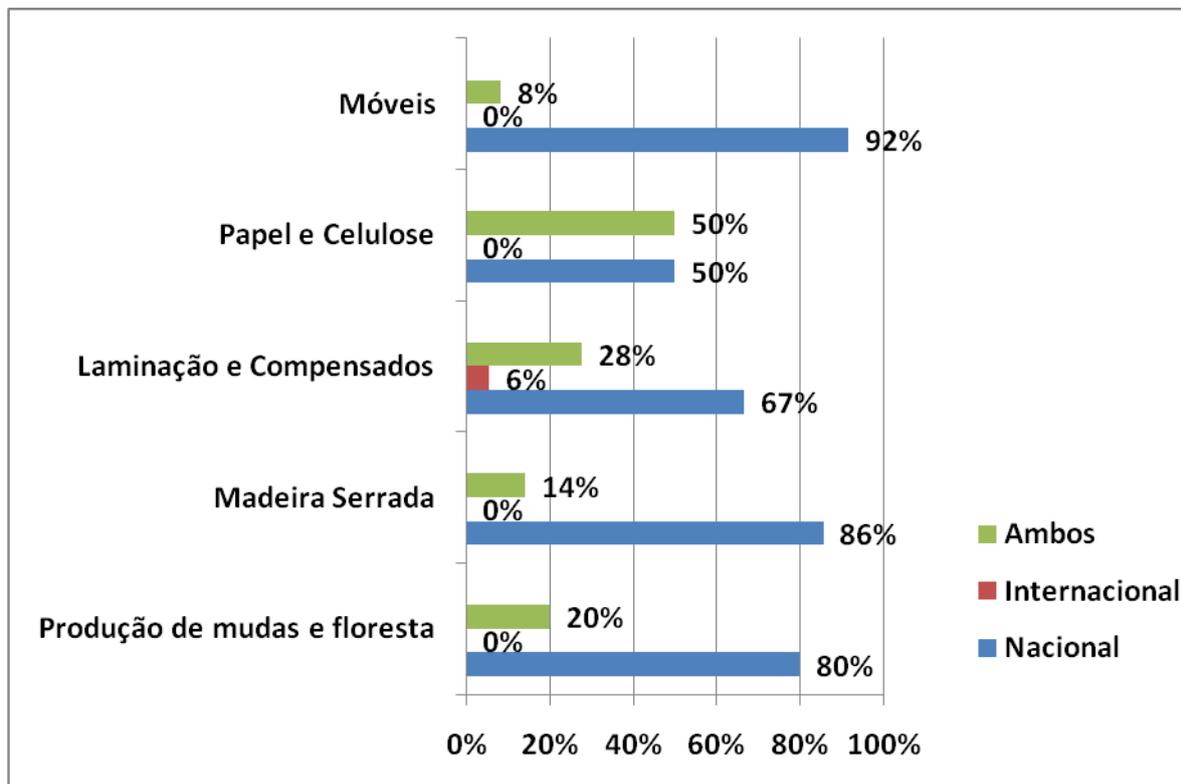


GRÁFICO 7 - ATUAÇÃO DAS EMPRESAS, POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

### 5.3.2 Grupo 2 – Perfil dos Gerentes

Objetivo: Analisar os gestores quanto ao grau de escolaridade, atualização profissional, estruturação da empresa e realização do planejamento estratégico.

### 5.3.2.1 Grau de escolaridade do administrador

As tendências de mercado exigem gerentes não apenas bem preparados em termos tradicionais de planejamento, de organização interna para o mercado, no uso dos melhores métodos de acompanhamento da empresa, adequação, mas gerentes capazes de atuar, criativamente e trabalhar as pessoas, com habilidade.

A formação profissional é um aspecto que se aproxima da necessidade de treinamento e desenvolvimento, pois é uma estratégia operacional na busca de qualidade e de produtividade, na conquista de novos mercados e na permanência competitiva. Essa percepção corrobora com o fato de que 42% das indústrias estão administradas por profissionais com formação superior e pós-graduação. Porém, 58% não adquiriram habilidade conceitual, em curso de formação, para desempenhar as funções gerenciais, conforme gráfico 8.

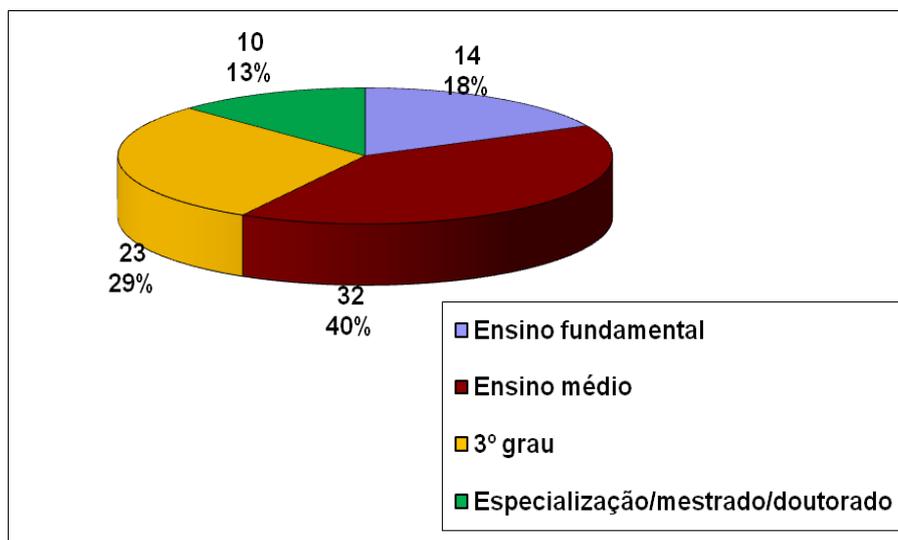


GRÁFICO 8 - GRAU DE ESCOLARIDADE DO ADMINISTRADOR NO SETOR FLORESTAL  
FONTE: A autora (2009)

A tarefa de gestão terá maior chance de sucesso quando o trabalho empresarial for mais bem embasado por estudos e projetos desenvolvidos de forma científica, reflexiva-crítica e criativa, a partir dos quais o empresário busca a

compreensão de si próprio e da organização onde age e interage (Junior, 1999). Desta forma, existe uma grande necessidade de elevar o grau de escolaridade dos gerentes das empresas de base florestal de Guarapuava.

Segundo Maximiano (2005), “os desafios da sociedade organizacional contemporânea transformaram as técnicas e conceitos administrativos em produtos de grande demanda. Responder a essa demanda é problema do gestor”. Quanto mais capacitado estiver o gerente, mais agressivas serão as estratégias da empresa.

A pesquisa confirma (gráfico 9), que a indústria de madeira serrada é, em sua maioria, gerida por profissionais com baixo nível de escolaridade, uma vez que 71% deles possuem ensino fundamental e/ou ensino médio.

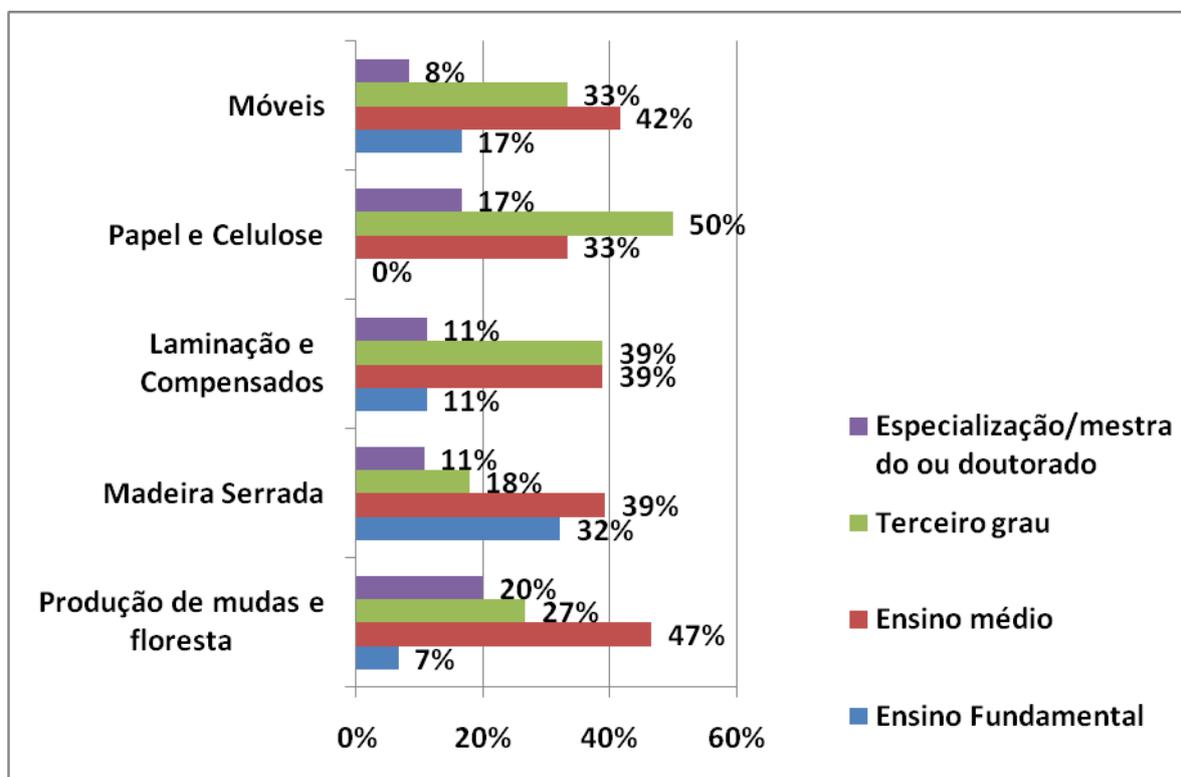


GRÁFICO 9 - GRAU DE ESCOLARIDADE DO ADMINISTRADOR POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

As empresas de laminação e compensados e papel e celulose são gerenciadas por profissionais com maior grau de escolaridade.

O tamanho e complexidade do processo são fatores que devem ser considerados, pois elevam as exigências e influenciam na seleção e contratação do profissional que assumirá a gestão. Porém, não devem servir como justificativa, dos gerentes das empresas de menor porte ou com processo menos complexo, para a acomodação quanto a busca de melhor qualificação profissional.

#### 5.3.2.2 Níveis gerenciais

Uma das características das organizações é a hierarquia de autoridades, por meio da qual se diferencia o poder. As atividades e responsabilidades são classificadas e divididas para que sejam atribuídas em diferentes níveis hierárquicos.

A tomada de decisão é uma função do gerente tão importante que a organização pode ser considerada um sistema decisório. Isto porque o trabalho de qualquer participante da empresa, consiste, em parte, na escolha entre alternativas, com o fim de basear suas ações destinadas a alcançar metas preestabelecidas.(Robbins, p.35).

Desta forma, justifica-se a importância da estruturação da empresa, porém, a pesquisa realizada aponta que 41% não possuem níveis definidos, o proprietário define as estratégias e toma todas as decisões e apenas 24% das empresas são melhor estruturadas, facilitando o processo de gerenciamento, gráfico 10.

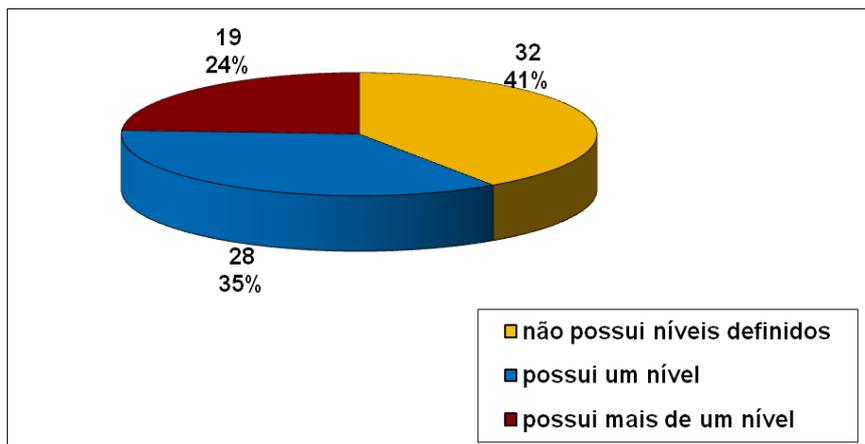


GRÁFICO 10 - NÍVEIS GERENCIAIS NO SETOR FLORESTAL

FONTE: A autora (2009)

Sendo uma empresa um sistema de recursos que procura alcançar objetivos necessita estar bem estruturada, uma vez que a estruturação facilita o processo administrativo.

O ideal, segundo os autores clássicos, é uma organização estruturada com três níveis gerenciais hierárquicos. Obviamente esta estruturação depende e justifica-se, conforme o porte e ramo de atividade da empresa.

Por meio da pesquisa constata-se que a indústria de madeira serrada e laminação possuem menos níveis gerenciais, o que pode acarretar ao gerente acúmulo de responsabilidade e grande amplitude de controle (gráfico 11). Mais de 50% dessas empresas não possuem níveis gerenciais definidos, não representando, contudo, baixa lucratividade ou competitividade.

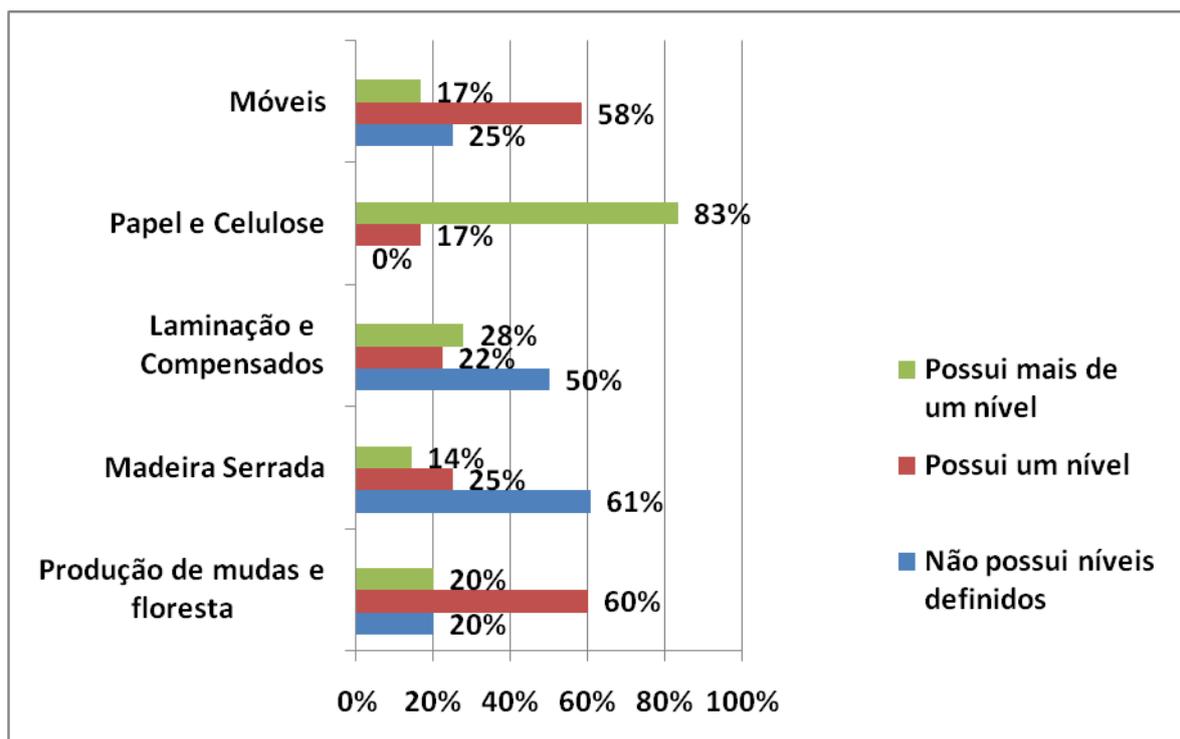


GRÁFICO 11 - NÍVEIS GERENCIAIS POR ATIVIDADES DAS EMPRESAS  
FONTE: A autora (2009)

### 5.3.2.3 Atualização gerencial

A competência organizacional, para ser atingida, depende muito da capacidade do líder em gerenciar o grupo, estimulando condutas que são essenciais para o trabalho coletivo, como cooperação, troca de experiência entre outros. O gerente necessita estar preocupado com o seu próprio desenvolvimento, e aquisição de novas competências. Quanto mais conhecimento o gerente adquire, mais facilidade terá no desempenho de suas funções.

Por meio da pesquisa, observa-se no gráfico 12, que o processo de atualização gerencial nas empresas de base florestal do município de Guarapuava é lento, pois 47% não fazem atualização alguma, e 32% apenas uma ao ano, o que representa uma carência neste quesito.

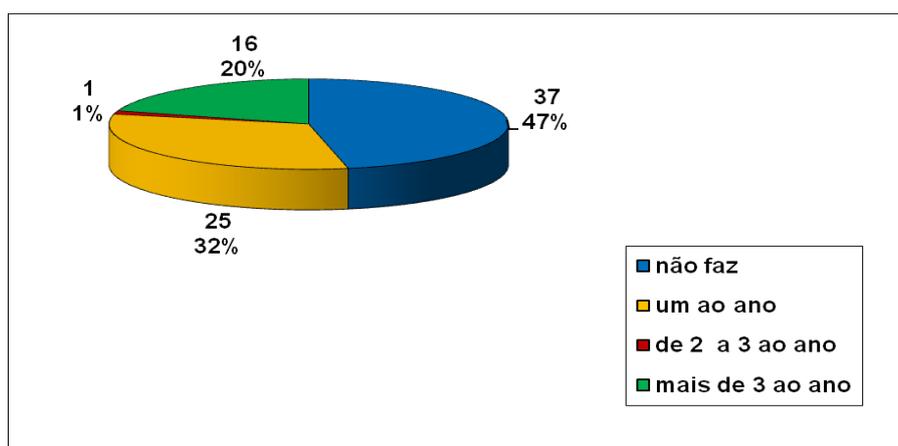


GRÁFICO 12 - ATUALIZAÇÃO GERENCIAL DO SETOR FLORESTAL

FONTE: A autora (2009)

Apesar da qualificação da força de trabalho ser considerada uma importante vantagem competitiva, o crescente surgimento de novas tecnologias, de novos mercados, e clientes mais exigentes obrigarem o gerente a adquirir qualificações que podiam ser dispensáveis no passado, nas empresas de base florestal de Guarapuava, a atualização gerencial ocorre de modo incipiente.

É significativa a diferença entre o número de gerentes que buscam atualização contínua e os que não despertaram para essa necessidade.

Uma das principais características exigidas do gerente é a multiplicidade, ou seja, o conhecimento de vários assuntos como informática, trabalho em equipe, economia e mercado, e outros. Tais conhecimentos não podem se limitar ao básico, pois o mercado é dinâmico e complexo.

Independente do tamanho da empresa, a concorrência é acirrada e os clientes estão cada vez mais exigentes consequentemente a empresa necessita de pessoas mais capacitadas e atualizadas. Os gerentes da atividade da madeira serrada necessitam despertar para a importância do desenvolvimento continuado, uma vez que 71% não buscam atualização.

Uma porcentagem interessante, 33%, das empresas de móveis e 50% das empresas de papel entendem a importância do treinamento e atualização gerencial (gráfico 13).

Deve-se salientar que apesar de 85% das indústrias de móveis serem micro e pequenas, os gerentes buscam atualização.

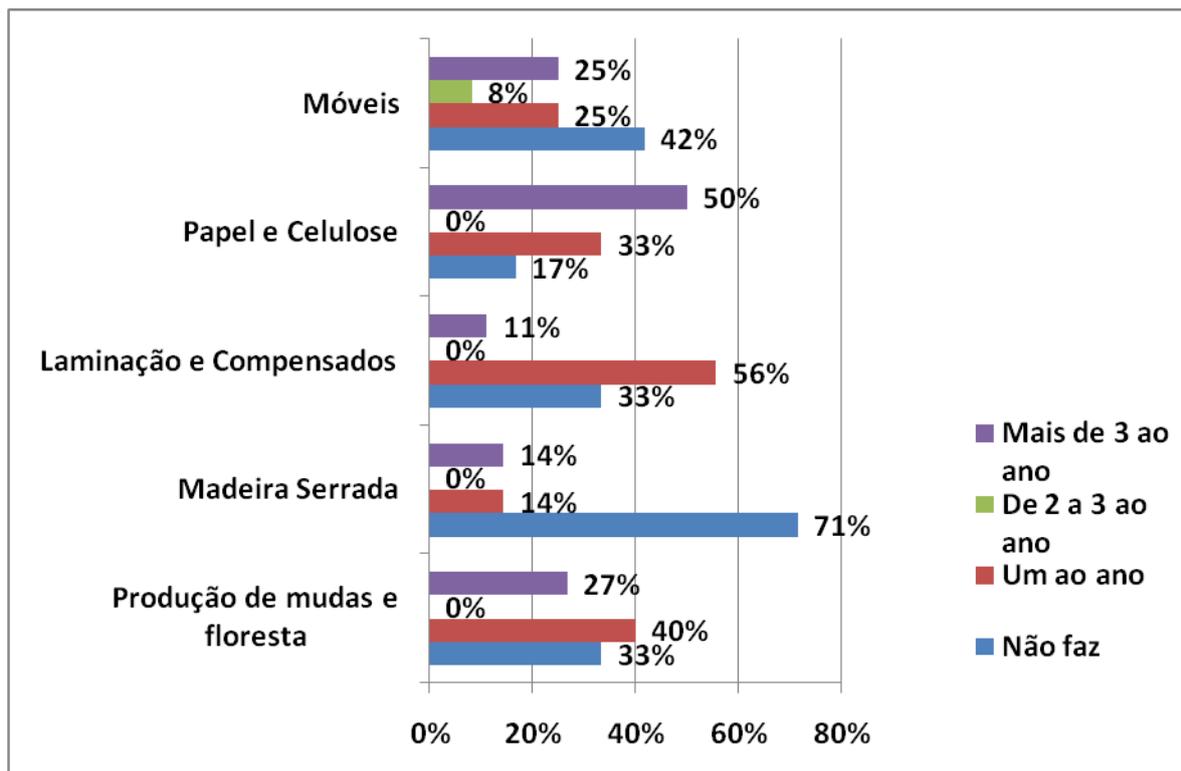


GRÁFICO 13 - ATUALIZAÇÃO GERENCIAL POR ATIVIDADE DA EMPRESA  
 FONTE: A autora (2009).

#### 5.3.2.4 Planejamento estratégico

A atuação do gerente não se restringe a uma ou outra função gerencial, mas ao processo na sua totalidade.

“com a condição atual da atividade florestal, a empresa florestal, inserida em contexto de extrema competitividade necessita que seus gestores tenham a preocupação e o foco em um negócio, suas relações com o ambiente e não somente a produção florestal.” Hosokawa (1986)

Essa percepção continua atual e deve ser considerada, sua realização deve ser contemplada no planejamento estratégico, onde os objetivos e as estratégias empresariais são detalhados.

A elaboração do planejamento estratégico é uma tarefa que exige, o envolvimento de pessoas com conhecimentos profundos sobre o ambiente interno e o ambiente externo da organização. O gerente precisa estar preparado, inclusive com conhecimento do mercado internacional, pois a competitividade envolve empresas de todo o mundo.

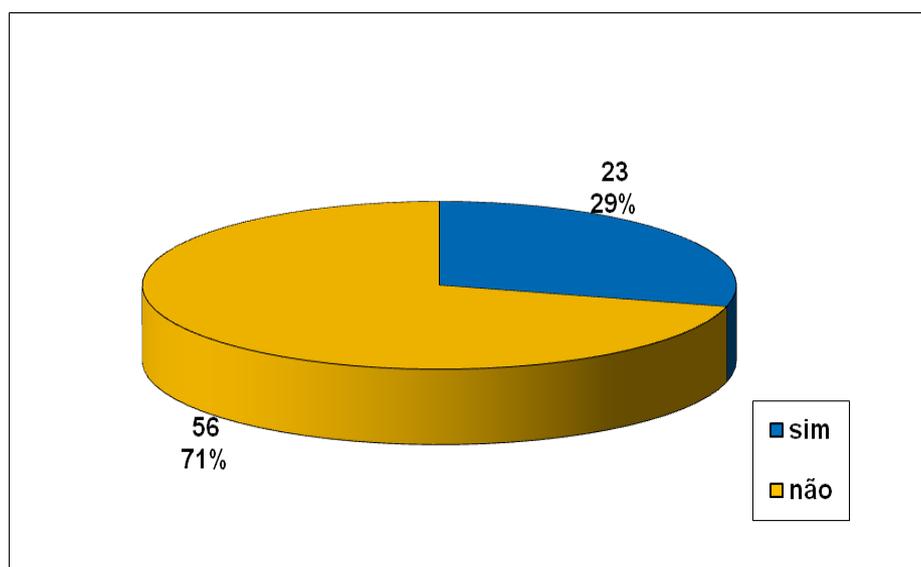


GRÁFICO 14 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR FLORESTAL  
FONTE: A autora (2009)

Em Guarapuava, gráfico 14, existe uma situação indesejada onde 71% das empresas do setor não realizam planejamento estratégico. Sendo ele o norteador das decisões a serem tomadas em todas as áreas da empresa, necessita ser formalizado. Essa responsabilidade cabe ao gerente que é o profissional com habilidade e competência para planejar, organizar, dirigir e controlar.

Ressalte-se que a indústria de papel e celulose é a que mais planejamento realiza, atingindo 67% da amostra desta pesquisa.

É alto o percentual de empresas (gráfico 15), que ainda não planejam. Desta forma não permitem que todas as variáveis envolvidas no processo sejam

analisadas e conhecidas por todos os colaboradores, gerando descomprometimento e insegurança nas tomadas de decisão.

O gerente ao realizar o Planejamento Estratégico - PE define a direção, minimiza os impactos das mudanças, evita desperdício e retrabalho, otimiza os recursos, estabelece padrões e formas de controlar as atividades e processos, aumentando a probabilidade de eficácia.

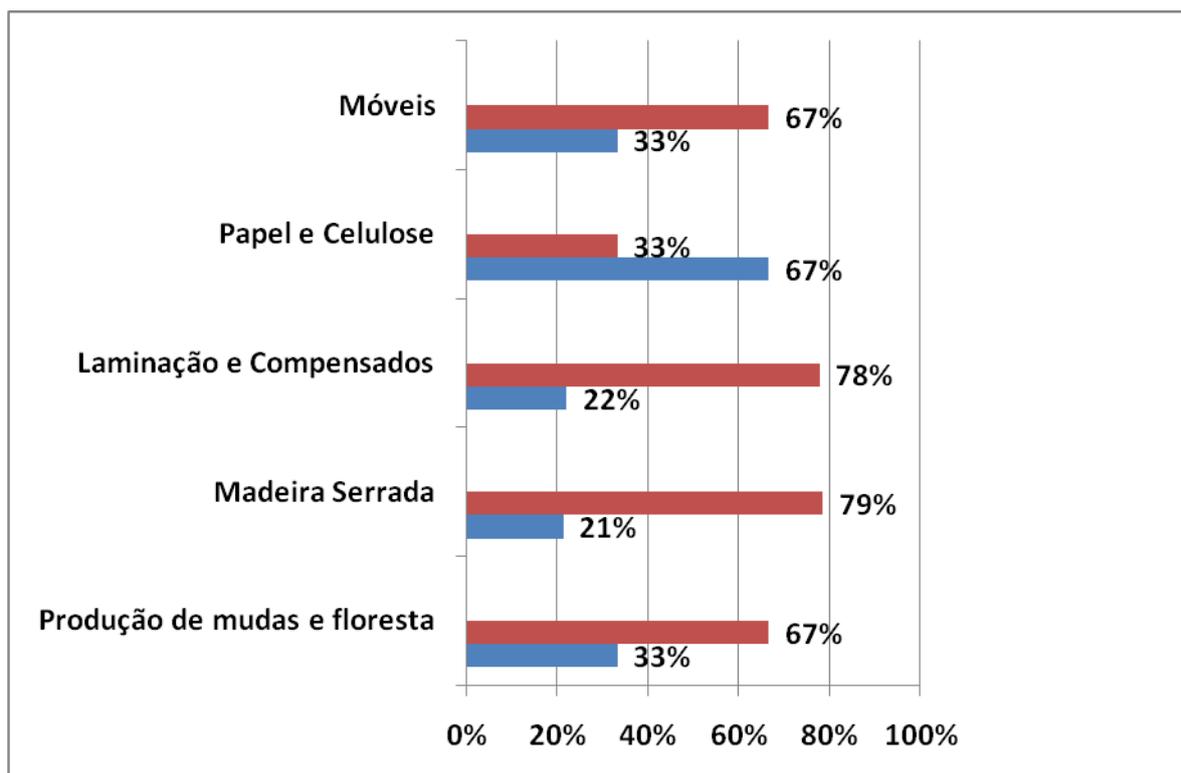


GRÁFICO 15 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ATIVIDADES FLORESTAIS  
FONTE: A autora (2009)

### 5.3.3 Grupo 3 - Gestão de Recursos Humanos

Objetivo: Verificar a postura dos gerentes quanto à gestão dos recursos humanos e posicionamento da empresa no mercado, atualização de tecnologia e produtos.

### 5.3.3.1 Formas de admissão

A admissão ou a escolha da pessoa certa para o cargo, ou o mais apto dentre os candidatos à vaga oferecida pela organização, visa manter ou ampliar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Esta pode ser realizada de várias formas, dentre elas a experiência, o conhecimento técnico e resultado da avaliação psicológica.

A pesquisa constata que 42% das empresas admitem, usando como critério a experiência; 23% o conhecimento técnico; e 29% utilizam os dois critérios, de acordo com os dados do gráfico 16.

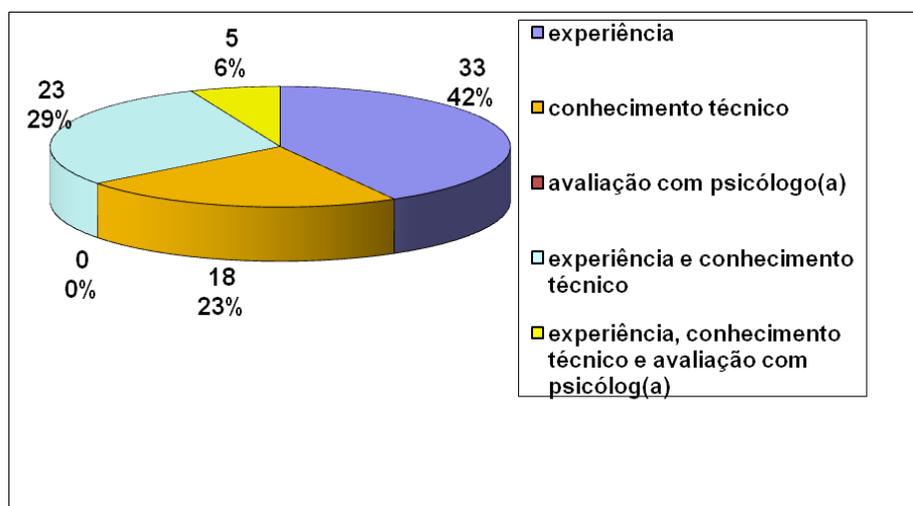


GRÁFICO 16 - FORMAS DE ADMISSÃO NO SETOR FLORESTAL  
 FONTE: A autora (2009)

Estas formas de recrutamento são percebidas como as de menor custo, porém o gestor deve ter a clareza de que nem sempre são as mais eficientes.

Independente das atividades desenvolvidas no setor florestal as empresas optam pela admissão considerando apenas a experiência, ou conforme colocação de alguns entrevistados, "tempo de registro em carteira" (gráfico 17).

Percebe-se que a admissão usando apenas avaliação psicológica não é praticada e as empresas que entendem a importância da psicologia no recrutamento

e seleção a praticam integrada com outros critérios como experiência e/ou conhecimento técnico.

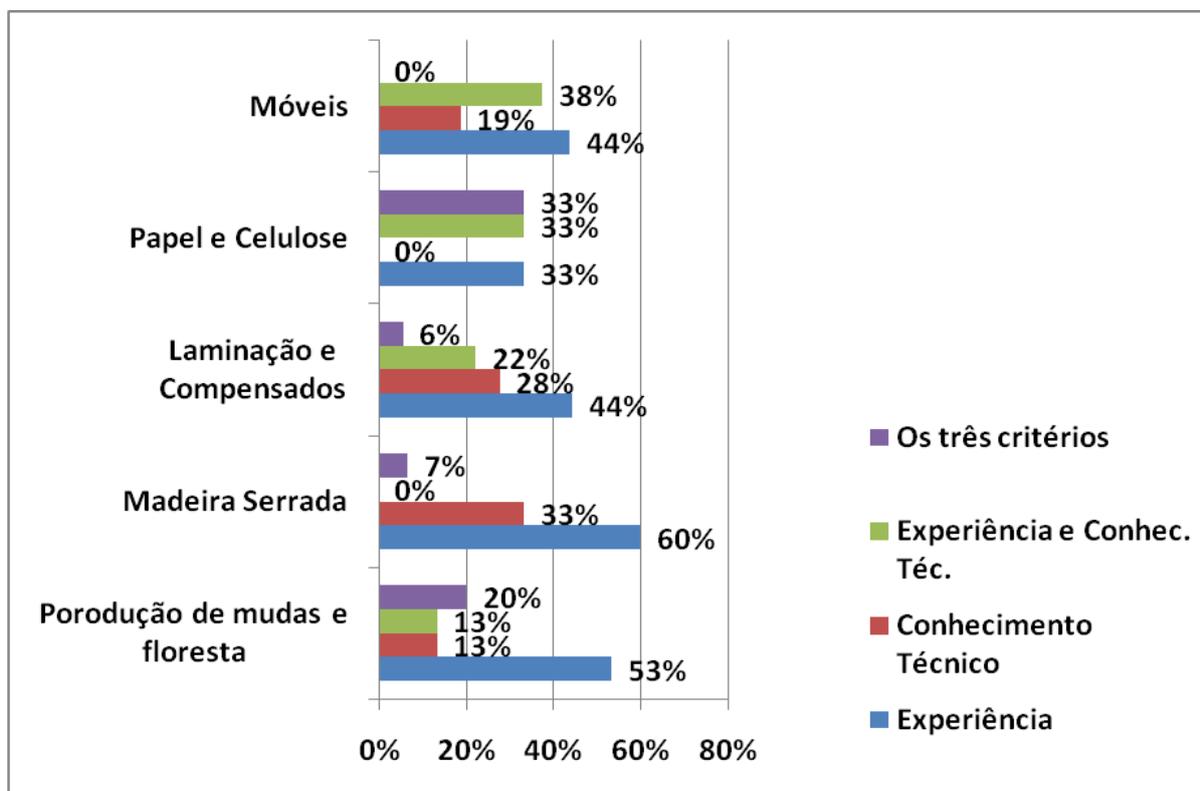


GRÁFICO 17 - FORMAS DE ADMISSÃO NAS EMPRESAS

FONTE: A autora (2009)

Durante a pesquisa, dialogando sobre a participação do(a) psicólogo(a) no processo de recrutamento e seleção, os gerentes fizeram algumas colocações, como:

- não conheço o processo de recrutamento e seleção realizados pelas(os) psicólogas (os);
- entendo que é um processo oneroso;
- prefiro um técnico da área específica avaliando, conhece melhor o trabalho;
- vale a pena arriscar utilizando um método “mais rápido e barato”, se não der certo, demitimos.
- desconheço profissionais da psicologia, em Guarapuava, que desenvolvam este trabalho.

Diante de tais colocações, pode-se entender que faltam esclarecimentos sobre a importância e viabilidade da participação do(a) psicólogo(a) no processo de recrutamento e seleção.

### 5.3.3.2 Promoção de treinamento para colaboradores

Os estudiosos da administração afirmam que “não se pode produzir colaboradores eficientes, mas é possível capacitá-los por meio de treinamentos, ajudando-os na descoberta de meios, no desenvolvimento de habilidades e competências e na educação permanente.”

É significativo (53%) o percentual de gerentes do setor florestal de Guarapuava que deixam de promover qualquer treinamento aos colaboradores e 30% promovem apenas um curso anual, de acordo com gráfico 18, o que pode ser considerado insuficiente diante das constantes e radicais mudanças e atualizações impostas pelo mundo organizacional.

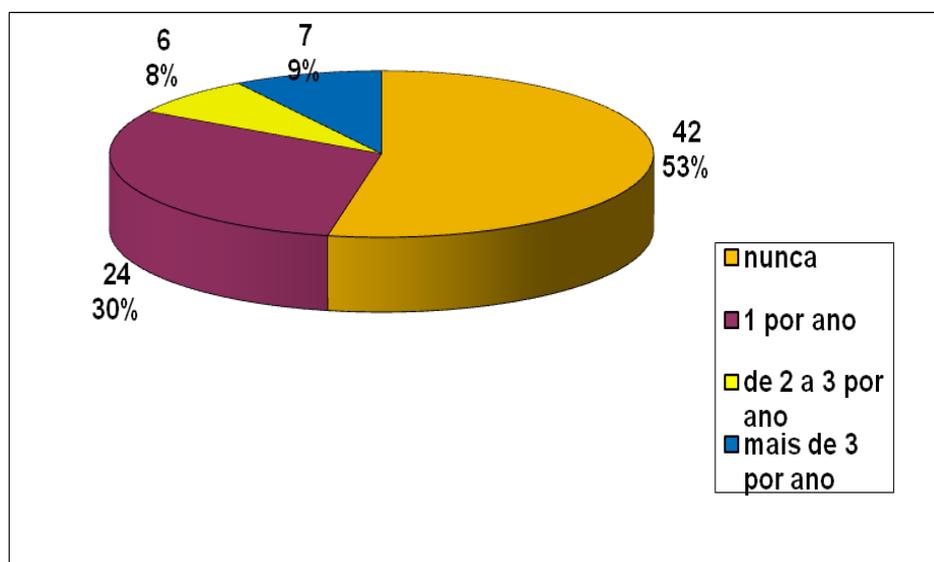


GRÁFICO 18 - PROMOÇÃO DE TREINAMENTO PARA COLABORADORES

FONTE: A autora (2009)

Deve-se enfatizar que 17% promovem treinamento oportunizando ao colaborador atualização técnica, crescimento pessoal e melhor qualificação para trabalhar em prol dos objetivos pessoais e da empresa.

Diante desta análise conclui-se que “a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos, habilidades e atributos para atingir ou superar desempenhos configurados nas atribuições, não são efetivamente consolidados nas empresas de base florestal de Guarapuava.”

Nos dias atuais, considera-se empresa atrativa para se trabalhar, aquela que oportuniza por meio de treinamentos o desenvolvimento de competências, intensificando o vínculo estável entre os colaboradores e organização.

Quanto à promoção de treinamentos as empresas de papel e celulose e indústria de móveis (Gráfico 19) apresentam maior percentual de cursos ofertados.

As empresas que menos promovem treinamentos são as da madeira serrada, laminação e compensados e produção de mudas e florestas, destacando que são as atividades desenvolvidas por maior número de micro empresas.

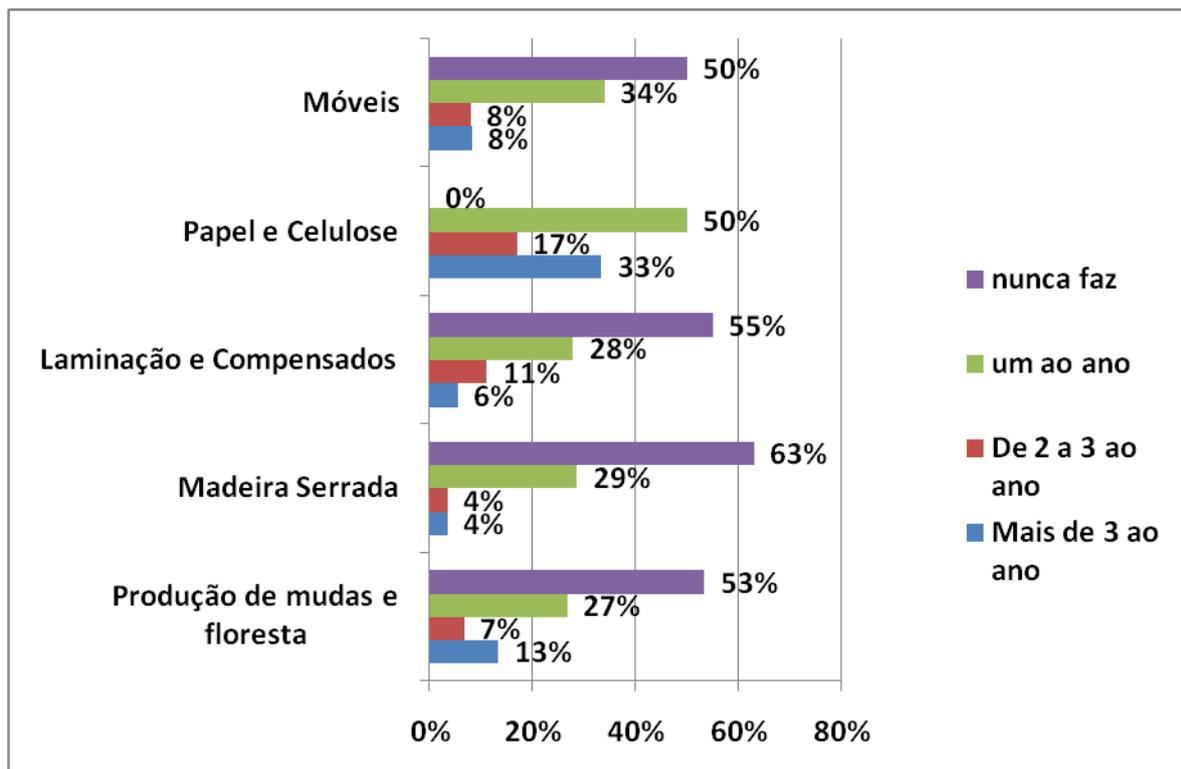


GRÁFICO 19 - PROMOÇÃO DE TREINAMENTO PARA COLABORADORES POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Segundo Saviani (2005),

'há um clima de estagnação em quase todos os aspectos das MPEs motivados pela razão do "sempre foi assim" defendido com todo empenho pelos patriarcas e fundadores e ainda lastreado pela força de determinada marca de produto ou serviço que ainda perdura junto ao público consumidor'.

Tal colocação pode explicar a falta de motivação dos gerentes quanto a promoção e busca de cursos de aperfeiçoamento técnico. Porém, a necessidade existe e os empresários precisam aumentar os investimentos em treinamentos.

### 5.3.3.3 Homogeneidade da cultura dos colaboradores

Para se manter presente e competitivo no mundo dos negócios, percebe-se a necessidade de um alinhamento entre vários aspectos, dentre eles a cultura organizacional.

Uma das principais implicações gerenciais da cultura organizacional se relaciona com as decisões sobre seleção de pessoal, pois a contratação de pessoas cujos valores não se ajustam aos da empresa, geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, tendo em vista que se sentem insatisfeitos com seu trabalho e com a organização.

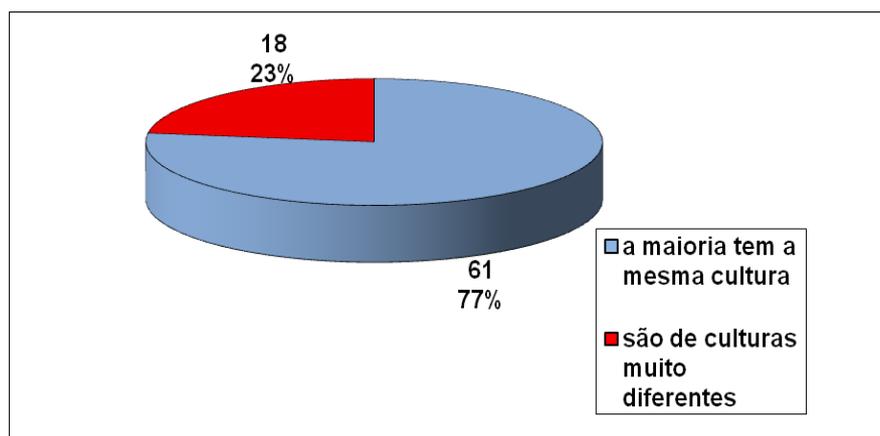


GRAFICO 20 - HOMOGENEIDADE DA CULTURA NO SETOR  
FONTE: A autora (2009)

Ao observar-se o gráfico 20, verifica-se notadamente que 77% das empresas são compostas por colaboradores que possuem hábitos, costumes, crenças, enfim, que têm culturas semelhantes, o que facilita o gerenciamento no que se refere à solução de conflitos; porém, a resistência quanto à promoção de mudanças pode se intensificar.

Quando colaboradores comungam quanto à importância dos valores praticados na organização, a cultura é coesa e forte; quando existe pouco acordo, a

cultura é considerada fraca, portanto esta é considerada forte ou fraca de acordo com o nível de concordância entre os componentes.

As empresas de Guarapuava, em sua maioria, possuem cultura forte, favorecendo o trabalho gerencial e conseqüentemente o desempenho da empresa.

Segundo um estudo sobre cultura organizacional, relatado no *Journal of Psychology* (1993), constatou-se que “colaboradores de organizações de cultura forte eram mais comprometidos com suas organizações do que funcionários de organizações de cultura fraca”.

Todas as empresas de base florestal de Guarapuava, pesquisadas, gráfico 21, apresentam culturas fortes, o que pode levar o gerente a duas reflexões iniciais:

1. os colaboradores são mais comprometidos, portanto favorecem os resultados positivos almejados no planejamento estratégico;
2. atenção ao perigo dessa cultura tornar-se fixa, apegada a valores comportamentais ultrapassados e até destrutivos, comprometendo a adaptação às mudanças do ambiente.

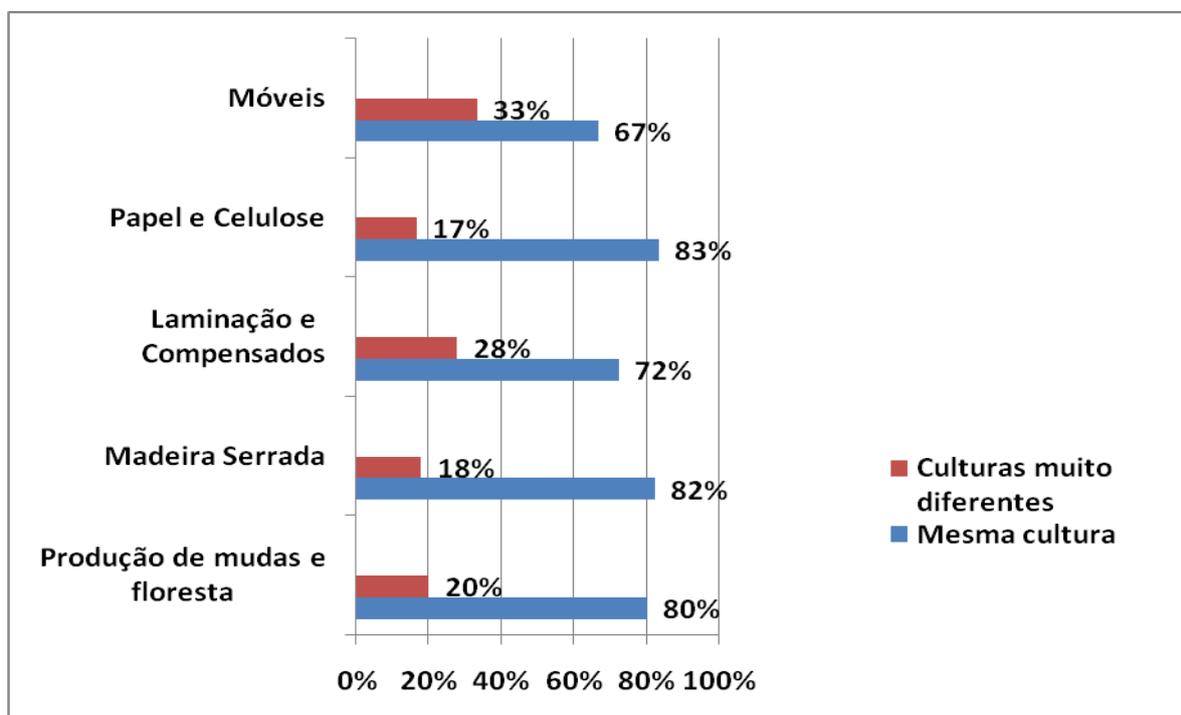


GRÁFICO 21 - HOMOGENEIDADE DA CULTURA POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

#### 5.3.3.4 Desenvolvimento de projetos para atividades internas

Ter habilidade para criar e articular uma visão de futuro são exigências constantes que o gerente só poderá suprir com o envolvimento da equipe. Desenvolver projetos, mesmo que pequenos, podem trazer resultados significativos no médio e longo prazo, na medida em que gera credibilidade ao gerente e promove um clima de desafios e conquistas. Conforme Devepont (2009) “empresas que preparam seus gerentes para a realização de experimentos em pequena escala não só evitam cometer erros onerosos, como também aumentam a probabilidade de que grandes idéias saíam do papel”.

Quanto ao desenvolvimento de projetos para atividades internas, observa-se no gráfico 22, que ainda é grande o número de indústrias que não se utilizam desta prática, totalizando 68% das empresas.

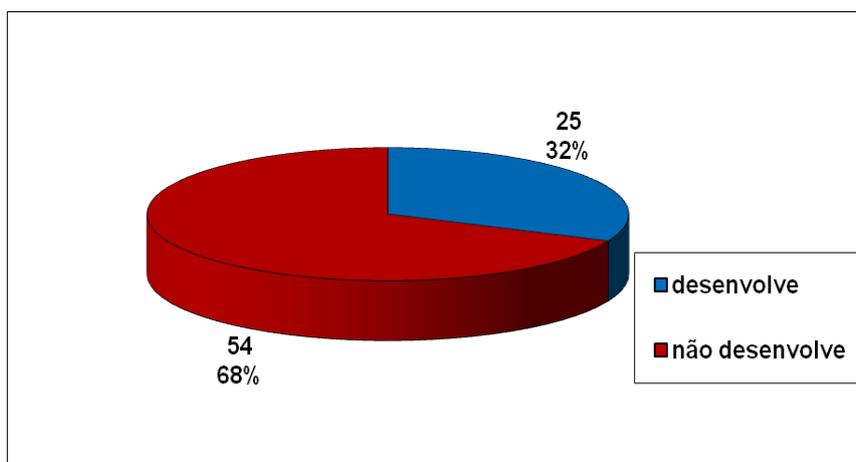


GRÁFICO 22 - DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS PARA ATIVIDADES INTERNAS NO SETOR  
FONTE: A autora (2009)

Os gerentes que desenvolvem projetos, corretamente planejados e os implementam, estimulam a equipe instigando suas habilidades, seus talentos, promovendo um clima de motivação e inovações.

O desenvolvimento de projetos geralmente nos remete à idéia de novos produtos e novas tecnologias. Vale ressaltar que muitas são as áreas e as atividades

que necessitam de mudanças e cuja promoção deve estar orientada por um projeto bem elaborado.

A concorrência gera a necessidade da pró atividade e as empresas de base florestal de Guarapuava necessitam intensificar a motivação e treinamento para o desenvolvimento de projetos.

O gráfico 23 aponta para uma acomodação, ou má interpretação, do que realmente é o desenvolvimento de projetos internos. Não se pode pensar em mudar em função de modismo; deixando de lado metodologias simples e funcionais que por anos a fio deram resultado à organização. Na elaboração de projetos se olha para o futuro e planeja-se em função do ambiente em que se está inserido, com suas mudanças e exigências, mas sem, contudo ignorar o passado, pois é por meio dos erros e dos acertos que se podem focalizar os objetivos estratégicos.

A pesquisa aponta ainda, que a indústria que mais desenvolve projetos é a de papel e celulose, representando 67%.

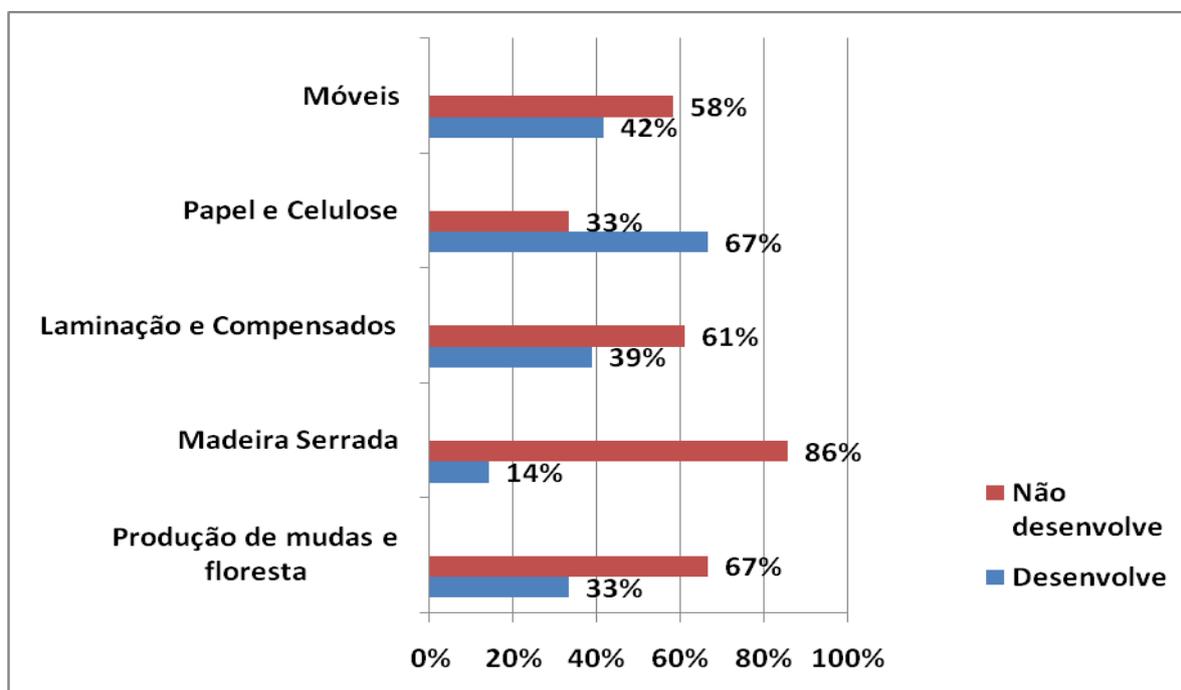


GRÁFICO 23 - DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS PARA ATIVIDADES INTERNAS POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Nesse sentido, é importante que as empresas de Guarapuava atentem para o desenvolvimento de projetos como novas estratégias pretendidas e também como formas motivadoras e facilitadoras no desenvolvimento das atividades cotidianas e dos processos organizacionais.

#### 5.3.3.5 Pesquisa de satisfação dos colaboradores

A busca por talentos é uma realidade que os gerentes não podem ignorar, por isso nem uma empresa pode tomar como certa sua base de colaboradores. Essa afirmativa explica a crescente preocupação dos gestores em manter a satisfação dos funcionários.

Para trabalhar esse processo, o gerente dispõe de uma ferramenta que pode ser muito importante na identificação dos pontos positivos e negativos, nas carências e anseios dos colaboradores, visando uma atuação direta e eficaz. Para tanto, necessita ouvir seus funcionários através de uma pesquisa.

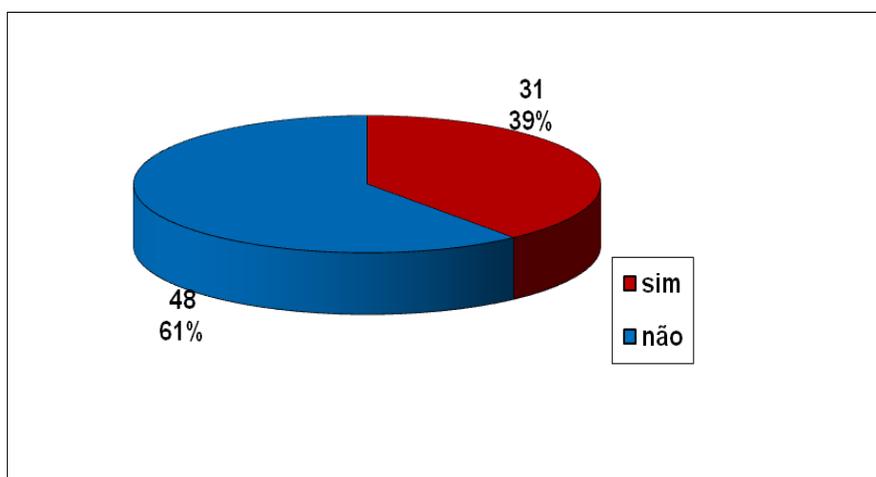


GRÁFICO 24 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR  
FONTE: A autora (2009)

A pesquisa realizada no município de Guarapuava leva à interpretação de que 61% das empresas de base florestal ainda não despertaram para essa ferramenta que pode ser de grande valia na consecução de sua missão.

Hamel (2009), afirma que “a meta da administração 2.0 é tornar toda organização tão humana quanto aqueles que nela trabalham”, para atingir esta meta é importante conhecer os componentes da equipe para agir pró ativamente.

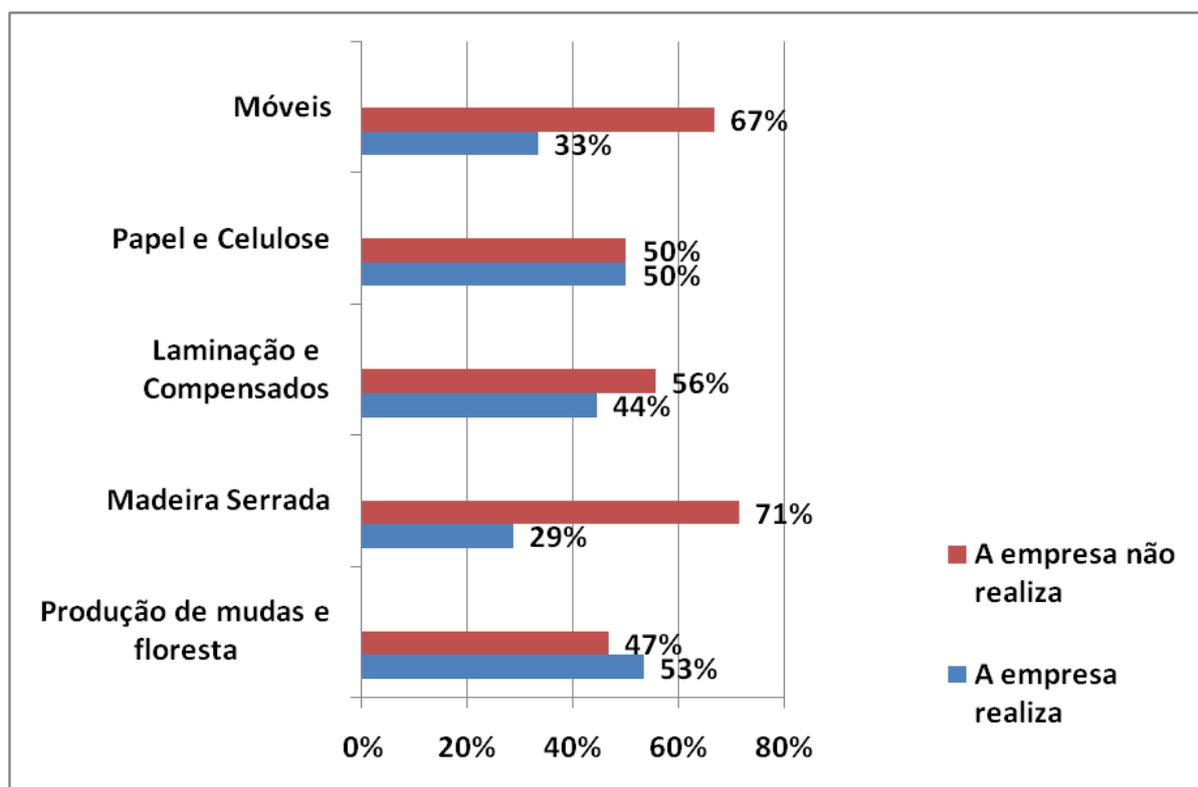


GRÁFICO 25 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

No setor florestal, em Guarapuava, 39% das empresas entendem e utilizam a pesquisa de satisfação como ferramenta, para conhecer as preocupações, sugestões e reclamações dos colaboradores, conforme gráfico 24.

Infelizmente, a maioria dos gerentes ainda não se conscientizou de que a pesquisa interna é uma política que o líder de mudança precisa desenvolver (gráfico 25) e que problemas existem e não podem ser ignorados, eles precisam ser detectados e interpretados como oportunidades para melhoria. Os problemas

interpretados como oportunidades, quando bem resolvidos, serão os sucessos que servirão de base para o aumento da produtividade e perenização da organização.

As pesquisas de satisfação devem ser realizadas com o objetivo de satisfazer e/ou motivar a equipe, conforme orienta a literatura técnica.

### 5.3.3.6 Promoção de atividades de integração entre os colaboradores

Quando se fala em empresas, logo se pensa nas dificuldades de relacionamento e conflitos de idéias, e a tendência inicial é a individualização das tarefas, porém ao se refletir sobre a impossibilidade de uma única pessoa reunir todas as habilidades para desempenhar todas as funções, percebe-se a importância de trabalhar a equipe de forma integrada.

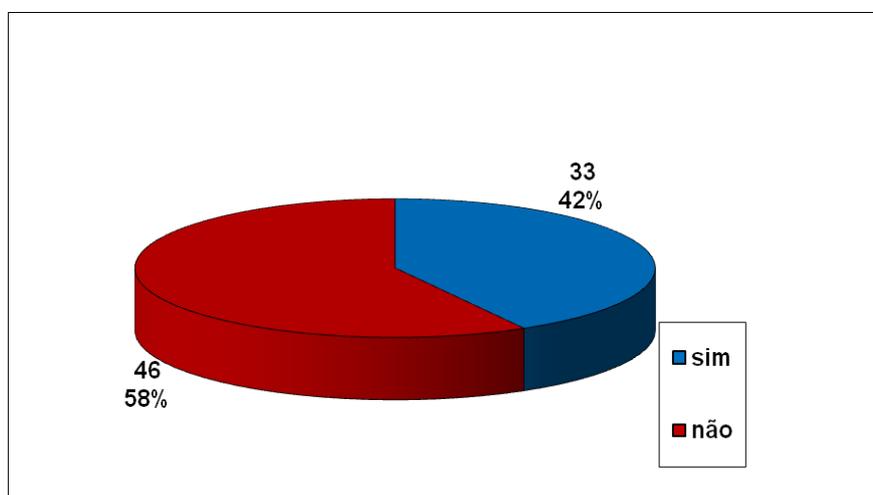


GRÁFICO 26 - PROMOÇÃO DE ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES  
FONTE: A autora (2009)

O sucesso de uma equipe é mais do que a soma das habilidades individuais, ou seja, acima de tudo é sinergia que existe entre seus membros e que pode ser trabalhada pelo gerente através de atividades integradoras. Nesse sentido, 58% das

empresas pesquisadas deixam a desejar, uma vez que não promovem atividades de integração, gráfico 26.

A necessidade de integração se justifica, uma vez que, uma organização deve ser entendida, por todos os atores, como uma estrutura de processos e de fluxos de energia, e não apenas uma estrutura hierárquica formalizada.

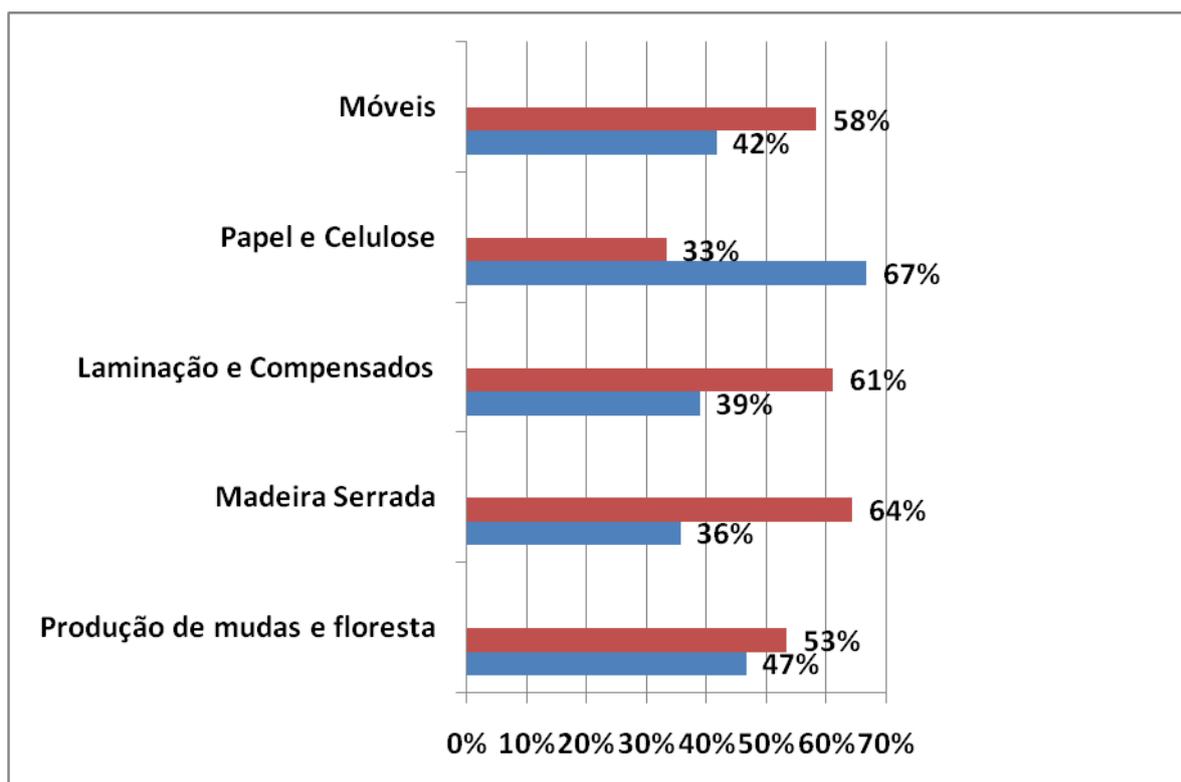


GRÁFICO 27 - PROMOÇÃO DE ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES POR ATIVIDADE

FONTE: A autora (2009)

Os gerentes pesquisados, em sua maioria (gráfico27), não despertaram para uma de suas funções, “promotor da dinâmica das ações que acontecem simultaneamente dentro da organização, com seus ritmos, movimentos e dinâmicas próprias”, ou seja, para a promoção de atividades de integração, relacionadas ao processo organizacional.

Portanto, devem repensar suas formas de ação, promovendo atividades que integrem as pessoas, melhorando o clima, possibilitando o crescimento, desenvolvimento e realização dos potenciais de forma criativa.

#### 5.3.3.7 Promoção de cursos técnicos aos colaboradores

O mundo organizacional exige gestores com alto poder de decisão, que promovem a integração e desenvolvimento dos colaboradores. O desenvolvimento constante da força de trabalho melhora as competências, tanto da empresa quanto dos colaboradores, que podem se beneficiar com o aumento da motivação e crescimento profissional .

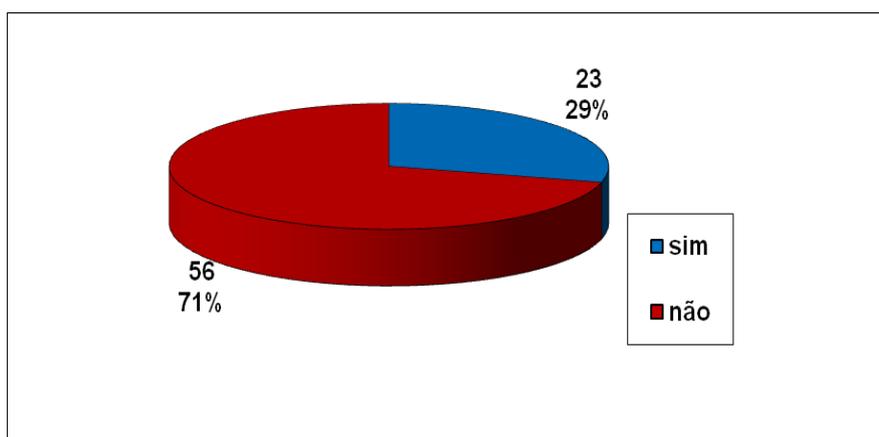


GRÁFICO 28 - PROMOÇÃO DE CURSOS TÉCNICOS AOS COLABORADORES  
FONTE: A autora (2009)

Uma porcentagem considerável, ou seja, 71% das empresas não promovem cursos técnicos aos colaboradores. Este fato pode se refletir na quantidade e qualidade das atividades desenvolvidas pelos mesmos, acarretando em queda de produtividade e insatisfação do cliente.

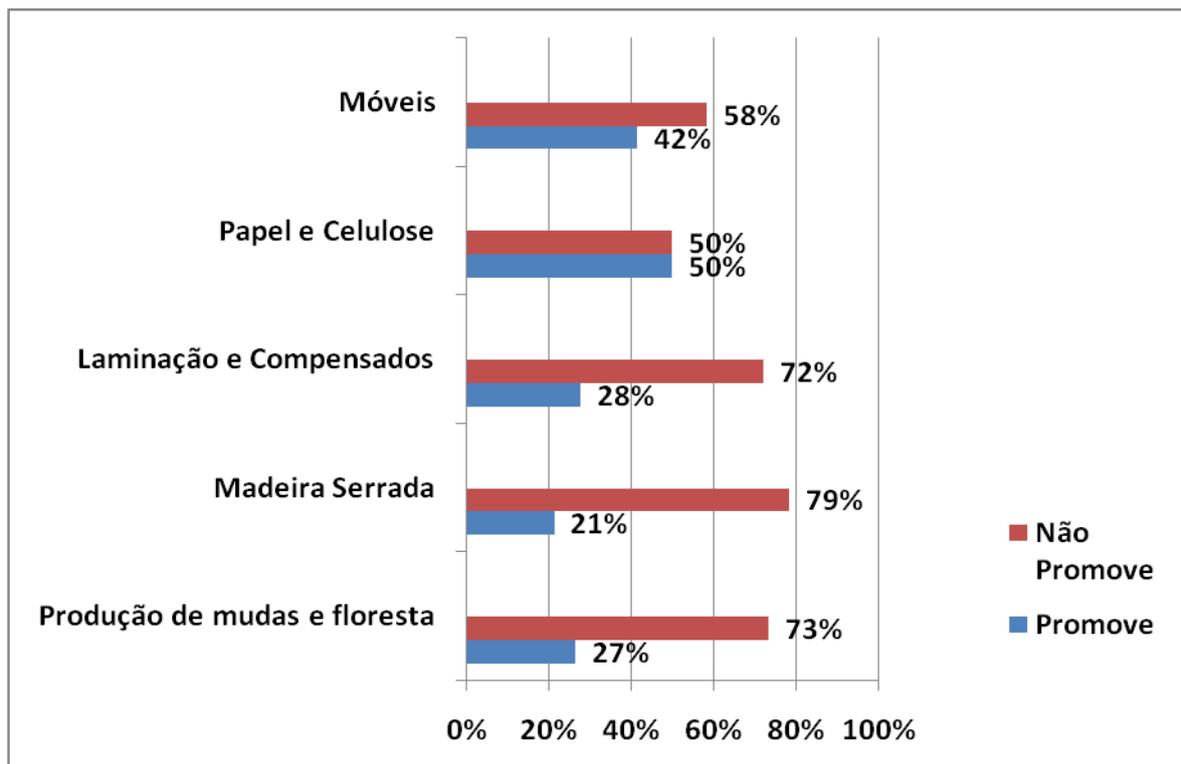


GRÁFICO 29 - PROMOÇÃO DE CURSOS TÉCNICOS AOS COLABORADORES POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Durante a realização da pesquisa, no processo de entrevista, pode-se verificar que o desenvolvimento das pessoas, antes financiado pela empresa em todo o seu processo, passou a ser compartilhado (empregado x empregador). Atualmente as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal estão atreladas aos objetivos organizacionais, obedecem a diretrizes estratégicas e deixam claros os resultados a alcançar.

Por motivos financeiros as empresas deixam de custear cursos, palestras, congressos, etc..., mas o gerente não pode deixar de incentivar e facilitar a participação dos colaboradores em cursos de capacitação, principalmente porque os benefícios são para todos.

Dos gerentes pesquisados, poucos promovem cursos técnicos para seus colaboradores. A situação tende a ser mais interessante nas indústrias de móveis e papel, onde 50%, promovem cursos técnicos, gráfico 29. Mas, ainda é latente a necessidade de se investir neste fator, por ser de grande interesse da empresa, uma

vez que colaborador qualificado representa otimização de recursos, aumento na quantidade e qualidade dos produtos e serviços prestados.

Pode-se ainda, verificar de forma tímida, um despertar para a necessidade de treinamentos, por pressão dos próprios colaboradores, pela busca de parcerias pelas instituições de ensino local, entidades de classe e incentivo da mídia, dentre outros.

### 5.3.3.8 Participação dos colaboradores nos processos de mudanças

No mundo atual, de constantes e drásticas mudanças, mudar é questão de sobrevivência empresarial.

O gerente que almeje sucesso no processo de implantação de uma mudança deve estar atento, pois, ela envolve pessoas e por isso é complexa e seus resultados são imprevisíveis. Conhecer sua real necessidade é o início do processo, e dará subsídios para o seu planejamento.

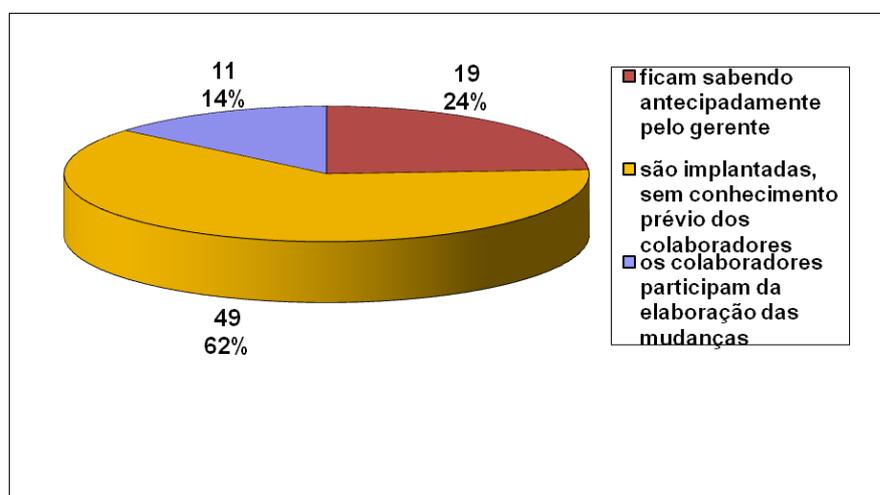


GRÁFICO 30 - PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS  
 FONTE: A autora (2009)

Envolver as pessoas informando-as e conscientizando-as é assegurar seu comprometimento na implantação, e nos resultados.

Das indústrias pesquisadas, apenas 14% apresentam situação desejada, ou seja, envolvem os colaboradores na elaboração das mudanças e 24% apenas informam, gráfico 30.

Outras 62% devem ficar atentas, pois implantam as mudanças sem informação prévia e é natural uma resistência maior, por parte dos colaboradores. A dificuldade advinda desta situação poderá inibir os gerentes, na promoção de novas mudanças.

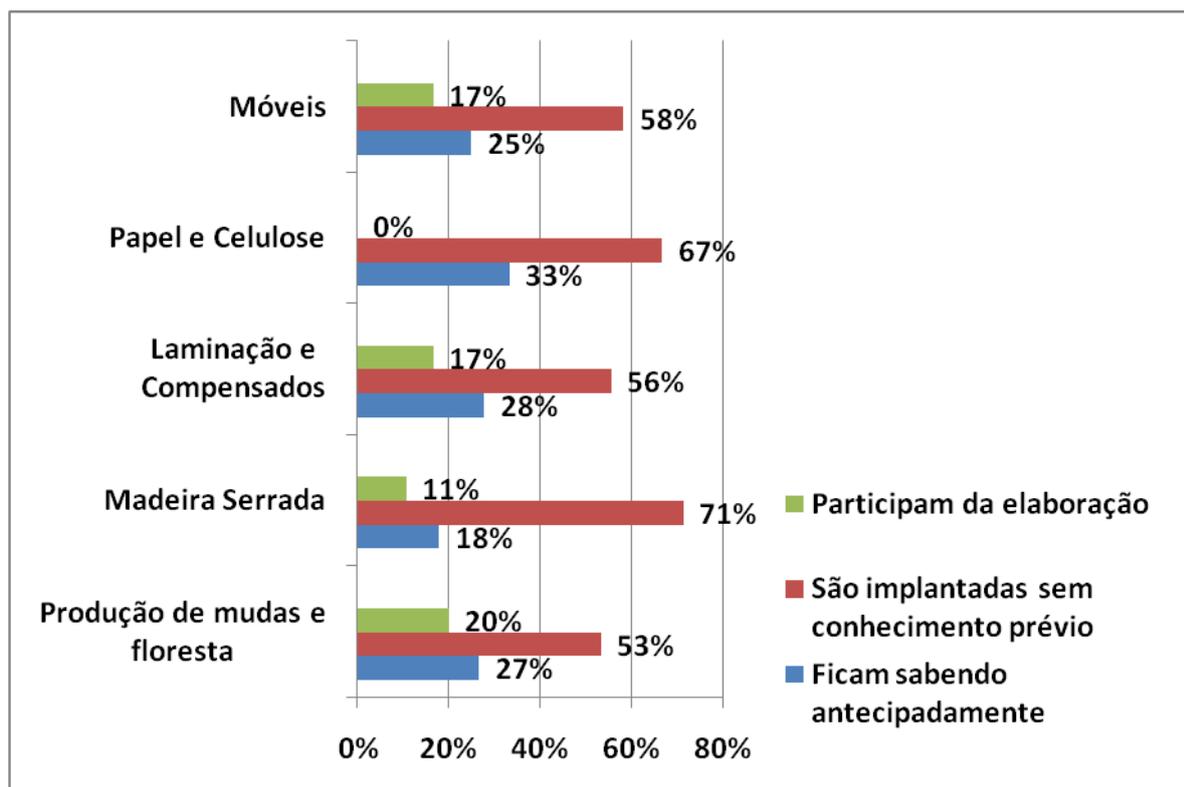


GRÁFICO 31 - PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇAS POR ATIVIDADE

FONTE: A autora (2009)

Parece obvio que para crescer é preciso mudar, porém percebe-se que nem sempre esta afirmativa está presente no dia-a-dia das empresas e quando acontecem não seguem um processo conforme indicado pelos clássicos da administração.

Segundo a bibliografia estudada, a impossibilidade de conhecer os resultados futuros faz com que a mudança seja entendida como uma ameaça ao

equilíbrio presente, gerando receio. Criando-se assim, uma resistência ao risco, ao contrapor-se aos hábitos estabelecidos.

A recusa ao ônus da transição é outro fator a ser considerado, ou seja, a mudança exige a passagem e muitas vezes por caminhos difíceis, incertos e conflitivos. Nesse processo reativam-se problemas, reacendem-se oposições, revelam-se iniquidades, além de evidenciar desatualizações de habilidades e competências individuais. Por vezes, os gerentes sentem-se desarmados ou desafiados e procuram evitar esse ônus optando por manter estratégias, aparentemente mais seguras, mesmo de resultados duvidosos;

Motta (2009), alerta ainda para que “na medida em que permanecem em uma mesma instituição ou empresa, as pessoas se apegam a conquistas, tais como estabilidade, regularidade da renda, poder, prestígio e menor pressão de trabalho. Tornam-se satisfeitas, menos dispostas a arriscar, mesmo na possibilidade de maximizar seus ganhos.”

Deve-se ressaltar ainda, que todo processo de mudança depende do envolvimento, reconhecimento e apoio da gerencia às oportunidades de mudança: resultam da capacidade gerencial, tanto de motivar e mobilizar recursos para novidades, quanto para superar obstáculos e garantir a intenção predeterminada. “Trata-se de um processo – interativo, racional e intuitivo – como qualquer outro processo de decisão gerencial; possui dimensões previsíveis e controláveis e outras inseridas em um processo que descobre suas próprias regras”, conforme coloca Motta, (2009), o que muitas vezes não se concretiza nas ações gerenciais rotineiras.

A pesquisa comprova, gráfico 31, que em Guarapuava, existem diferenças de posicionamento das empresas quanto a promoção e envolvimento dos colaboradores no processo de mudança. As empresas implantam as mudanças de forma impositiva, sem comunicação ou envolvimento dos colaboradores.

Esse resultado indica que os gerentes necessitam trabalhar de forma mais intensa a promoção de mudanças organizacionais, disponibilizando mais atenção para os colaboradores uma vez que, o processo de mudança não é fácil, mas é

necessário para a empresa sobreviver em igualdade no mundo competitivo em que vivemos. E, para que as mudanças ocorram de forma eficiente com menos resistências, é necessário um bom planejamento, o empenho das pessoas que são responsáveis pelas organizações, e indispensável o comprometimento dos colaboradores.

#### 5.3.4 Grupo 4 - Estratégias de Mercado

Objetivo: Analisar a utilização de ações estratégicas, pelos gerentes, quanto à busca e manutenção de clientes e atualização de tecnologia e produtos conforme demanda de mercado.

##### 5.3.4.1 Estratégia quanto aos clientes

A busca de oportunidades deve ser preocupação constante de todos os empresários e gerentes. Vislumbrar novos horizontes representa novos negócios, novos clientes e aumento de receita.

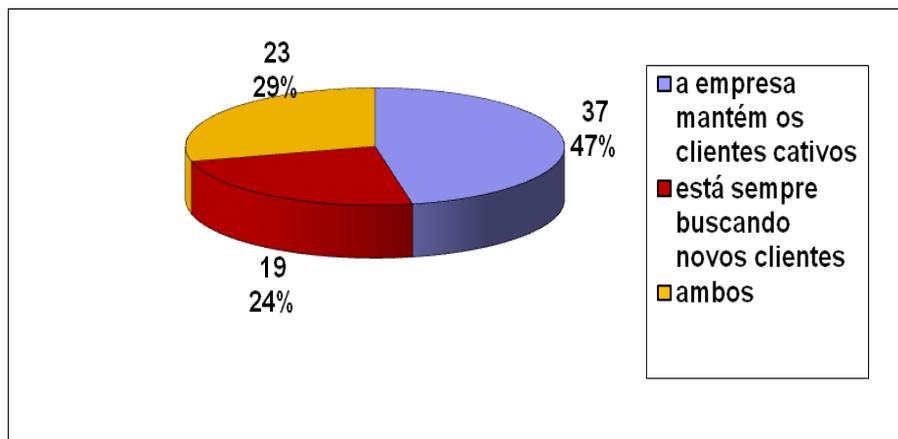


GRÁFICO 32 - ESTRATÉGIA QUANTO AOS CLIENTES  
FONTE: A autora (2009)

A definição do mercado deve ser adequada a capacidade das operações da empresa e produtos que oferece. O gerente precisa concentrar atenção ao entendimento da dinâmica da competição de mercado, pois toda empresa saudável tenta constantemente se manter e conquistar posições ocupadas por concorrentes.

Porém, o gráfico 32 indica que 47% das empresas pesquisadas optaram por manter os clientes, trabalhando para fidelizá-los. Estas empresas geralmente operam apenas no mercado nacional, o que pode representar economia e facilidade no processo, contabilizando lucros e segurança, porém não ousam e correm o risco de serem surpreendidas ou impactadas por qualquer acontecimento no micro ou no macro ambiente. Outras 29% optaram por uma estratégia mais agressiva, buscam novos clientes, muitas vezes no mercado nacional e internacional.

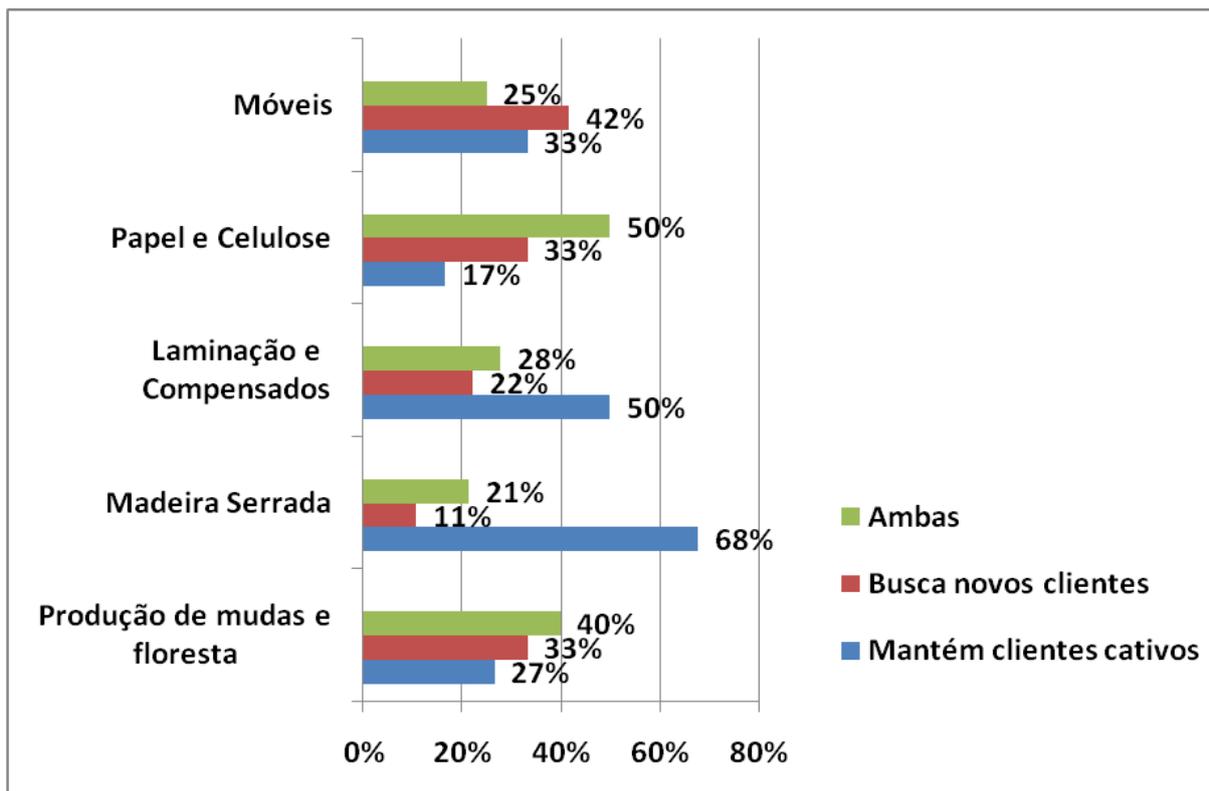


GRÁFICO 33 - ESTRATÉGIA QUANTO AOS CLIENTES POR ATIVIDADE

FONTE: A autora (2009)

A busca de novas oportunidades de negócios, lançando mão dos mais diversos caminhos, pode ser um bom inspirador do estrategista para enveredar pelos caminhos da diversificação.

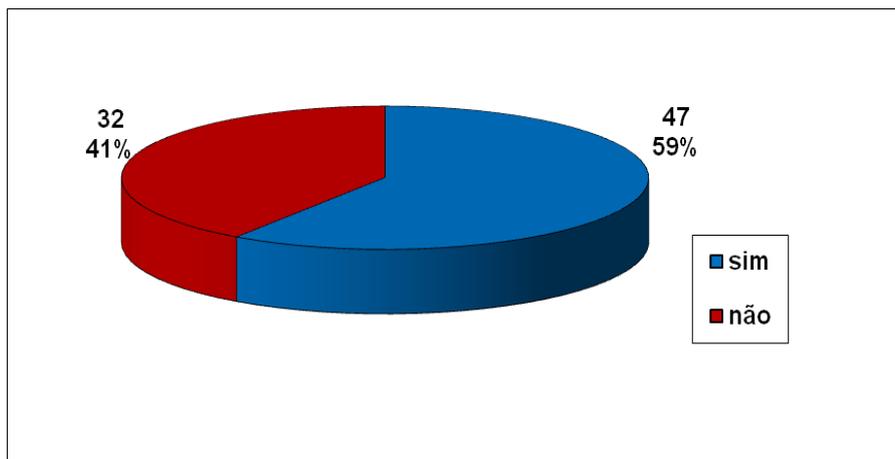
A pesquisa aponta a indústria da madeira serrada como a atividade que mais mantém os clientes cativos. Tal estratégia pode ser interpretada pelo ramo de atividade e percepções dos gerentes conforme afirmativas relatadas no comentário dos gráficos anteriores.

#### 5.3.4.2 Atualização da tecnologia

Enquanto os recursos tecnológicos buscam garantir a aplicação eficaz das tecnologias desenvolvidas ou adquiridas, os recursos de inovação visam à criação

de novos produtos, processos e serviços, além de promoverem um clima de desafios e motivação entre os colaboradores.

As empresas competitivas investem em pesquisa, desenvolvimento de pessoas e incentivam seus funcionários, pesquisadores e gerentes a estarem em contato constante com o mercado, buscando novas oportunidades de inovação e atualização tecnologias adquiridas de países ou empresas que as detém.



QUADRO 34 - ATUALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA

FONTE: A autora (2009)

Das empresas florestais pesquisadas, 59% investem em atualização tecnológica. Este fator necessita de maior cuidado uma vez que todas as empresas obrigatoriamente devem manter-se tecnologicamente atualizadas.

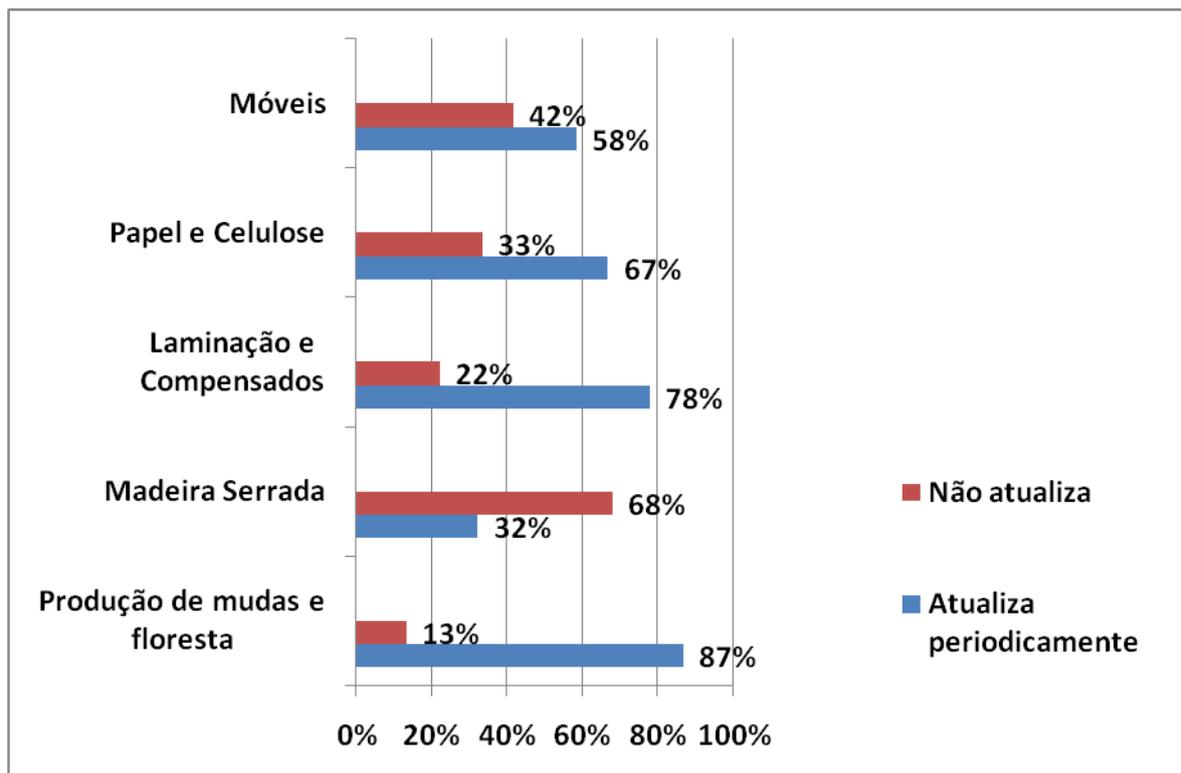


GRÁFICO 35 - ATUALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Analisando o gráfico 34, observa-se que as empresas do setor florestal atualizam a tecnologia em função das inovações nos processos e exigência dos clientes. Na indústria da madeira serrada este processo é mais discreto e 68% não percebem a necessidade de atualização.

Durante a pesquisa, os gestores relataram que na madeira serrada o processo não requer constante atualização, diferentemente das empresas que atuam nas outras atividades.

#### 5.3.4.3 Atualização de produtos conforme demanda do mercado

Atualmente os produtos têm um baixo ciclo de vida obrigando as indústrias, independente da área que atuam, a inovar desenvolver e produzir com qualidade e preços compatíveis. Os clientes estão mais exigentes e os conceitos de qualidade mais subjetivos, por isso o gerente que almeja boa participação no mercado deve

determinar qual o seu mercado consumidor, as expectativas e necessidades em relação aos produtos.

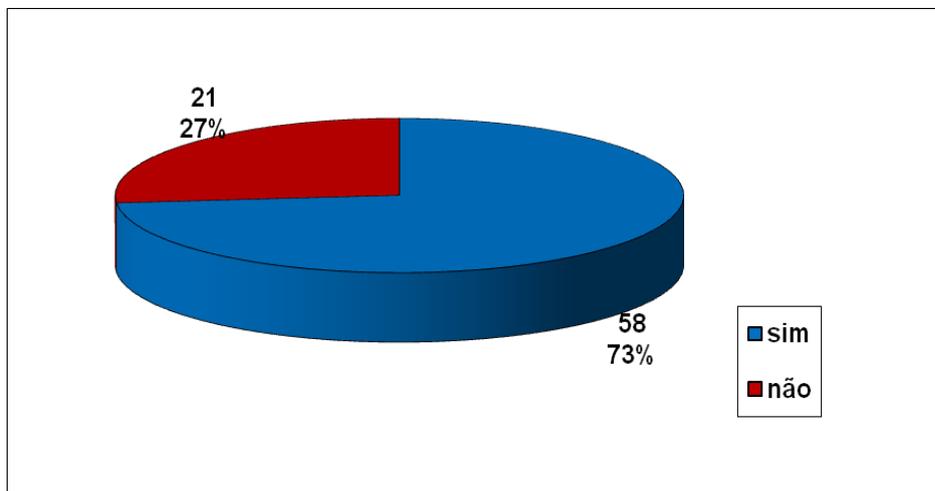


GRÁFICO 36 - DO SETOR 1 ATUALIZAÇÃO DO SETOR, QUANTO AOS PRODUTOS CONFORME DEMANDA

FONTE: A autora (2009)

O setor florestal despende especial atenção à atualização dos produtos e adequação conforme demanda de mercado, representado por 73% das empresas, conforme gráfico 36 .

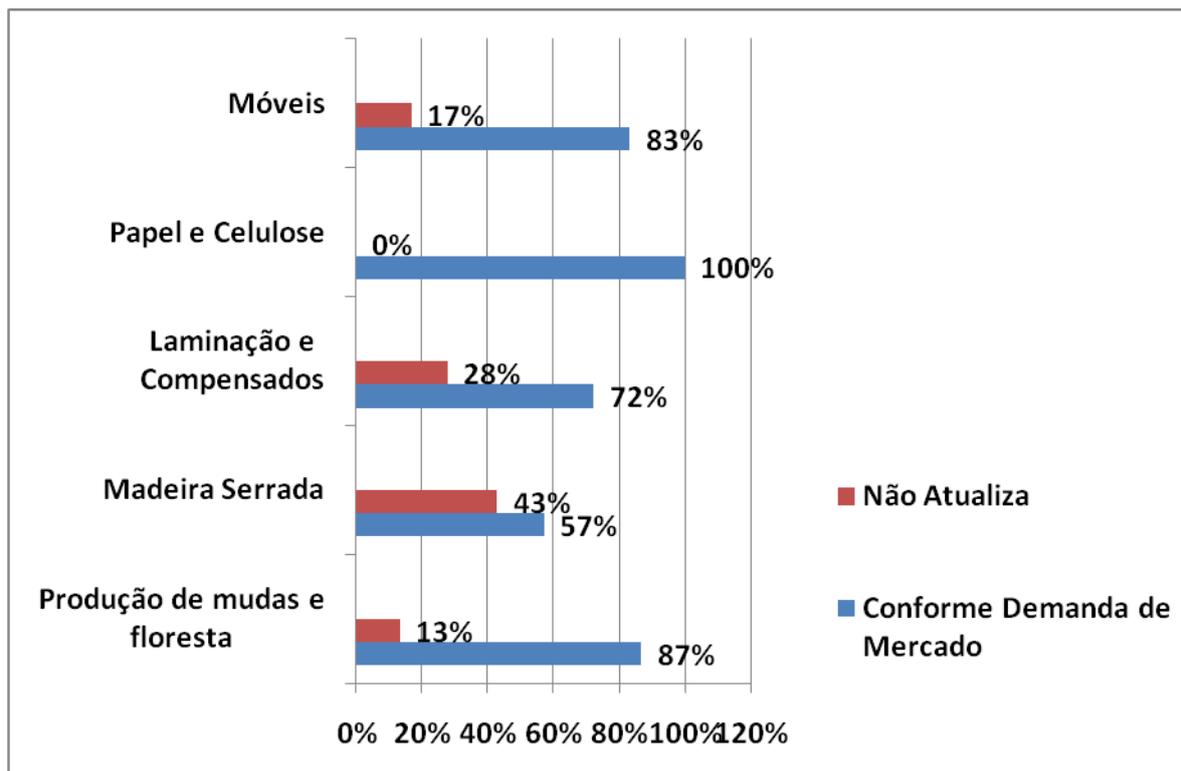


GRÁFICO 37 - ATUALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONFORME DEMANDA DO MERCADO POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Adaptar o produto envolvendo a alteração de suas características ou criar um produto para o atendimento de necessidades de um mercado específico, faz parte do processo das empresas que vislumbram resultados positivos.

Perceber as tendências e demandas de mercado é responsabilidade da gerência, e a pesquisa ratifica esta situação em Guarapuava-PR, indicando que 73% das empresas pesquisadas procuram atualizar seus produtos conforme demanda de mercado, destacando a indústria de papel e celulose onde 100% das empresas pesquisadas, buscam esta atualização.

### 5.3.5 Grupo 5 – Responsabilidade Empresarial

Objetivo: Quantificar as realizações de ações promovidas pelas empresas referente a responsabilidade sócio ambiental, identificando a importância que os gerentes atribuem as mesmas.

#### 5.3.5.1 A Empresa e o meio ambiente

É crescente a preocupação com a preservação do meio ambiente e das desigualdades econômico-sociais, surgindo muita informação e conscientização sobre a importância dos recursos naturais e do meio ambiente, como fatores de produção e de equilíbrio ecológico.

As empresas empenhadas e preocupadas com o meio ambiente desenvolvem planos, a curto, médio e longo prazo, para obtenção de um desenvolvimento sustentado com grande consciência ecológica. Educam os colaboradores no sentido de que é possível atingir harmonia entre trabalho, qualidade e meio ambiente.

A Política Nacional do Meio Ambiente (Lei 6.938/81) define meio ambiente como “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica que permite, abriga e rege a vida de todas as formas”. Esta mesma Lei estabelece que o meio ambiente é patrimônio público e que deve ser, compulsoriamente, protegido, considerando seu caráter coletivo.

O setor florestal interdepende, de forma mais intensa, com o meio ambiente em virtude de seu processo produtivo e também pela legislação vigente. Os órgãos fiscalizadores, por meio das exigências legais procuram garantir a viabilidade e continuidade das indústrias e o futuro da população.

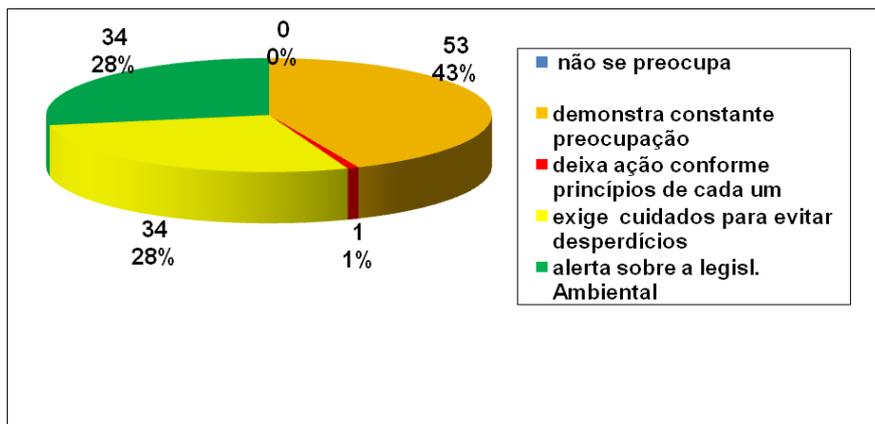


GRÁFICO 38 - PREOCUPAÇÃO DO SETOR COM O MEIO AMBIENTE  
 FONTE: A autora (2009)

Ciente desta situação o gerente necessita atuar com intensidade e eficiência na busca de novas tecnologias que ampliem a capacidade produtiva da empresa, sem desrespeitar o meio ambiente e principalmente incorporando na cultura organizacional hábitos e valores que promovam cuidados e respeito ao meio ambiente.

Em relação aos cuidados ambientais, a pesquisa apresenta um percentual significativo (98%) de empresas que demonstram preocupação com o meio ambiente e legislação, sendo que apenas 2% deixa que os colaboradores ajam livremente, sem orientações ou cobranças.

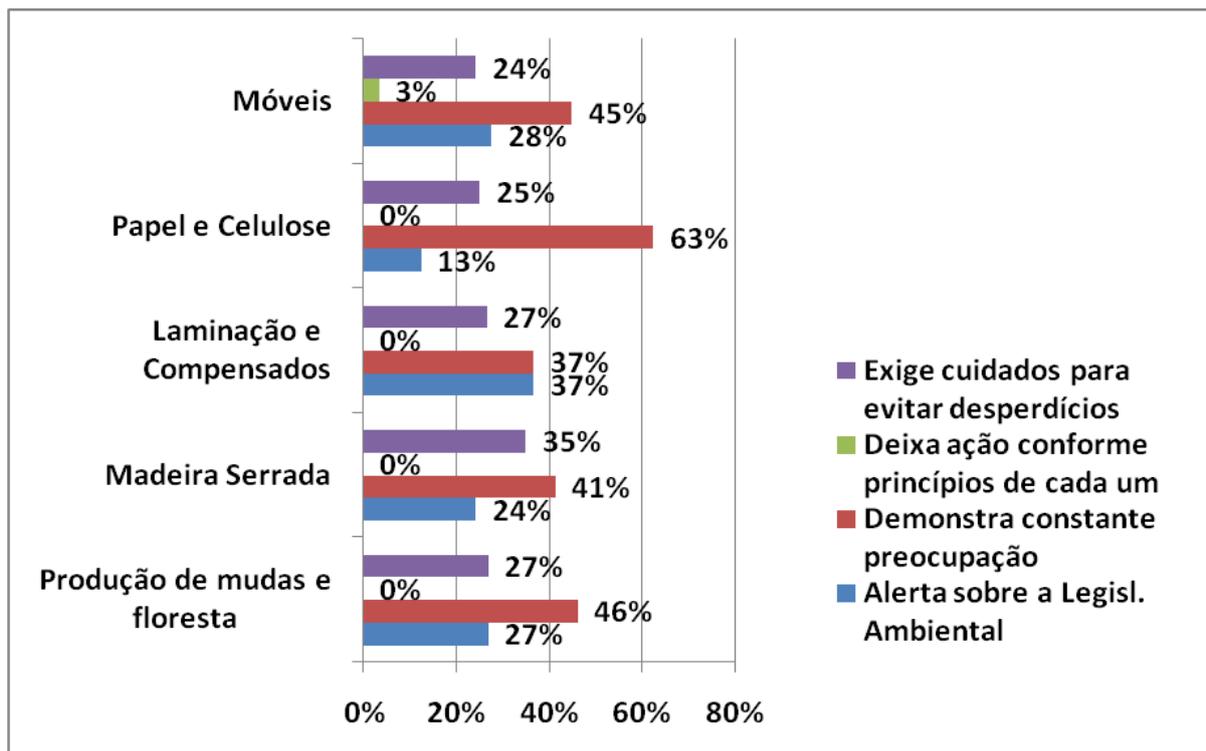


GRAFICO 39 - PREOCUPAÇÃO DAS EMPRESAS COM O MEIO AMBIENTE POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Cresce a participação do setor florestal no desenvolvimento do país e simultaneamente no município de Guarapuava. Como consequência e necessidade natural do processo, intensifica-se o monitoramento das atividades florestais com o objetivo de assegurar o desempenho correto no manejo, observando a legislação vigente, cumprindo todos os aspectos ambientais, operacionais e relacionado aos colaboradores. Nesse contexto, a educação e desenvolvimento de projetos especialmente aqueles que se destinam às comunidades internas e externas, são componentes indispensáveis à manutenção da qualidade de vida, por isso devem ter como objetivo a preservação da natureza despertando para sua significância.

As empresas de base florestal pesquisadas, conforme gráfico 39,, entendem que no atual cenário, as ações do desenvolvimento sustentável, estão cada vez mais exigidas pela sociedade, cobradas por normas ambientais e, sobretudo pelo próprio mercado.

### 5.3.5.2 Manutenção de programa ambiental

O respeito ao meio ambiente atualmente é tão exigido quanto preço e qualidade no produto.

Na elaboração do processo produtivo as empresas necessitam lembrar que a gestão ambiental é um processo gerencial participativo, integrado e contínuo, que tem como objetivo a preservação do meio ambiente através de ações conjugadas dos vários segmentos.

Desenvolver projetos na área ambiental é investir em marketing, uma vez que a imagem da empresa ganha destaque e credibilidade perante a comunidade e clientes. O gráfico 40, indica que dos gerentes contatados, 44% mantêm programas ambientais trabalhando de forma intensiva o art. 225, da Constituição Federal, segundo o qual “Toda a sociedade tem direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, sendo imposto à coletividade o dever de preservá-lo.”

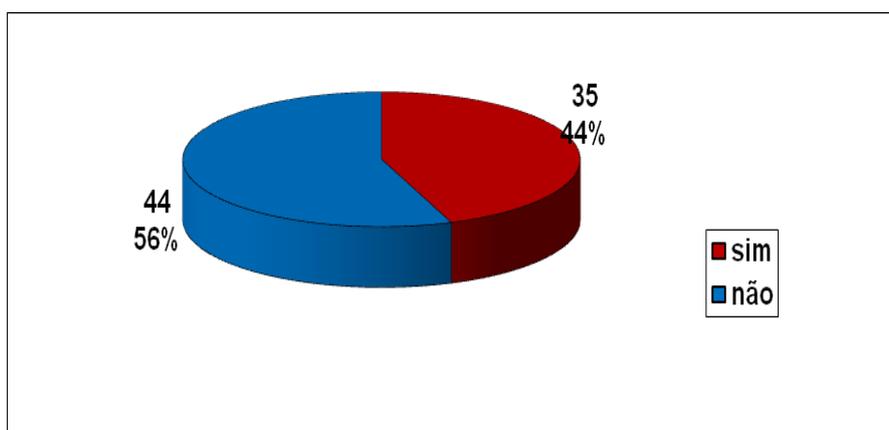


GRÁFICO 40 - MANUTENÇÃO DE PROGRAMA AMBIENTAL  
FONTE: A autora (2009)

Em artigo da Revista Brasileira de Administração, “A única saída para o planeta: sustentabilidade” Mendes (2008) relata que , segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI) o processo de sustentabilidade vem se espalhando pela indústria brasileira. Das empresas que fazem parte da CNI, 76% adotaram procedimentos gerenciais associados à gestão ambiental. “A preocupação em se

tornar ambientalmente correta já integra a agenda de boa parte do empresariado brasileiro.”

Os gerentes das empresas de Guarapuava precisam urgentemente trabalhar este fator que é determinante para continuidade das empresas, haja vista que 56% dos gerentes entrevistados, ainda não despertaram para esta realidade.

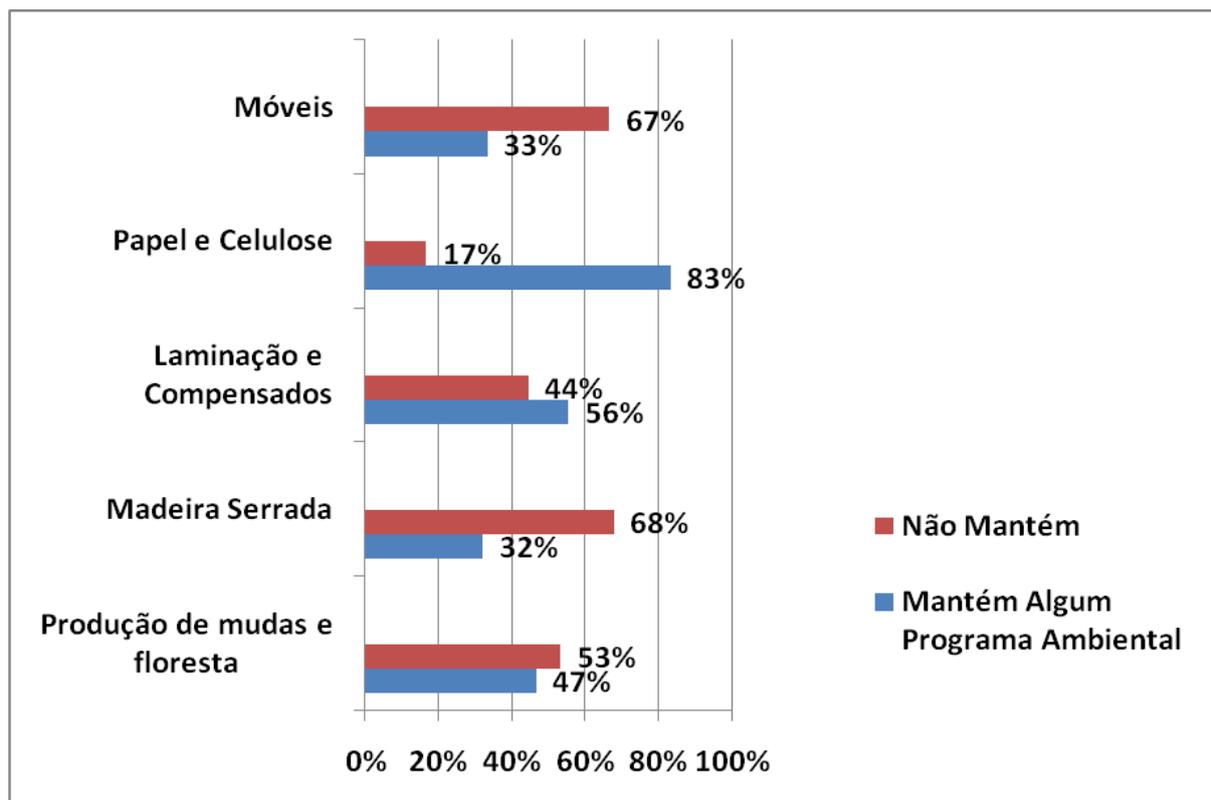


GRÁFICO 41 - MANUTENÇÃO DE PROGRAMA AMBIENTAL POR ATIVIDADE

FONTE: A autora (2009)

O desenvolvimento de programas ambientais é imprescindível para a melhoria da qualidade de vida, assim como, para a sustentabilidade do setor florestal.

Analisando a participação dos gerentes pesquisados, conforme gráfico 40, quanto ao desenvolvimento de programas ambientais, destaca-se a preocupação da indústria de papel e laminação e compensados. Através de comentários efetuados pelos pesquisados, justifica-se esta consciência e necessidade, uma vez que seu

processo produtivo gera mais impactos ambientais, devendo a empresa trabalhar para eliminá-los ou minimizá-los.

A situação tende a ficar mais crítica nas indústrias de madeira serrada e móveis onde mais de 65% dos gerentes não despertaram para a seriedade do assunto, que conforme enfatiza Mendes (2008), “A tragédia socioambiental ameaça a continuidade dos empreendimentos humanos e, no limite, a própria espécie humana. “

Na atualidade se impõe a necessidade da educação para o desenvolvimento sustentável e do controle, por legislação do meio ambiente natural, e da gestão ambiental.

Ainda é importante observar, segundo Rebollo (2001) que o assunto tem sido amplamente discutido em eventos, como o que reuniu Ministros da Educação em Cúpula das Américas, Cúpula de Brasília (1998) onde foi focado que: “A educação ambiental para a sustentabilidade deve permitir que a educação se converta em uma experiência vital, alegre, lúdica, atrativa, criadora de sentidos e significados, que estimule a criatividade e permita redirecionar a energia.... para execução de projetos de atividades com a construção de uma sociedade mais justa, mais tolerante, mais equitativa, mais solidária democrática e mais participativa e na qual seja possível a vida com qualidade e dignidade.” Portanto, esta é uma questão para ser trabalhada na comunidade por líderes, e nas empresas por gerentes com liderança, competência técnica e consciência ecológica..

Em vista da necessidade desta consciência, o Ministério do meio Ambiente (MMA) e a Associação Brasileira da Infra-Estrutura e Indústrias de base (Abdib) assinaram, em fevereiro de 2005, um termo de cooperação técnica que envolve a implantação de um programa de capacitação para formar lideranças do setor público e privado. A idéia é inserir a visão ambiental no planejamento e na gestão do desenvolvimento sustentável do setor de infra-estrutura, conforme artigo da Revista O Papel, de abril de 2005.

Esta percepção deve ser mais trabalhada no setor florestal do município

de Guarapuava, pois segundo dados coletados, é baixo o percentual de empresas que mantêm programa de responsabilidade ambiental ( gráfico 41). Deve-se ressaltar porém, que 83% da indústria de papel desenvolvem e mantêm seus colaboradores e dirigentes envolvidos com programas ambientais.

#### 5.3.5.2 Responsabilidade social

Segundo a pesquisa bibliográfica a responsabilidade social está relacionada a uma nova maneira de conduzir os negócios, a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, contribuindo com a sociedade e a comunidade. Ações de responsabilidade social são vistas como muito importantes, pois entende-se que a empresa está inserida em uma comunidade, dela retira os recursos que necessita para desenvolver seu processo produtivo, então deve ter consciência de que empresa e sociedade têm laços que as unem, esse é o desenvolvimento de uma autêntica cultura da cidadania.

Helena (2009) afirma que

“a exigência atual é um administrador capaz de atuar, criativamente, para que consumidores – a sociedade como um todo – enxerguem a empresa como uma instituição que está no mercado visando muito além do lucro monetário. Na verdade, o que se deseja é um administrador de empresas capaz de praticar uma gestão na qual se harmonizem os lucros e fortalecimento empresarial com a responsabilidade social”.

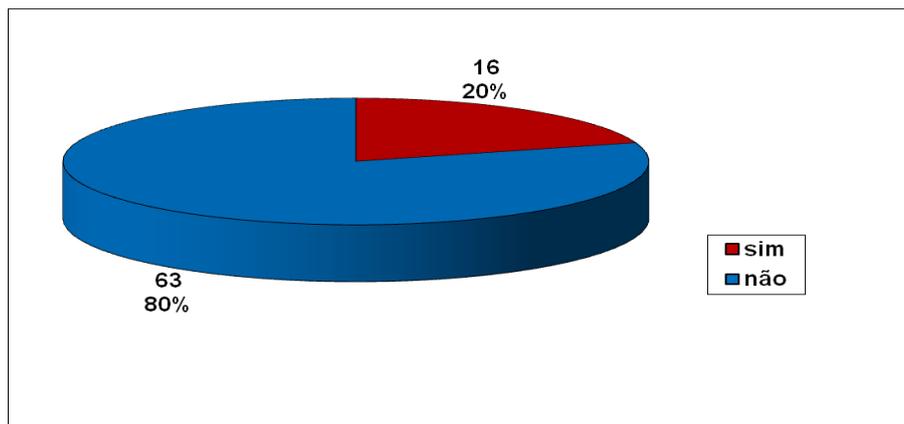


GRÁFICO 42 - PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
FONTE: A autora (2009)

É alto o percentual de empresas pesquisadas (80%) que ainda não perceberam que “as ações de responsabilidade social, quando bem executadas e divulgadas, permitem que a empresa seja vista além de seus produtos”, seja vista como agente que interage e promove mudanças (gráfico 42)

Os gerentes entrevistados teceram alguns comentários que justificam a resistência quanto à promoção de programas sociais.

- o social é responsabilidade do governo;
- quanto mais se ajuda a comunidade, mais vadios criamos.
- falta tempo, o mercado é muito dinâmico e toma todo nosso tempo.
- faltam conscientização e orientação sobre como devemos atuar no social sem onerar a empresa ou prejudicar o processo de produção.
- o problema de todos nós é o egoísmo.

Tais comentários levam a reflexão de que urge a necessidade de melhor preparo gerencial, visando o alinhamento das estratégias empresariais com a realidade do ambiente onde estão inseridas.

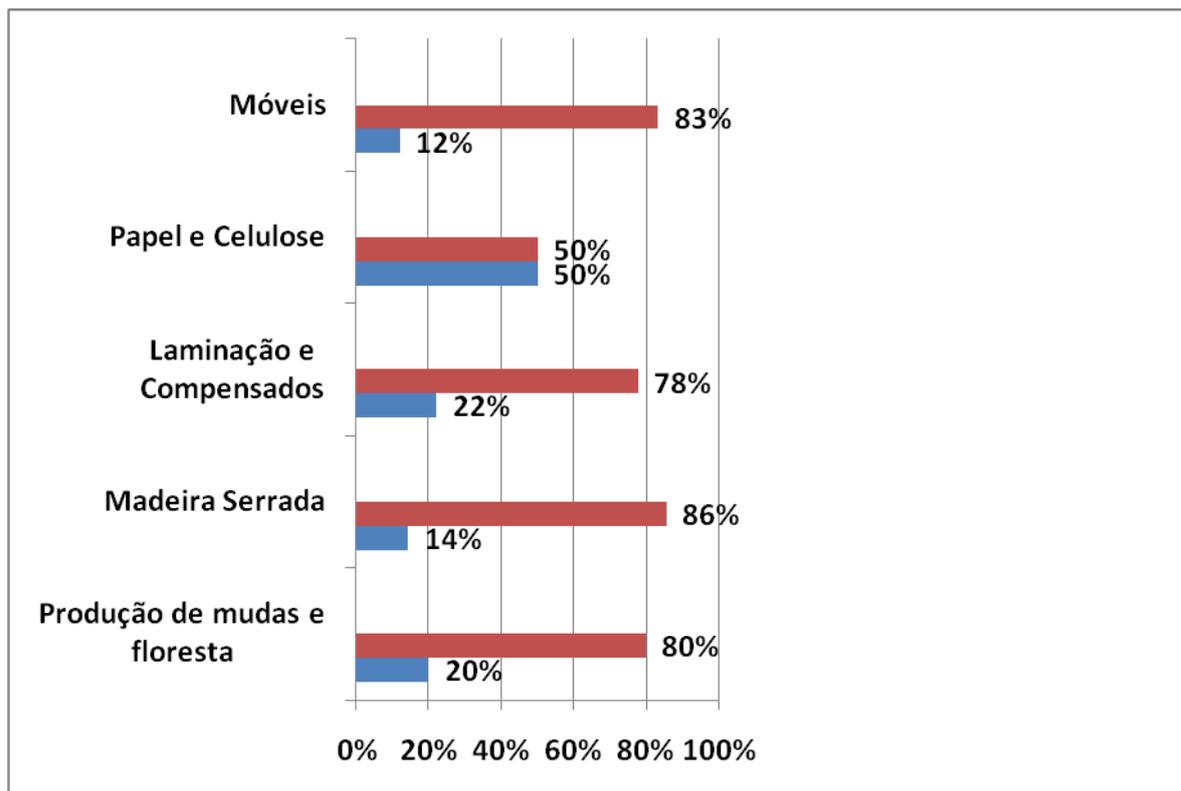


GRÁFICO 43 - PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL POR ATIVIDADE  
 FONTE: A autora (2009)

Apesar de se observar, nos últimos anos, uma mudança gradual no desenvolvimento do processo produtivo, desenvolvimento de novas tecnologias e preocupação com a questão ambiental, as empresas em sua maioria não percebem da mesma forma a responsabilidade social .

O gráfico 42 informa que as empresas de base florestal de Guarapuava, ainda estão distantes de atentar, com cuidado, para a comunidade, uma vez que 80% das empresas entrevistadas não mantêm programa de responsabilidade social.

Contudo, é importante registrar que 50% das empresas que atuam com papel e celulose, entendem a importância do envolvimento no social para a consecução das metas e objetivos da empresa e desenvolvem programas de responsabilidade social. As empresas que perceberam a responsabilidade social como oportunidade,, estão desenvolvendo projetos que são destaque não apenas no município como no país.

Vasconcelos (2005) apresenta que num artigo recente da Harvard Business Review, Steve Rochin, o diretor do Centro de Estudos da Cidadania Corporativa da Universidade de Boston, afirmou que “o maior desafio das empresas que afirmam tratar de responsabilidade social como uma questão vital para os negócios é mostrar que são capazes de integrar suas práticas à estratégia e à gestão.”

Está em discussão desde setembro de 2004 a elaboração de uma norma que deverá estabelecer um padrão mundial para a adoção de práticas empresariais socialmente responsáveis, a ISO 26.000, cuja previsão de implementação é para 2010. "As expectativas sobre a reunião de Santiago são, além de muito grandes, bastante positivas", diz o gerente de Normalização Internacional da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), Cláudio Guerreiro.

Mas, independente da ISO 26000, os gerentes de todas as empresas, de todos os ramos necessitam integrar em seu planejamento ações e programas de responsabilidade social.

## 6 CONCLUSÕES

Como decorrência do trabalho desenvolvido, dos dados coletados e tratados, de uma amostra composta por setenta e nove empresas, de base florestal, pode-se chegar a algumas conclusões e recomendações julgadas relevantes. Porém, vale ressaltar que a interpretação da pessoa que se interessar pelo assunto trabalhado, pode incorporar outras variáveis, transcendendo a presente pesquisa.

A pesquisa permite considerar que Guarapuava é um município com vocação florestal e que a indústria de base florestal é grande geradora de emprego e renda. A importância destas empresas na economia local instigou a curiosidade de investigar o sistema de gerenciamento praticado, uma vez que o embasamento teórico ratifica-o como sendo o responsável pela eficiência e eficácia das empresas.

O setor é formado por micro e pequenas empresas consolidadas no mercado, atuando em sua maioria, a mais de seis anos intensivamente no mercado nacional. As micro e pequenas empresas contribuem para o desenvolvimento econômico do município e são importante fontes de geração de emprego e renda, especialmente na criação de novos postos de trabalho.

De modo geral, o setor com exceção da indústria do papel, é gerenciado por profissionais com baixo grau de escolaridade e pouca habilidade conceitual. Conseqüentemente falta estruturação, ou seja, organização hierárquica, para facilitar o fluxo de informações e o controle do processo, podendo acarretar em acúmulo de trabalho e responsabilidade, comprometendo a eficácia.

É baixa a motivação dos gerentes quanto à atualização profissional, e a elaboração do planejamento estratégico, o qual define os rumos da empresa. As empresas necessitam despertar para a importância da formalização do planejamento, facilitando as decisões estratégicas e aproveitamento de oportunidades. Nada pode justificar a não realização do planejamento estratégico, independente do ramo de atividade e porte da empresa o planejamento é indispensável, uma vez que aumenta a probabilidade de sucesso.

A gestão de recursos humanos se inicia com a formação da equipe de trabalho, por meio do recrutamento e na conseqüente seleção. Dentre as várias formas de seleção, a experiência e o conhecimento técnico são as mais usadas, pois segundo alguns gerentes entrevistados, “é a forma mais rápida e barata.”, Tal posicionamento merece uma reflexão, pois muitas vezes gasta-se mais tempo e dinheiro para consertar problemas causados por pessoas inadequadas do que com uma boa seleção.

Por desconhecimento, poucas são as empresas que utilizam os trabalhos de psicólogos(as), apesar de alguns gerentes apontarem o fator financeiro, como influenciador nesta decisão.

A gestão de recursos humanos necessita revitalizar constantemente a equipe, por meio de treinamentos específicos. Em Guarapuava as empresas oportunizam pouca atualização aos seus colaboradores. Esta prática pode ser facilmente implantada, haja vista que, de modo geral, os colaboradores apresentam cultura semelhante, assim como necessidades e expectativas similares, o que facilita a formatação e a oferta de cursos.

A aplicação de pesquisas de satisfação e as atividades de integração, devem ser mais utilizadas pelos gerentes, por serem ferramentas que detectam as necessidades e aspirações dos colaboradores, além de ouvir suas sugestões e trabalhar a motivação. As pesquisas internas indicam as necessidades de mudanças e os dados colhidos subsidiam o desenvolvimento de projetos endereçados para uma melhoria contínua.

O desenvolvimento de projetos para atividades internas é pouco trabalhado e o envolvimento dos colaboradores no processo é ainda menor.

Apesar da importância do envolvimento dos colaboradores nas diversas fases da mudança, reduzindo as resistências e aumentando o comprometimento com os resultados, isso na prática não acontece, as mudanças são implantadas sem qualquer comunicado prévio.

As empresas atuam prioritariamente no mercado nacional mantendo os clientes cativos, e, quando optam pela estratégia de novos clientes, a fazem

integrando. Tal posicionamento pode induzir a uma retração e conseqüente acomodação.

Percebendo os clientes como a razão de existir da empresa e para conquistá-los e fidelizá-los, os gerentes das indústrias de móveis, papel, laminação e compensados investem em atualização tecnológica. As indústrias de madeira serrada, produção de mudas e floresta entendem que é desnecessário investir em tecnologia, pois o processo é menos complexo não requerendo constante atualização.

Porém, quando se discute cliente e adequação de produtos, atentando para os avanços e para a demanda de mercado, todos os gerentes preferem investir.

Quando se pensa em clientes, é importante lembrar que existem os clientes internos e externos, portanto, a comunidade em geral e os gerentes precisam trabalhar com responsabilidade empresarial, ou seja, sócio-ambiental.

Em Guarapuava, poucos são os gerentes que despertaram para responsabilidade social como fator que pode resultar em reflexos altamente positivos no desempenho dos colaboradores e no marketing da empresa. Considerando que a responsabilidade social é um processo educativo que evolui com o tempo, urge a necessidade da consciência empresarial de que muitos são os projetos, diversas são as áreas e inúmeras são as maneiras de trabalhar com responsabilidade social, educando e envolvendo os colaboradores nesse processo

“Melhorar significa mudar” e para mudar é preciso envolver e envolver-se e nenhuma empresa pode hoje, almejar sucesso e legitimidade se ofende ou agride a comunidade em que está inserida, ou os valores que lhe pertencem. Indispensável, pois, estreitar relações e atuar responsavelmente.

Referente à responsabilidade social e ambiental, percebe-se nas empresas pesquisadas, uma lacuna que precisa urgentemente ser trabalhada: é necessário que os gerentes das empresas florestais sejam mais sensíveis ao que acontece no ambiente externo.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma empresa, impreterivelmente, depende dos profissionais que a compõem, iniciando-se pelo gerente que é o responsável pela definição das estratégias de negócio e importantes tomadas de decisão.

As empresas de base florestal do município de Guarapuava, necessitam de uma nova postura gerencial, uma vez que, hoje, a qualificação profissional é determinante para subsidiar as ações gerenciais e contabilizar resultados positivos para as empresas.

Independente do porte ou atividade desenvolvida pela empresa a produtividade, a eficiência e a qualidade comandam as organizações de sucesso, portanto cabe ao gestor as reflexões e a tomada de decisão quanto a busca de novos conhecimentos que facilitem o desempenho de suas funções.

O estudo aqui apresentado é uma pesquisa inicial que possui caráter subjetivo, tendo em vista a falta de controle sobre a veracidade das respostas dadas ao questionário, que pretendeu explorar e estimular discussões acerca de fatores que influenciam o gerenciamento das indústrias, gerando e difundindo conhecimentos e resultados positivos para as empresas.

É oportuno, destacar que este estudo limitou-se na identificação e no diagnóstico do perfil do gerente das empresas de base florestal do município de Guarapuava.

Sabendo-se da importância deste trabalho, no que se refere aos compromissos que gera, pelos dados apresentados e pelo relacionamento da autora com a comunidade empresarial do município, sugere-se:

- a criação de cursos de desenvolvimento gerencial, de curta duração, pelas faculdades e órgãos públicos.
- criação e manutenção de um banco de dados, pelos sindicatos, o qual pode ser viabilizado em parceria com as faculdades.

- promoção de círculos de debates, coordenados por entidades envolvidas na área florestal e administrativa, favorecendo a troca e o diálogo, em um processo conjunto de repensar a prática, levando os indivíduos à reflexão e novas posturas;
- realização de novas pesquisas com o total de empresas do ramo florestal, buscando-se um maior conhecimento da realidade;
- efetuar pesquisas semelhantes com empresas de outros municípios efetuando comparativos para análise de correlação e regressão de pesquisas futuras.

A empresa de base florestal de Guarapuava necessita ser levada a pensar sobre si mesma e, em sendo objeto de suas próprias reflexões, imaginar e criar alternativas viáveis para uma gestão na qual o gerente possa realizar e realizar-se, promovendo o desenvolvimento e a lucratividade com sustentabilidade, tornando as empresas mais lucrativas, os colaboradores mais satisfeitos e o mundo mais humano e justo.

## REFERÊNCIAS

- ACOT, P. **História da ecologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ACKOFF, R.L. **Planejamento Empresarial**. São Paulo: Livros Técnicos, 1978.
- ALVES, B. **Motivação humana e as organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial**. 2004. Disponível em: [www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/.../601.pdf](http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/.../601.pdf) . Acesso em: 16/05/09.
- ALVES, R. **Imaginação e Encantamento: a educação para o empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br>>. Acesso em: 28/07/09.
- ANDRADE J, ABBAD G., E MOURÃO L., COELHO A. **Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho; Fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman,2006.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003
- ATTUY, G. **O mercado foi das grandes companhias**. Análise Comércio Exterior e Negócios Internacionais. São Paulo, Anuário 2008.
- BADAWY, M. K. **Management as a new technology**. New York: McGraw-Hill, 1993. Cap. 1: The legacy of competence management..
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis, UFSC. 2003.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial, conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2007.
- BARBIERI, J. C. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva 2009.
- BATEMAN/SNELL. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, Atlas, 1998.
- BERG, E. A. **A eficácia gerencia**. São Paulo: Pioneira, 1998 BERG, E. A. **A eficácia gerencia**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BERTERO, C. e CURADO, I. **Planejando Estrategicamente a empresa**. Rio de Janeiro: FGV online, 2008.
- BIGHETTI, M e JOSÉ CARLOS MAYER. **Exportar é fácil: um roteiro seguro para pequenas e médias empresas**. São Paulo: SMS Editora Ltda, 2005.
- BITTENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 44, n 1, jun 2004.

BODIE, Z. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOHLANDER, G.; SNELL, S; SHERMAN. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: pioneira Tompson, 2006.

BOLGAR, P. H. **Gestão do conhecimento e capital humano**. Disponível em: [HTTP://www.scribd.com/doc/379595/Gestão do conhecimento e capital humano](HTTP://www.scribd.com/doc/379595/Gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20e%20capital%20humano). Acesso em maio/2009.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

BRASIL. Conselho de Desenvolvimento Econômico. **Programa de Nacional de Celulose e Papel**. Brasília, DF, [www.centrocelsofurtado.org.br/interno.php?..](http://www.centrocelsofurtado.org.br/interno.php?..)

BRASIL. **Lei 6.938**, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. PNMA. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 30/04/2009.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. 7. ed. Belo Horizonte: Sografe, 1992.

CAMPOS, V. F. **O que é gerenciar?**

[http://www.indg.com.br/institucional/falconi/request\\_id.asp?id=156](http://www.indg.com.br/institucional/falconi/request_id.asp?id=156), Acesso em: 10/05/2009.

CARVALHO, R. M. **Caracterização do setor florestal: uma abordagem comparativa com outros setores da economia**. Revista Ciência Florestal. V. 15, n.1 2005.

CASTRO, A. P. de. Motivação. In. BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendência**. São Paulo: Gente, 2002. v.1. p. 85-107.

CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel do recurso humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999. v.13.

CHIAVENATTO. I. **Gestão de pessoas e recursos humanos nas organizações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COLLA, J. E. **Cultura Organizacional** Disponível em:

<[http://www.artigosinformativos.com.br/Cultura\\_Organizacional\\_Espirito\\_Santo-r1131017-Esp%C3%ADrito\\_Santo.html](http://www.artigosinformativos.com.br/Cultura_Organizacional_Espirito_Santo-r1131017-Esp%C3%ADrito_Santo.html)>. Acesso em: 29/07/09.

COLLIS, J. **Pesquisa em administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 46 p. Consultado em 09/11/08

CORRÊA, C. J. **Simulação de cenários alternativos na empresa que aprende: a sexta disciplina**. Tese (Doutorado em Pesquisa Operacional e Gerenciamento da Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Como criar experimentos inteligentes na empresa**. São Paulo Harvard Business Review. Volume 87, n.2 Fev. 2009.

BARROS NETO, B., SCARMINIO, I.S, BRUNS, R. E.- **Planejamento e otimização de Experimentos**. Campinas: Editora da Unicamp. Campinas, 1996. ...

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DOWNING, D. **Estatística aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira , 1995.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos** J. Internet e política. In: Cadernos da Escola do Legislativo. Belo Horizonte: v.5, n. 10, pp. 63-105, jan/jul 2000.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.

DUN, R. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2002. [www.cnep.org.br/glossario.htm](http://www.cnep.org.br/glossario.htm) acesso em 03/08/09.

DUCK, J. **Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio**. In: Harvard Business Review. Mudança 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 56 - 79.

FELIPE, M. I. **Liderança criativa na Era do Conhecimento**. Disponível em [HTTP://www. DF. SEBRAE.com.br/preview/creator2/webs/SEBRAE/inf\\_emp/res\\_tecnico/gerencia/lideranca.cfm](http://www.DF.SEBRAE.com.br/preview/creator2/webs/SEBRAE/inf_emp/res_tecnico/gerencia/lideranca.cfm). Acesso em abril/2009.

FELIPINI, D. **E-commerce takes off** junho, 2005. Disponível em: [www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br),01/02/09.

- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business to increase its profits.** New York Time Magazine, New York, 13. set. 1970.
- FURTADO, C. **O capitalismo global.** São Paulo, Paz e Terra, 1998.
- FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- FRIGOTTO, G. **A relação da educação profissional e tecnológica com a universalização da educação básica.** *Educ. Soc.*, Out 2007, vol.28, no.100, p.1129-1152. ISSN 0101-7330.
- GARVIN, D. A. **Building a learning organization.** In: Harvard Business Review, jul/ago. 1993.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GONÇALVES, B.S. **O compromisso das empresas com o meio ambiente – Agenda Ambiental das Empresas e a Sustentabilidade da Economia Florestal.** São Paulo: Instituto Ethos, 2005. 48 p.
- HAMEL G. **Grandes metas para a administração.** Harvard Business Review. Fev. 2009.
- GOODMAN, D.; SORJ, B.; WILKINSON, J. **Da lavoura às biotecnologias.** Trad. Carlos Eduardo Baesse de Souza; Carlos Schlottfeldt. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- HAIR JR, J. **Análise Multivariada de Dados.** 5ª Ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management*, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.
- HANASHIRO, D.M.M. **Gestão do fator humano, uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HELENO, G. Muito além dos lucros. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília DF, maio/jun. 2009.
- HOSOKAWA, R. T. **Introdução ao manejo e economia de florestas.** Curitiba: Ed. da UFPR, 1998.
- HOSOKAWA, R. T. **Manejo e economia de florestas.** Roma: FAO/ONU, 1986.
- JUNIOR, M. F. F. **A empresa brasileira e os desafios da globalização: o papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão.** Revista FAE, Curitiba. V.2. n.2, p. 33-40, maio/agosto/1999.

- KATZ, R. Skills of an affective administrator. **Harvard Business Review**. p .33 e SS., p. 90 e SS.
- KATZ, D. KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1976
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9. ed. .São Paulo: Pearson, 2004.
- LACOMBE, F. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo:Saraiva, 2003.
- LACOMBE, F. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo:Saraiva, 2005.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceito, exercício**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LIMA, J. D. **Gestão de recursos sólidos urbanos no Brasil**. Paraíba: Inspira Comunicação e Design, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *et al.* **As pessoas na organização**.São Paulo: Gente, 2002, 306 p.
- LONGENECKER, J ; MORRE, C; PETRY, J W ; ROSA, M. L. (trad.). **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LUZ,R. **Gestão de clima organizacional**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, C. B. **Estruturas organizacionais na empresa. 2007. Disponível em [www.webartigos.com/.../Estrutura-organizacional/pg1](http://www.webartigos.com/.../Estrutura-organizacional/pg1). acesso em 25/05/09.**
- MARQUES, J M. **Testes estatísticos**. Curitiba: Domínio do Saber, 2004.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5 ed. Curitiba: Futura, 2002, p. 33-38.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, F. N. **Curso de estatística experimental ...** São Paulo: Atlas, **1994**.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

- MAXIMIANO, A.C.A. **Formação do administrador profissional**. Revista Brasileira da Administração. Ano XV, n.50, setembro/2005.
- McGREGOR, D. **O lado humano das empresas**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- MEISTER, J.C.**Educação corporativa**. São Paulo: Pearson, 2005.
- MEYER, J. P; ALLEN, N. J; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization**. Journal of Applied Psychology, v.4; n.7, 1993.
- MENDES, T. **A única saída para o planeta: sustentabilidade**. Revista Brasileira de Administração. Ano XVIII n. 67, novembro/dezembro de 2008.
- MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas 2000.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Um safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 1999. Cap.: 2, 3, 4, 7 e 12.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MOTTA, P. R. **Liderança e Inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MORETTI 2007 **Responsabilidade Social**. São Paulo: 2007.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceito. São Paulo:Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. "**Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**". 20ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.
- PALHANO, A. **ISO 26000; acordos sobre norma está próximo**. JORNAL Folha de São Paulo, 29/07/08.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PARET, B. **Banda lenta**. 2007. Disponível em [WWW.ricardoorlandino.net](http://WWW.ricardoorlandino.net) consultado em 15/09/09.
- PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1993.

PINTO, M. H.; HORBUS, E.; CHIARO, L. **Manual de metodologia científica**. Guarapuava: Faculdades Novo Ateneu, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho melhor**. 25 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E.; **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, 1999, Editora Campus.

Revista Mensal de Tecnologia em Celulose e Papel. **Gestão ambiental responsável, setor de papel e celulose dentro da lei**. Ano LXVI, n. 4, abril/2005.

RIBEIRO, H. **A base para a qualidade total**: 5S. 9. ed. Salvador: [s.n.], 1961.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

SCHEIN, E. **Psicologia de la organización**. Madrid: Ediciones del Castillo, 1972.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHIMIDTT, M. L. **Indústria do Paraná Características e distribuição espacial e setorial**. In: XII Semana de Estudos de Economia, Federação das Indústrias do Estado do Paraná Guarapuava, 10/06/2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e pratica da organização de aprendizagem**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Best Seller, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SIQUEIRA NETO, A. C. de. **Motivação infantil e sua importância na vida adulta**. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.pro.br/motinfan.htm>> Acesso em: 22/08/2004.

SLACK, N. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WWW. SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA (SBS). **Fatos e números do Setor Florestal Brasileiro**. São Paulo, 2007.

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade**. Curitiba: Plátano, 2005.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação, uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas**. 5.ed. São Paulo: Campus, 1998.

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. São Paulo: JC, 1999.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TINOCO, J. E. P. **Balço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade público das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TORNAZTKY e FLEISCHER **Inovação tecnológica**, (1990, p.9), disponível em [www.eps.ufsc.br/disserta98/bogo/cap4.html](http://www.eps.ufsc.br/disserta98/bogo/cap4.html).

VASCONCELOS. I, **È preciso ter meta e gerar resultados**, Guia Exame 2005, Ed.Abril, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERZUH, E. **MBA compacto: gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WELCH, J. B. **Jack definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2001.

ZANUTTO, L. O. **O capital humano integrado aos processos de inovação**. Dissertação de Mestrado. Varginha: Faculdade Cinecista de Varginha, 2006.

### Sites

[www.abimci.com.br/](http://www.abimci.com.br/) -[www.sbs.org.br/](http://www.sbs.org.br/)

[www.Sindusmadeira.com.br/](http://www.Sindusmadeira.com.br/)

[.WWW.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal](http://WWW.ipardes.gov.br/perfil_municipal)

[www.ethos.com.br/](http://www.ethos.com.br/)>. ETHOS – INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA. Acesso em: 16/05/2009.

[www.cnep.org.br/glossario.htm](http://www.cnep.org.br/glossario.htm)

<http://www.artigosinformativos.com.br/>

[http://www.fadepe.com.br/restrito/conteudo/gto\\_ambiente\\_rel\\_organiz.doc](http://www.fadepe.com.br/restrito/conteudo/gto_ambiente_rel_organiz.doc)

[www.ibge.gov.br/paisesat](http://www.ibge.gov.br/paisesat)

### Revistas Consultadas

Revista Terraviva – junho, julho e agosto/2009

Revista Ciência Floresta 2005

Você S.A.

Exame

O Papel

**APÊNDICES**

APÊNDICE 1 –	QUESTIONÁRIO APLICADO	166
APÊNDICE 2–	QUESTIONÁRIO AGRUPADO PARA ANÁLISE.....	169
APÊNDICE 3–	TABULAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA	172

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO .....

**Este questionário é parte de um trabalho de mestrado da UFPR, na área de Engenharia Florestal e tem como objetivo estudar a forma de gerenciamento nas Empresas florestais de Guarapuava.**

**Sua participação é importante para continuidade da pesquisa.**

**Para maior veracidade das informações não há necessidade de identificação!**

**Antecipadamente, grata pela colaboração.**

**Bernadete**

### **SISTEMA DE GERENCIAMENTO E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA**

Para Gerentes

1. Atividades da empresa: ( ) produção de mudas ( ) floresta ( ) madeira serrada ( ) laminação ( ) compensados ( ) móveis ( ) outros
2. N<sup>o</sup> de funcionários: ( ) 0 a 19 ( ) 20 a 99 ( ) 100 a 499 ( ) 500 ou mais
3. Atua no mercado ( ) menos de 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 11 anos
4. A empresa atua no comércio? ( ) nacional ( ) internacional
5. O administrador da empresa tem ( ) 1<sup>o</sup> grau ( ) 2<sup>o</sup> grau ( ) 3<sup>o</sup> grau ( ) especialização ( ) mestrado ou doutorado
5. Quanto ao gerenciamento sua empresa: ( ) não possui gerente, o administrador toma todas as decisões ( ) possui apenas um nível gerencial ( ) possui mais de um nível gerencial
7. O gerente de sua empresa faz cursos de atualização: ( ) não faz ( ) um ao ano ( ) mais de um por ano

8. Qual o critério de avaliação para admissão na sua empresa?

experiência  conhecimento técnico  avaliação com psicólogo(a)

9. A empresa faz planejamento estratégico  sim  não

10. A empresa promove treinamento aos colaboradores  nunca  1 por ano  
 de 2 a 3 por ano  mais de 3 por ano

11. Quanto aos clientes:  a empresa mantém os clientes cativos  está sempre buscando novos clientes

12. Sua empresa

a. trabalha com desenvolvimento de projetos para as atividades internas

sim  não

b. faz pesquisa sobre a satisfação dos colaboradores  sim  não

c. promove atividades de integração entre os colaboradores?  sim  não

c. promove cursos técnicos para os colaboradores.  sim  não

d. atualiza a tecnologia (computadores, máquinas e processos)  sim  não

e. atualiza seus produto(s) conforme demanda de mercado?  sim  não

13. De modo geral “Quando são propostas mudanças, os colaboradores”

ficam sabendo antecipadamente pelo gerente

são implantadas, sem conhecimento prévio dos colaboradores

Os colaboradores participam da elaboração das mudanças

14. Na empresa percebe-se que :

a maioria dos colaboradores têm o mesma cultura ( costumes, religião, hábitos...)

são de culturas muito diferentes

15. Quanto ao meio ambiente a empresa:

- não se preocupa,
- demonstra constante preocupação
- deixa que cada um aja de acordo com seus princípios
- exige que os colaboradores cuidem para evitar desperdícios de recursos naturais.
- alerta sobre a legislação ambiental

16. A empresa mantém algum programa de Responsabilidade Social:

- Sim       Não

17. A empresa mantém algum programa Ambiental:

- Sim       Não

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO AGRUPADO PARA ANÁLISE

### SISTEMA DE GERENCIAMENTO E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

Para Gerentes

#### GRUPO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Atividades da empresa: ( ) produção de mudas ( ) floresta ( ) madeira serrada ( ) laminação ( ) compensados ( ) MDF ( ) outros
2. N<sup>o</sup> de funcionários: ( ) 0 a 19 ( ) 20 a 99 ( ) 100 a 499 ( ) 500 ou mais
3. Atua no mercado ( ) menos de 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 11 anos
4. A empresa atua no comércio? ( ) nacional ( ) internacional

#### GRUPO 2 – PERFIL DO GERENTE

5. O gerente da empresa tem ( ) 1<sup>o</sup> grau ( ) 2<sup>o</sup> grau ( ) 3<sup>o</sup> grau ( ) pós graduação ( ) mestrado ou doutorado
6. Quanto aos níveis de gerenciamento sua empresa: ( ) não possui gerente, o administrador toma todas as decisões ( ) possui apenas um nível gerencial ( ) possui mais de um nível gerencial
6. O gerente de sua empresa faz cursos de atualização: ( ) não faz ( ) um ao ano ( ) mais de um por ano
7. A empresa faz planejamento estratégico ? ( ) sim ( ) não

#### GRUPO 3 – PROCEDIMENTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

9. Qual o critério de avaliação para admissão na sua empresa?  
( ) experiência ( ) conhecimento técnico ( ) avaliação com psicólogo(a)
10. A empresa promove treinamento aos colaboradores

nunca  1 por ano  de 2 a 3 por ano  mais de 3 por ano

11. Na empresa percebe-se que :

a maioria tem o mesma cultura ( costumes, religião, hábitos...)

são de culturas muito diferentes

12. Sua empresa

a. trabalha com desenvolvimento de projetos para as atividades internas

sim  não

b. faz pesquisa sobre a satisfação dos colaboradores  sim  não

c. promove atividades de integração entre os colaboradores?  sim  não

d. promove cursos técnicos para os colaboradores.  sim  não

13. De modo geral “Quando são propostas mudanças, os colaboradores”

ficam sabendo antecipadamente pelo gerente

são implantadas, sem conhecimento prévio dos colaboradores

Os colaboradores participam da elaboração das mudanças

#### GRUPO 4 – POSICIONAMENTO NO MERCADO

14. Quanto aos clientes:  a empresa mantém os clientes cativos  está sempre buscando novos clientes

15. Sua empresa

d. atualiza a tecnologia (computadores, máquinas e processos)  sim  não

e. atualiza seus produto(s) conforme demanda de mercado?  sim  não

#### GRUPO 5 – RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

16. Quanto ao meio ambiente:

- a empresa não se preocupa,
- demonstra constante preocupação
- deixa que cada um aja de acordo com seus princípios
- exige que os colaboradores cuidem para evitar desperdícios de recursos naturais.
- alerta sobre a legislação ambiental

17. A empresa mantém algum programa de Responsabilidade Social:

- Sim       Não

18. A empresa mantém algum programa Ambiental:

- Sim       Não

### APÊNDICE 3 – TABULAÇÃO DE DADOS DA PESQUISA

FORAM PESQUISADAS:	PESQUISADAS:	POPULAÇÃO
Produção de mudas e floresta	15	30
Madeira Serrada	28	55
Laminação e Compensados	18	36
Papel e Celulose	6	12
Móveis	12	23
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>156</b>

#### GRUPO 1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

##### 2. PORTE DAS EMPRESAS (Critério utilizado - número de funcionários)

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Micro	6	19	5	1	7	<b>38</b>
Pequena	8	7	9	0	3	<b>27</b>
	1	2	4	4	2	<b>13</b>
Grande Porte	0	0	0	1	0	<b>1</b>
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

##### 3. TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Menos de 5 anos	5	0	3	0	6	<b>14</b>
De 6 a 10 anos	4	7	6	1	3	<b>21</b>
Mais de 11 anos	6	21	9	5	3	<b>44</b>
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

##### 4. MERCADO QUE A EMPRESA ATUA

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Nacional	12	24	12	3	11	<b>62</b>
Internacional	0	0	1	0	0	<b>1</b>
Ambos	3	4	5	3	1	<b>16</b>
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

## GRUPO 2 - PERFIL DO GERENTE

### 5. GRAU DE ESCOLARIDADE DO GERENTE

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Ensino Fundamental	1	9	2	0	2	14
Ensino Médio	7	11	7	2	5	32
Terceiro grau	4	5	7	3	4	23
Especialização/mestrado ou doutorado	3	3	2	1	1	10
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

### 6. NÍVEIS DE GERENCIAMENTO EXISTENTE NA EMPRESA

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Não possui níveis definidos	3	17	9	0	3	32
Possui um nível	9	7	4	1	7	28
Possui mais de um nível	3	4	5	5	2	19
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

### 7. CURSO DE ATUALIZAÇÃO GERENCIAL

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Não faz	5	20	6	1	5	37
Um ao ano	6	4	10	2	3	25
De 2 a 3 ao ano	0	0	0	0	1	1
Mais de 3 ao ano	4	4	2	3	3	16
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

### 8. A EMPRESA REALIZA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Faz PE	5	6	4	4	4	23
Não faz PE	10	22	14	2	8	56
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

### 9. CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO PARA ADMISSÃO

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Experiência	6	13	8	2	4	33
Conhec. Técnico	5	5	5	0	3	18
Avaliação Psicol.	0	0	0	0	0	0
Expe. e Conhec Técnico	3	9	4	2	5	23
Os Três Critérios	1	1	1	2	0	5
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

#### 10. PROMOÇÃO DE TREINAMENTO AOS COLABORADORES

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Mais de 3 ao ano	2	1	1	2	1	7
De 2 a 3 ao ano	1	1	2	1	1	6
um ao ano	4	8	5	3	4	24
nunca faz	8	18	10	0	6	42
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

#### 11. CULTURA

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Mesma cultura	12	23	13	5	8	61
Culturas muito diferentes	3	5	5	1	4	18
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

#### 12. DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Desenvolve	5	4	7	4	5	25
Não desenvolve	10	24	11	2	7	54
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

#### 13. REALIZA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
A empresa realiza	8	8	8	3	4	31
A empresa não realiza	7	20	10	3	8	48



**18. ATUALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA**

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Atualiza periodicamente	13	9	14	4	7	47
Não atualiza	2	19	4	2	5	32
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

**19. ATUALIZAÇÃO DOS PRODUTOS**

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Conforme Demanda de Mercado	13	16	13	6	10	58
Não Atualiza	2	12	5	0	2	21
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

**GRUPO 5 - RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL****20. QUANTO AO MEIO AMBIENTE**

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Não se preocupa	0	0	0	0	0	0
Demonstra constante preocupação	12	12	11	5	13	53
Deixa ação conforme princípios de cada um	0	0	0	0	1	1
Exige cuidados para evitar desperdícios	7	10	8	2	7	34
Alerta sobre a Legis. Ambiental	7	7	11	1	8	34
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

**21. A EMPRESA MANTÉM PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL?**

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	Total
Mantém algum programa	3	4	4	3	2	16
Não mantém programas	12	24	14	3	10	63
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

**22. A EMPRESA MANTÉM PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL?**

	Produção de mudas e floresta	Madeira Serrada	Laminação e Compensados	Papel e Celulose	Móveis	<b>Total</b>
Mantém Algum Programa Ambiental	7	9	10	5	4	35
Não Mantém	8	19	8	1	8	44
	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	

**ANEXOS**  
**– XÉROX dos documentos dos Sindicatos**

ANEXO 1 -	RELAÇÃO DE EMPRESAS SINDUSMADEIRA	179
ANEXO 2	RELAÇÃO DE EMPRESAS SINDIPEL	182
ANEXO 3	RELAÇÃO DE EMPRESAS MOBIL GUARAPUAVA	183

<b>SINDUSMADEIRA GUARAPUAVA</b>	Sindicato das Indústrias de Madeira, Serrarias, Beneficiamentos, Carpintaria e Marcenaria, Tanoarias, Compensados e Laminados, Aglomerados e Embalagens de Guarapuava CNPJ 81.644.288/0001-39
Fone (42) 3623-8100 – Fax (42) 3623-8024 E-mail: contato@sindusmadeira.com.br -Home page www.sindusmadeira.com.br Rua Cel. Lustosa, 1736 - Batel - CEP 85015-340 – GUARAPUAVA – PARANÁ	

**ASSOCIADAS E PRODUTOS**

<p><b>CELPLAC INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA</b> Rua Antonio Gaudi, 221 CDI – Dist. Industrial Cx. Postal - 764 Fone (42) 3624-1236 – Fax – (42) 3624-1236 E-mail: <a href="mailto:celiocunha@celplac.com.br">celiocunha@celplac.com.br</a> CNPJ – 75.113.647/0001-29 CEP – 85063-440 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Assalhos p/ carrocerias, furgões e containers. Contato: Célio Cunha</p>	<p><b>INSAM – IND. DE MADEIRAS SANTA MARIA LTDA</b> Avenida Cândido Xavier, 2146 – Jardim Pinheirinho, Cx. Postal - 111 Fone (42) 3627-3035 – Fax – (42) 3627-3035 E-mail: <a href="mailto:insam@terra.com.br">insam@terra.com.br</a> CNPJ – 77.887.073/0001-71 CEP – 85025-010 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Papelão Pasta e Reflorestamento de Pinus Contato: Paulo Gobert</p>
<p><b>ANTONIO CASSIO CARDOSO ME</b> Rua Sebastião de Camargo Ribas, 661 - Guaratu. Fone (42) 3624-4547 – Fax – (42) 3624-1328 E-mail: <a href="mailto:movesiimilenium@yahoo.com.br">movesiimilenium@yahoo.com.br</a> CNPJ – 01.289.256/0001-23 CEP – 85060-340 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Móveis sob medida (cozinha, dormitórios, etc.). Contato: Edson ou Leon</p>	<p><b>GVA – INDÚSTRIA E COMERCIO S/A</b> Rua Leonardo Coblinski, s/n Boqueirão. Cx. Postal - 224 Fone (42) 3622-1428 – Fax – (42) 3622-1428 E-mail: <a href="mailto:contabilidade@gva.ind.br">contabilidade@gva.ind.br</a> Home Page: <a href="http://www.madeirit.com.br">www.madeirit.com.br</a> CNPJ – 00.659.215/0002-08 CEP – 85023-330 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Compensados plastificados e outros</p>
<p><b>REPINHO REFL. MADEIRAS E COMPENSADOS</b> Rua Sebastião de Camargo Ribas, 950 - Guaratu. Fone (42) 3629-8500 – Fax – (42) 3629-8500 E-mail: <a href="mailto:repinho@hothmail.com">repinho@hothmail.com</a> CNPJ – 82.196.510/0001-40 CEP – 85060-340 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Comp. de Pinus e Reflorest. de Pinus - Contato: Odacir</p>	<p><b>SERGIO ELIZEU MICHELETTO</b> Rua Sem Denominação, 130 - Morro Alto. Cx. Postal - 12 Fone (42) 3624-2040 – Fax – (42) 3624-2315 - (42) 3624-3707 E-mail: <a href="mailto:micheletto1@terra.com.br">micheletto1@terra.com.br</a> CNPJ – 82.211.707/0001-01 CEP – 85100-970 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Madeiras serradas e beneficiadas de imbuia, pinheiro. Contato: Sergio</p>
<p><b>BENEFICIAMENTO SANTO ANDRE LTDA</b> Rua n° 05 s/n° - Vila Pequena Cx. Postal - 176 Fone (42) 3627-1138 – Fax – (42) 3627-5459 E-mail: <a href="mailto:hesal@uoi.com.br">hesal@uoi.com.br</a> CNPJ – 77.882.991/0002-99 CEP – 85020-060 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Pinho Contato: Nuno</p>	<p><b>INCABEL – IND. E COMERCIO DE EMBALAGENS</b> Rua Centenário s/n° - J. Losangeles Fone (42) 3624-1424 – Fax – (42) 3624-3533 E-mail: <a href="mailto:incobelembalagens@yahoo.com.br">incobelembalagens@yahoo.com.br</a> CNPJ – 75.588.962/0001-02 CEP – 85060-050 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Indústria e Com de embalagens Contato: George</p>
<p><b>GUARATU – IND. E COM. DE MAD E COMPENSADOS</b> Rua Sebastião de Camargo Ribas, 420 - Guaratu Fone (42) 3624-1277 – Fax – (42) 3624-3936 E-mail: <a href="mailto:guaratu@uol.com.br">guaratu@uol.com.br</a> CNPJ – 03.430.928/0001-02 CEP – 85060-340 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Mad. brutas e benef. e Comp. de Pinus. - Contato: Pedro Buttencourt</p>	<p><b>IND. E COM. DE MAD. SÃO PEDRO</b> Rua. João Guimarães Rosa, n° 213 – São Cristóvão Fone (42) 3624-1798 Fax (42) 3624-1798 CNPJ – 81.684.789/0001-49 CEP – 85.060-040 - GUARAPUAVA – PR PRODUTOS (S) Madeiras Serradas Contato: Pedro Danilo Florentin</p>
<p><b>PALMEIRINHA IND. E COM. DE MADEIRAS LTDA</b> End. Imóvel Corvinho – Palmeirinha Fone (42) 3663-1188 – Fax – (42) 3663-1188 E-mail: <a href="mailto:administrativo@atalaiacompensados.com">administrativo@atalaiacompensados.com</a> CNPJ – 02.720.773/0001-78 CEP – 85118-000 – GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Laminas de pinus Contato: Osmar Eauage</p>	<p><b>PINNUSPAR – DIG DOIS IND. E COM. DE MAD. E COMP</b> Rua F. Dist. Ind. Atalaia Cx. Postal - 343 Fone (42) 3624-4575 Fax - (42) 3624-6677 E-mail: <a href="mailto:pinnuspar@hotmail.com">pinnuspar@hotmail.com</a> CNPJ – 03.284.242/0001-42 PRODUTOS: Com. Madeira e Compensados Contato: Jose Carlos</p>

<p><b>SANTA MARIA CIA DE PAPEL E CELULOSE</b> BR 277/373 - KM 371 Cx. Postal - 3022 Fone (42) 3621-4000 Fax - (42) 3621-4000 E-mail: <a href="mailto:stamaria@santamaria.ind.br">stamaria@santamaria.ind.br</a> Home Page: <a href="http://www.santamaria.ind.br">www.santamaria.ind.br</a> CNPJ - 77.887.917/0001-84 CEP - 85100-970 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Benef. Papel para impressão.</p>	<p><b>REFLORESTADORA SÃO MANOEL LTDA</b> BR 277/373 - KM 371 Fone (42) 3621-4000 Fax - (42) 3621-4000 E-mail: <a href="mailto:stamaria@santamaria.ind.br">stamaria@santamaria.ind.br</a> Home Page: <a href="http://www.santamaria.ind.br">www.santamaria.ind.br</a> CNPJ - 76.909.530/0001/19 CEP - 85100-970 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Reflorestadora de Pinus</p>
<p><b>FORROVEL LTDA.</b> Rua Miguel Losso, 1327 Dist. Ind. Guaratu Fone (42) 3624-8179 - Fax - (42) 3624-2666 E-mail: <a href="mailto:forrovel@uol.com.br">forrovel@uol.com.br</a> CNPJ - 01.324.718/0001-04 CEP - 85053-170 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Comercio de forros de pinus.</p>	<p><b>CELTA MOVEIS LTDA</b> Av. Bento Camargo Ribas, 837 São Cristóvão Cx. Postal - 69 Fone (42) 3624-1330 - Fax - (42) 3624-1330 E-mail: <a href="mailto:venda@celtamoveis.com.br">venda@celtamoveis.com.br</a> CNPJ - 09.317.970/0001-90 CEP - 85063-000 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Moveis Contato: Julio</p>
<p><b>FABRICA E COMERCIO DE MOVEIS ARAUNA LTDA</b> Rua Sebastião de Camargo Ribas, 210 - Dist. Ind. Guaratu Fone (42) 3624-1661 - Fax - (42) 3624-1661 E-mail: <a href="mailto:moveisarauna@moveisarauna.com.br">moveisarauna@moveisarauna.com.br</a> CNPJ - 76.178.847/0001-22 CEP - 85045-796 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Fabrica de Moveis. Contato: João Amarildo</p>	<p><b>LAMINADOS E SERRADOS MARDON LTDA</b> Av. Sumaré, 918 - Vila Bela Fone (42) 3627-1624 - Fax - (42) 3627-6555 CNPJ - 03.124.841/0001-07 E-mail: <a href="mailto:nitarocio@hotmail.com">nitarocio@hotmail.com</a> CEP - 85027-370 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Laminas de pinus. Contato:</p>
<p><b>GOLDEN TREE REFLORRESTADORA LTDA</b> Rua do Bosque, 637 Conradinho. Cx. Postal - 424 Fone - (42) 3624-1096 Fax - (42) 3623-1815 / 3629-6018 E-mail: <a href="mailto:goldentree@afmix.com.br">goldentree@afmix.com.br</a> CNPJ - 03.354.212/0001-65 CEP - 85035-380 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Pinus e Eucalipto</p>	<p><b>PORTERITE COMERCIO DE MADEIRAS LTDA</b> Rodovia GA 124 - S/Nº Distrito de Palmeirinha Caixa Postal - 02 Fone - (42) 3663-1158 Fax - (42) 3663-1158 CNPJ - 01.869.974/0001-53 CEP - 85118-990 - GUARAPUAVA - PR PRODUTO (S): Portas e Compensados Contato: Beto</p>
<p><b>DALL PEL S/A IND. E COM. DE MAD. E PAPEIS</b> ROD. PR 466 - KM 01 D. I. Atalaia. Cx. Postal - 581 Fone - (42) 3629-1472 Fax - (42) 3629-1472 E-mail: <a href="mailto:josue@dallpel.com">josue@dallpel.com</a> CNPJ - 78.143.104/0007-38 CEP - 85010-050 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Madeiras Pasta para Papel</p>	<p><b>MADEIREIRA BRUGER LTDA</b> Rod. PR. 460 km 37,5 Bairro Sede Cx. Postal - 48 Fone - (42) 3642-1163 Fax - (42) 3642-1213 E-mail: <a href="mailto:yalsonicentral@hacknet.com.br">yalsonicentral@hacknet.com.br</a> CNPJ - 79.797.742/0001-40 CEP - 85150-000 - TURVO - PR PRODUTO (S): Madeiras Brutas</p>
<p><b>MADEIRAS NILE LTDA</b> BR 277 km 430 Bairro 277 Fone - (42) 3618-1190 Fax - (42) 3618-1190 E-mail: <a href="mailto:madeirasnile@brturbo.com.br">madeirasnile@brturbo.com.br</a> CNPJ - 78.517.430/0001-72 CEP - 85390-000 - VIRMOND - PR PRODUTO (S): Madeiras Brutas e Beneficiadas Contato: Pedro Pulo Scherner</p>	<p><b>JANDIR CAMPANINI &amp; CIA LTDA.</b> Rua Maximiliano Vicentin, 371 Centro. Fone - (42) 3657-1466 Fax - (42) 3657-1466 CNPJ - 78.469.525/0001-68 CEP - 85270-000 - PALMITAL - PR PRODUTO (S): Madeiras Brutas e Beneficiadas</p>
<p><b>MAD. AGRO. PEC. LUIZ SCHROEDER LTDA</b> Rua Principal s/nº Barro Preto Fone - (42) 3646-1597 Fax - (42) 3646-1597 CNPJ - 80.146.574/0001-01 CEP - 85200-000 - PITANGA - PR PRODUTO (S): Madeiras Brutas e Beneficiadas</p>	<p><b>ESTILO ARTEFATOS DE MADEIRA LTDA</b> BR 277 - km 349, Bairro Trevo. Cx. Postal - 729 Fone (42) 3624-2626 - Fax - (42) 3624-2626 E-mail: <a href="mailto:Celso@gaboardi.com.br">Celso@gaboardi.com.br</a> CNPJ - 79.402.418/0002-66 CEP - 85010-970 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Palitos de Pinus e Araucária Contato: Celso</p>
<p><b>TAKIGUCHI &amp; ONO LTDA COMPENSAD. AOI-YAMA</b> Rua Bertoldo Osvaldo Saber, nº 520 Dist. I. Atalaia Cx. Postal - 301 Fone (42) 3624-6078 - Fax - (42) 3624-8271 E-mail: <a href="mailto:aoiyama5@hotmail.com">aoiyama5@hotmail.com</a> CNPJ - 04.416.098/0001-13 CEP - 85050-290 - GUARAPUAVA-PR PRODUTO (S): Laminação e Secagem de Laminas Contato: Edson</p>	<p><b>JAURY DOS SANTOS - PINUS</b> Rua Padre Henrique Daniels, nº 329 - Bairro Santana. Fone - (42) 3623-1969 Fax - (42) 3623-6335 CNPJ - 03.389.736/0001-91 Email: <a href="mailto:joeljuliane@hotmail.com">joeljuliane@hotmail.com</a> CEP - 85070-130 - GUARAPUAVA - PR PRODUTO (S): Comercio de Toras de Pinus. Contato: Jaury</p>

<p><b>INDUSTRIAS JOÃO JOSÉ ZATTAR S/A</b>  Av. João José Zattar n° 600 Bairro São João  Fone (42) 3677-1109 Fax - (42) 3677-1109  E-mail: <a href="mailto:zattar@mns.com.br">zattar@mns.com.br</a>  CNPJ - 76.498.146/0001-70  CEP - 85170-000 - PINHÃO - PR  <b>PRODUTO (S):</b> Madeiras brutas e beneficiadas</p>	<p><b>ZINGARO PRODUTOS FLORESTAIS LTDA</b>  Av. Serafim Ribas, 2882 - Boqueirão  Fone - (42) 3621-6100 Fax - (42) 3626-2200  E-mail: <a href="mailto:Gilson@zingaroflorestal.com">Gilson@zingaroflorestal.com</a>  CNPJ - 06.133.472/0001-07  CEP - 85023-500 - GUARAPUAVA - PR  <b>PRODUTO (S):</b></p>
<p><b>TAISE LAMINADOS LTDA</b>  Rua E, n° 430 - Distrito Atalaia  Fone - (42) 3629-2320 Fax - (42) 3629-2320  E-mail: <a href="mailto:thayslaminados@pop.com.br">thayslaminados@pop.com.br</a>  CNPJ - 07.909.105/0001-07  CEP - 85100-970 - GUARAPUAVA - PR  <b>PRODUTO (S):</b> Madeiras Brutas e Beneficiadas</p>	<p><b>TÂNIA F. FIORENTIM BISCAIA -SER. SANTOS ANJOS</b>  Rua João Guimarães Rosa, 228 - São Cristóvão  Fone - (42) 3624-1798 Cel (42) 9964-2134  CNPJ - 03.520.808/0001-98  CEP - 85060-540  <b>PRODUTO (S):</b> Madeira Serrada  Contato: Tânia F.F. Biscaia</p>
<p><b>MR - LOGISTICA LTDA</b>  Rua Antonio Lacerda Braga, 400 - bairro CIC  Fone (41) 3544-6120 Fax (41) 3544-6105  E-mail: <a href="mailto:leonardo@tictransportes.com.br">leonardo@tictransportes.com.br</a>  CNPJ - 06.071.631/0001-88  81170.240 - CURITIBA - PR  <b>PRODUTOS:</b> Transporte Rodoviário de Carga</p>	<p><b>IBEMA EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS LTDA</b>  Rua Bonifácio Vilela, 170 centro Cx. Postal - 979.  Fone (42) 3220-7400 Fax (42) 3220-7441 Ponta Grossa  Fone (42) 3642-8000 Fax (42) 3642-8100 Turvo  E-mail: <a href="mailto:empreendimentos@ibema.com.br">empreendimentos@ibema.com.br</a>  Home Page: <a href="http://www.ibema.com.br">www.ibema.com.br</a>  CNPJ - 75.072.637/0001-92  84010-330 - PONTA GROSSA  <b>PRODUTO (S):</b> Toras de pinus Contato: Rui Branditi</p>
<p><b>L.F.R. CARLI @ CIA LTDA</b>  Rua Antonio Gaudi, 901  Fone (42) 3624-5400 FAX (42) 3624-5400  E-mail: <a href="mailto:Regina@carlinlac.ind.br">Regina@carlinlac.ind.br</a>  CNPJ - 80.051.295/0001-64  85063-440 GUARAPUAVA - PR  <b>PRODUTO (S):</b> Indústria e comercio de madeiras  Contato: Regina</p>	<p><b>MADEIREIRA SANTA CARLOTA LTDA</b>  Rua XV de Novembro, 3798 1° andar  Fone (42) 3623-4837 Fax (42) 3623-4837  Email: <a href="mailto:nilsonogiboski@hotmail.com">nilsonogiboski@hotmail.com</a>  CNPJ - 78.636.992/0001-00  85010-000 - GUARAPUAVA - PR  <b>PRODUTOS -</b> Cultivo de Pinus</p>
<p><b>SFC - IND. E COM. DE MADEIRAS LTDA</b>  Rua "D" n° 4614 Industrial Atalaia  Fone (42) 3629-1054 Fax - (42) 3629-1054  Home Page: <a href="http://www.gruposfc.com.br">www.gruposfc.com.br</a>  E-mail: <a href="mailto:gruposfc@gruposfc.com.br">gruposfc@gruposfc.com.br</a>  CNPJ - 07.957.767/0001-52  <b>PRODUTOS:</b> Com. Atacadista de madeira  Contato: Salin e Everaldo</p>	



**Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel, Celulose,  
Pasta de Madeira para Papel, Papelão e Cortiça de Guarapuava.**

EMPRESA	LOCALIDADE	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
1. AGILBERT MAD. E DERIVADOS S/A	PRUDENTÓPOLIS	72
2. W.W PITIPOLPA EMBALAGENS LTDA	PITANGA	24
3. BOESE & CIA. LTDA	GUARAPUAVA	48
4. IBERSUL IND. DE PAPEL E CELULOSE LTDA	QUEDAS DO IGUAÇU	139
5. CANDÓI IND. E COM. DE PASTA E PAPEL LTDA.	CANDÓI	58
6. COLACRIL AUTO-ADESIVO PARANÁ LTDA.	CAMPO MOURÃO	297
7. CORTEPEL IND. E COM. DE ARTEF. DE PAPEIS PAPEL LTDA.	D.I.G	36
8. DIOGO DA SILVA	PITANGA	32
9. FRACIPEL FRACIONADORA DE PAPEL LTDA.	PITANGA	11
10. IBERMA CIA. BRASILEIRA DE PAPEL	TURVO	765
11. IBERKRAFT IND. DE PAPEL E CELULOSE LTDA.	GUARAPUAVA	135
12. TRÓPICOS INDUSTRIAL E COMERCIAL LTDA.	GUARAPUAVA	196
13. IND. E COM. DALLEGRAVE S/A - MAD. E PAPEL	PALMEIRINHA	08
14. IND. REUNIDAS CRISTO REI LTDA.	CAMPO MOURÃO	96
15. INDÚSTRIA E COMERCIO 3 ELIS LTDA.	PITANGA	10
16. CARVALHO INDÚSTRIA DE PASTA LTDA.	GOIOXIN	26
17. IMPOPEL IND. PODOLAN DE PAPEL LTDA.	PITANGA	60
18. INSAM IND. DE MAD. SANTA MARIA LTDA (R M)	GUARAPUAVA	33
19. INSAM IND. DE MAD. SANTA MARIA LTDA. (T C)	GUARAPUAVA	39
20. LARA E REITMEYER IND E COM DE PAPEL	STA MARIA D' OESTE	09
21. SANTA MARIA CIA DE PAPEL E CELULOSE.	GUARAPUVA	680
22. PINHO PAST LTDA.	GUARAPUAVA	133
23. PIQUIRI IND. E COM. DE PAPEIS LTDA.	CANTA GALO	04
24. PIQUIRI IND. E COM. DE PAPEIS LTDA.	CAMPINA DO SIMÃO	04
25. PIQUIRI IND. E COM. DE PAPEIS LTDA.	PITANGA	101
26. PITANGA IND. DE POLPA MOLDADA LTDA.	PITANGA	32
27. RIO BONITO EMBALAGEN LTDA.	BOA VENTURA DE SÃO ROQUE	51
28. SANTA CLARA IND. E COM. DE PASTA E PAPEL LTDA.	CANDÓI	05
29. SANTA CLARA INDÚSTRIA DE CARTÕES LTDA.	IVAÍ	04

RELAÇÃO DAS EMPRESAS E NÚMERO DE FUNCIONARIOS QUE ABRANGEM  
A BASE TERRITORIAL DO SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS  
INDÚSTRIAS DE PAPEL.

Rua Cónego Braga, 340  
CEP 85010-050 - Guarapuava - PR  
Fone: (42) 3623-7591

<b>EMPRESAS AGRUPADAS POR CIDADE</b>
--------------------------------------

Categoria: MOBIL GUARAPUAVA, Cidade: GUARAPUAVA

COD.	Nome Empresa	CNPJ	CONTR	REV	ME
<b>GUARAPUAVA</b>					
1)	44 A EXECUTIVA COMERCIO E LOCACAO DE BILHARES LTD	81242034000194			
2)	46 A.S.H. COM. E IND. DE MADEIRAS LTDA	00368774000170			
3)	622 ADPUAVA IND COM E TRANSP DE MADEIRAS LTDA	10.508.460/0001-89			
4)	562 ALBA MARIA PEDROZO MADEIRAS	05.566.576/0001-34			
5)	504 ALBERSAY MADEIRAS LTDA	05.994.347/0001-10			
6)	493 ALMAD IND E COM DE MAEIRAS LTDA				
7)	569 ANIMRUT LAMINADOS E TRANSPORTES	00.000.000/0000-00			
8)	49 ANTÔNIO CASSIO CARDOSO ME	01289256000123			
9)	536 ANTONIO CESAR BALDISSAR	00.217.311/0001-07			
10)	240 AOI YAMA INDUSTRIA DE COMPENSADOS LTDA	04.416.098/0001-13			
11)	54 BENEFICIAMENTO SANTO ANDRÉ LTDA	77.882.991/0002-99			
12)	422 BOJAMA INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS LTDA	03.517.536/0001-77			
13)	439 C E J EMBALAGENS LTDA	81.708.331/0001-82			
14)	56 C. G. R. INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	00.000.000/0000-00			
15)	59 CELPLAC INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	75113647000129			
16)	624 CELTA MOVEIS LTDA	09.317.970/0001-90			
17)	436 CENTRAL SUL COMERCIO DE COMPENSADOS LTDA	05.269.503/0001-80			
18)	60 CLARICE DE LIMA LAMINADOE E SERRADOS GUARAPUA	..... / .. -			
19)	488 CLAUDINEY F TURMINA				
20)	611 CLEDENI DE LARA DA SILVA - ME	03.005.084/0001-44			
21)	62 COMÉRCIO DE MADEIRAS MARIJOANA LTDA	01212876000164			
22)	64 COMPENSADOS GROSZEWICZ LTDA	78.415.718/0001-36			
23)	322 COMPGUA INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS LTDA	05.138.767/0001-03			
24)	515 CRISTIANE CHIQUITO PREST DE SERVIÇOS	06.163.282/0001-24			
25)	67 DALL PEL S/A INDUSTRIA E COMÉRCIO DE MADEIRAS E F	78.143.104/0007-38			
26)	480 DALLO MADEIRAS LTDA				
27)	599 DE PAULA CRUZ E CIA LTDA	08.518.703/0001-18			
28)	69 DEJANIRA FERREIRA DE ASSUNÇÃO	00991065000146			
29)	601 DELMAR JOSÉ DE CAMPOS ME	82.683.210/0001-96			
30)	616 DENARDI E FILHO LTDA	77.884.773/0001-02			
31)	71 DIG DOIS INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS E COMI	03.284.242/0001-42			
32)	457 DIVONZIR DIJUBANOVSKI	02.823.872/0001-85			
33)	73 DIVOZIR DIJUBANOVSKI	02823872000185			
34)	489 DREPINUS INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS LTDA	00.000.000/0000-00			
35)	75 DURVAL SCHIMIN E CIA LTDA	77902757000103			
36)	77 E KAMINSKI	04550126000190			
37)	549 EDSON DEBASTIANI E CIA LTDA	02.686.847/0001-05			
38)	528 ENERGETICOM LTDA	04.289.206/0001-34			
39)	446 ESQUADRIAS SANTA MARIANA LTDA	01.676.522/0001-70			
40)	500 ESTILO ARTEFATOS DE MADEIRA LTDA	79.402.418/0002-66			
41)	91 FABIO DALDIN TEODORO E CIA LTDA	02310488000189			
42)	85 FABRICA DE EMBALAGENS DE MADEIRAS DM LTDA	00.000.000/0000-00			
43)	529 FABRICA DE MOVEIS BL LTDA				
44)	86 FABRICA DE MOVEIS POLSKA LTDA	84990928000150			
45)	88 FABRICA DE PORTAS JANELAS E MÓVEIS DIVO	02823872000185			
46)	89 FABRICA DE RODOS ENXUGA BEM LTDA ME	01498854000102			



## EMPRESAS AGRUPADAS POR CIDADE

Categoria: MOBIL GUARAPUAVA,Cidade: GUARAPUAVA

COD.	Nome Empresa	CNPJ	CONTR	REV	ME
7)	414 FABRICA E COMERCIO DE MOVEIS ARAUNA LTDA	76.178.847/0001-22			
8)	92 FAGUNDES DO NASCIMENTO E CIA LTDA	04346140000177			
9)	597 FORRO E MADEIRAS SAO JORGE	00.000.000/0000-00			
10)	420 FORROPUAVA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA ME	04.047.766/0001-82			
11)	94 FORROVEL LTDA	01324718000287			
12)	615 FORROVEL MADEIRAS LTDA	01.324.718/0001-04			
13)	95 FRANCO MOVELEIRO LTDA ME	01905577000105			
14)	539 G M BEGNINI E CIA LTDA	01.663.286/0001-58			
15)	96 GELINSKI MADEIRAS LTDA	80545205000191			
16)	97 GOLBET INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	79083820000306			
17)	99 GOLBET INDUSTRIA E COMERCIO LTDA (SERRARIA M. L.	79083820000144			
18)	461 GUARA PINE LTDA	04.655.597/0001-63			
19)	433 GUARAPLAC IND DE MADEIRAS LTDA				
20)	100 GUARATU INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS E CO	03.430.928/0001-02			
21)	429 GUTO LAMINADOS	03.596.964/0001-32			
22)	147 GVA INDUSTRIA E COMERCIO S/A.	00.659.215/0002-08			
23)	478 HARMUCH E ROLOFF LTDA				
24)	587 HILJOTI MADEIRAS	00.000.000/0000-00			
25)	527 I P MOZEL LAMINADOS	06.248.774/0001-12			
26)	105 ILONA TEREZINHA G. DE MACEDO	03504021000132			
27)	106 INCOBEL INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS LTD	75588962000102			
28)	128 IND. COM. DE MAD. GAVANSKI LTDA	76907369000144			
29)	108 IND. DE ESQ. DE MAD. CLAUDELIO LTDA	76906304000184			
20)	111 IND. DE MAD. J.M. LTDA				
21)	113 IND. DE MÓVEIS GAVANSKI LTDA	77886604000101			
22)	115 IND. E COM. DE ATAQUES N. S. DE BELÉM				
23)	432 IND. E COM. DE MÓVEIS BITTUCA LTDA	03.694.709/0001-22			
24)	547 IND. E COM. DE PALITOS ESTILO LTDA	39.044.250/0001-69			
25)	117 IND. E COMERCIO DE ESTOFADOS S. S.				
26)	143 IND. GUAIRACA LTDA				
27)	145 IND. MADEIREIRA DO PARANÁ				
28)	148 IND. MARAJA LTDA				
29)	149 INDL MADEIREIRA RIO DO MATO LTDA	03.614.915/0001-85			
30)	530 INDUMADE IND E COM DE MADEIRAS LTDA	06.181.227/0001-67			
31)	137 INDUSTRIA COM DE MADEIRA WOOD DO BRASIL	00.000.000/0000-00			
32)	134 INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS SÃO PEDRO.	81684789000149			
33)	589 INDUSTRIA E COMERCIO TREVO DAS PALMEIRAS LTDA	06.111.117/0001-29			
34)	621 INTERPORTAS EXPORTAÇÃO IN E COM DE MADEIRAS	09.060.539/0001-00			
35)	151 IRMÃOS F. SCHIER LTDA	78070430000177			
36)	153 IVONI TEREZINHA DO NASCIMENTO MÓVEIS ME	02313770000110			
37)	487 IVONILDO DE SOUZA RIBEIRO E CIA LTDA				
38)	518 J M MORAES ARTEFATOS	05.583.710/0001-05			
39)	477 J. SANTIM DE FRANÇA E CIA LTDA	04.770.143/0001-33			
40)	155 JAROSLAU DIDUCH	77887032000185			
41)	578 JAURY DOS SANTOS ME	03.389.736/0001-91			
42)	538 JOAO MARIA FERNANDES DOS SANTOS	00.438.025/0001-71			
43)	159 L. F. R. CARLI E CIA LTDA	80.051.295/0001-64			

<b>EMPRESAS AGRUPADAS POR CIDADE</b>
--------------------------------------

Categoria: MOBIL GUARAPUAVA, Cidade: GUARAPUAVA

COD.	Nome Empresa	CNPJ	CONTR	REV	ME
14)	609 L. M MARANGONI E CIA LTDA	04.786.712/0001-39			
15)	160 L. SOUZA E CIA LTDA	77893881000141			
16)	162 LACERDA E CIA LTDA	77.888.436/0002-74			
17)	163 LAERCIO P. PETRY MADEIRAS	03903076000115			
18)	251 LAMBRIVEL IND. COM. DE BENEF. DE MADEIRAS LTDA				
19)	165 LAMINADOS BERTOLIN LTDA	82598251000184			
20)	191 LAMINADOS E SERRADOS MARDON LTDA	03124841000107			
21)	516 LAMINADOS JOIA LTDA	05.067.052/0001-07			
22)	166 LAMINADOS SANTA CATARINA LTDA	02.286.932/0001-78			
23)	167 LAMINADOS SCHONTON LTDA	75593806000210			
24)	522 LEONEL MOREIRA E CIA LTDA ME	02.376.863/0001-93			
25)	450 LUCEMAR B TURMINA E CIA LTDA	76.895.101/0001-30			
26)	585 LUCIANO LENART COPETTI	07.522.820/0001-92			
27)	171 LYNNA DO BRASIL IND. COM. BENEF. DE MAD. LTDA	04841703000101			
28)	591 M DA L DE LIMA LAMINADOS ME	07.989.401/0001-65			
29)	172 M.R.B. EMPREEND. E PARTICIPAÇÕES S/A	02301920000175			
30)	179 MADEIRA ADRIÁTICA LTDA				
31)	419 MADEIRAS IRATI LTDA	75.643.114/0001-59			
32)	177 MADEIRAS SGUISSARDI LTDA	79024295000196			
33)	195 MADEIREIRA SANTA CARLOTA LTDA	76636992000100			
34)	199 MADEIREIRA VANDA	81.245.201/0001-50			
35)	124 MANASA MADEIREIRA NACIONAL S/A	604000090000707			
36)	202 MANEJO COM. DE MAD. LDA	04218774000144			
37)	600 MARCOS ROBERTO NOGUEIRA MADEIRAS	08.771.660/0001-88			
38)	207 MARIA ECLEIA PEREIRA JORGE	04371625000110			
39)	535 MATDAN MADEIRAS LTDA	07.235.744/0001-34			
40)	533 MATOS GRIL MADEIRAS LTDA	06.112.357/0001-48			
41)	212 MATTOS E CIA LTDA	77884427000124			
42)	213 MIGUEL MARCELINO GANDENS ME	01089371000154			
43)	653 MOVEIS CAPIXABA LTDA	00.000.000/0000-00			
44)	537 MOVEMAX LTDA	02.696.996/0001-47			
45)	523 MR LAMINADOS LTDA	06.009.957/0001-85			
46)	607 N L PERIUS LAMINADOS E COMPENSADOS	08.475.818/0001-72			
47)	605 N L PERIUS LAMINADOS E COMPENSADOS	08.475.818/0001-72			
48)	574 N. L. PERIUS COMPENSADOS E LAMINADOS	08.475.818/0001-72			
49)	588 O. S. GONÇALVES	00.000.000/0000-00			
50)	222 PALMEIRINHA IND E COM DE MADS LTDA.	02.720.773/0001-78			
51)	492 PEDRO ARNALDO MARIOT E CIA LTDA				
52)	224 PEDRO DANILO FLORENTIM.	81684789000149			
53)	225 PEDROSO E ROTTA LTDA.	01956448000146			
54)	226 PERFECTO INDUSTRIA MOVELEIRA LTDA.	04965776000105			
55)	469 PORTERIT COMERCIAL LTDA	01.569.974/0001-53			
56)	228 R K IND E COM DE MADEIRAS LTDA.	80305048000147			
57)	459 R. LIPIENSKI E CIA LTDA	05.546.664/0001-74			
58)	570 R. M. NAIVERTH E CIA LTDA	08.211.990/0001-19			
59)	231 REPINHO REFLOREST. E COMP. LTDA	82.196.510/0001-40			
60)	654 ROTA SUL IND DE COMEPASADOS LTDA	06.254.328/0001-10			

stema Sindicontrol - V.2.2.1

06/07/2009

<b>EMPRESAS AGRUPADAS POR CIDADE</b>
--------------------------------------

Categoria: MOBIL GUARAPUAVA, Cidade: GUARAPUAVA
---

COD.	Nome Empresa	CNPJ	CONTR	REV	ME
1) 612	RRC MADEIRAS LTDA	07.198.935/0001-73			
2) 572	SCHLEDER COMERCIO DE MADEIRAS LTDA	08.156.204/0001-28			
3) 575	SERGIO ELISEU MICHELETTO	82.211.707/0001-01			
4) 595	SFC INDUSTRIA E COMERCIO DE MADEIRAS LTDA	07.957.767/0001-52			
5) 421	SICCARE IND. E COM. LTDA	04.786.677/0001-58			
6) 418	SULTÃO IND. E COM. DE LAMINAS E COMPENSADOS LTD				
7) 211	T F MOURA E CIA LTDA	02.577.991/0001-03			
8) 239	TAISE LAMINADOS LTDA	07.909.105/0001-07			
9) 241	TANIA F. F. BISCAIA IND. COM DE MAD. SANTOS ANJOS	03520808000198			
0) 243	TOMASI E DERROSSI LTDA	84.875.467/0001-75			
1) 550	TRES MARES MADEIRAS LTDA	03.874.485/0001-30			
2) 619	VERA PRESTES RIBEIRO DE OLIVEIRA	08.884.774/0001-34			
3) 440	W. RODRIGUES DE MORAES	02.382.134/0001-40			
4) 541	WILSON ANDRADE MADEIRAS	00.614.736/0001-50			
5) 649	ZELIA M HAUAGGE E CIA LTDA	05.138.767/0001-03			
6) 514	ZINGARO PRODUTOS FLORESTAIS LTDA	06.133.472/0001-07			

<b>TOTAL</b>	156	Empresa(s)
--------------	-----	------------