

**UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

GILDO CARLOS NOGUEIRA CARDOSO

**PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS GESTORES PRIVADOS NO
DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DA ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO
PLANALTO NORTE – AMPLANORTE.**

**CANOINHAS
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GILDO CARLOS NOGUEIRA CARDOSO

**PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS GESTORES PRIVADOS NO
DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DA ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO
PLANALTO NORTE – AMPLANORTE.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre do Programa de
Mestrado em Desenvolvimento Regional da
Universidade do Contestado – UnC, *Campus*
Universitário de Canoinhas, sob orientação da
Profa. Dra. Maria Luiza Milani

**CANOINHAS
2009**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família: meu pai Antônio (sempre presente), minha mãe, Maria Divina, meus irmãos Giovani, Gilmar e Gilson, minhas cunhadas, Lúcia, Juliana e Érica e sobrinhos. Alicerces da minha caminhada, porto seguro de minhas conquistas.

Dedico, em especial, à minha esposa, Eliane Szczerbowski Cardoso, pela dedicação, apoio, incentivo e força. Com quem aprendi a caminhar, a conquistar coisas que sozinho não saberia como fazer...

AGRADECIMENTOS

A DEUS

Que se faz presente em todos os momentos de nossas vidas, guiando-nos da melhor forma possível, dando-nos coragem e perseverança para atingirmos nossos objetivos.

À MINHA FAMÍLIA

A vocês, que sempre compartilharam os meus sonhos, vitórias, alegrias, incentivando-me a prosseguir a jornada, fossem quais fossem os obstáculos; que mesmo, às vezes distantes fisicamente, mantiveram-se ao meu lado, lutando pelo meu sucesso, dedico esta conquista, com a mais profunda admiração e gratidão.

À MINHA ORIENTADORA PROFESSORA MARIA LUIZA MILANI

Sábios são os que entendem que melhor do que fazer alguma coisa para as pessoas é fazer algo junto com elas. Algumas pessoas sonham com a realização de méritos; enquanto outras estão acordadas e o fazem. Obrigado, pela sua dedicação, ensinamentos e confiança.

AOS PROFESSORES DO PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Minha gratidão a vocês que repartiram seus conhecimentos, colocando em nossas mãos ferramentas com as quais abriremos novos horizontes, rumo à satisfação plena de nossos ideais profissionais e humanos.

À UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – *CAMPUS* CANOINHAS

Direção, colegas de trabalho, amigos, obrigado pelo apoio e incentivo. Os pequenos gestos demonstrados em muito serviram para mais esta conquista.

AOS AMIGOS E COLEGAS

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar, a certeza de que podemos ser interrompidos antes de continuar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho um ponte, da procura um encontro. (Fernando Sabino)

RESUMO

O estudo de dissertação trata da participação e o envolvimento dos gestores privados no desenvolvimento da região, a AMPLANORTE. O processo de desenvolvimento local e regional define como uma de suas prerrogativas a participação e o envolvimento integrado de todos os agentes de desenvolvimento em uma determinada região, buscando a melhoria das condições econômicas, sociais, ambientais e culturais desta região. A realização da pesquisa, com os gestores privados, teve como objetivo investigar a participação e envolvimento dos mesmos no processo de desenvolvimento regional. Para tanto, foram pesquisados aspectos referentes ao entendimento deles sobre os conceitos de desenvolvimento regional, capital humano, empreendedorismo e os modelos de gestão empresarial que os mesmos conhecem. A amostra definida para a realização da pesquisa foram as empresas do setor madeireiro e papelero da região da AMPLANORTE que tiveram, no período de 1996-2006, movimento econômico superior a R\$ 1.000.000/ano. A pesquisa investigou que modelos de gestão são conhecidos dos gestores e que fatores interferem na integração e participação das empresas no processo de desenvolvimento e gestão das empresas no cenário empresarial atual. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa de campo foi a aplicação de um questionário estruturado às empresas da amostra, sendo 13 do setor madeireiro e 02 do setor papelero. No estudo da dissertação, foi realizada a pesquisa bibliográfica, cujos pressupostos relacionaram-se ao tema desenvolvido. Como resultado da pesquisa tem-se que a participação e envolvimento dos entrevistados se dá pelas organizações público-privadas, evidenciados nos sindicatos e associações, bem como os fatores que interferem na relação das empresas com as demais do setor e quando acontece a participação e o envolvimento destes, nas iniciativas de se promover o desenvolvimento regional. Os resultados e conclusões mostram que a participação dos gestores privados no desenvolvimento da região acontece de forma incipiente, ou seja, há a necessidade de se desenvolver ações de integração das empresas, estimulando a participação, envolvimento e cooperação entre as organizações, as pessoas e a sociedade local em geral. A base do desenvolvimento regional deve estar fundamentada na busca da eficiência e eficácia das empresas, na melhoria da produtividade, condições e qualidade de vida da sociedade da região, tornando as empresas mais produtivas e participativas de todo este processo. Para tanto, é necessário se estabelecer redes integradas por meio das parcerias entre as organizações público-privadas e toda a sociedade, qualificar mão-de-obra, reestruturar os modelos de gestão, adequando a cultura de gestão organizacional, de modo a se ter um crescimento e um desenvolvimento local e regional contínuo e sustentável.

Palavras-chave: Participação, Envolvimento, Cooperação, Integração, Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

The dissertation study focus on the participation and involvement of the private managers in the development of the region, the AMPLONORTE. The local and regional process of development defines as one of its prerogative the integrated participation of all the agents of development in a certain region , seeking the improvement of the economical, social, environmental and cultural conditions of the region. The development of the research with the private managers had as its aim to investigate their participation and involvement in the regional development. Thus, aspects concerning the services have been studied about the concepts of regional development, human resources, entrepreneur and enterprise management models which they know. The sample for the accomplishment of the research have been the companies of the wood and paper sectors of the AMPLANORTE region, which had, from 1996-2006, economical turnover over R\$ 1.000.000 a year. The research has also investigated the that management models are familiar to the managers and that factors interfere in the integration and participation of the companies in the process of development and management of the companies in the enterprise scene nowadays. The methodology used for the research was a structured questionnaire applied to the companies defined in the samples, having as answers 15 companies, 13 from the wood sector and 02 from the paper one. In the dissertation study, it was also carried out a bibliographical research which presupposition relate to the theme developed. As a result it has been noticed that the participation and development of the interviewees is done through the private and public organizations, shown in the syndicates and associations, as well as the factors which interfere in the relationship of the companies with the others of the sector , when the participation takes place and their involvement in the initiatives to promote the regional development. The results and conclusions show that the participation of the private managers in the development of the regions takes place in an incipient way, that is, there is a need to develop actions of integration of the companies, enhancing the participation, involvement and cooperation among the organizations, the people , and the society. The basis for the regional development must be based on the search of the efficiency and effectiveness of the companies, on the improvement of the production, conditions and quality of life of the region, making the companies more productive and participative on the whole process. Thus, it is necessary to establish integrated nets through partnership among the public and private organizations and the whole society, qualify the labor, restructure the management model, adequate the organizational management culture in a way to have a local and regional sustainable and continuous increase and development.

KEY-WORDS: Participation, involvement, cooperation, integration regional development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empresas por município pelo valor adicionado anual no período de 1996-2006	47
Quadro 2 – Universo de empresas pesquisadas.....	47
Quadro 3 – Amostra de empresas a serem pesquisadas	48
Quadro 4 – Protocolo de pesquisa.....	50
Quadro 5 - População residente total (2000 e 2007)	55
Quadro 6 – Participação produtiva, por setor, na AMPLANORTE	56
Quadro 7 – Composição social e econômica do setor madeireiro e papelero na AMPLANORTE.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO	17
2.1.1 Novas Competências Gerenciais	24
2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL	27
2.1.1 Desenvolvimento Endógeno	31
2.3 RECURSOS HUMANOS	42
3 METODOLOGIA	45
3.1 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO NO ESPAÇO DA PESQUISA.....	51
4.2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	57
4.2.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas	57
4.2.3 Análise e Discussões	80
4.2.4 Respostas às Questões Norteadoras	84
5 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	100
APÊNDICE 1 - TABELAS DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	101
APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	107

1 INTRODUÇÃO

A dissertação aborda a participação e o envolvimento dos gestores privados no desenvolvimento da região da Associação de Municípios da Região do Planalto Norte (AMPLANORTE)¹. O assunto tratado destaca um dos fatores de promoção do desenvolvimento local e regional, diante da necessidade de cooperação e articulação dos agentes promotores do desenvolvimento. Tem-se como finalidade deste estudo analisar as formas de participação e o envolvimento dos gestores privados no desenvolvimento regional, diante do cenário de competitividade organizacional.

As transformações em curso, na sociedade² mundial e brasileira, decorrentes das mudanças técnico-organizacionais no mundo produtivo e do trabalho, estão fazendo ressurgir, com ênfase, discussões relativas a temas e problemas que remetem às relações entre trabalho e gestão organizacional, com o desenvolvimento das regiões. A modernização dos modelos de gestão organizacional existente pode ser considerada diante da aplicação das melhorias técnicas e gerenciais para fortalecer a produtividade e a competitividade nas empresas.

Para abordar este tema fez-se necessário contextualizar a história da região da AMPLANORTE, marcada pelas alterações econômicas do início do século passado que modificaram substancialmente a estrutura de poder e as relações sociais, bem como a sua formação territorial e o seu meio ambiente.

A sociedade dessa região tem suas origens na colonização ocorrida dos imigrantes poloneses, alemães, italianos, ucranianos, japoneses, portugueses, sírio-libaneses e turcos, acrescida da influência cabocla e tropeira, as quais promoveram a constituição social e econômica regional.

¹ Os municípios que compõem a AMPLANORTE são: Bela Vista do Toldo, Canoinhas, Irineópolis, Itaiópolis, Mafra, Major Vieira, Monte Castelo, Papanduva, Porto União, Três Barras.

² Segundo o dicionário de ciências sociais (1986, p. 1139), o conceito de sociedade refere-se aos aspectos significativos da vida social. Cada agregação de seres humanos, unidos num grupo que se autoperpetua e possui suas próprias instituições e culturas distintas em maior ou menor grau, pode ser uma sociedade. Na prática, os limites das sociedades específicas se baseiam em fronteiras políticas procedimento que gera problemas fundamentais quanto às relações entre estado e sociedade. Sociedade também pode ser definida como as instituições e a cultura de um grupo de pessoas que, onde quer que estejam, vivem em grupos e que seu comportamento é afetado pelas normas e valores que compartilham.

A economia regional ainda é baseada no extrativismo da madeira e erva-mate, porém, na contemporaneidade, evoluiu para a policultura (fumo, soja, milho e feijão), madeira e papel e exploração de animais domésticos, como suínos e bovinocultura de corte e leite.

Essa região apresenta, na maioria de seus municípios, evidentes condições de manter e acelerar o desenvolvimento produtivo. Por um lado existem fatores naturais favoráveis às atividades agrossilvopastoris, como clima, solo e água. Por outro, a produção industrial conta também com razoável infra-estrutura e, sobretudo, mão-de-obra disponível para suprir suas necessidades de trabalho.

Há que se considerar que o mercado consumidor, em expansão, demonstra tendência crescente na aceitação dos produtos gerados na região, mantendo assim uma adequada movimentação de recursos econômicos e financeiros que contribuem para o financiamento da produção. Além disso, os fatores componentes do setor produtivo, relacionado ao transporte, armazenamento e embarque, são considerados bons e com potencial de atendimento às demandas da indústria e da agropecuária.

Visando a construção do desenvolvimento regional, define-se como condição indispensável a esse processo o planejamento, a participação e o envolvimento efetivo dos gestores no desenvolvimento local e regional na AMPLANORTE. A metodologia utilizada para transformar regiões administrativas em territórios de desenvolvimento deve ser sustentada na reciprocidade, nas relações e diálogos existentes e na cooperação entre atores que atuam na construção conjunta desse empreendimento socioeconômico na AMPLANORTE.

Em complemento, desde as últimas décadas do século XX, o tema do empreendedorismo vem sendo objeto de atenção por parte de governos, empresários e trabalhadores.

Uma das questões centrais que se coloca sobre o tema da dissertação é a ampliação da capacidade empreendedora, a qual, até recentemente, foi associada estritamente à qualificação formal de indivíduos (capital humano)³. Evidencia-se,

³ A discussão do capital humano vem sendo introduzida nos modelos de gestão por diversos autores. O capital humano é um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas. O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização e pode ser aumentado ou depreciado de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas. Com a mudança constante do contexto econômico, em que a formação de valor no mercado cada vez mais depende da qualidade de serviços e conhecimentos prestados, onde bens tangíveis são facilmente copiáveis, as pessoas se tornaram definitivamente um diferencial competitivo, deste modo torna-se cada vez mais evidente a

entretanto, cada vez mais, que tal capacidade não se resume ao aprimoramento de pessoas e empresas isoladamente, por meio do incremento da dotação de trabalhadores qualificados e treinados. Reconhece-se que ambientes mais propícios ao empreendedorismo são aqueles em que ocorrem processos interativos e cooperativos de aprendizado e de inovação; daí a importância de se promover a capacitação local em inovação e aprendizado de forma coletiva e sistêmica. Nesse contexto, assumem novo papel os sistemas de relações entre os diferentes atores, cuja densidade e caráter inovador podem favorecer processos de crescimento e mudança, em que se desenvolve a atividade empreendedora, produtiva e inovadora.

Por isso, essa dissertação aborda o tema sobre a participação e o envolvimento dos gestores privados no desenvolvimento da região da AMPLANORTE.

O desenvolvimento da dissertação pretendeu identificar a contribuição dos gestores privados no desenvolvimento da AMPLANORTE, tendo como foco a participação e o envolvimento deles neste processo. Entende-se que a promoção do desenvolvimento local e regional, seja ele econômico e/ou social, está relacionada às formas que os dirigentes das empresas do setor industrial encontram para promoverem este desenvolvimento, em conjunto com o estado e a sociedade organizada, de forma a obter uma gestão socioeconômica mais aprimorada e condizente com a realidade regional.

O tema acima citado requer o estudo dos aspectos referentes às estratégias adotadas pelas empresas do setor madeireiro e papelero, nos seus processos de gestão, como instrumento para a promoção do desenvolvimento, não só econômico mas social e cultural dessa região.

A globalização dos mercados, decorrente da internacionalização da economia, é uma tendência mundial. Nesse novo ambiente, uma determinada região, para ampliar e consolidar sua presença, deve adequar sua produção aos padrões de qualidade e produtividade imposta por esses mercados, vigentes na atual economia.

O processo de modernização se dá tanto pelas inovações tecnológicas, lideradas pelas áreas de informação e microeletrônica, quanto pelos novos processos organizativos e gerenciais. O ritmo de expansão horizontal das inovações

demanda das organizações em novas ferramentas e estratégias de gestão onde a idéia de "despesas com pessoal" p assa a dar lugar ao "investimento em capital humano".

tecnológicas tem sido intenso, apesar de que, em se tratando da região onde se desenvolveu a pesquisa, observa-se que esse processo é lento, mas a tendência é que cada vez mais empresas adotarão processos modernos de produção, gestão privada e social. Considerando a realidade da AMPLANORTE, este processo é necessário para a mudança do cenário econômico e social da mesma, pois a região se encontra atualmente em um crescimento lento.

A geração de emprego, a qualificação da mão-de-obra e a agregação de valor aos produtos e serviços têm se tornado prioridade no mercado que representa o desenvolvimento local e sustentável⁴ da região. Mesmo que indicadores de desaceleração do crescimento industrial e comercial sejam percebidos nos últimos anos, pelo baixo investimento em qualificação de mão-de-obra e inovação tecnológica, pouca agregação de valor aos produtos existentes e a variação cambial que afeta a manutenção do nível da atividade industrial na região da AMPLANORTE, são prioridades de mercado a serem superadas.

Na promoção do desenvolvimento local e regional deve haver a participação e o envolvimento dos gestores privados no desenvolvimento econômico e social na região.

Hoje, há a necessidade de se desenvolver, com urgência, alternativas a estas questões, com a finalidade de melhorar o desempenho das empresas, para obter

⁴ Para Irving (2003, p.168) Desenvolvimento local é processo reativador da economia e dinamizador da sociedade local que mediante o aproveitamento de recursos endógenos existentes em uma determinada zona ou espaço físico é capaz de estimular e fomentar o seu crescimento econômico, criar emprego, renda e riqueza e, sobretudo melhorar a qualidade de vida e o bem-estar social da comunidade local. O desenvolvimento local permite a construção de poder endógeno para que uma determinada comunidade possa autogerir-se, desenvolvendo o seu potencial sócio econômico, preservando o seu patrimônio ambiental e superando as suas limitações na busca contínua da qualidade de vida de seus indivíduos.

Desenvolvimento sustentável: "satisfaz as necessidades presentes da sociedade brasileira sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades" (Id. Ibid.), ou seja, é aquele que oferece o que se é necessário para sobrevivência humana, mais que se preocupa com o futuro das mesmas. O desenvolvimento sustentável envolve vários segmentos como: econômico, social, científico e cultural das sociedades.

O desenvolvimento sustentável apresenta quatro elementos principais: sociedade, ambiente, economia e cultura, sendo: a sociedade: uma compreensão das instituições sociais e seu papel na transformação e no desenvolvimento, cada um pode fazer sua parte na preservação dos recursos naturais. Ambiente: a conscientização da fragilidade do ambiente físico e os efeitos sobre a atividade humana e as decisões, cada um ser responsável por seus atos. Economia: sensibilidade aos limites e ao potencial do crescimento econômico e seu impacto na sociedade e no ambiente, com o comprometimento de reavaliar os níveis de consumo pessoais e da sociedade, ajudando principalmente na reciclagem daquilo que está indo parar na natureza. Cultura: é geralmente omitido como parte do Desenvolvimento Sustentável (DS). Entretanto, valores, diversidade, conhecimento, línguas e visões de mundo associado à cultura formam um dos pilares do DS. É cooperação de toda sociedade brasileira.

resultados a médio e longo prazo e, ao mesmo tempo, tornar a região competitiva econômica e socialmente.

Considerando que a análise destas transformações é importante para se promover a competitividade efetiva da região de abrangência da AMPLANORTE, torna-se necessário trabalhar com instrumentos regionalizados que promovam a política de desenvolvimento local e regional de forma sustentada. Os modelos de gestão existentes, aliados ao perfil socioeconômico regional pressionam a participação e o envolvimento de todos os atores no processo de desenvolvimento local e regional.

O setor industrial da região caracteriza-se por empresas com atividade industrial de exploração e beneficiamento da madeira e papel. A AMPLANORTE é composta por dez municípios, onde se observa concentração de indústrias madeireiras e de papel. Essas indústrias representam um percentual de participação econômica, além de possuir a maior concentração da População Economicamente Ativa – PEA⁵, ligada diretamente a estes setores. Esta realidade pode estar relacionada à vocação local e regional com foco na indústria do extrativismo.

A participação dos gestores destas empresas, com escopo no desenvolvimento da região, deve estar relacionada à modernização do sistema produtivo, à competitividade e à flexibilidade, à capacidade de seus agentes em criar e estabelecer redes de articulação e fortalecimento econômico e social. Essa participação pode permitir mudanças na realidade local e regional, principalmente nos aspectos econômico e social.

Diante dos fatos que escreveram a história de crescimento e desenvolvimento da região, vislumbra-se alternativas para que o seu crescimento, seguido do

⁵ Segundo o IBGE (2008) a PEA compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada, assim definida: população ocupada - aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho, mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias). Ainda para o IBGE as pessoas ocupadas são classificadas em: Empregados - aquelas pessoas que trabalham para um empregador ou mais, cumprindo uma jornada de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração em Dinheiro ou outra forma de pagamento. Incluem-se, entre as pessoas empregadas, aquelas que prestam serviço militar obrigatório e os clérigos. Os empregados são classificados segundo a existência ou não de carteira de trabalho assinada. Conta Própria - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, sem empregados. Empregadores - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, com auxílio de um ou mais empregados. Não Remunerados - aquelas pessoas que exercem uma ocupação econômica, sem remuneração, pelo menos 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou em ajuda a instituições religiosas, beneficentes ou de cooperativismo, ou, ainda, como aprendiz ou estagiário.

desenvolvimento pelas necessidades inerentes à cadeia produtiva. As ações conjuntas que objetivem a geração de empregos e renda devem oportunizar trabalhos à população economicamente ativa, oferecendo condições dignas de preparação profissional, proporcionando a disseminação do conhecimento, aprimoramento de competências e habilidades. Buscasse, com essas práticas, a melhoria da qualidade de produtos e serviços, incluindo crescimento da produtividade pela racionalização de métodos e sistemas de gestão. Essa lógica deve estar orientada para futuros empreendedores.

Com o desenvolvimento da dissertação, pretendeu-se responder a seguinte questão: qual a participação e o envolvimento dos gestores privados da indústria madeireira e papelreira⁶ no desenvolvimento da região da AMPLANORTE?

As questões norteadoras deste estudo foram: como se compõe social e economicamente o recorte do setor madeireiro e papelreiro na AMPLANORTE?; qual modelo de gestão orienta os gestores do setor madeireiro e papelreiro no recorte territorial delimitado da AMPLANORTE?; de que maneira o(s) modelo(s) de gestão encontrados e desenvolvidos contribuem para o desenvolvimento local e regional?; que pressupostos influenciam os gestores privados para o desenvolvimento local e regional da AMPLANORTE?

O estudo é justificado pelas apreensões as quais levam a afirmar que a sociedade hoje se organiza de forma a conviver e adaptar-se às constantes transformações, obrigando, muitas vezes, as organizações produtivas, cujo modelo de orientação é o capitalismo, a modificarem suas formas de agir.

Os modelos de gestão e as abordagens da administração, entre as quais o empreendedorismo, se alicerçam sobre recentes tendências que estão se manifestando no pensamento administrativo, com ênfase na participação e no comprometimento das pessoas, na produtividade, competitividade, na forma de organização da sociedade. Na discussão do papel das empresas, a promoção da melhoria da qualidade de vida e o crescimento e desenvolvimento econômico e social são modelos que podem determinar o desenvolvimento da indústria de uma região.

Portanto, a relevância teórica justifica-se por considerar que o elemento humano, independente do setor, exerce importante papel na gestão social perante

⁶ O problema foi construído a partir da pesquisa exploratória desenvolvida na construção do projeto, que permitiu delimitar a indústria madeireira e papelreira para pesquisa final da dissertação.

as políticas de desenvolvimento regional, no qual os caminhos para esse desenvolvimento envolvem, entre outros aspectos, a necessidade da participação da sociedade, envolvida na elaboração de um sistema social próprio que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas.

Com essa fundamentação, o desenvolvimento deste estudo de dissertação pontualmente se justifica pelos aspectos:

- ? a discussão da importância da formação do capital humano na promoção do Desenvolvimento Regional Sustentável, diante do contexto em que as organizações estão inseridas, facilitando a adaptação às mudanças, através da otimização da utilização de seus recursos, melhorando o seu padrão de funcionamento, facilitando a tomada de decisão a curto, médio e longo prazo;
- ? a importância do capital humano na gestão social perante a definição de políticas do desenvolvimento regional;
- ? a realidade atual em que o elemento humano está aquém da sociedade tecnológica no contexto social;
- ? a necessidade da mudança do comportamento e mobilização das pessoas como parte de grupos sociais, pelo qual o processo de desenvolvimento é a elevação de uma sociedade em transformação;
- ? a responsabilidade social estimula a participação como agente de melhoria no processo do desenvolvimento social regional;
- ? há o distanciamento entre a tecnologia e o setor produtivo, no qual a classe trabalhadora encontra-se despreparada para uma proposta de sociedade com enfoque para o desenvolvimento além do crescimento;
- ? as novas habilidades e perfil que se exige dos gestores privados diante da responsabilidade que todos possuem na promoção do desenvolvimento regional sustentável, econômica e socialmente;
- ? a qualificação e especialização da mão-de-obra necessária ao crescimento e desenvolvimento das organizações;
- ? a necessidade de desenvolvimento das habilidades de gestão, exigindo aprimoramento das competências gerenciais dos empresários;
- ? a visão de negócio e de futuro das organizações produtivas;

- ? a necessidade de utilização de ferramentas e instrumentos de gestão que proporcionem a avaliação do conceito de eficiência e eficácia dos processos decisórios na formulação de políticas que viabilizem a promoção da sustentabilidade e do equilíbrio regional;
- ? que respostas os gestores privados do desenvolvimento, no setor madeireiro e papelero, estão dando a influências ao novo contexto da gestão e da participação das organizações sobre o desenvolvimento local e regional.

Os objetivos foram definidos e, como objetivo geral, pretende-se investigar a participação e envolvimento dos gestores privados do setor madeireiro e papelero no desenvolvimento da região da AMPLANORTE.

Especificamente, tem-se como objetivos: apresentar como se compõe social e economicamente o recorte do setor madeireiro e papelero na região da AMPLANORTE; analisar os modelos de gestão adotados pelo setor papel e madeira, no recorte da região da AMPLANORTE; identificar de que maneira o(s) modelo(s) de gestão encontrados e desenvolvidos contribuem para o desenvolvimento local e regional; analisar os pressupostos que influenciam os gestores privados, no desenvolvimento local e regional da AMPLANORTE.

A estrutura capitular⁷ da dissertação apresenta na primeira etapa a introdução contendo a apresentação do tema, a problemática de pesquisa, as questões norteadoras, justificativa e objetivos do trabalho.

Na segunda etapa, apresenta-se o desenvolvimento da dissertação, com o referencial teórico, que aborda os temas referentes ao objeto da pesquisa, a metodologia, materiais e métodos que compreenderam a aplicação da pesquisa e a apresentação, análise e discussão dos dados e os resultados da pesquisa. De posse dos dados coletados, foi efetuada a discussão dos resultados e análises que permitiram alcançar os objetivos e questões norteadoras propostas no trabalho.

A terceira etapa compreende a apresentação das conclusões da dissertação, com a discussão final do tema que a pesquisa evidenciou.

⁷ A estrutura capitular da dissertação atende as especificações do Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos, publicado pela Universidade do Contestado, atualizado em Outubro/2008, disponível no www.cni.unc.br.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO

A modernização da infra-estrutura e do aparelho produtivo é um pré-requisito para as empresas sobreviverem ao aumento da competitividade em uma economia globalizada, recorrendo à modernização através da inovação tecnológica e de novas formas de organização e gestão da produção para terem competitividade efetiva.

Para Lasters e Cassiolato (2008), a capacidade inovativa de um país ou região é vista como resultado das relações entre os atores econômicos, políticos e sociais refletindo condições culturais e históricas próprias, por meio de uma visão sistêmica que se faz necessária entre as dimensões micro, meso e macroeconômicas, assim como nas esferas produtiva, financeira, social, institucional e política.

O que se observa, no avanço do modelo produtivo, é que a inovação não se restringe a processos de mudanças radicais na fronteira tecnológica realizados, na maioria das vezes por grandes empresas por meio de seus esforços em pesquisa e desenvolvimento.

A inovação é um processo pelo qual as organizações incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhes são novos, independentemente de serem novos, ou não, para seus competidores domésticos ou estrangeiros. O foco principal recai sobre as mudanças técnicas e correlatas, tidas como fundamentais para o entendimento dos fatores que levam organizações, setores, regiões e países a desenvolverem-se mais rapidamente que outros (Ibid., p.21).

Nos países em desenvolvimento como é considerado o Brasil, esse processo apresenta características diferentes. A modernização produtiva é um fenômeno considerado recente e as relações de trabalho ainda são consideradas frágeis; que pode ser o resultado por força de trabalho, que ainda apresenta baixos níveis de instrução.

Desenvolvimento produtivo significa o resultado das ações individuais e coletivas no sentido de aumentar a quantidade e a qualidade da produção local e regional, proporcionando ganhos em produtividade, trabalho e renda. Inclui, também, os acréscimos em capacidades técnicas e comerciais para que os trabalhadores locais/regionais possam agregar valor às atividades

econômicas, utilizando, de forma racional e competente, tecnologias de produção ajustadas às vocações locais, às condições ambientais e à preservação dos recursos naturais existentes. Essa significação conceitual se completa na concepção de que o desenvolvimento produtivo não tem um fim por si só; está integrado a um contexto mais amplo que envolve a percepção humana do trabalho, a visão social da produção e a composição holística sobre a vida e sobre o mundo (SANTA CATARINA, 2005, p. 16).

Foi somente no final do século XIX que começou o desenvolvimento industrial no Brasil. Os cafeicultores passaram a investir parte dos lucros, obtidos com a exportação do café, no estabelecimento de indústrias, principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro. Eram fábricas de tecidos, calçados e outros produtos de fabricação mais simples. A mão-de-obra usada nestas fábricas era, na maioria, formada por imigrantes italianos.

Foi durante o primeiro governo de Getúlio Vargas (1930-1945) que a indústria brasileira ganhou impulso. Vargas teve como objetivo principal efetivar a industrialização do país, privilegiando as indústrias nacionais, para não deixar o Brasil cair na dependência externa. Com leis voltadas para a regulamentação do mercado de trabalho, medidas protecionistas e investimentos em infra-estrutura, a indústria nacional cresceu significativamente nas décadas de 1930-1940. Porém, este desenvolvimento continuou restrito aos centros urbanos da região sudeste, provocando disparidade regional no Brasil.

No que compete à atualidade do mercado, este se caracteriza pela competitividade e cujas características para a produção são o conhecimento, a disponibilidade de trabalhadores com grau de conhecimento condizente com as necessidades dos equipamentos e do estilo de gestão, acelerar o processo da aprendizagem e da capacitação, peças fundamentais para o sucesso da modernização e da garantia de um emprego de qualidade. Este perfil de qualificação do trabalho é fundamental ao contexto, no qual sobressai, em primeiro plano, a importância da educação básica.

Os modelos de desenvolvimento estabelecem uma combinação de alternativas econômicas, sociais e políticas que os governos e a sociedade de uma região definem na condução de seu processo de desenvolvimento. Para Siedenberg (2005) estas decisões levam em consideração o tipo de estrutura produtiva e as formas de participação da sociedade, os controles sobre os meios de produção, aos tipos de incentivos e subsídios disponíveis, como também a forma de distribuição dos benefícios sociais e econômicos que se busca alcançar.

As bases produtivas, centradas na modernização dos equipamentos e nos conceitos de qualidade e produtividade, estabelecem um paradigma para a produção. Este novo modelo tem como características a flexibilidade, a diversificação de fornecedores e a descentralização das atividades, de modo a atender as necessidades e os interesses do consumidor, que passam a definir as novas regras do jogo.

Uma das razões que impulsionam as organizações a buscarem cada vez mais excelência em serviços/produtos é a competitividade. A competição cada vez mais acirrada entre organizações, nações e blocos econômicos, aliada a um alto grau de exigência de consumidores, exige que, além de se viabilizarem financeiramente, as organizações apresentem qualidade. Já a economia global em que vivemos obriga a cada organização estabelecer novas parcerias e disputar mercado não apenas com organizações vizinhas, mas com o mundo todo (QUINTELLA, MESCHESI e OLIVEIRA, 2008, p.4).

Por outro lado, aspectos relacionados às práticas de liderança em todos os níveis da organização são considerados uma questão crucial para a competitividade, sendo possível, por meio destas práticas, obter um nível maior de produtividade, rentabilidade e excelência nos serviços prestados.

Estas novas condições do processo de produção e dos métodos de gestão a eles associados passam a exigir outras qualificações dos trabalhadores, tais como o trabalho em grupo, capacidade de interpretar instruções e a habilidade para utilizar equipamentos e materiais mais sofisticados. Com eles o núcleo de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos constitui um requisito essencial, para que as empresas se tornem competitivas, eficientes e eficazes, produzindo resultados que venham ao encontro do desenvolvimento local e regional.

Por infra-estrutura entende-se a capacidade de produção da região em todas as dimensões e aspectos que são abrangidos pelas atividades produtivas. Fazem parte do significado desta área as capacidades comportamentais, cognitivas e sócio-técnicas indispensáveis à dinâmica criativa, administrativa e operacional de empresas e serviços (SANTA CATARINA, 2005, p. 16).

O ambiente das organizações se ampliou e, na literatura especializada, passou-se a analisar esse fenômeno incorporado à noção de sistemas abertos com ênfase em processos de mudanças. Com os estudos ambientais, os pesquisadores organizacionais preocuparam-se em entender o trinômio ambiente-estratégia-estrutura.

Entender o ambiente organizacional interno e externo, no qual as empresas estão inseridas, compreende a realidade da gestão empresarial. As estratégias a

serem adotadas para uma boa gestão vão desde o estudo dos recursos existentes e disponíveis para serem utilizados até a estrutura organizacional que a empresa dispõe para oferecer produtos e serviços, otimizando seu processo produtivo.

O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho. O ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos e organismos governamentais regulamentadores e grupos de interesses especiais (ROBBINS, 2000, p.99).

As empresas, para aumentarem sua competitividade e conquistarem novos mercados, têm efetuado ampla reformulação nas suas estruturas produtivas, visando reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos. Isto implica na substituição dos princípios fordistas de produção, baseados na rígida divisão do trabalho na prescrição individual de tarefas e na falta de autonomia dos operários na definição dos métodos de trabalho por novos princípios pautados na flexibilidade e pela capacidade de oferecer respostas rápidas e eficientes em contextos marcados pela mudança e pela incerteza.

O novo paradigma produtivo, conhecido como 'aprendizado flexível' apresenta três características: a primeira são as inovações tecnológicas. Estas descobertas possibilitam um grande aumento da produtividade e uma maior flexibilidade dos processos produtivos. A segunda característica é expressa pela mudança da soluções entre as empresas, onde dissemina-se a prática da terceirização, que consiste na tentativa de concentrar esforços naquelas atividades sobre as quais a empresa deterá evidentes vantagens competitivas, desmembrando parte de suas outras atividades e passando a adquirir serviços e insumos de outras empresas. A última refere-se ao advento de novos processos organizacionais na produção e no trabalho interno das empresas que objetivam, o aumento da eficiência. Isto tem possibilitado a maior participação do trabalhador na gestão do processo de produção (NAKANO, 1994, p.11).

Para tanto, exige-se do capital humano aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se às mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar e para exercer liderança.

Novos conhecimentos levam a novas tecnologias, as quais, por sua vez, levam a mudanças econômicas que, conseqüentemente, geram mudanças sociais e políticas, as quais, em última instância, criam um novo paradigma ou visão de mundo.

Este modelo pode ser utilizado para explicar as democráticas mudanças econômicas, sociais e políticas que vêm ocorrendo no mundo. Hoje é consenso de que a criação do conhecimento é a principal fonte de competitividade organizacional.

Drucker (1994, p.69) argumenta que:

Na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

A organização da produção pode ser definida como a área de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões no âmbito de uma empresa ou organização. Os conceitos e técnicas abordados referem-se às funções gerenciais de organização, planejamento e controle das atividades voltadas para a produção de um bem ou serviço.

Nesta concepção, o planejamento é uma atividade que determina uma metodologia de organização e controle que deve ser seguida para se ter o melhor resultado em sua implementação. Para Rezende e Castor (2005), o planejamento é comum a todas as organizações com finalidade lucrativa ou não. Em todos os casos, as decisões estarão mais próximas à racionalidade se forem precedidas de um conjunto de etapas e atividades desencadeadas, como o conhecimento do problema a se resolver, a fixação dos objetivos, o levantamento das alternativas de solução e a escolha daquela que mais rápido pode proporcionar o retorno e os métodos de revisão e controle do processo.

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; constitui um esforço que tem um propósito sendo liderado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização. (BATEMAN, 1998, p. 121-122)

Na gestão de empresas, é imperativa a concepção do gerenciamento eficaz de sistemas organizacionais cada vez mais complexos e dinâmicos. O aumento da competição e da competitividade das empresas exige torná-las mais pró-ativas e inovadoras, pois a globalização e a internacionalização dos negócios lançam novos desafios na criação, desenvolvimento e transformação de novas tecnologias em produtos e serviços. Esta realidade traz consigo a necessidade de integração de conhecimentos interdisciplinares e do planejamento estratégico das empresas.

Planejamento estratégico é aquele que se orienta para a definição das ações do sistema empresa no meio ambiente com vistas a orientá-la para a posição futura desejada. Envolve, portanto, a realização de levantamentos e as avaliações de situações com vistas à definição da estratégia da organização para fazer frente aos problemas estruturais e aos desafios

percebidos no futuro, bem como para a fixação de objetivos e a seleção dos instrumentos de intervenção sobre o ambiente. O planejamento estratégico é aquele que lida com considerações de longo prazo (SANCHES, 1997, p.6).

O ambiente dos negócios, da economia e da sociedade⁸ passa por um momento complexo. Fenômenos econômicos e sociais estão reestruturando o ambiente de negócios. Neste ambiente, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações e os desafios são novos, seja pelas mudanças introduzidas internamente, pelos novos modelos e tecnologias de gestão existentes, sejam eles tradicionais ou contemporâneos, o desenvolvimento de habilidades e competências, seja pelas transformações no cenário externo, como o acirramento da competitividade ou mudança nos hábitos de consumo dos clientes.

A gestão das organizações contemporâneas exige coordenação de atividades exercidas por administradores especializados nas tarefas de planejamento, organização, direção e controle, de forma que a administração não é mais vista como uma arte, mas como desempenho técnico, intelectual, político e tecnológico das funções administrativas na indústria.

As premissas mais importantes, nas quais tanto a teoria como a prática de administração tem-se baseado nos últimos anos, estão se tornando inadequadas, exigindo grau de especialização profissional que atenda os padrões atuais da gestão dessas organizações, de acordo com o contexto em que estão inseridas, exigindo postura na formulação e implementação de políticas e estratégias.

Em uma sociedade na qual a presença de tecnologias de informação, comunicação e entretenimento são cada vez maiores e, com elas os conceitos de informação, conectividade e interatividade fazem com que a adaptação de pessoas e organizações a esta nova realidade seja evidenciada pela capacidade de rápida

⁸ Rostow (1967), os estágios do desenvolvimento econômico identificam etapas do desenvolvimento em cinco tipos de sociedade: sociedade industrial - caracterizada por produção limitada, tecnologia baseada numa ciência newtoniana, elevado grau de subordinação do homem ao ambiente e inadequado aproveitamento dos recursos naturais. Sociedade em processo de transição - caracteriza-se pelo aparecimento das pré-condições do desenvolvimento econômico. Representa um estágio de gestão de atitudes racionais inadequadas ao controle e à exploração da natureza. Sociedade em início de desenvolvimento - corresponde ao estágio em que são ultrapassados os primeiros limites das sociedades tradicionais. Neste período já se percebe o investimento de capital na área produtiva, crescimento da manufatura e aparecimento de um sistema político, social e institucional em expansão. Neste estágio já se encontra a base da sociedade moderna. Sociedade em maturação - corresponde ao estágio em que as forças de expansão econômica passam a predominar na sociedade. Sociedade de produção em massa - corresponde ao estágio de desenvolvimento efetivo da produção de bases industriais e científicas e de um aumento significativo do investimento produtivo de capital.

adesão às mudanças no cenário econômico e social. Vive-se num desses raros intervalos da história, cuja característica é a transformação da "cultura material" pelos mecanismos em um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação.

A explosão das novas tecnologias de informação e comunicação e de reestruturação do mundo do trabalho tem proporcionado uma transformação sobre os seus efeitos para o homem, nas organizações produtivas privadas. As novas tecnologias, sob esta visão, são ferramentas que estão à disposição dos usuários para maximizar sua atuação e, portanto, o que deve ser considerado são as habilidades adquiridas e como usá-las. Nesta filosofia, a tecnologia faz parte de uma visão que afirma essa não ser ruim, pois é um meio que ajuda os indivíduos e empresas a alcançarem suas metas, sendo apenas um instrumento útil, pois está associada exclusivamente à eficiência organizacional como diferencial competitivo das empresas.

A instrumentalização do homem e da sociedade é uma realidade a que todos estão sujeitos e cabe a adesão e adequação aos modos de se viver nesta sociedade. Pode-se concluir então que as novas tecnologias se constituem num novo tipo de sistema cultural, cuja expansão dinâmica controla todas as formas da vida social.

Por uma visão crítica das novas tecnologias, pode-se dizer que elas possuem aspectos negativos, provocados, principalmente, pela nossa ineficiência de adaptação rápida à nova realidade, mas também de pontos positivos para a sociedade, através das relações econômicas, políticas e culturais, de forma integrada, abrangendo inclusive o social. Isto faz compreender que as novas tecnologias não colocam os indivíduos como objetos exclusivamente técnicos, mas constroem um sistema aberto e dinâmico pelo qual se pode perceber o mundo.

O desenvolvimento regional deve estar alicerçado na promoção, transformação e melhoria de uma sociedade em termos econômicos, sociais, tecnológicos, éticos, ambientais e culturais. Para que isso aconteça, as organizações devem discutir a importância da formação do capital humano em seu ambiente, de forma que se estimule a sua participação e organização, o aprimoramento de suas habilidades e seu conhecimento acerca de temas que estejam relacionados ao seu cotidiano.

Os resultados desse processo devem fundamentar a avaliação das influências para a gestão privada, numa reestruturação e redefinição das prioridades que devem ser discutidas e implementadas para a promoção do desenvolvimento, na busca de alternativas da melhoria contínua, por isso a formação do capital intelectual estabelece, às empresas, o aprimoramento das competências gerenciais de seus gestores com o intuito de se ter um processo de crescimento e desenvolvimento organizacional voltado a expectativas e necessidades regionais.

2.1.1 Novas Competências Gerenciais

Neste contexto, surge a necessidade de novas competências gerenciais. Rhinesmith (1993) propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competências. Mentalidade são modos específicos de abordar o mundo e se relaciona com as características pessoais. O autor argumenta que o relacionamento de mentalidade e características pessoais representa o lado ser da gestão, enquanto as competências se referem ao lado fazer, devendo ser entendidas como a capacidade específica de executar a ação em um nível da habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa. Mentalidade não é competência; esta só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Do mesmo modo, característica não é competência.

Vergara e Branco (1995), Rhinesmith (op.cit.) apresentam as seguintes competências gerenciais, características da gestão contemporânea de empresas:

1. 'Gerir a competitividade' é a capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global, e de saber utilizá-las. Essa competência aponta para a expectativa de atuação dos gerentes para além das fronteiras organizacionais, antecipando-se a fatos e tendências e revelando orientação efetiva para o equilíbrio de resultados a curto e longo prazos.

A ação do mercado nacional ou internacional, que coloca para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos ou serviços, de preço, a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais são os agentes promotores das mudanças. Mudanças na cúpula diretiva da organização, políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organizar a gestão do trabalho, podem também provocar mudanças. Deve ocorrer internalização dos novos valores de participação e responsabilização pelas metas.

Transformar uma empresa numa organização eficiente e competitiva depende de mudanças abrangentes, atingindo aspectos culturais (atitudes gerenciais pró-melhoria), relação dos trabalhadores com metas e objetivos das empresas

Quando nas relações de trabalho são introduzidas novas responsabilidades e atribuições aos trabalhadores, é necessário criar e desenvolver um ambiente de aceitação generalizada nos novos objetivos e metas da empresa.

Este processo de envolvimento e cooperação dos trabalhadores abrange todos os ambientes da empresa e deve ter como suporte o treinamento (acréscimo de capacidade), sensibilização e envolvimento da valorização profissional.

2. 'Gerir Complexidade' que significa aprender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à época, isso implica gerir os interesses de múltiplos parceiros – funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, governo, comunidade etc., gerenciar várias coisas simultaneamente, o que se opõe à tendência de empregar funcionários especializados, e a capacidade de gerir a transição, relacionada a produtos e serviços, mudanças tecnológicas, obsolescência de habilidades e transformação de informações em conhecimentos.

3. 'Gerir a Adaptabilidade' refere-se à flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança que é competência necessária nesse cenário.

Os entraves que estão dificultando a mudança na gestão empresarial ou resistência a mudanças são:

? investimentos destinados ao desenvolvimento de processos e produtos são geralmente muito fracos;

- ? quadro de "Recursos Humanos" é limitado quanto à capacitação técnica para assimilar, adaptar e implantar os princípios e técnicas de gestão desenvolvidos em outros segmentos industriais;
 - ? baixo índice de padrões técnicos e de práticas de gestão e controle de produção;
 - ? ausência de políticas e práticas de treinamento interno, associada aos precários níveis de qualificação dos trabalhadores destes segmentos industriais;
 - ? pouco envolvimento e participação dos trabalhadores nas metas e objetivos da empresa.
4. 'Gerir Equipes' que deve considerar que a diversidade caracteriza as equipes de trabalho, exigindo dos gerentes alto nível de sensibilidade. O gerente passa a ser um facilitador, incentivador dos esforços da equipe da qual faz parte, deixando de ser o controlador ou supervisor para tornar-se um elemento que valoriza, desenvolve habilidades e integra qualidades de especialistas e generalistas. Deve ser capaz de criar identificação organizacional, de participação, o que exige dele formação humanística, além das técnicas gerenciais e habilidades específicas. Com a organização, por exemplo, de Equipes Auto-Gerenciáveis (EAGs). Dentro da empresa, obtêm-se resultados bastante satisfatórios em termos de qualidade do trabalho, motivação e colaboração dos trabalhadores. Atribui-se aos trabalhadores a responsabilidade e o controle sobre a qualidade do seu próprio trabalho; reduz custos de retrabalho ou produtos.
 5. 'Gerir Incerteza' que exige a capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudanças e controle. Isso implica que a experiência do passado não garante o sucesso no presente. Essa competência exige liberdade de ação para o exercício da gerência, capacidade para planejar e conduzir a transição.
 6. 'Gerir o Aprendizado' que significa aprender sobre si mesmo continuamente e treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional. Auto desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional, preocupação com o desenvolvimento do talento organizacional. O gerente deve, enfim, tornar-se um educador. É fundamental utilizar a mente do indivíduo e não somente sua força braçal.

Na educação e treinamento de gestores e técnicos são desenvolvidas habilidades como:

- ? desenvolvimento do raciocínio das pessoas onde eles passam a ter consciência dos problemas, sabendo que problemas formais podem voltar a ocorrer pela mesma causa;
- ? desenvolvimento da sensibilidade às mudanças;
- ? desenvolvimento da consciência da empresa, lugar onde as pessoas trabalham e tem recompensas justas por isso.

Neste contexto, a ênfase no desenvolvimento regional, configurado por um cenário dinâmico e competitivo, estabelece a necessidade das empresas em perceber o ambiente em que estão inseridas, numa busca de novas fontes de conhecimentos capazes de orientar o processo decisório organizacional, desenvolvendo instrumentos de gestão que garantam sua permanência no mercado.

2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O desenvolvimento local e regional deve estar alicerçado na promoção, transformação e melhoria de uma sociedade, não apenas do mercado. Para que isso aconteça, as organizações devem discutir a importância da formação do capital humano em seu ambiente, de forma que se estimule a sua participação e organização, o aprimoramento de suas habilidades e o seu conhecimento acerca de temas que estejam relacionados ao seu cotidiano.

Os resultados desse processo devem ser a avaliação do papel da sociedade civil organizada numa reestruturação e redefinição das prioridades que devem ser discutidas e implementadas para a promoção do desenvolvimento, na busca de alternativas da melhoria contínua das condições e qualidade de vida da população local e regional. O entendimento é de que, para que haja desenvolvimento, é necessário que haja crescimento.

O desenvolvimento econômico requer mais que os resultados do crescimento econômico, baseado em índices quantitativos. Este desenvolvimento é caracterizado também por conta do crescimento econômico, quando ocorram mudanças

significativas no padrão de qualidade de vida da população de uma determinada região.

O desenvolvimento mudou a forma da sociedade definir suas prioridades e suas ações. Em cada um dos projetos de desenvolvimento a serem experimentados, deve-se observar um conjunto de premissas que reforçam a visão do mundo, sejam elas internas ou externas.

O desenvolvimento local e integrado não é somente uma estratégia econômica. Ele é também um campo de experimentação para novas práticas políticas e sociais através da implementação de estratégias inovadoras de desenvolvimento baseadas na parceria Estado-sociedade. Ele requer mais que os resultados do crescimento econômico, não se baseiem simplesmente em índices quantitativos, promovendo mudanças significativas no padrão de condições e qualidade de vida da população da região investigada (SILVEIRA *et al.*, 2001, p.67).

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 1970, estabeleceu um projeto para a identificação de uma abordagem unificada do desenvolvimento e “[...], que integraria totalmente os componentes econômicos e sociais na formulação de políticas e programas [...]”. Essas iniciativas incluiriam componentes cujo objetivo contempla na não exclusão de nenhum setor da população, das oportunidades de mudança e de desenvolvimento. Estes fatores estão ligados em efetuar mudanças estruturais que favoreçam ao desenvolvimento nacional e encorajam todos os setores da população a participarem no processo de desenvolvimento; a buscar a igualdade social, incluindo a realização de uma distribuição justa de renda e de riqueza no país, dando alta prioridade ao desenvolvimento do potencial humano, à provisão de oportunidades de emprego e à satisfação das necessidades da população.

Pode-se dizer que começou assim a busca de uma abordagem unificada à análise do desenvolvimento, que procurava, simultaneamente, a integração setorial, espacial e regional, como um tipo de desenvolvimento participativo entre os atores envolvidos.

Os determinantes, individualmente e como um sistema, criam um contexto no qual as empresas de um país nascem e competem: a disponibilidade de recursos e competência necessários à vantagem numa indústria; as informações que condicionam quais as oportunidades percebidas e as direções nas quais os recursos e a competência são orientados, as metas dos proprietários diretores e empregados que estão envolvidos na competição e a realizam e as necessidades das empresas em investir e inovar (PORTER, 1989, p. 87)

Entender o desenvolvimento em uma região torna necessário discutir os fatores que podem ser levantados na sua promoção. O desenvolvimento regional está ligado a um processo de mudanças sociais e econômicas que ocorrem em determinada região e isto exige conhecimentos acerca dos fatores que interferem neste processo.

Todo e qualquer processo de desenvolvimento iniciado tem por base a promoção de mudanças de hábitos, costumes, identidade, definição da capacidade de articulação e associação de pessoas e instituições.

O desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente, humana e social. Desenvolvimento nada mais é que o crescimento – incrementos positivos no produto e na renda – transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras (OLIVEIRA, 2002, p.40)

Também o processo de desenvolvimento regional exige a articulação de pessoas e instituições que estejam inseridas em um mesmo contexto e que seus principais dirigentes e gestores busquem, além de seus resultados próprios, a priorização da melhoria das condições de vida da sociedade local.

Segundo Siedenberg (2006, p.72)

A utilização do termo desenvolvimento regional normalmente está relacionada às mudanças sociais e econômicas que ocorrem num determinado espaço, porém é necessário considerar que a abrangência dessas mudanças vai além desses aspectos, estabelecendo uma série de inter-relações com outros elementos e estruturas presentes na região considerada, configurando um complexo sistema de interações e abordagens.

Isto pode ser considerado um estágio em que se deve promover a melhoria social e econômica de uma determinada região, desde que seja possível a medição das ações implantadas, que sejam explicitadas no processo de mudanças ocorridas, sejam avaliados os seus resultados e a melhoria da organização social, das pessoas e instituições.

Tem-se como premissa que a identificação e o apontamento de solução para estes fatores reforçam que para uma região se tornar competitiva numa economia globalizada deve-se pensar em estratégias para o desenvolvimento regional de forma integrativa, contínua e sustentável.

Sabe-se ainda que o processo do desenvolvimento de uma região encontra barreiras sociais, econômicas culturais e ambientais e, obstáculos que necessitam ser transpostos. Essas barreiras podem se caracterizar como forças antagônicas a este processo. Tem-se aí como característica o rompimento de paradigmas que indicam uma metodologia de desenvolvimento regional inovador, identificando potencialidades da região que promovam a sua transformação social e econômica.

A promoção do desenvolvimento regional tem por base então o planejamento de ações que venham garantir a continuidade e a sustentabilidade do processo. A dinâmica do desenvolvimento está definida pela capacidade de ação e reação dos agentes locais (indivíduos e representações sociais). O resultado pretendido e alcançado deve contrapor ao imediatismo da busca de resultados em curto prazo.

Os atores locais considerados animadores do processo de desenvolvimento local e regional devem, através de suas experiências e técnicas, servir como catalisadores de ações e eventos que permitam e possibilitem a participação e o envolvimento de pessoas e instituições mobilizadas no processo, criando ações de acumulação do conhecimento e de sinergia entre os participantes, tendo assim arranjos institucionais capazes de democratizar a gestão do processo de desenvolvimento local.

Para Siedenberg (2005), embora a participação configure uma articulação desejada entre os agentes sociais, fortalecendo a coesão da comunidade, melhorando a qualidade das decisões e possibilitando o alcance dos objetivos estipulados, a utilização deste instrumento não é garantia de solução adequada. Sua implementação depende do grau de autonomia econômica e política para a realização das medidas propostas, enquanto que a qualidade das decisões depende do grau de capacitação da comunidade e de seus representantes.

Boisier (1989, p. 601) sugere que, para entender o processo de desenvolvimento regional, deve-se dar atenção especial a um conjunto de elementos – macroparâmetros – que delimitam o âmbito do planejamento do desenvolvimento regional em termos de sistemas de organização econômica, de estilos de desenvolvimento e dos conceitos hoje dominantes sobre o desenvolvimento econômico.

Pode-se considerar que o autor não tem a pretensão, com sua proposta, em substituir, mas complementar as teorias atuais sobre o desenvolvimento econômico

regional, que enfatizam a dinâmica do crescimento em uma preocupação única de responder ao “como” e não ao “porquê” da ocorrência do desenvolvimento.

[...] o processo de crescimento econômico regional pode ser considerado como essencialmente originado em forças e mecanismos exógenos à região; depende principalmente (mas não exclusivamente) do esboço das políticas macroeconômicas, do critério que guia a alocação de recursos entre as regiões e da demanda externa. Pelo contrário, o processo de desenvolvimento regional deve ser considerado, principalmente, como a internalização do crescimento e, em consequência, como de natureza essencialmente endógena (BOISIER, 1989, p.616).

O desenvolvimento é um processo caracterizado como uma equação complexa que inclui a otimização de variáveis, identificando fatores que devem ser analisados pela região em que será desencadeado o processo. Para Franco (2002), o desenvolvimento local e regional possui como ingredientes principais o capital humano, entendido como a capacidade de empreendedorismo de pessoas em uma determinada região nas relações de confiança, reciprocidade e cooperação entre os agentes do desenvolvimento. É necessário entender que, para se promover o desenvolvimento de uma determinada região, a sinergia entre pessoas e recursos devem priorizar os benefícios para a coletividade. A cooperação mútua pela qual cada ator do desenvolvimento tem o seu papel e a sua parcela de responsabilidade e participação torna-se mais efetiva, contínua e sustentável a promoção do desenvolvimento local e regional.

2.1.1 Desenvolvimento Endógeno

O desenvolvimento endógeno de uma região é um processo em que se destaca o empreendedorismo e a inovação, evidencia as potencialidades de crescimento, desenvolvimento sustentável, com base econômica, social, cultural e ambiental, não está relacionado somente às estratégias de grandes empresas e de organizações externas, mas sim na identificação da dinâmica local, conhecendo as culturas locais, as tendências de inovação nos agentes de desenvolvimentos locais, que procuram intensificar o conceito de desenvolvimento em todos os envolvidos.

O desenvolvimento endógeno passou a ser observado e estudado em sociedades organizadas cujas formas de organização e cultura condicionamos processos de mudança estrutural a qual, por sua vez, vêm

determinadas pelas condições do processo de desenvolvimento no qual se destacam o papel estratégico de vários componentes: o aspecto sócio-cultural; os arranjos institucionais existentes; as articulações dos diferentes atores (CARPINTÉRO; BACIC, 2001, p. 3).

Falar em desenvolvimento local e regional sem um plano detalhado e consistente em uma região pode ter como viés a pouca credibilidade no processo, ou seja, os agentes de desenvolvimento envolvidos necessitam ter uma visão clara e sustentável dos benefícios e mudanças que a região terá com a implantação das estratégias, isto é, o lucro que todos terão nas melhorias econômicas, sociais, ambientais e culturais.

Para Garafoli (1995) citado por Vergara (2004, p. 21), o desenvolvimento endógeno poder ser conceituado como:

A capacidade para transformar o sistema sócio-econômico; a habilidade para reagir aos desafios externos; a promoção de aprendizagem social; e a habilidade de introduzir formas específicas de regulação social a nível local que favorecem o desenvolvimento das características anteriores. Em outras palavras é a habilidade para inovar a nível local.

Por isso o desenvolvimento local caracteriza-se por envolver fatores sociais culturais e políticos que não se regulam pelo mercado, tendo o crescimento econômico como variável essencial, porém, não única e suficiente para promover o desenvolvimento local. É ainda considerado um conjunto de atividades culturais, econômicas, políticas e sociais que participam de um projeto de transformação consciente da realidade local.

No desenvolvimento local, durante o projeto de transformação social, há significativo grau de interdependência entre os diversos segmentos que compõem a sociedade e os agentes em diferentes escalas econômicas e políticas. É fruto das relações de conflito, competição, cooperação e reciprocidade entre atores, interesses e projetos de natureza social política e cultural.

Em um processo de desenvolvimento deflagrado em uma região é necessário, entre outros aspectos, analisar as condições que são oferecidas para que ele se inicie, ou seja, é preciso se identificar a forma de organização produtiva da região, em que tipo de economia está centrada a produção local e regional e quais as suas potencialidades; também conhecer como os conhecimentos estão sendo difundidos na região e como estão sendo aplicados, por meio de oportunidades oferecidas e inovações implantadas; ainda é preciso conhecer como

as instituições locais e regionais estão se adaptando à dinâmica do desenvolvimento, que mudanças no cenário econômico e social são uma constante na atualidade.

Estes fatores podem servir como um direcionador da eficiência do processo de acumulação econômica de uma determinada região. Contudo, pode ser comprometido se não houver uma sinergia de recursos e esforços que visem o resultado sustentável de uma iniciativa de desenvolvimento. O que se pode dizer é que o desenvolvimento deve acontecer de forma sinérgica. Vergara (2004) apud Barquero (1999 e 2002) argumenta que os processos de difusão de inovações e do conhecimento, num processo de desenvolvimento local e regional, estão condicionados ao sistema de empresas, instituições, atores econômicos e sociais. Para esses autores, o desenvolvimento tem raízes institucionais e culturais que resulta no fortalecimento dos territórios que já possuem seus sistemas de desenvolvimento evoluídos e com um nível de complexidade inserido na realidade da região em que foi implantado. Na análise dos especialistas, outros fatores são apontados como importantes para o desenvolvimento endógeno, baseado na confiança mútua entre agentes de desenvolvimento, gerando uma cooperação garantida nas relações entre as empresas locais, permitindo, entre outros aspectos, redução de custos, melhoria da qualificação dos recursos humanos, redução dos conflitos sociais e favorecimento do processo de acumulação de capital na região.

A política de desenvolvimento local tem como objetivo essencial atuar conjuntamente sobre todos os mecanismos de acumulação, tentando melhorar a sinergia entre as forças do desenvolvimento endógeno. As estratégias do desenvolvimento devem enfrentar o desafio do aumento de produtividade e da competitividade do sistema produtivo, da melhora da distribuição da renda e da conservação dos recursos naturais e do patrimônio histórico e cultural (VERGARA, 2004, p. 23).

A aplicação da teoria do desenvolvimento permite a identificação das novas potencialidades sociais com os desafios de cada região e o estabelecimento de uma rede de consciência coletiva no que diz respeito às necessidades de novas normas de convivência social economicamente mais efetivas e socialmente mais inclusivas.

O espaço por excelência do desenvolvimento endógeno: gera externalidades que contribuem para o aparecimento de rendimentos crescentes; conta com um sistema de produtivo diversificado, que favorece a dinâmica econômica; é um espaço de redes, no qual as relações entre atores contribuem para a difusão do conhecimento; e estimula o processo de aprendizagem das empresas (VASQUEZ BARQUERO, 2001, p. 23).

A característica fundamental da política de desenvolvimento local é de que uma parte das iniciativas locais se propõe a atuar sobre fatores determinantes do processo de produção e de acumulação de capital no local. Nesta ótica, estas iniciativas podem conseguir essa inserção em determinado grau devido a forma flexível de produzir. No entanto, essas iniciativas locais, ao se inserirem no processo de produção definido pela globalização, perdem a possibilidade de decidir o próprio futuro e se torna parte integrante de um processo em que a continuidade e o desenvolvimento estão além do seu alcance, sob gerência do capital internacional.

Pode-se dizer que os agentes de desenvolvimento local têm importante participação neste processo, porém, com pouca autonomia para atuar em um processo de desenvolvimento local endógeno, pois estão subordinados a uma estrutura de acumulação maior que o grau de alcance das suas ações.

As discussões recentes sobre o desenvolvimento têm procurado novos enfoques, especialmente para dar conta das questões relacionadas à sustentabilidade econômica, social e ambiental e à participação dos agentes de desenvolvimento. Para incorporar estas dimensões, é necessário propor que o desenvolvimento local e regional passe a focalizar os territórios e suas dinâmicas. A partir desta preocupação surgem as abordagens territoriais do desenvolvimento regional, cuja preocupação passaria a ser dos processos sob o ângulo das interações sociais, políticas, econômicas e institucionais de uma determinada região. O conceito de território se incorpora ao debate do desenvolvimento regional, tendo em vista que, para se promover este desenvolvimento, torna-se essencial estabelecer espaços econômicos, criar identidades, promover a articulação na formação de redes de cooperação e integração institucional.

O interesse pela dimensão espacial dos fenômenos econômicos e sociais vem se fortalecendo. Esse interesse percebe-se, sobretudo, nas tentativas de diversos estudiosos em explicar o desenvolvimento (social e econômico) ascendente de algumas regiões e o declínio de outras através da compreensão da sua configuração espacial. De fato, a variável espacial passou a obter grande destaque e ser apontada como de fundamental relevância para se compreender o dinamismo de determinadas regiões e suas relações com o desempenhado dos atores e das instituições. Este dinamismo é explicado com base na idéia de que a maior proximidade dos atores que atuam em determinado espaço geraria ações coletivas e cooperadas (troca de experiências, redes de colaboração) que ampliariam a espessura e a densidade das relações sociais e, como consequência, favoreceriam o surgimento de oportunidades inovadoras de desenvolvimento. (SCHNEIDER, TARTARUGA, 2004, p. 2).

Esta abordagem sobre o território aparece para explicar o papel do contexto e do espaço econômico e social como fator de desenvolvimento. Território passou por modificações, diante dos avanços tecnológicos do século 20, aumentando as possibilidades de circulação não só das pessoas como também dos objetos (produtos, mercadorias) em todos os lugares do planeta. Para o indivíduo, a concepção de território está alicerçada nas possibilidades de estabelecer relações sociais, de integração e inter-relação entre pessoas e instituições, também evidenciada pela percepção de pertencimento a um local ou uma região. Na perspectiva de desenvolvimento, a característica do território é o dinamismo evidenciado pelo estabelecimento das redes de informações e ampliada pelo rápido desenvolvimento das tecnologias, alterando quadros e cenários econômicos e sociais de uma região.

O conceito de território refere-se a uma fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriada a partir das relações de poder sustentadas em motivações políticas, sociais, econômicas, culturais ou religiosas emanadas do estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos (DALLABRIDA, 2006, p. 161).

A formação de redes transformou-se, nas últimas duas décadas, em uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social, nas quais os envolvidos percebem a colaboração participativa como um meio eficaz de realizar transformações sociais.

As instituições envolvidas em redes têm procurado desenvolver ações conjuntas, operando nos níveis local, regional, nacional e internacional, contribuindo para uma sociedade mais justa e democrática. Para tanto, a partir de diversas causas, a sociedade civil se organiza em redes para a troca de informações, a articulação institucional e política para a implementação de projetos comuns. As experiências têm demonstrado as vantagens e os resultados de ações articuladas e projetos desenvolvidos em parceria.

A cooperação empresarial abrange colaboração, auxílio apoio e trabalho conjunto. Caracteriza-se por relações em que cada empresa envolve-se compartilhando recursos, podendo cooperar em diversas fases como: desenvolvimento, implantação, operacionalização a avaliação na compra, fornecimento, fabricação e logística de produtos ou serviços. A participação no processo de cooperação empresarial pode ser espontânea ou pré-determinada por acordos formais entre as partes e, também, com ou sem

preestabelecimento de retorno de benefícios diretos ou indiretos aos envolvidos (DOTTO, WITTMANN, 2006, p.60-61).

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. Possuem estruturas flexíveis e cadenciadas, as redes se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.

Uma rede é um resultado de um processo de agregação de várias organizações afins em torno de um interesse comum, seja na prestação de serviços, seja na produção de bens. Neste caso, dizemos que as unidades operacionais independentes são credenciadas e interdependentes com relação aos processos operacionais que compartilham (GONÇALVES apud GUARÁ et al, 1998, p.13 In BOURGUIGNON, 2001)

As diferentes dinâmicas de desenvolvimento regional mantêm fortes vínculos com a estrutura sócio-cultural de uma região.

Para Becker (2003) citado por Balibar, é preciso [...] entender as diferentes dinâmicas dos distintos processos regionais de desenvolvimento, que se efetua com o ritmo e velocidade própria. De acordo com Braga (2000, p. 46), “as diferentes dinâmicas de desenvolvimento regional resultam diretamente em mudanças estruturais e qualitativas que um sistema ou um processo de desenvolvimento regional sofre a partir de alterações endógenas”. Oliveira (1986), citado por Becker (2003), diz que “[...] são essas transformações estruturais e qualitativas, juntamente com a estrutura sócio-cultural vigente na região que determinam as diferentes dinâmicas dos distintos processos de desenvolvimento regional”.

Castilhos comenta que as:

Relações sociais institucionalizadas na forma de normas ou redes sociais. São relações institucionalizadas porque representam acúmulos de práticas sociais culturalmente incorporadas na história das relações de grupo, comunidades ou classe sociais. (CASTILHOS, 2001 In CORREA, 2003, p.127).

O desenvolvimento regional está intimamente ligado às características da organização social e das relações que se estabelecem em uma determinada região.

A conjunção do dinamismo empresarial impulsionado pelo crescimento econômico em que as barreiras comerciais e culturais precisam ser eliminadas, em que as novas relações de trabalho quebram paradigmas e geram riquezas para a

sociedade, tornam empresas e pessoas empreendedoras em seus negócios e no desempenho de suas funções.

O tema empreendedorismo vem sendo objeto de atenção por parte de governos, empresários, trabalhadores, pesquisadores e sociedade de modo geral. Uma das questões centrais que se coloca sobre esse tema é a ampliação da capacidade empreendedora, a qual, foi associada à qualificação formal de indivíduos, ou seja, no desenvolvimento do capital humano. O que se pode constatar atualmente é que a capacidade empreendedora não se resume ao aprimoramento de pessoas e empresas isoladamente, e sim pela formação de redes de cooperação interna e externa à empresa. Numa sociedade que busca criar condições adequadas de promoção do seu crescimento e desenvolvimento, pode se dizer que os ambientes mais propícios ao empreendedorismo são aqueles em que ocorrem processos interativos e cooperativos de aprendizado e de inovação, que pode ser alcançada através da promoção da capacitação em inovação e aprendizado de forma coletiva e sistêmica. Nesse contexto, assumem novo papel os sistemas de relações entre os diferentes agentes que, estimulados pela necessidade de inovação e oportunidades promovem processos de crescimento, desenvolvimento e mudança de uma realidade.

A base para a promoção do empreendedorismo está relacionada com iniciativas empresariais, no contexto do novo papel da inovação, do conhecimento e do aprendizado, bem como do desenvolvimento local e regional. Neste contexto é que se observa que a ascensão do empreendedorismo é um tema estratégico e importante nas condições locais para seu surgimento.

Para Galvão (2008, p. 1)

A capacidade de inovar não é mero atributo de indivíduos ou empresas, mas uma construção societária. A dimensão tácita dos conhecimentos científicos e tecnológicos, a interação social necessária aos processos de inovação, o caráter cumulativo desses processos e a apropriação muitas vezes difusa dos seus resultados conferem uma importância à proximidade física entre os agentes, que estimula a aglomeração espacial em torno dos ambientes favoráveis e abre a possibilidade de reorganização territorial da sociedade.

As teorias administrativas passaram por evolução ao longo do tempo, tendo o foco no trabalho até caracterizar o movimento no qual o empreendedorismo é gerador de riqueza para a sociedade.

A figura a seguir representa a evolução das teorias administrativas ao longo do tempo em que se destaca a importância buscar o aprimoramento e aplicação destas teorias adaptando-as no contexto de gestão das empresas.

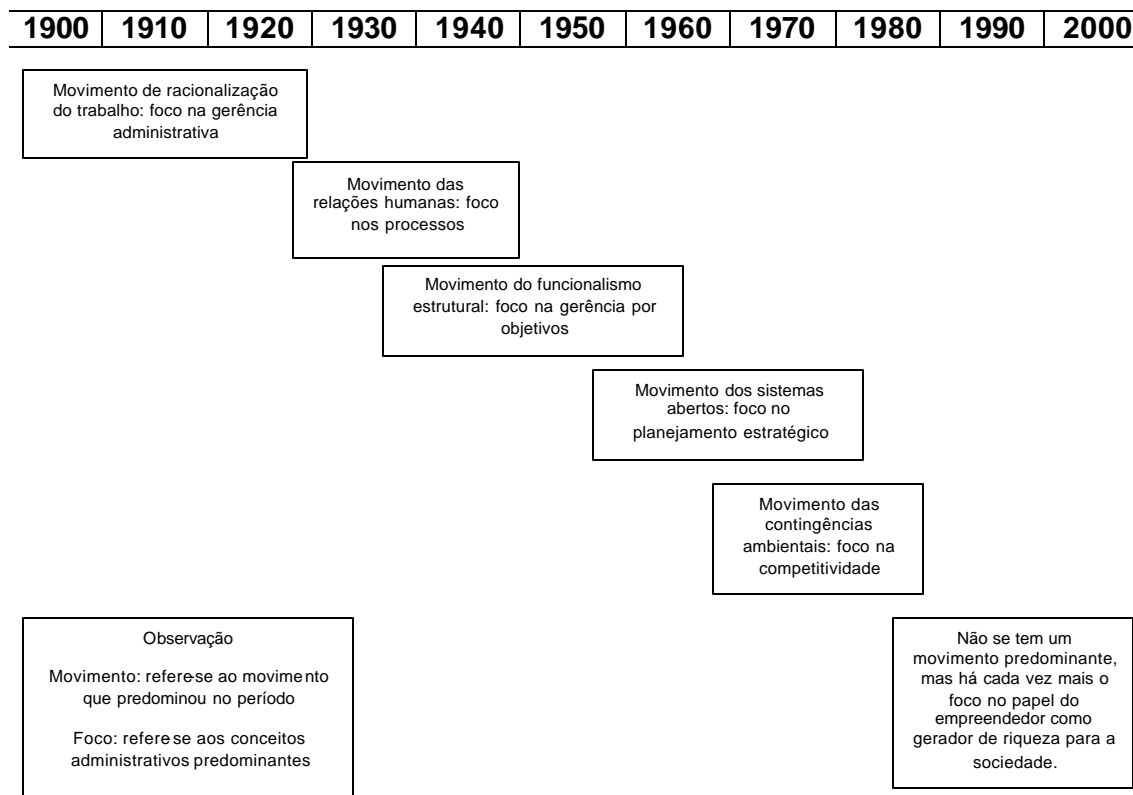


Figura 1 – Evolução histórica das teorias administrativas (adaptado)

Fonte: (DORNELAS, 2001)

A interface do empreendedorismo com o desenvolvimento local e regional ocorre pelo desempenho econômico, social e produtivo de uma região, na qual se deve identificar as potencialidades e oportunidades de fortalecimento local na promoção deste desenvolvimento. Os novos desafios das políticas públicas, no sentido de promover o crescimento social e econômico de uma determinada localidade, estão relacionados às estratégias privadas diante da valorização do capital local e da inovação sistêmica como elementos indispensáveis ao desenvolvimento de ambientes propícios ao empreendedorismo. Esse conceito é sempre associado ao planejamento.

Num processo efetivo de desenvolvimento econômico, observa-se um aumento da densidade das relações entre os agentes, o tecido produtivo torna-se

mais integrado e articulado, possibilitando maiores oportunidades de inserção das pessoas e de novos empreendimentos na atividade econômica. As relações sociais e culturais sustentam, condicionam e, ao mesmo tempo, se beneficiam do aumento da densidade das relações econômicas, num círculo virtuoso em que sociedade e economia evoluem em conjunto.

Os processos de crescimento e mudança estrutural foram o resultado das estratégias e decisões de investimentos de organizações que operam nos mercados e se inserem em cenários institucionais e culturais que afetam as formas de organização da produção, o sistema de relações, o aprendizado das organizações e condicionam a dinâmica econômica (CARPINTÉRO; BACIC, 2008, p.9).

O papel do planejamento⁹, em seus diferentes formatos, passou a se tornar cada vez mais claro nos processos de desenvolvimento. A aceleração das mudanças apenas mostrou a necessidade de políticas que permitam orientem e articulem as transformações, uma vez que por trás do desempenho das empresas é possível observar o papel positivo/negativo nos processos de mudança tecnológica, apoiando e orientando a inovação. Reconhece-se cada vez mais a importância crescente de modelos que buscam adaptar e reorientar os sistemas produtivos e de inovação aos novos cenários.

A ação empreendedora é por um lado fruto do desenvolvimento social, por outro lado esta ação contribui com o desenvolvimento da sociedade, ao introduzir inovações, ao satisfazer demandas específicas e ao tornar mais densa a rede de relações interempresariais.

A recente discussão sobre empreendedorismo e sua relação com outros temas como o desenvolvimento dos países, tem evidenciado a importância do tema para a geração de emprego e o desenvolvimento econômico e social. A relação entre empreendedorismo e crescimento econômico é clara, principalmente quando a discussão centra-se na análise da quantidade de novos empreendimentos e

⁹ Sanches (1997, p.5) o termo planejamento significa ato ou efeito de planejar. Portanto, se planejar é conhecer a realidade presente e formular imagens de uma realidade desejável e viável para o futuro, bem como articular as providências que viabilizem à materialização de tal realidade, podemos definir planejamento como o conjunto de ações integradas, situadas no tempo e no espaço, orientadas para a solução de problemas (existentes ou antecipados) ou implementação de mudanças através do apropriado emprego dos recursos. O planejamento é um processo articulado que envolve a definição de objetivos e o equacionamento dos meios que permitam atingi-los. Requer, portanto, previsões confiáveis -- fundadas em adequado diagnóstico da realidade atual, da evolução histórica dos fenômenos e das tendências existentes --, o envolvimento dos escalões superiores -- que garantirão Implementabilidade às decisões -- e legitimação pelo ambiente.

empregos gerados. No entanto, não é simples resolver o problema do desemprego por meio do incentivo às ações empreendedoras quando o sistema econômico tende a gerar menores oportunidades de emprego.

O empreendedor é fruto de um processo de desenvolvimento social e o empresário é uma pessoa que se faz na sociedade.

Possuidor de motivações endógenas, relativas a auto-realização e da vontade de colocar em prática seus conhecimentos, consegue transformar estas inquietações num empreendimento a partir de uma longa interação com pessoas, empresas e com o apoio relativo de instituições. Nessa interação encontra e desenvolve as competências necessárias para a ação empreendedora. Por trás de cada novo empreendimento, mais que um empreendedor individual encontra-se uma equipe empreendedora, onde distintas motivações e competências que se articulam, para dar luz a uma nova firma. O empresário é um ser coletivo, não é adequado falar de empresário individual (CARPINTÉRO; BACIC, 2001, p. 9).

A ação empreendedora é fruto do desenvolvimento social. Esta ação contribui com o desenvolvimento da sociedade, ao introduzir inovações, ao satisfazer demandas específicas e ao tornar mais densas a rede de relações interempresariais.

Desta forma, mesmo esta relação entre empreendedorismo e crescimento econômico apresenta contradições que obrigam um melhor entendimento e qualificação da relação. Alguns países podem apresentar rápido crescimento econômico sem que seus níveis de empreendedorismo sejam elevados e outros podem apresentar, segundo os mesmos critérios, altos níveis de empreendedorismo, com baixas ou nulas taxas de crescimento econômico.

Num processo efetivo de desenvolvimento econômico, observa-se um aumento da densidade das relações entre os agentes. O tecido produtivo torna-se mais integrado e articulado, possibilitando oportunidades de inserção das pessoas e de novos empreendimentos na atividade econômica. As relações sociais e culturais sustentam, condicionam e, ao mesmo tempo, se beneficiam com a densidade das relações econômicas, num círculo virtuoso em que sociedade e economia evoluem em conjunto.

O empreendedorismo pode ser entendido como realização. O empreendedor é quem realiza, ou seja, põe em prática o planejamento, executa atividades, efetua ações, efetiva fatos, faz acontecer, gera resultados positivos. Empreendedores acima de tudo são pessoas com atitudes e posicionamentos positivos embasados em conceitos sedimentados, possuindo em seu perfil as habilidades técnicas, de serviços e humanas (REZENDE; CASTOR, 2005, p. 15-19).

Torna-se evidente a importância de se enxergar o empreendedorismo como resultado de um processo de desenvolvimento econômico, social e cultural, no qual a visão de um indivíduo isolado que desempenha ações empreendedoras, sejam substituídas pela realidade da cooperação de equipes e de pessoas empreendedoras, econômica, social, culturalmente determinadas e envolvidas.

O desenvolvimento de ações de cooperação entre agentes de uma região, apoiando o desenvolvimento de novos negócios com base nas competências locais, deve ser a referência para programas de amplitude, visando ao desenvolvimento econômico e social desses espaços. O empreendedor individual e o processo do empreendedorismo deverão ser pensados como sendo um agente de mudança e transformação econômica e social.

Nesse novo ambiente, uma determinada região, para ampliar e consolidar sua presença, tem de adequar sua produção aos padrões de qualidade e produtividade vigentes na atual economia.

O processo de modernização se dá tanto pelas inovações tecnológicas, lideradas pelas áreas de informação e microeletrônica, quanto pelos processos organizativos e gerenciais. O ritmo mundial de expansão horizontal das inovações tecnológicas deste setor tem sido intenso. Em se tratando da região da AMPLANORTE este processo é lento, mas a previsão é que cada vez mais empresas adotarão processos modernos de produção e gestão e, portanto, a requalificação e qualificação profissional do trabalhador, considerando essa realidade, se tornarão um gargalo para a expansão desses processos.

No Brasil, com a abertura da economia na década de 1990, o empreendedorismo começou a ganhar força. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, uma condição importante para o país voltar a crescer, mas ao mesmo tempo trouxe problemas para setores que não conseguiam ser competitivos a curto prazo. Nesta época, com esta nova situação, era preciso se adequar à nova tendência mundial. As empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para poder competir e voltar a crescer. Com o controle da inflação e ajustes feitos na economia, tornou-se mais fácil a adaptação a este novo cenário.

Apesar de não existir uma definição única sobre o tema empreendedorismo, a definição de Schumpeter é considerada referência e uma das mais discutidas. Para esse autor citado por Corcetti (2002, p. 4),

O empreendedorismo está associado à inovação ao considerar empresários/empreendedores pessoas com capacidade para realizar e criar novos métodos de produção, novos mercados, novos formatos organizacionais e, assim, serem capazes de impulsionar o motor que mantém em marcha o capitalismo.

O empreendedorismo destaca-se como um processo capaz de mobilizar a economia, devido a uma série de transformações que ocorrem no ambiente organizacional, que exige do empreendedor uma capacidade articuladora que o permita encontrar alternativas e priorizar ações de solução para os problemas encontrados na gestão de empresas, acirrados, atualmente, pelo aprofundamento do processo de globalização e da necessidade de constituição e consolidação do capital social. Para tanto, o empreendedorismo requer a utilização de técnicas de gestão, inovações produtivas, técnicas de manejo sustentável de recursos naturais e criatividade para fornecer produtos e serviços que possibilitem a melhoria da condição de vida das pessoas envolvidas e beneficiadas, através da ação dos empreendedores sociais externos e internos a comunidade.

O empreendedorismo social visa à maximização do capital social ou seja estabelece relações de confiança e respeito existentes para realizar mais iniciativas, programas e ações que permitam para uma comunidade, município ou região se desenvolverem de maneira sustentável, disseminando tecnologias produtivas, empoderando os grupos produtivos e estimulando a participação dos agentes de desenvolvimento envolvidos.

2.3 RECURSOS HUMANOS

A sociedade organizacional atual requer elementos responsáveis pelo surgimento, manutenção, crescimento e desenvolvimento de organizações que agrupem pessoas e recursos, utilizando-se de tecnologias necessárias à consecução de seus propósitos. Estes elementos estão baseados em crenças, valores, princípios formas de agir, coordenar, planejar e controlar o trabalho e os resultados pretendidos.

O ambiente organizacional exerce considerável influencia nas atitudes e nas ações dos indivíduos nele inseridos. As variáveis que compõem esse

ambiente precisam ser consideradas e analisadas quando se pretende entender efetivamente o comportamento do indivíduo em face as suas atividades na organização. [...] O grau de interação e compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, o desenvolvimento da criatividade e da inovação são todos os processos que refletem os valores da organização, ou seja, a forma como tais processos ocorrem está diretamente relacionada aos valores inerentes ao ambiente organizacional (ANGELONI, 2002, p 1).

As organizações modernas estão enfrentando ambientes dinâmicos e competitivos com mudanças rápidas e constantes na sua forma de gestão. Define-se que o sucesso na solução deste impasse está na capacidade que estas organizações têm de identificar a solução rápida de seus problemas. Uma alternativa encontrada é o investimento nas pessoas que estão inseridas na organização, no nível de conhecimento que possuem e em como estão comprometidas com os objetivos organizacionais. O aprendizado individual influencia o aprendizado institucional e a capacidade de explorar as oportunidades de maneira flexível, adaptada à geração de novas idéias é considerada a vantagem competitiva das organizações contemporâneas, obtida pelo conhecimento individual ou institucional por sistemas abertos de gestão.

A visão de gestão que se tem atualmente é a de que o todo organizacional, no qual se leva em consideração os aspectos internos e externos à empresa, na sua capacidade de rápida adaptação às transformações no ambiente organizacional em que está inserida. Estas mudanças são impostas pelo meio externo, obrigando a adoção de planos de ação que reverta à contingência encontrada.

Preparar pessoas para este desafio é um paradigma com o qual as organizações se deparam. Torna-se necessário investimento contínuo e sustentado no conhecimento adquirido e multiplicado, nas redes de integração interna e externa que se estabelecem, na análise permanente dos resultados obtidos e na capacidade de adaptação dos indivíduos a esta nova realidade.

A gestão do conhecimento trata fundamentalmente de uma forma de alavancar a eficácia organizacional, que se utiliza elementos presentes no comportamento individual/grupal, novas tecnologias da informação e nos elementos estruturais da organização. [...] incorporado ao coletivo humano na organização, possibilitando a existência de posturas necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento (RICHTER, 2002, p.32).

Na complexidade organizacional, o aparecimento de redes de relações internas e externas torna os indivíduos peças-chave como agentes de

transformação. São eles que tomam decisões, realizam mudanças que afetam o futuro de uma sociedade, definem os limites impostos pela racionalização e organização dos fatores de produção e pelas contingências e demandas ambientais com as quais as organizações lidam. Tem-se aí, então, a condição de que as principais capacidades e habilidades humanas devem ser desenvolvidas e efetivamente adotadas em ambientes organizacionais voltados à gestão do conhecimento.

As necessidades organizacionais atuais são diferentes daquelas do passado. As transformações no modo de planejar e definir metas a serem alcançadas estão relacionadas aos novos métodos de trabalho, nos processos de produção e no perfil do trabalhador. Para se promover o crescimento e o desenvolvimento organizacional e, com isto, desencadear um processo de desenvolvimento local e regional, as organizações precisam investir cada vez mais no aprimoramento de habilidades e competências de seus indivíduos, que devem ser compartilhadas com outras pessoas e instituições que contribuem para este desenvolvimento.

O compartilhamento do conhecimento revela-se um dos fatores que envolvem a gestão do conhecimento, e sua prática torna-se imprescindível uma vez que de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. A organização somente se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento como canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências (GROTTO, 2002, p.106).

O perfil do profissional que as empresas identificam atualmente é do profissional que possui múltiplas competências, ou seja, o indivíduo que tenha como característica a sua rápida adaptação às mudanças e transformações do ambiente econômico, fazendo com que sua empresa alcance os níveis de produção, produtividade e qualidade com a máxima efetividade.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento operacional da pesquisa foi efetuado, observando-se os procedimentos para este fim.

A pesquisa, que fundamentou todo o estudo de dissertação, teve caráter qualitativo e quantitativo, ou seja, foram levantados e estudados dados referentes à origem e constituição das empresas a serem pesquisadas, numa abordagem qualitativa e identificadas as empresas que possuem valor adicionado superior a R\$ 1.000.000/ano, no período de 1996 a 2006. Em uma abordagem quantitativa.

O método quantitativo representa a princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando melhor margem de segurança quanto às interferências. É aplicado nos estudos descritivos naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1999 p.70).

Entende-se que entre o método de pesquisa qualitativa e quantitativa há diferenças. O quantitativo utiliza-se de instrumental estatístico para a análise dos dados. Já a abordagem qualitativa de um problema, segundo Richardson (1999), é uma forma adequada de entender a natureza histórica de um fenômeno social.

Em uma etapa de pesquisa, foi realizada revisão bibliográfica referente ao tema abordado, para explicar a participação e o envolvimento dos gestores privados no desenvolvimento na região da AMPLANORTE. Esta etapa compreendeu: 1- a localização, seleção, ordenamento e tratamento de bibliografias sobre o tema, com pesquisa em livros, artigos especializados, dissertações e teses que discutem o tema do desenvolvimento regional.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.71):

A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito sobre determinado assunto, propiciando o exame sobre de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

É neste sentido que a pesquisa bibliográfica proporciona ao autor de um trabalho consolidar os dados levantados com a realização da pesquisa empírica e sustentar sua teoria, baseando-se em discussões já realizadas acerca do tema.

A pesquisa bibliográfica também trouxe como foco a discussão da participação e do envolvimento dos gestores privados com o desenvolvimento regional, como também os modelos de gestão adotados pelas empresas pesquisadas.

Foi efetuada uma pesquisa documental exploratória, com o levantamento efetuado nos relatórios do movimento econômico da região, referente ao período de 1996 a 2006, nos quais foram identificadas as indústrias com maior valor adicionado, por ano. Para se conhecer o universo e definir a amostra, foram consideradas as empresas com valor adicionado acima de R\$ 1.000.000/ano.

O valor adicionado corresponde à diferença entre o valor das mercadorias saídas de uma empresa acrescido do valor das prestações de serviços, se for o caso, e o valor das mercadorias e serviços recebidos na empresa em cada ano civil. Em termo de municípios representa o somatório dos valores adicionados de cada contribuinte (SANTA CATARINA, 1996, p.11).

Esta etapa compreendeu os passos: 1 – Identificação e análise dos relatórios de movimento econômico, por município, em um relatório por ano, significando mais de 1.000 páginas analisadas. 2 – Tabulação das empresas que possuíam maior movimento econômico pelo valor adicionado, no período delimitado para pesquisa de cada município que compõe a AMPLANORTE (10 municípios).

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (MARCONI, LAKATOS 2007, p. 62).

Utilizando-se desses relatórios do movimento econômico da região da AMPLANORTE, teve-se como resultado o número de empresas, por município, compondo o universo das empresas que compõem o segundo setor da economia na região da AMPLANORTE cujo valor adicionado foi igual ou superior a R\$ 1.000.000,00 por ano, durante o período de 1996 a 2006. Esta pesquisa permitiu definir a amostra das empresas e dos municípios que possuem um maior número destas empresas.

MUNICÍPIO	NUMERO DE EMPRESAS
Bela Vista do Toldo	Não há
Canoinhas	11
Itaiópolis	01
Irineópolis	01
Mafra	18
Major Vieira	Não há
Monte Castelo	01
Papanduva	02
Porto União	04
Três Barras	07
TOTAL	45

Quadro 1 – Empresas por município pelo valor adicionado anual no período de 1996-2006

Fonte: AMPLANORTE (2008)

Nesse levantamento observou-se que a região tem em seu histórico econômico, a indústria madeireira e papelreira como os segmentos que possuíam maior participação em geração de empregos, renda e impostos na AMPLANORTE e no período. Por isso o desenvolvimento da pesquisa pretendeu estudar a participação e o envolvimento dos gestores privados das indústrias madeireiras e papelreiras no desenvolvimento da região de abrangência da AMPLANORTE, com objetivos e interesses na promoção do desenvolvimento da região.

Para tanto, definiu-se como amostra da pesquisa, os seguintes municípios e seu respectivo número de empresas:

MUNICÍPIO	NÚMERO DE EMPRESAS
Canoinhas	11
Mafra	18
Porto União	04
Três Barras	07
TOTAL	40

Quadro 2 – Universo de empresas pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Richardson (1999, p. 157) ressalta a importância da definição da amostra:

Resulta impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam o grupo que se deseja estudar, seja pelo número de elementos ser demasiado grande, os custos muito elevados ou o tempo pode atuar como agente de distorção, obrigando o pesquisador trabalhar com uma só parte dos elementos que compõe o grupo. As técnicas e amostragem permitem selecionar as amostras adequadas para os propósitos da investigação.

Para o desenvolvimento do trabalho, a amostra intencional permitiu verificar os elementos pré-definidos e sua relação com o contexto da pesquisa.

Os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano de hipóteses formuladas pelo pesquisador. Desse modo a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo. Entende-se por sujeitos-tipos aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população (RICHARDSON, 1999, p.161).

Neste sentido, constata-se que os demais municípios que compõem a AMPLANORTE, se identificam como fornecedores de matéria-prima para as indústrias nos demais municípios da amostra da pesquisa, nestes se concentram os reflorestamentos para as indústrias madeireiras.

Assim sendo, tendo em vista a necessidade de definição do objeto de estudo em empresas que possuíam no seu histórico a atividade industrial que represente a economia da região pesquisada, toma-se por parâmetro definir os setores madeireiro e papelero. Desta amostra, foram selecionadas 26 empresas do setor madeireiro e 02 empresas do setor papelero da AMPLANORTE, e são eles:

MUNICÍPIO	NÚMERO DE EMPRESAS
Canoinhas	08
Mafra	12
Porto União	03
Três Barras	05
TOTAL	28

Quadro 3 – Amostra de empresas a serem pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Para a coleta e tratamento dos dados secundários da pesquisa, foi empregada a pesquisa estruturada, por meio de aplicação de um questionário fechado (apêndice 2), com asserções e afirmações aos gestores das empresas selecionadas. Esta coleta de dados teve a finalidade de identificar a participação e o envolvimento dos gestores das empresas do setor madeireiro e papelero na promoção do desenvolvimento local e regional.

O desenvolvimento da pesquisa de campo ocorreu com visitas agendadas com a finalidade de facilitar a obtenção dos dados. Obteve-se 15 questionários respondidos pelos principais gestores das empresas.

Das 28 empresas selecionadas, do município de Canoinhas 02 não responderam a pesquisa e 02 empresas não foram localizadas. No município de Mafra, constatou-se que 04 empresas não estão mais em atividade, 01 empresa não participou da pesquisa. Esta empresa integra um grupo de 03 empresas selecionadas para serem pesquisadas. No mesmo município, 01 empresa não devolveu o questionário respondido. Nos municípios de Três Barras e Porto União, 100 % das empresas selecionadas responderam o questionário.

De posse dos dados coletados, a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa foram efetuadas pela tabulação dos dados obtidos, apresentados por gráficos, com a finalidade de investigar como se compõe social e economicamente o recorte do segundo Setor na AMPLANORTE, focado na indústria papel-madeira, para depois se analisar o modelo de gestão adotado pelo setor industrial papel e madeira, no recorte territorial delimitado da AMPLANORTE, e se analisar de que maneira o modelo de gestão presente contribui para o desenvolvimento da AMPLANORTE.

A investigação da participação e envolvimento dos gestores das empresas pesquisadas no desenvolvimento da região foi pela abordagem quantitativa, com apresentação dos resultados da pesquisa, obtidos pelo questionário aplicado aos principais gestores das empresas selecionadas na amostra, pelo qual se obteve dados e informações sobre a atuação das empresas no desenvolvimento local e regional. Já pela abordagem qualitativa, se evidenciou a formação, tempo de atuação na função e participação dos entrevistados em ações que promovam o desenvolvimento da região pesquisada.

O desenvolvimento da pesquisa é apresentado, a seguir pelo protocolo de pesquisa que destaca as variáveis, os autores pesquisados, a descrição das questões norteadoras e as unidades de medida da análise da pesquisa.

3.1 PROTOCOLO DE PESQUISA

Variáveis	Autores	Questões	Un. Medida	Tópicos
Organização da Produção	LASTRES, Helena M. M., CASSIOLATO, José Eduardo, 2008; ROBBINS. Stephen Paul, 2000; QUINTELA, Heitor Murat, MESCHESI, Angélica; OLIVEIRA, Jose Tadeu, 2008; DRUCKER, Peter Ferdinand, 1994; REZENDE, Denis Alcides, CASTOR, Belmiro Valverde Jobim, 2005; SANCHES Osvaldo Maldonado, 1997; VERGARA, Sylvia Constant, 2004.	Qual modelo de gestão orienta os gestores do setor madeireiro e papelero no recorte territorial delimitado da AMPLANORTE?	Análise Quantitativa e Qualitativa	Mão-de-obra; Infra-estrutura; Tecnologia; Competência Gerencial; Meio ambiente; Elos da cadeia produtiva; Planejamento estratégico; Concorrência; Demanda de Produtos.
Desenvolvimento Regional	BOISIER, Sergio, 1989; CARPINTÉRO, José Nilton Cabral, BAC IC, Miguel Ruan, 2008; BECKER, Dinizar, 2003; BRAGA, Jose Carlos de Souza, 2000; CASTILHOS, Dino Sandro Borges de, 2001; DALLABRIDA, Valdir Roque, 2006; DORNELAS, Jose Carlos Assis, 2001; DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luis, 2006; GALVAO, Antonio Carlos Ferreira, 2008; OLIVEIRA, Gilson Batista, 2002; PORTER, Michael; 1989; SIEDENBERG, Dieter Rugard, 2006; SILVEIRA, Caio, BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca, ZAPATA, Tânia, 2001; VAZQUEZ BARQUERO, Antonio, 2001; VERGARA, Patrício Antonio Rojas, 2004.	Como se compõe social e economicamente o recorte do setor madeireiro e papelero na AMPLANORTE? De que maneira o(s) modelo(s) de gestão encontrados e desenvolvidos contribuem para o desenvolvimento local e regional?	Pesquisa documental Análise Qualitativa Análise Qualitativa	Gestão participativa; Gestão por resultados; Gestão integrada de setores; Processos e lideranças.
Recursos Humanos	ANGELONI, Maria Terezinha, 2002; GROTO, Daniela, 2002; RICHTER, Andréas Fábio, 2002.	Que pressupostos influenciam os gestores privados para o desenvolvimento local e regional da AMPLANORTE?	Análise Quantitativa e Qualitativa	Organização da produção e do desenvolvimento; Competências gerenciais; Gestão e formação de equipes autogestoras; Processos de mudanças e inovação

Quadro 4 – Protocolo de pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO NO ESPAÇO DA PESQUISA

Constituída no ano de 2006 com a unificação das Associações de Municípios AMURC e AMPLA, a Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense AMPLANORTE, abrange dez municípios: Bela Vista do Toldo, Canoinhas, Irineópolis, Itaiópolis, Mafra, Major Vieira, Monte Castelo, Papanduva, Porto União e Três Barras. Com sua sede física no município de Mafra, essa organização tem como finalidade a articulação entre os atores desses municípios para a promoção do crescimento e desenvolvimento local e regional.



Figura 2 - Mapa geográfico da AMPLANORTE

Fonte: Disponível em: <<http://www.amplanorte.org.br>>. Acesso em: out. 2008

A apresentação do histórico dos municípios que compõem a AMPLANORTE foi desenvolvida pela sistematização de bibliografias que permitiram a descrição de características dessa região.

Desse modo, há que se retroceder na história quando o Paraná tinha um problema de limites, desde que se desmembrou de São Paulo em 1853, o que se arrastou até os tempos do Brasil Colônia. Para os paranaenses, seus limites eram pelos rios Pelotas e Uruguai, para os catarinenses, o Paraná terminava nos Rios Negro e Iguaçu.

As controvérsias começaram em 1767, quando São Paulo fundou Lages em área que os catarinenses consideravam deles. Somente em 1820 Lages foi incorporada à Santa Catarina, apesar de que as questões de limites continuaram.

Santa Catarina reivindicou a posse de toda área ao sul do Rio Iguaçu ao Supremo Tribunal Federal (STF) que deu ao Estado ganho de causa por três vezes: em 1904, em 1909 e em 1910, mesmo após várias contestações feitas pelo Paraná.

Por conta das decisões tomadas, iniciaram-se a criminalidade e o genocídio nas terras catarinenses. Estava iniciada a Guerra do Contestado, situação grave para o país. Diante dessas condições, o Presidente da República, Wenceslau Braz, interveio na questão e propôs a divisão do território contestado, o que aconteceu em 20 de outubro de 1916. O Paraná ficou com 20.310 quilômetros quadrados e Santa Catarina com 27.570 quilômetros quadrados. Os paranaenses cederam Itaiópolis, Papanduva e Canoinhas e o município da margem esquerda do Iguaçu, que havia sido fundado pelos paulistas, foi dividido em: União da Vitória para o Paraná e Porto União para Santa Catarina.

Com a intenção de integrar o Sul e o Centro-leste do Brasil e a de fixar imigrantes nas terras devolutas nos Estados do Sul e em São Paulo, o governo imperial se preocupou em construir uma estrada de ferro, cortando o interior paranaense e catarinense. Em 1888, foi escolhido o traçado, ligando São Paulo e Rio Grande do Sul, atravessando os rios Iguaçu e Uruguai.

Segundo Amaral (1915) citado por Fraga (2006), para construir essa linha férrea foi contratada a empresa *Brazil Railway* que tomou posse do controle acionário da Companhia Estrada de Ferro São Paulo - Rio Grande. Esta empresa obteve terras como forma de pagamento dos serviços prestados pela construção da estrada de ferro. Três Barras foi um dos locais cedidos à prestadora para a instalação da madeireira Lumber, uma nova companhia subordinada à primeira e que foi criada em 1911 para a exploração das terras obtidas. Nesse local, foi montada uma grande serraria e em seu entorno formou-se uma pequena cidade. “A

Lumber tornou-se a maior companhia madeireira da América de Sul” (BALHANA; MACHADO & WESTPHALEN apud FRAGA, 2006, p.62).

A *Brazil Railway* mais tarde construiu também a estrada de ferro entre União da Vitória (PR) e São Francisco do Sul (SC), descendo pela Serra Dona Francisca, o que garantia à região um excelente sistema de transporte. Logo o serviço regular da estrada de ferro entre São Bento do Sul e o Porto de São Francisco do Sul foi iniciado e alcançava Três Barras, município perto de Canoinhas (para exportar a madeira beneficiada pela *Lumber*). Em 15 de novembro de 1915, ocorreu a articulação do ramal de São Francisco, em Porto União, com a linha principal, São Paulo - Rio Grande do Sul. Posteriormente o sistema ferroviário foi acrescido pelo tronco de Rio Negro– Lages– Porto Alegre.

O desenvolvimento da região foi facilitado ainda mais quando a região do Planalto Norte foi atravessada pelas vias federais de asfalto: no sentido Norte e Sul, BR 116 (319,9 km em SC), atravessando o Planalto na altura de Mafra e Lages; no sentido Leste e Oeste, Br- 280 (221,9 km. em SC) correndo de São Francisco do Sul a Porto União, continuando para o Oeste do Paraná e fronteira do País. Ainda Norte-Sul, mais para o interior, pelo Vale do Rio do Peixe, se dá a Br-153 (118,9 km em SC), que serve também a Porto União.

Não fossem estas comunicações sistemáticas, - embora do modelo estradas de passagem, - a zona de Canoinhas, que era de recursos econômicos limitados, não teria alcançado o progresso que efetivamente conseguiu, embora só tenha se tornado município em 1911, devendo isso à população de ascendência alemã, pela sua tradição e desenvolvimento industrial. Canoinhas se desenvolveu a meio caminho entre Mafra e Porto União. Davam-se variantes entre os caminhos que de São Paulo conduziam ao Rio Grande do Sul. Dentre tais variantes, uma era a que passava o Rio Iguaçu em Canoinhas. Em vista de estar no caminho São Paulo e Rio Grande do Sul pela via dos campos do Planalto, a microrregião de Canoinhas se fez conhecida bastante cedo, embora não se fizesse logo inteiramente ocupada.

O povoamento de Papanduva começou ainda no século XVIII, quando os tropeiros transportavam gado, charque e couro do Rio Grande do Sul para São Paulo. Eles atravessavam picadas na mata e também a Estrada da Mata, que no futuro se tornaria a primeira estrada asfaltada de Santa Catarina: a BR-116. Os primeiros moradores foram alemães e portugueses migrantes do Paraná, em 1828. Somente em 1880 a área foi realmente colonizada, com a chegada dos imigrantes

poloneses, ucranianos e alemães. A emancipação política de Papanduva ocorreu pela Lei Estadual n.133 de 20 de dezembro de 1953, até então pertencia a Canoinhas.

O município de Mafra tem sua história ligada à de Rio Negro, no Paraná; até a fixação dos limites entre os dois Estados (ambas as cidades formavam um único município). Até o século XVIII, a região era habitada por índios botocudos. A partir de então, se tornou caminho e pouso para tropeiros, especialmente depois da abertura da Estrada da Mata. Os ciclos da madeira e da erva-mate trouxeram desenvolvimento para a região, que aos poucos foi adquirindo autonomia econômica, até tornar-se município em 1917.

Em Bela Vista do Toldo, as primeiras marcas foram deixadas por tropeiros. Por volta de 1880 foram surgindo os primeiros povoados. Depois da Guerra do Contestado, uma leva de imigrantes poloneses chegou às terras em busca de melhores condições de vida. Abriram picadas nas densas florestas e construíram casas aos arredores de Canoinhas. Nessa época, o território ainda pertencia ao Paraná. Em 1924, chegaram imigrantes italianos, alemães e ucranianos, mais tarde japoneses, fugindo da Segunda Guerra Mundial. Em 1994 o município de Bela Vista do Toldo emancipou-se de Canoinhas.

De acordo com Piazza (1989) citado por Fraga (2006, p.129), “o tropeirismo foi uma das principais atividades que ajudou na estruturação social e econômica do planalto catarinense”, pois vários lugares se tornaram pontos de pouso e parada das tropas e, nesse processo, surgiram vilas e pequenas localidades. Monte Castelo foi outra região por onde trafegavam regularmente os tropeiros pela Estrada das Tropas, entre Paraná e Rio Grande do Sul. Em 1907, iniciou a colonização no local, época em que o monge João Maria fixou a sua cruz. Em 1926, foi instalado um acampamento militar em Rio Negro, com o objetivo de construir a Estrada da Mata, para dar mais segurança aos tropeiros. A emancipação distrital de Monte Castelo ocorreu pela Lei Estadual n. 375, de 12 de dezembro de 1958, sendo que, em 08 de março de 1959, foi instalado o distrito e, em 1962, emancipou-se.

A população de Monte Castelo é heterogênea, composta de descendentes de origem cabocla, alemães, italianos, japoneses e poloneses, o que se assemelha aos demais municípios, mas difere no número da população, como mostram os dados do IBGE.

Irineópolis também tem raízes no impasse dos limites entre os estados paranaense e catarinense. Com a imigração, recebeu alemães, poloneses e italianos e, em 1921, a localidade foi elevada à categoria de distrito de Porto União, obtendo sua emancipação política pela Lei Estadual n. 820, de 23.04.62. O nome Irineópolis é uma homenagem ao ex-governador do Estado, Irineu Bornhausen.

Antes da Guerra do Contestado, em 1912, a região de Major Vieira também foi passagem de tropeiros. Depois desta Guerra, uma leva de imigrantes poloneses chegou às terras em busca de melhores oportunidades. Os colonos encontraram a floresta densa, abriram picadas nas matas, construíram as primeiras casas ao sul de Canoínhas. Em 1924, quando italianos, alemães e ucranianos já habitavam as terras, a área passou a distrito de Ouro Verde. A criação do município só ocorreu em 23 de janeiro de 1961.

Os tropeiros passaram ainda por Itaiópolis bem antes da colonização que foi por poloneses, russos e alemães vindos do Paraná para povoar o município, emancipado em 1918.

Os municípios que pertencem a AMPLANORTE são descritos a seguir com as respectivas populações:

MUNICÍPIOS	População total 2000	População total 2007	Varição %
Bela Vista doToldo	5.721	5.909	1,03
Canoínhas	51.616	52.677	1,02
Irineópolis	9.733-	10.287	1,05
Itaiópolis	19.086	19.752	1,03
Mafra	49.940	51.014	1,02
Major Vieira	6.906	7.337	1,06
Monte Castelo	8.348	8.113	- 0,97
Papanduva	16.167	17.56	1,08
Porto União	31.848	32.256	1,01
Três Barras	17.124	17.932	1,04

Quadro 5 - População residente total (2000 e 2007)

Fonte: IBGE/CENSO 2000 e IBGE/CENSO 2007 *apud*em: <<http://www.amplanorte.org.br>>. Acesso em out.2008

O quadro acima mostra o crescimento populacional dos municípios da AMPLANORTE, no período 2000-2007. Observa-se que, com exceção de Monte Castelo, o crescimento populacional foi positivo no período. O que se observa ainda é que o crescimento foi homogêneo nos demais município, não havendo aquele que destaca-se dos demais.

A AMPLANORTE se caracteriza pela cultura extrativista, baseando sua economia na indústria ou do processamento da madeira, papel, erva-mate e agricultura. Com produção voltada ao mercado regional, nacional e internacional, a indústria se desenvolveu e se solidificou em relação do comércio importador e exportador, adicionado à experiência e visão empresarial dos imigrantes.

Com o advento da globalização e a necessidade da região se adaptar aos novos modos de produção que tornassem seus produtos competitivos no mercado nacional e internacional, os investimentos em tecnologia, desenvolvimento de novos produtos, qualificação e capacitação de mão-de-obra, tornaram-se condições indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento da região.

Este crescimento e desenvolvimento devem ser conduzidos de forma articulada e integrada, estabelecendo parcerias, fixando a identidade local e regional que promovam a melhoria das condições e qualidade de vida, novos padrões de produção e competitividade.

A caracterização econômico e produtiva da AMPLANORTE tem como principais características: as atividades econômicas concentradas na agricultura, indústria madeireira, indústria de papel e indústria ervateira; municípios com baixo índice de desenvolvimento humano e social; pouca capacidade de geração de mudanças a curto prazo; baixa articulação associativa; cultura extrativista; baixa agregação de valor aos produtos; migração populacional; economia estagnada; cultura de gestão individualista; parceria público privada ainda ineficiente; pouco investimento em qualificação de mão-de-obra.

De acordo com os dados do movimento econômico pelo valor adicionado, por atividade, nos municípios da AMPLANORTE, no ano de 2007, tem-se a seguinte participação, por setor produtivo, na economia regional:

Setor produtivo	Percentual de participação
Agropecuário e Extrativismo	8,23
Comércio	34,27
Indústria	47,47
Serviços	7,06

Quadro 6 – Participação produtiva, por setor, na AMPLANORTE

Fonte: Disponível em: <<http://www.amplanorte.org.br>>. Acesso em: out.2008

4.2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

De posse dos questionários respondidos, apresentam-se a seguir os resultados dos dados coletados, demonstrados em forma de gráficos e discutidos seus principais resultados.

4.2.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Analisando os dados obtidos com a aplicação do questionário, é possível a seguinte caracterização das empresas pesquisadas.

Das 15 empresas que responderam o questionário, observou-se que 11 empresas atuam no mercado há mais de 20 anos e 04 empresas atuam no mercado entre 09 e 14 anos.

No que se refere ao ramo de atividade, 13 empresas são do setor madeireiro e seus principais produtos são: compensados, esquadrias, lâminas de compensados, portas. As 02, que atuam no setor papelero, produzem papel higiênico, papel toalha e guardanapos de papel. Para a maioria das empresas do setor madeireiro, a matéria-prima é obtida de reflorestamentos próprios ou por abastecimento de fornecedores próximos às unidades de fabricação. Já o setor papelero adquire sua matéria-prima na região sudeste do país.

Os dados referentes a formação dos gestores das empresas pesquisadas demonstram que 09 deles têm formação superior, 02 formação média e 04 com formação superior em outras áreas, em nível de graduação.

Tendo em vista que o setor madeireiro e papelero, na região da AMPLANORTE, representam importante contribuição na geração de emprego, tem-se como resultado da pesquisa que 9 empresas geram acima de 200 empregos diretos e 6 delas geram menos de 100 empregos diretos. A geração de empregos está relacionada à atividade da empresa, ao produto e à tecnologia de produção utilizada por elas.

Os dados da pesquisa foram sistematizados graficamente e em tabelas (apêndice 1), onde se apresenta a transcrição das respostas dos entrevistados.

A seguir estão apresentados os resultados da aplicação do instrumento de coleta de dados, representadas em percentual as respostas obtidas. Ressalta-se que as perguntas do instrumento oportunizaram aos entrevistados assinalarem mais de uma resposta em cada questão, alterando os percentuais apresentados.

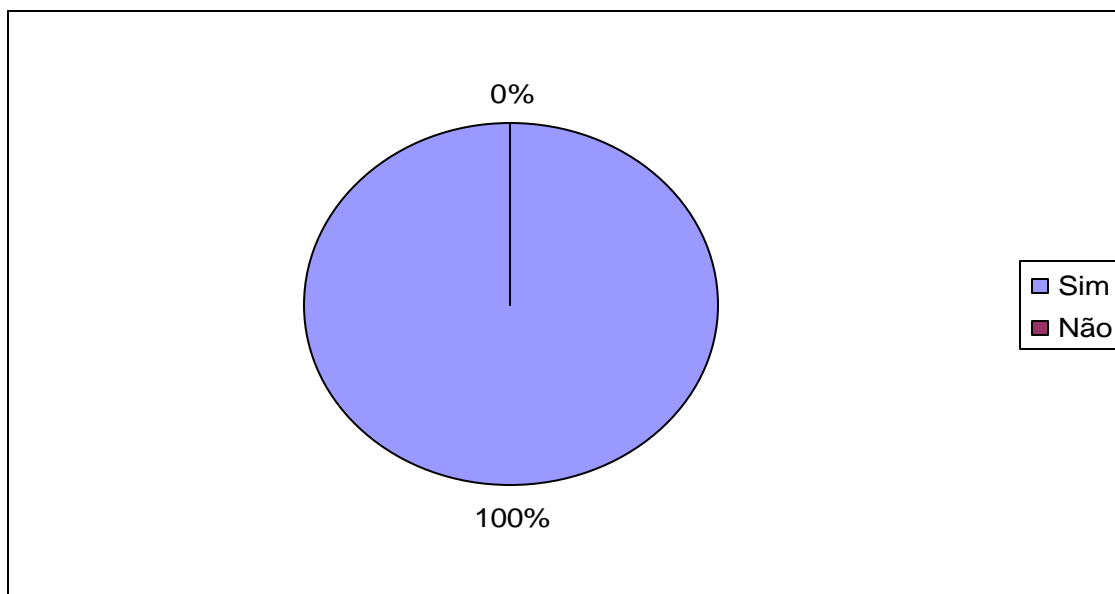


Gráfico 1 - Empresa integrada ou associada a outras organizações público-privadas

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Como resultado desta questão, tem-se que 100% das empresas pesquisadas fazem parte de algum tipo de organização público-privada. Na questão seguinte têm-se representadas as organizações a que as empresas pertencem.

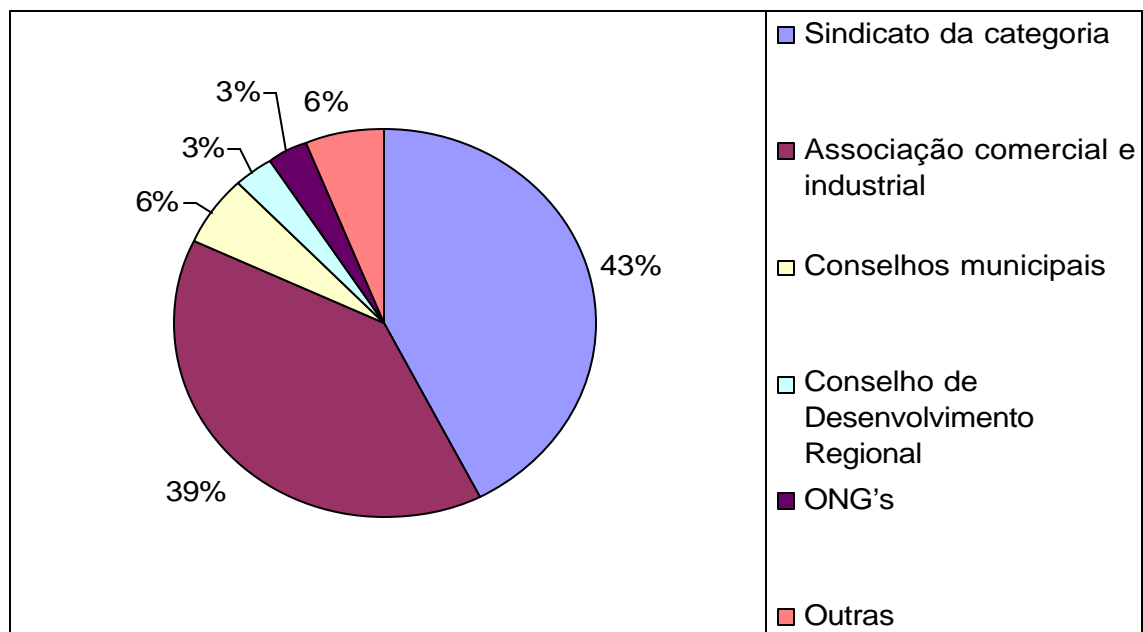


Gráfico 2 - Organizações que as empresas participam

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Nesta questão, tem-se que 43% das empresas são filiadas ao sindicato da categoria. Tem-se também que 39 % destas estão filiadas à associação comercial e industrial do município. Nesta questão identificam-se empresas que pertencem às duas organizações; 6 % dos entrevistados participam de conselhos municipais e outras organizações de referência do setor de atuação da empresa; 3% dos entrevistados participam de conselho de desenvolvimento regional e de organizações não governamentais.

Evidencia-se, nesta questão, que as oportunidades de participação e envolvimento dos gestores das empresas pesquisadas no processo de promoção do desenvolvimento regional são positivas, uma vez que as organizações as quais eles pertencem possuem papel essencial no fomento deste desenvolvimento na região, uma vez que têm em seu quadro representantes das categorias empresariais de diversos setores econômicos .

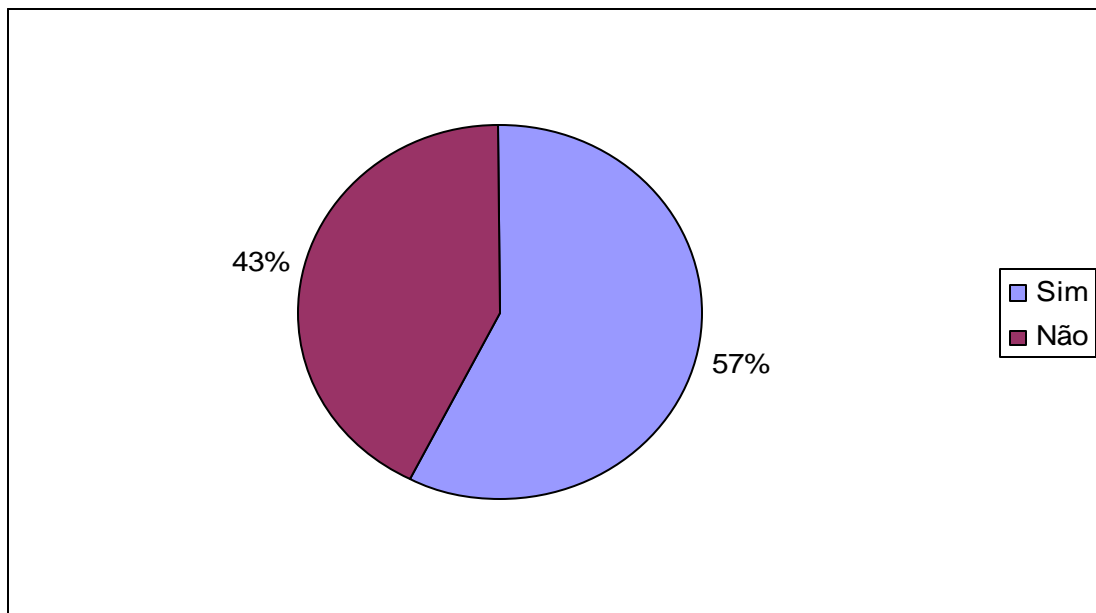


Gráfico 3 - Participação dos entrevistados na gestão das organizações

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Na pergunta 02 foi solicitado aos entrevistados que respondessem se participam ou se já participaram da gestão de organizações às quais a empresa pertence. Como resultado, tem-se que 43 % dos entrevistados não participam ou participaram da gestão das organizações e 57 % já participaram ou participam. Identifica-se, nesta questão, que as empresas, embora sejam filiadas ou associadas a alguma organização público-privada, há pouca participação dos seus gestores na gestão delas.

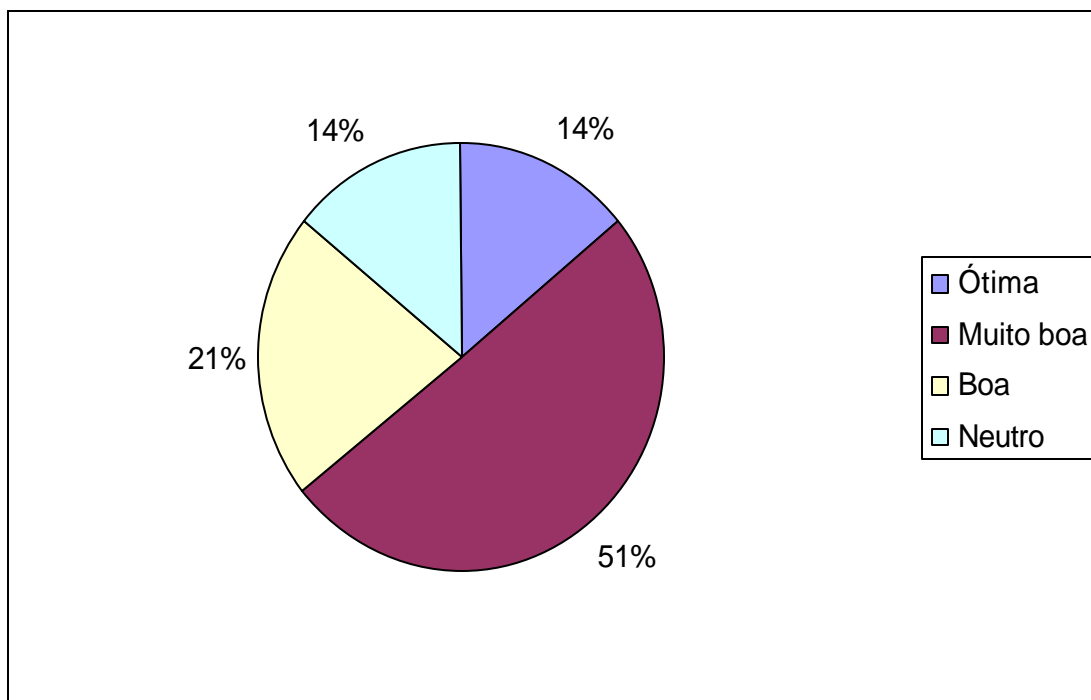


Gráfico 4 - Relação da empresa com as demais do ramo

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Na questão acima, 51 % os entrevistados consideraram muito boa a relação de sua empresa com as demais do ramo. Já 21 % consideraram boa, 14 % consideraram esta relação ótima e 14 % não se manifestaram nesta questão.

Observa-se que este resultado tem proximidade com a questão anterior, uma vez que há relação com as empresas do ramo de atividade, o que permite a discussão de problemas, aponta soluções para a melhoria do desempenho das empresas no mercado, melhorando sua atuação, diversifica mercados, produtos e serviços, reduz custos e otimiza recursos, além do fortalecimento do setor perante a economia local e regional.

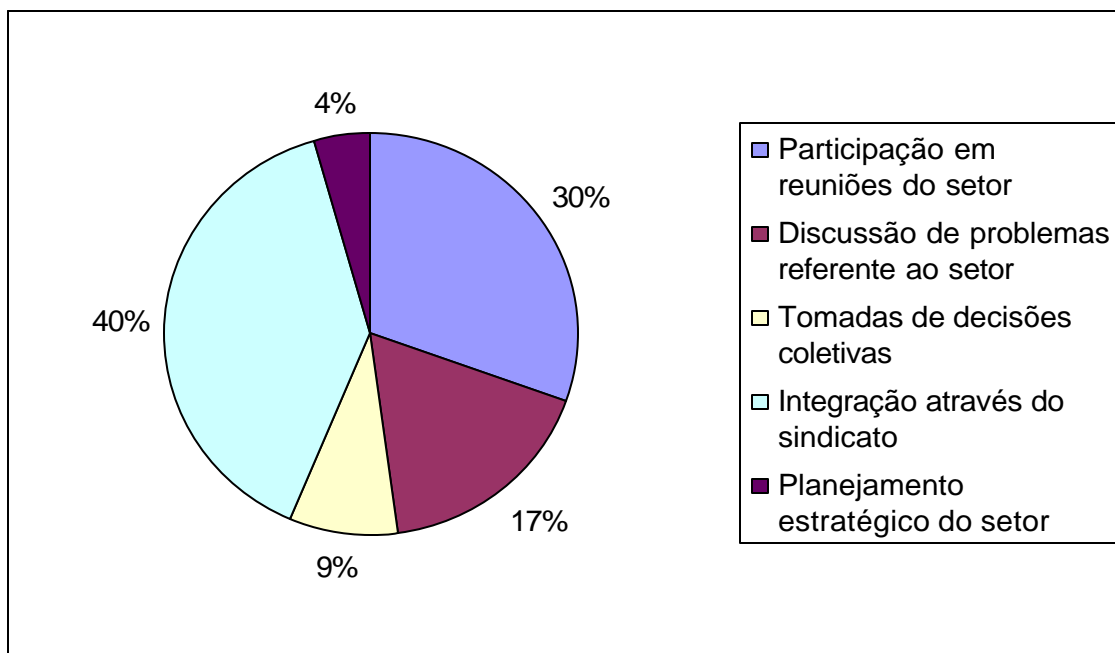


Gráfico 5 - Ocorrências das relações entre as empresas do mesmo ramo

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Ao ser perguntado sobre a ocorrência de relações entre as empresas do mesmo ramo, 40 % dos entrevistados responderam que a relação de sua empresa com as demais do ramo acontece pela integração no sindicato da categoria. 30 % dos entrevistados manifestaram-se que esta relação ocorre pela participação em reuniões do setor. 17 % dos entrevistados responderam que ocorre para o planejamento estratégico do setor.

Neste resultado, pode-se ressaltar que o planejamento estratégico está relacionado a fatores externos às empresas, quando surge alguma variável que precisa de uma ação conjunta do setor, como participação em feiras e exposições, reivindicações junto ao governo. Já 9 % dos entrevistados responderam que a ocorrência da relação está na tomada de decisões em conjunto. Este resultado está relacionado às relações comerciais de compra e venda de matérias-primas e produtos que algumas destas empresas fornecem ou compram de outras, para manter seu processo produtivo. 04% dos entrevistados responderam que a ocorrência da relação está relacionada à discussão dos problemas do setor. Este resultado expressa a necessidade de reversão deste percentual, pelo qual fica evidenciado que a participação e envolvimento dos gestores privados nos setores madeireiro e papelero, no desenvolvimento da região, é considerado baixo.

É necessário para o processo de crescimento e desenvolvimento local e regional, a identificação de problemas do setor e as alternativas de solução devem se dar por discussão conjunta e sustentada em informações das empresas de cada setor.

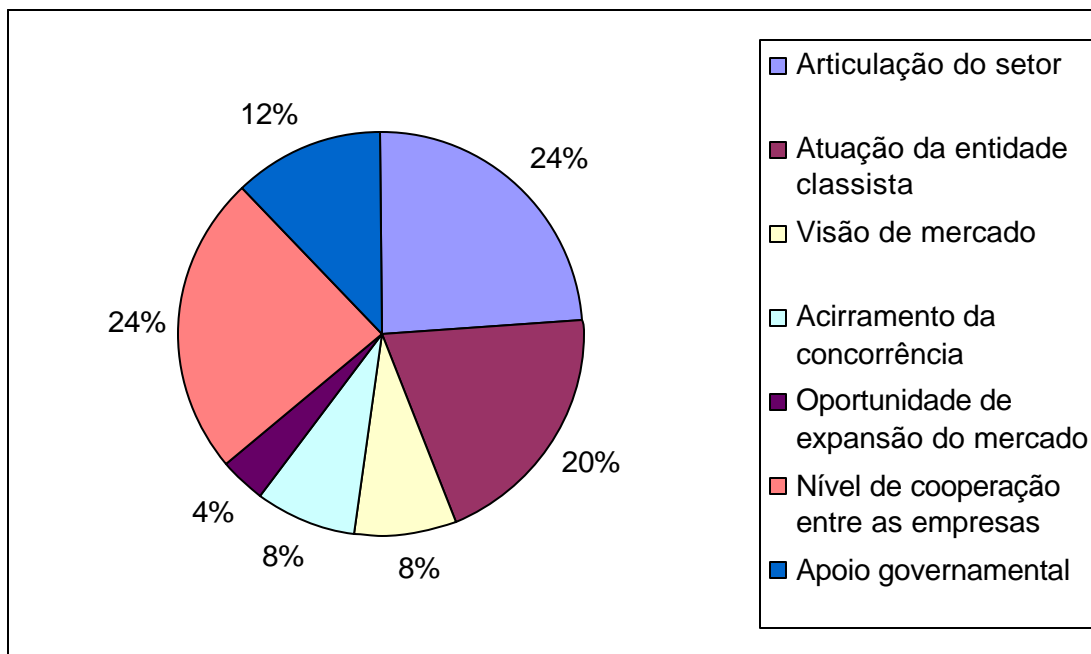


Gráfico 6 - Fatores que interferem na relação das empresas

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

O resultado acima mostra que 24 % dos entrevistados consideram que os fatores que interferem na relação das empresas estão relacionados à articulação do setor e ao nível de cooperação entre elas. 20 % consideraram que a atuação em entidade classista é um dos fatores que interferem positivamente nesta relação. 12% consideraram que o apoio governamental é um fator que interfere na relação das empresas, uma vez que o mesmo tem papel essencial e pode aglutinar esforços para se promover o desenvolvimento de uma região. 07 % dos entrevistados consideraram que o acirramento da concorrência e a visão de mercado interferem na relação.

Pode-se dizer que este resultado possui aspectos positivos e negativos. Positivamente, o acirramento da concorrência e a visão de mercado das empresas impulsionam a necessidade de se estabelecer uma relação mais estreita entre as empresas, que precisam solucionar problemas e propor melhorias na sua gestão

para se promover o aumento dos resultados pretendidos e alcançados por elas no mercado em que atuam. Negativamente, o aumento da concorrência e a visão de mercado trazem o aspecto da individualidade e da competição entre as empresas, não permitindo que se encontrem soluções para os problemas de forma conjunta e participativa.

Não se quer dizer com isto que a concorrência deixa de existir, mas ela deve ser vista como um aspecto positivo na gestão das empresas na atualidade. 04% dos entrevistados consideram que a oportunidade de expansão do mercado é um fator que interfere na relação das empresas. O conhecimento das oportunidades que o mercado pode oferecer às empresas é relevante para o seu crescimento e a sustentabilidade de um negócio, aproveitando estas oportunidades de forma a melhorar os resultados das empresas.

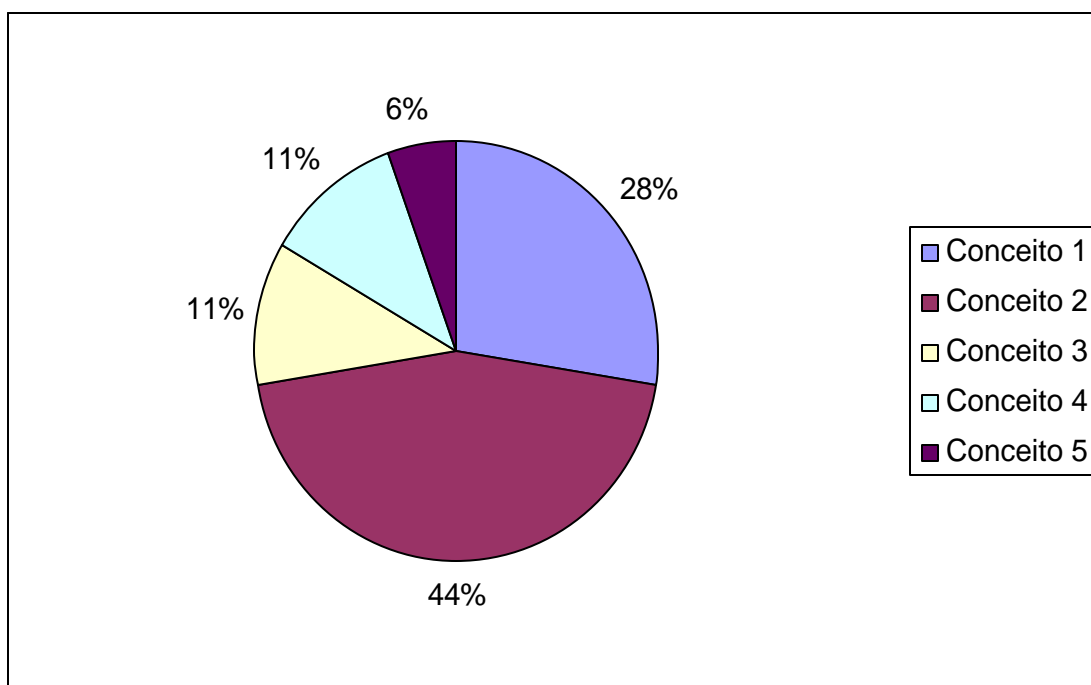


Gráfico 7 - Entendimento do conceito¹⁰ de desenvolvimento regional

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

¹⁰ Conceito 1: é um campo de implementação de estratégias inovadores baseado na parceria estado sociedade; conceito 2: integra os componentes econômicos e sociais na formulação de políticas e programas, promovendo mudanças no padrão de condições e qualidade de vida da população da região; conceito 3: tem por base a promoção de mudança nos hábitos, costumes, identidade, definição da capacidade de articulação e associação das pessoas e entidades; conceito 4: é um processo de pensar estratégias de forma integrativa, contínua e sustentável; conceito 5: visa à questão econômica

Foi apresentado nesta questão 5 conceitos sobre desenvolvimento regional e perguntado aos entrevistados o que eles entendem pelo conceito de desenvolvimento regional. Dos entrevistados, 44 % responderam que o desenvolvimento regional integra os componentes econômicos e sociais na formulação de políticas e programas, promovendo mudanças nas condições e qualidade de vida da população da região. Essa integração está relacionada a maior participação e envolvimento dos gestores das empresas do setor madeireiro e papelero no desenvolvimento da AMPLANORTE. Dos entrevistados 28 % entende ou aceita que desenvolvimento regional e como um campo de implementação de estratégias inovadoras, baseado na parceria estado-sociedade. Entende-se aqui que a formulação e implementação de estratégias inovadoras, para a gestão destas empresas, está fundamentada nas parcerias que precisam ser firmadas entre as empresas e as organizações que compõem o processo de desenvolvimento local e regional. 11 % dos entrevistados entendem o desenvolvimento regional como um processo de pensar estratégias de forma integrativa, contínua e sustentável e que tem por base a promoção de mudanças de hábitos, costumes, identidade, definição da capacidade de articulação e associação das pessoas e entidades. Este resultado reforça que o desenvolvimento regional da AMPLANORTE deve ser buscado pela integração continuada e sustentável da região, de forma otimizada e planejada, promovendo mudanças nos hábitos e costumes local e regional, no que se refere à gestão das empresas. A articulação dos agentes do desenvolvimento deve ser promovida com a participação e envolvimento de pessoas e entidades que possuem interesse, qualificação e competência para se promover o desenvolvimento da região em estudo.

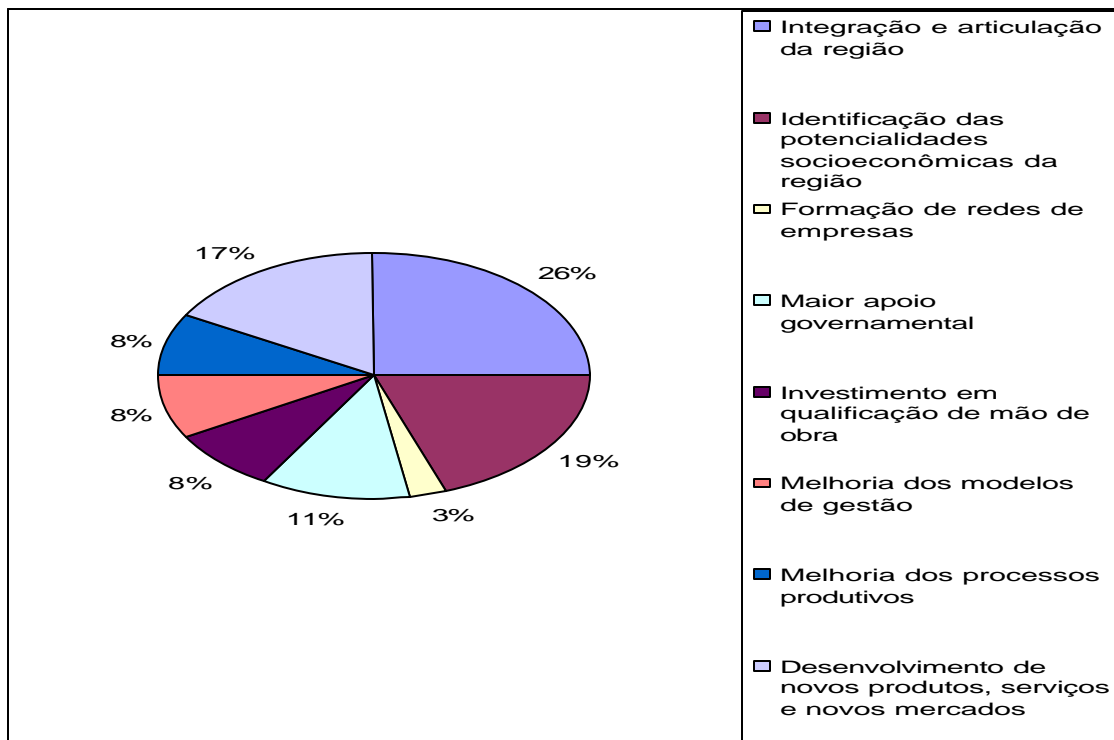


Gráfico 8 - Ocorrência do Desenvolvimento Regional

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Dos entrevistados na pesquisa, 26 % consideraram que a ocorrência do desenvolvimento regional se dará pela maior integração e articulação da região; 19 % deles consideraram que o desenvolvimento ocorrerá pela identificação das potencialidades socioeconômicas da região; 17 % responderam que a região da AMPLANORTE se desenvolverá pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados. 11 % ressaltaram que para que aconteça o desenvolvimento da região deverá ter maior apoio governamental. 08 % dos entrevistados identificaram que o desenvolvimento regional ocorrerá pelo investimento em qualificação de mão-de-obra, melhoria dos processos de gestão das empresas e melhoria nos processos produtivos.

O resultado desta questão está relacionado à necessidade de maior participação e envolvimento dos gestores das empresas em buscar mudanças no cenário socioeconômico da região pela integração das empresas e sociedade, que devem articular o processo e as etapas do desenvolvimento da região.

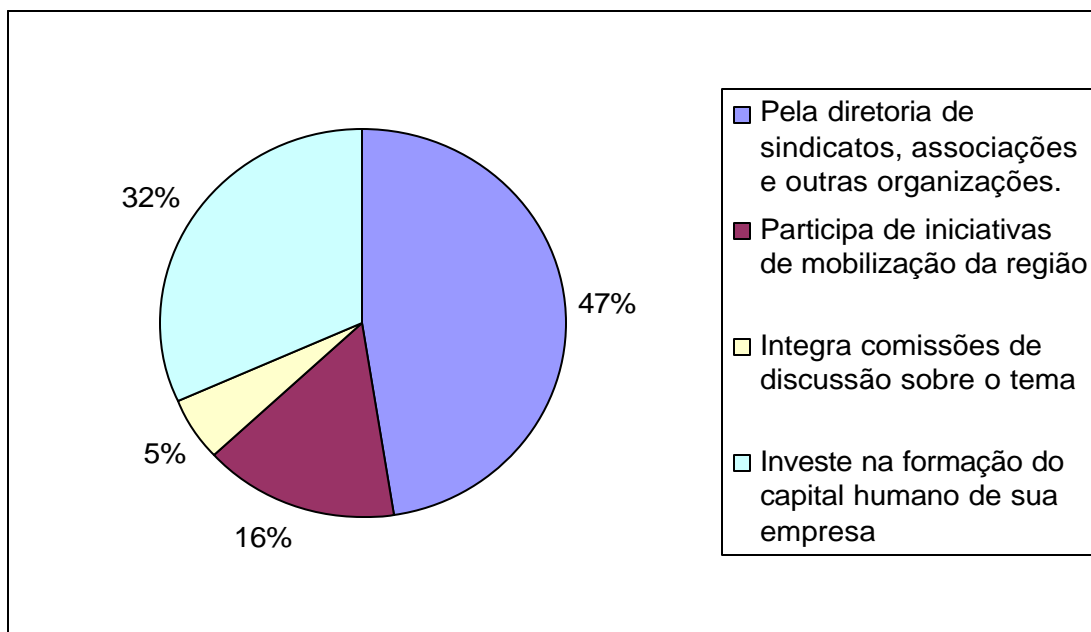


Gráfico 9 - Participação em iniciativas do desenvolvimento regional

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Quando perguntado sobre a participação do entrevistado em iniciativas para se promover o desenvolvimento regional, 47 % dos entrevistados somente participaram destas iniciativas por meio da diretoria de sindicatos, associações e outras organizações. Este resultado demonstra que as iniciativas de promoção do desenvolvimento local e regional não partem dos gestores, mas das entidades as quais eles pertencem, o que torna relevante o fortalecimento destas instituições como aglutinadoras de esforços para se promover o desenvolvimento. 32% dos entrevistados disseram que as iniciativas estão relacionadas ao investimento em capital humano de sua empresa.

Observa-se que este resultado é uma iniciativa unilateral que não tem cunho de se promover o desenvolvimento da região, de forma integrada e sustentável. 16% dos entrevistados disseram que participam de iniciativas de mobilização da região. Deve-se entender que as mobilizações da região não possuem o aspecto da continuidade das ações. Para se corrigir esta característica, reforça-se a necessidade de maior participação e envolvimento dos gestores privados nas ações que promovam o desenvolvimento da AMPLANORTE. Somente 05 % dos entrevistados responderam que integram comissões que discutem o tema

desenvolvimento regional, índice considerado baixo quando se destaca a importância da participação nas iniciativas do desenvolvimento regional.

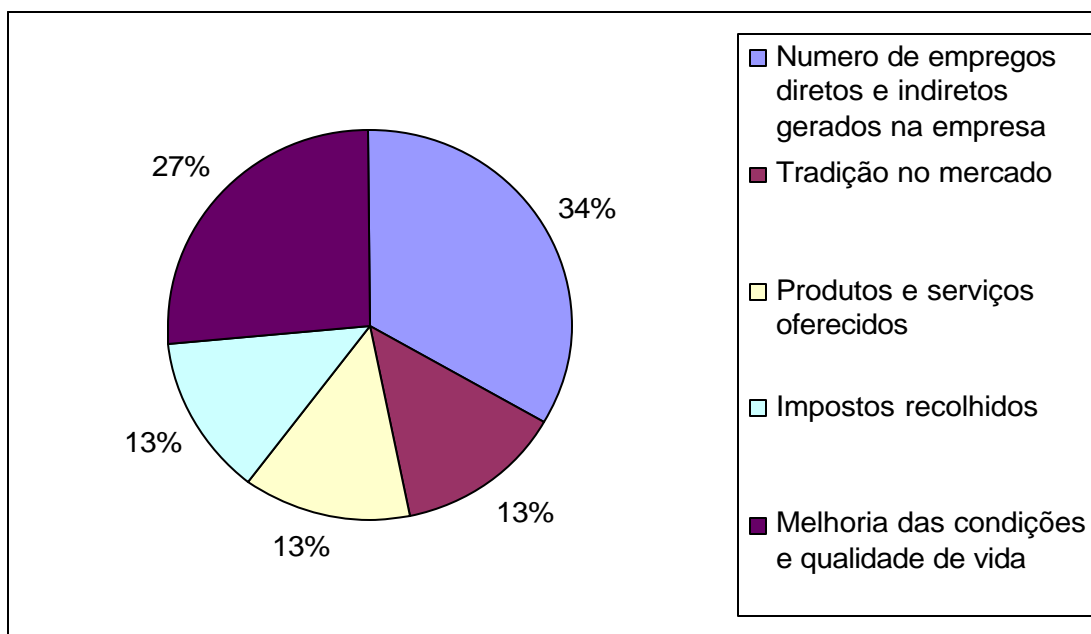


Gráfico 10 - Fatores importantes na participação de iniciativas de desenvolvimento regional

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

No que se refere aos fatores importantes que os entrevistados consideram na sua participação em iniciativas do desenvolvimento regional, 34 % consideraram que sua participação está relacionada ao número de empregos diretos e indiretos que sua empresa gera. 27 % relacionam a sua participação nestas iniciativas pela melhoria das condições e qualidade de vida da população, levando-se em conta as condições socioeconômicas regional. 13 % dos entrevistados consideraram que a tradição no mercado, os produtos e serviços que suas empresas geram e os impostos recolhidos, são fatores que eles entendem serem resultado de sua participação e envolvimento no desenvolvimento da região. O resultado desta questão reforça a visão que estes gestores possuem acerca do conceito de desenvolvimento regional.

Na questão 07, observou-se que 44 % dos entrevistados consideraram que o desenvolvimento regional integra os componentes econômicos e sociais na formulação de políticas e programas promovendo mudanças no padrão de

condições e qualidade de vida da população da região. Comparando estes resultados, percebe-se ainda que há pouco envolvimento e participação articulada e integrada na região para se promover o seu desenvolvimento.

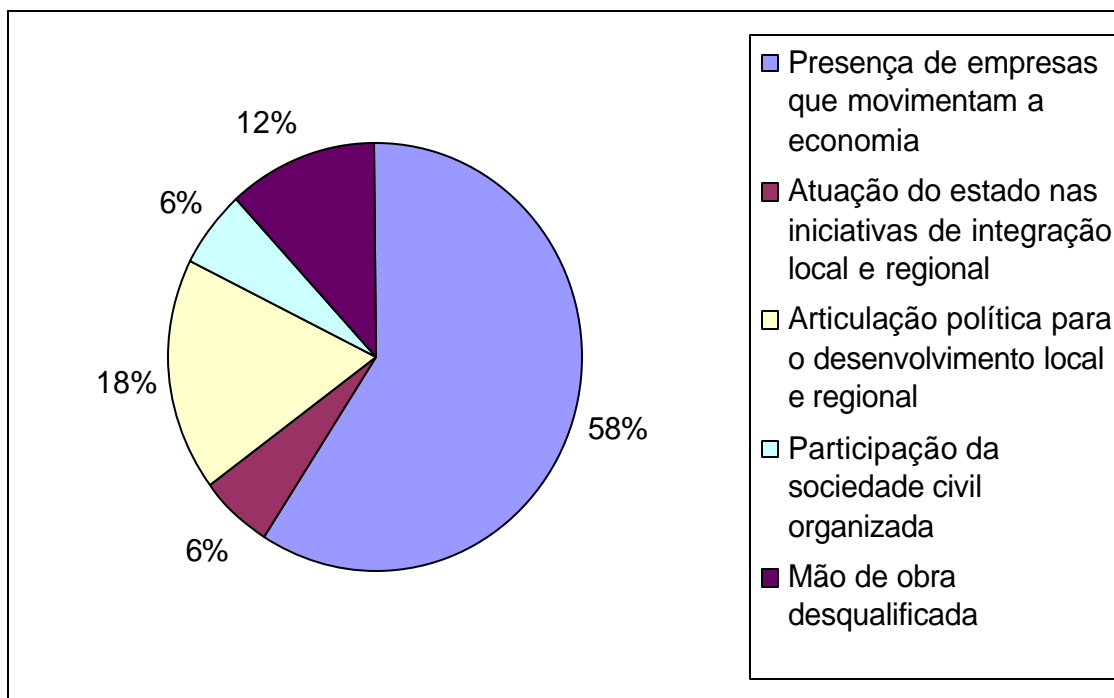


Gráfico 11 - Estrutura existente envolvida no desenvolvimento regional

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Quando perguntados sobre a estrutura existente que está envolvida no desenvolvimento regional, 58 % dos entrevistados responderam que a presença de empresas que movimentam a economia da região atualmente é fator de promoção do desenvolvimento. 18 % dos entrevistados consideram que a articulação política da região faz parte da estrutura que se apresenta para se buscar o desenvolvimento local e regional, de forma continuada e sustentável. Este resultado é evidenciado pelo modelo de gestão descentralizada adotado pelo governo do estado de Santa Catarina, fundamentado na teoria de que o desenvolvimento de uma região está, necessariamente, ligado à participação e envolvimento de toda a sociedade regional na discussão de problemas e no apontamento das soluções que possibilitem a alteração do cenário socioeconômico da região.

Dos entrevistados 12 % relacionam que a existência de mão-de-obra desqualificada na região é um fator que dificulta a promoção do desenvolvimento regional e, 06 % consideram que a atuação do estado nas iniciativas de integração

local e regional compõe a estrutura existente para a promoção do desenvolvimento regional.

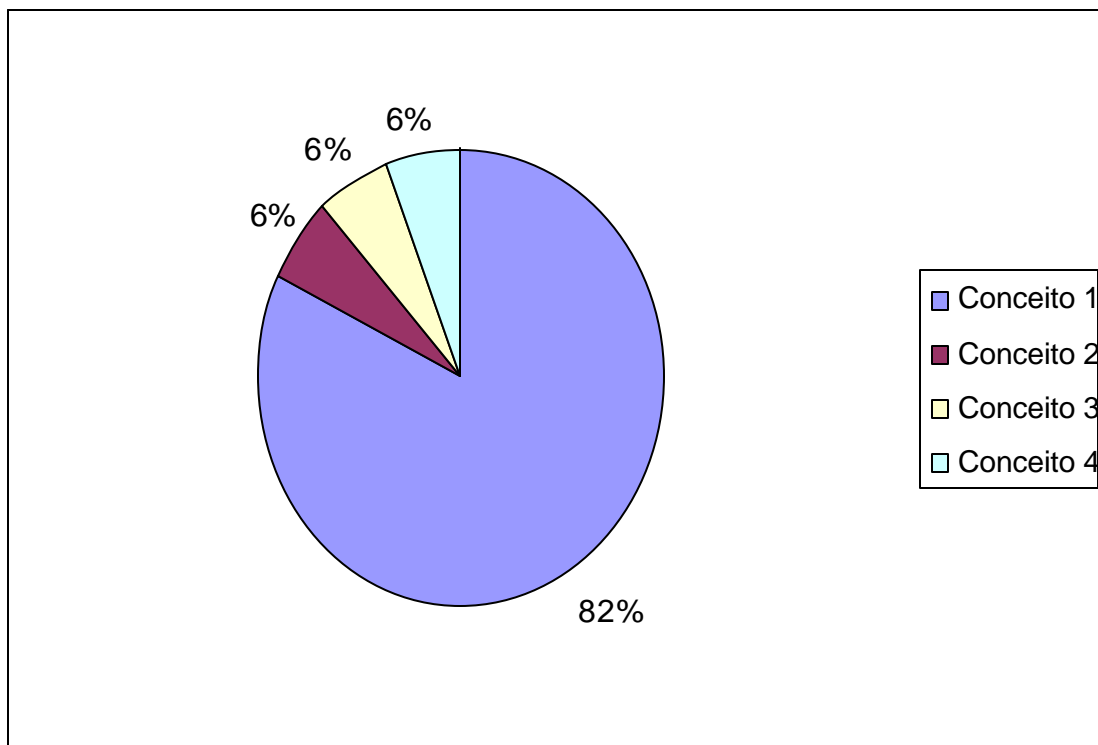


Gráfico 12 - Entendimento do conceito¹¹ de capital humano

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Nesta questão, foram apresentados 4 conceitos sobre capital humano e perguntou-se para os entrevistados o que entendem sobre esse conceito. 82 % responderam que o capital humano refere-se a pessoas e a um conjunto de habilidades e competências integradas para o crescimento da empresa, com aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se às mudanças e exercer liderança.

A formação de capital humano integra-se ao processo de desenvolvimento local e regional, tendo em vista que a gestão das empresas, na atualidade, requer de seus gestores o desenvolvimento de habilidades e competências, para gerir o seu negócio com eficiência e eficácia, buscando integrar todos os recursos de forma

¹¹ Conceito 1: pessoas com conjunto de habilidades e competências integradas para o crescimento da empresa, com aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças e para exercer liderança; conceito 2: representam recursos estratégicos das empresas para o seu planejamento e organização; conceito 3: elemento estratégico fundamental na sociedade organizacional; conceito 4: contribui para a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas como meio indispensável para algum fim maior: domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos mais eficazes.

otimizada. O capital humano nas empresas tem como prerrogativa a identificação de habilidades profissionais que permitam aos indivíduos, na organização, desempenharem da melhor maneira possível suas funções.

Entende-se ainda que a gestão de empresas atualmente exige que sejam adotados modelos de gestão que possibilitem a participação e o envolvimento de seus membros, de forma integrada, buscando resultados consolidados, fazendo com que a empresa a que pertencem se torne o mais produtiva possível.

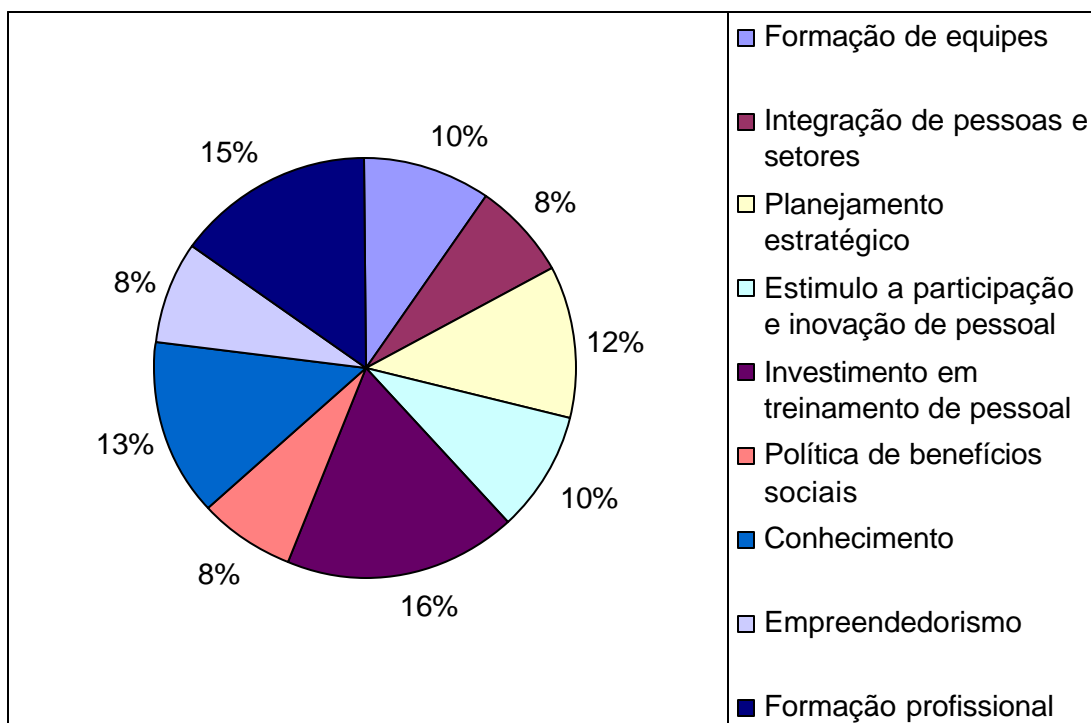


Gráfico 13 - Fatores importantes para a formação do capital humano

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

A questão acima levantou com os entrevistados os fatores que eles consideram importantes para a formação do capital humano nas empresas, 16 % responderam que o investimento em treinamento de pessoal é o fator mais relevante para a formação do capital humano nas empresas. Já 15 % consideraram a formação profissional dos indivíduos como importante para a formação do capital humano e 13 % consideraram o nível de conhecimento das pessoas obtidos pelas suas experiências e formação um fator importante; 12 % disseram que o

planejamento estratégico da empresa é um fator importante na formação do capital humano da empresa.

Vale lembrar que o planejamento estratégico é constituído, implantado e executado sob a coordenação de pessoas que devem estar qualificadas e capacitadas para sua implementação e avaliação de seus resultados. Dos entrevistados 10 % responderam que o fator importante para a formação do capital humano é resultado do estímulo à participação e inovação de pessoal na empresa e na formação de equipes que ela dispõe em sua estrutura de funcionamento. Dos entrevistados 8 % relacionaram que os fatores importantes para a formação do capital humano estão relacionados à integração de pessoas e setores, à política de benefícios sociais que a empresa tem implantada e ao empreendedorismo na empresa.

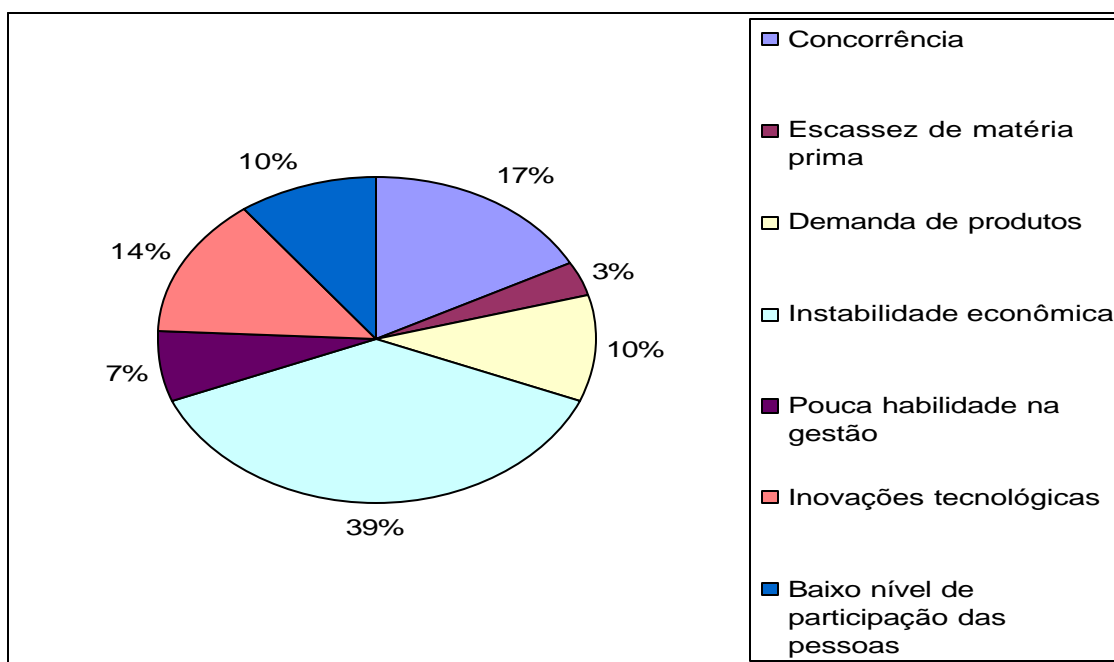


Gráfico 14 - Desafios da gestão de empresas atualmente

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Entender a participação e o envolvimento de gestores privados no processo de desenvolvimento regional está relacionado aos desafios que a gestão de empresas exige. Existem variáveis internas e externas que comprometem o alcance de objetivos e resultados positivos destas empresas, dificultando a promoção do crescimento e do desenvolvimento local e regional.

Na questão 13 da pesquisa, foi perguntado aos entrevistados quais os desafios da gestão das empresas atualmente, e 39 % dos entrevistados destacaram que a instabilidade econômica é o fator que dificulta a gestão das empresas. Esta dificuldade está relacionada às contínuas variações econômicas mundiais que comprometem os investimentos e a implantação de melhorias nos processos de gestão das empresas pesquisadas. Ressalta-se que parte destas empresas comercializam seus produtos no mercado externo, dificultando ainda mais a continuidade e a sustentabilidade do negócio da empresa.

Dos entrevistados 17 % responderam que a concorrência é um dos desafios da gestão empresarial na atualidade. Vale ressaltar que a concorrência é uma condição de mercado, cabendo aos gestores destas empresas encontrarem alternativas para serem competitivas diante dela. É necessário encontrar meios de reduzir os custos de produção e venda de seus produtos e serviços, buscando novos mercados e clientes, investindo em qualidade de produtos e serviços. Dos entrevistados 14 % consideraram que as inovações tecnológicas são um dos fatores que comprometem a gestão das empresas do setor madeireiro e papeleiro na região.

Considera-se que para serem competitivas com seus produtos e serviços, como também para a redução dos seus custos há a necessidade de investimento contínuo em inovações tecnológicas tanto de produção como no gerenciamento das empresas. O planejamento estratégico tem como prerrogativa o investimento no desenvolvimento de habilidades e competências das pessoas, formando equipes auto-gestoras que podem melhorar o desempenho das empresas do setor madeireiro e papeleiro.

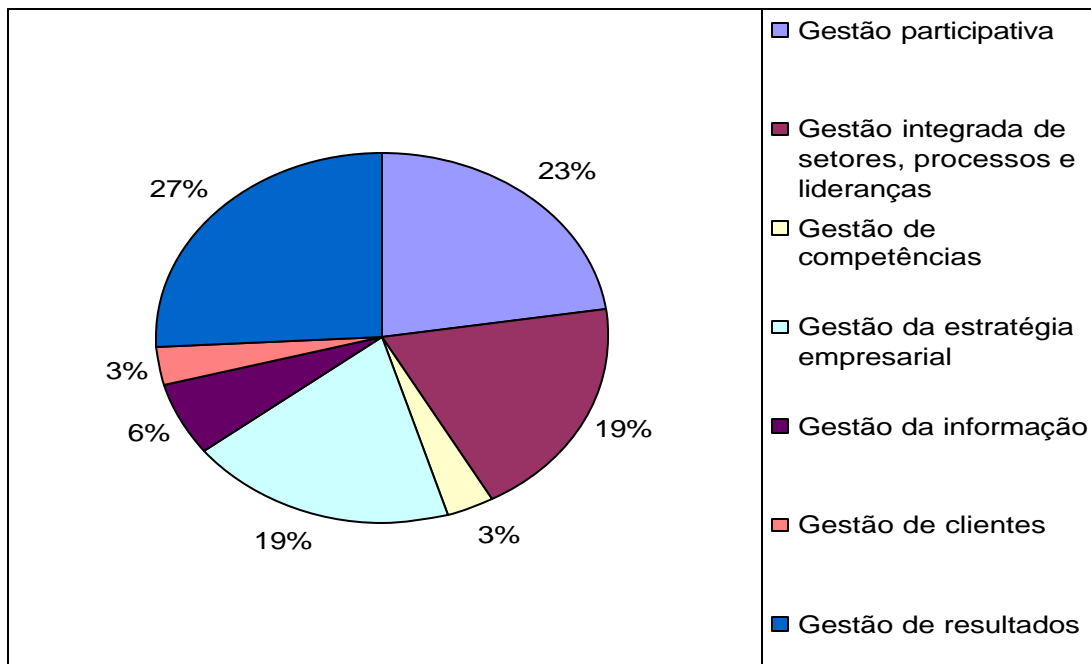


Gráfico 15 - Modelos de gestão de empresas

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Com as transformações que se operam no mundo empresarial, o tema gestão é sempre colocado de forma a saber se a gestão da empresa está no rumo certo em relação aos objetivos traçados. O processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas; ele direciona as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços e obter resultados.

Como um organismo vivo, a empresa reflete seu funcionamento nas posturas e estilos de gestão que propiciam a participação dos empregados, para que se sintam parte do todo empresarial, no redesenho dos processos vitais de trabalho, para maior agilidade operacional, nos mecanismos de interação, para maximização de recursos e integração das áreas, no gerenciamento das interfaces entre os níveis hierárquicos da empresa, no aprendizado crescente do trabalho conjunto, no modelo de decisões colegiadas que propicia a democratização da informação e na autonomia administrativa e operacional, diante do papel de cada um na empresa. Entende-se que a gestão das empresas atualmente está em analisar a empresa de acordo com a demanda da sociedade e do mercado.

Este processo permite conhecer o funcionamento interno da empresa, tendo como referência o ambiente organizacional externo que pode requerer a mudança

na gestão das empresas e a sua contribuição para a melhoria da sua resposta à sociedade. Neste sentido, é fundamental o foco da empresa e da sua clareza como opção de gerenciamento. A realidade empresarial de cada empresa deve ser verificada de acordo com os seus objetivos e metas de resultados, da sua capacidade empreendedora em adaptar-se às transformações do mercado e da sociedade como um todo. Se o exame realizado mostrar controvérsias cabe, como opção, despertar nas pessoas consciência para os problemas sociais, econômicos e ambientais que o mundo vive e sintonizar "corações e mentes" com a contribuição da empresa para o desenvolvimento da sociedade.

A questão 15 procurou saber quais os modelos de gestão empresarial os entrevistados conheciam, e 27 % dos entrevistados disseram que os modelos que eles conhecem é a gestão por resultados. A gestão para resultados é a ferramenta administrativa apropriada para um gerenciamento focado em resultados, que une a missão aos planos de ação que fazem parte do dia a dia da organização, e que também serve como importante instrumento de comunicação do desempenho tanto interna como externamente. Neste contexto, a gestão de resultados volta-se para o ambiente social com a melhoria do ambiente social da região em que as empresas aplicam este modelo, na geração de emprego, renda, melhoria das condições econômicas, melhoria da especialização de mão-de-obra e redução do nível de desemprego..

Dos entrevistados, 23% responderam que conhecem o modelo de gestão participativa. Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com usuários, fornecedores e concessionários da organização. É pela participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e resultados das organizações e se sentem parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional. A participação das pessoas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Dos entrevistados, 19% colocaram que a gestão da estratégia empresarial e gestão integrada de setores, processos e lideranças. A gestão da estratégia empresarial é a explicitação do negócio, sua missão, visão de futuro e estratégias através do exercício do pensamento estratégico, do profundo conhecimento do macro ambiente e do negócio e do seu papel na comunidade. Uma empresa só

existe para atender a uma demanda da sociedade e é com base nisso que deve ser realizado o alinhamento da estratégia. Um dos maiores desafios para o crescimento sustentável das empresas e do desenvolvimento regional é assegurar o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício à inovação, aprendizagem e colaboração. Neste contexto, as habilidades técnicas de trabalho dividem espaço e importância com as competências comportamentais e gerenciais. É exigido o desenvolvimento de um novo perfil de liderança, com visão sistêmica e capaz de lidar com a diversidade e com a mudança, oferecendo múltiplos resultados para a organização.

Dos entrevistados, 06 % responderam que a gestão da informação é o modelo de gestão que conhecem e é aplicado na sua empresa. A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão nas empresas, mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver que condições a empresa precisa para funcionar melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

Como resposta a esta questão, 03% dos entrevistados responderam que os modelos de gestão que eles conhecem são gestão por competências e gestão de clientes.

A gestão por competências, muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Por meio dela, a empresa pode orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização efetiva, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

O maior desafio das empresas é o de manter razoável base de clientes ativos que garantam o faturamento para que haja resultados positivos e que elas possam investir no desenvolvimento tecnológico no crescimento da empresa e em sua rentabilidade. Pode-se pensar em várias soluções como, por exemplo, a constante busca de novos clientes. O desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços, diferenciação da concorrência, busca de novos mercados e a fidelização dos clientes tradicionais. A boa gestão deste modelo proporciona às empresas condições

de planejar suas ações e investimentos que refletem no desenvolvimento local e regional, bem como da sociedade.

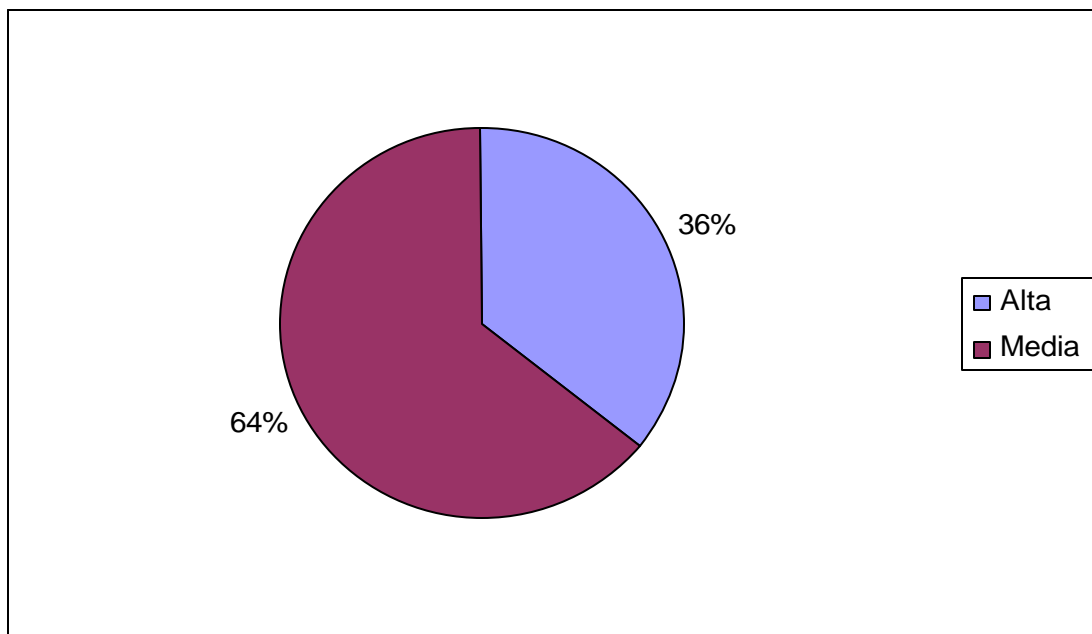


Gráfico 16 - Capacidade empreendedora da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Nesta questão, em que foi perguntado aos entrevistados qual a capacidade empreendedora da empresa, 64 % deles consideram que a capacidade empreendedora da sua empresa é média e, 36 % responderam que consideram a capacidade empreendedora alta.

O censo crítico e prático, discernimento e, sobretudo, responsabilidade são qualidades indispensáveis a todo empreendedor. A capacidade de empreender está em se antecipar às situações com iniciativa, mantendo-se firme e em constante planejamento, flexível para renovar projetos. Todavia, o empreendedor nunca deve estar sozinho, deve ser norteado por valores, crenças, culturas e estar acompanhado por pessoas competentes e habilitadas. Deve estar integrado e participativo nas iniciativas que promovam a melhoria dos resultados da empresa, tendo com isto, reflexo no desenvolvimento da região em que desenvolve suas atividades.

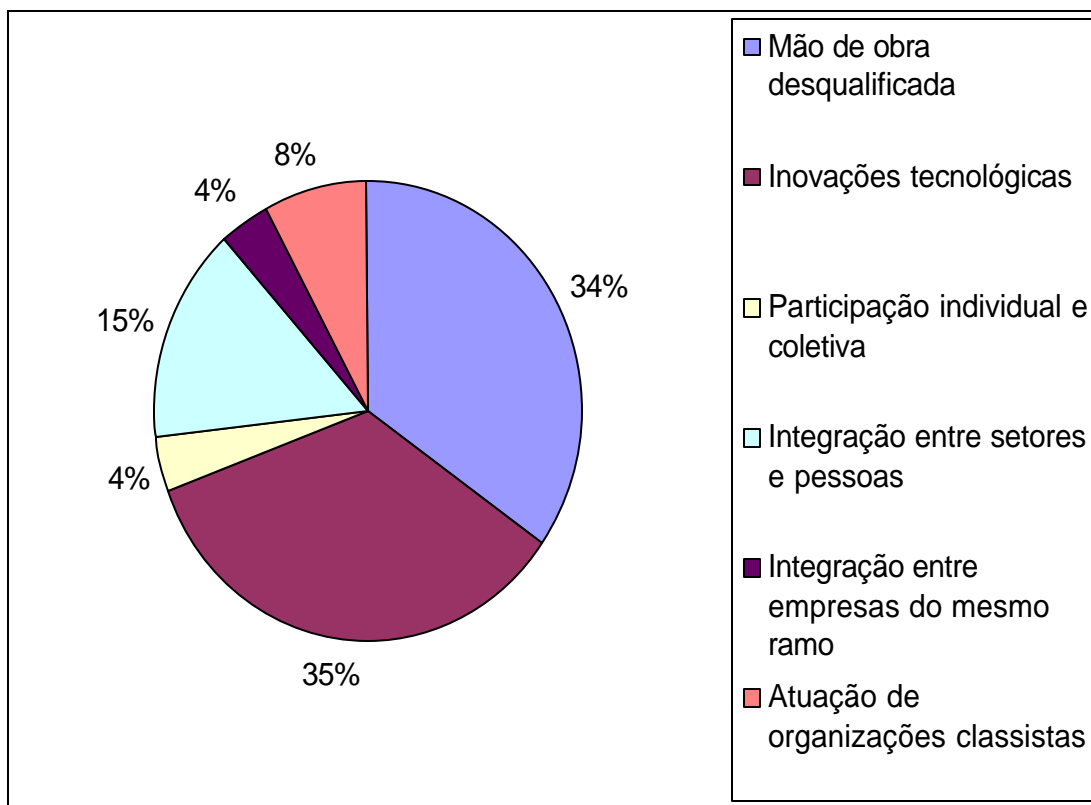


Gráfico 17 - Fatores que interferem no empreendedorismo para a gestão de empresas

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

A questão acima pretendeu identificar, na visão dos entrevistados da pesquisa, os fatores que interferem no empreendedorismo para a gestão das empresas, e 35 % dos entrevistados responderam que as inovações tecnológicas existentes é fator que interfere no empreendedorismo das empresas. Entende-se que, na atual gestão das empresas, o planejamento de investimento em tecnologias deve ser um processo contínuo de melhorias, uma vez que a competitividade das empresas está relacionada à sua capacidade de rápida adaptação às mudanças no seu ambiente produtivo. 34 % dos entrevistados responderam que a mão-de-obra desqualificada é o fator que interfere no empreendedorismo das empresas. No que se refere à mão-de-obra, a baixa qualificação profissional ainda representa um desafio tanto para as empresas quanto para quem está em busca de uma colocação no mercado de trabalho. Há a necessidade de se estabelecer planos e definir meios de investimento em melhoria da qualificação da mão de obra especializada para se adaptarem às constantes mudanças nos processos produtivos e gerenciais das

empresas. Estas mudanças nos processos produtivos e comerciais exigem que as empresas adotem modelos de gestão que garantam a elas competitividade, eficiência, eficácia, produtividade e qualidade de produtos e serviços.

Nesta questão, 15 % dos entrevistados responderam que a integração entre setores e pessoas é fator de interferência no empreendedorismo das empresas. Pode-se discutir que este resultado tem relação com os outros dois fatores já relacionados, uma vez que a gestão das empresas, na atualidade, mostra que é necessário haver contínua e permanente integração entre os setores e as pessoas na empresa. Para tanto, é importante que as empresas invistam na qualificação de seus profissionais, adotando modelos gerenciais e tecnologias que possibilitem o aumento de sua rentabilidade e lucratividade ao produzir e vender produtos e serviços.

Outro fator que obteve resposta de 08% dos entrevistados que responderam a pesquisa é a atuação das organizações classistas. Entende-se que estas organizações exercem papel essencial para estimular o empreendedorismo nas empresas. Por meio de, cursos de treinamento, discussões sobre problemas relativos ao setor, estas organizações podem contribuir para a melhoria do desempenho econômico e social das empresas associadas.

Com 04 % das respostas dos entrevistados, os fatores participação individual e coletiva e integração entre empresas do mesmo ramo, são fatores que interferem no empreendedorismo nas empresas. O aspecto da participação está relacionado ao nível de competência, autoridade e responsabilidade que cada membro de uma organização tem no desempenho de suas funções. Esta participação é individual e coletiva, pela formação de equipes e grupos de trabalho que planejam, organizam, implementam e controlam a gestão das empresas.

A integração das empresas do mesmo ramo, fica evidenciado pela pesquisa, no foco do tema desta dissertação, que a promoção do desenvolvimento local e regional na AMPLANORTE está ligada à articulação das empresas nesta sociedade e em suas representações privadas e públicas. Percebe-se que este desenvolvimento somente terá os resultados esperados, ou seja, a melhoria das condições socioeconômicas da população regional, por meio da participação e do envolvimento dos gestores privados que possam consolidar a melhoria dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da região.

4.2.3 Análise e Discussões

Na realização da pesquisa com os gestores privados do setor madeireiro e papelero da AMPLANORTE, foi investigada a participação e o envolvimento destes no desenvolvimento dessa região. Constatou-se que os elementos que permitem a participação e envolvimento em uma realidade evidenciada nas respostas obtidas. Dos dados levantados, destaca-se que todas as empresas participantes da pesquisa pertencem a uma organização público-privada; com maior incidência em sindicatos e associações da categoria industrial nos municípios. A importância destas organizações está na formação de redes de cooperação e associação entre as empresas, que é uma das características de promoção do desenvolvimento local e regional.

Neste estágio o processo produtivo tem prerrogativas, há necessidade das pessoas e empresas estabelecerem suas redes de cooperação e associação, em uma região em que o desenvolvimento local e regional é preeminente e uma das condições para a melhoria das condições e qualidade de vida das pessoas que formam a sociedade local. Para tanto, os sindicatos e associações podem exercer seu papel como fomentadores deste processo, do qual as pessoas e empresas que estão direcionadas a encontrarem, sobretudo, alternativas a definirem com planos que modifiquem, de outra forma, a realidade social e econômica da região.

Para Dotto e Wittmann (2006), a cooperação deve ser adotada por organizações que competem e cooperam ao mesmo tempo na tentativa de obter vantagem competitiva, realizando, conjuntamente, ações que isoladamente seriam de difícil ou impossível execução. Isso leva a benefícios superiores pelo compartilhamento de ações que permitem maior sinergia entre os membros e por conseguinte aumento de competitividade do grupo de empresas, embora estas atuem em mercados similares.

A existência de normas, redes sociais e confiança presentes nas relações humanas e no trabalho coletivo é um fator relevante para a associação e cooperação entre pessoas e empresas.

De certa forma conclui-se que estas instituições servem como aglutinadoras das iniciativas em se promover a participação dos gestores privados no processo de desenvolvimento local e regional. Isto deve ser desencadeado por meio do

fortalecimento da instituição, incentivando que seus associados participem diretamente das ações que têm por finalidade mudar o cenário econômico e social da região em questão, melhorando o desempenho de rentabilidade e lucratividade das empresas, transformando as condições e a qualidade de vida da população. Há que se dizer que a competitividade acirrada nos negócios, na atualidade, estabelece, necessariamente, que a sociedade empresarial firme parcerias com outras empresas do setor, se estendendo para toda sociedade para que se tenha um futuro em que haja um crescimento e desenvolvimento local e regional contínuo e sustentável.

Como resultado da pesquisa constata-se que a relação entre as empresas do setor é considerada, pelos entrevistados, como muito boa a ótima, o que é um fator positivo para definir e redefinir as ações voltadas a participação e envolvimento dos seus gestores, sobretudo, na responsabilidade no processo de desenvolvimento da região.

Com relação aos fatores que interferem na relação das empresas, ficou evidenciado que existem muitas necessidades para melhorar a articulação do setor, bem como maior atuação da entidade classista. O fator nível de cooperação entre as empresas do qual tem uma relação direta com o tema desenvolvimento regional, uma vez que, na promoção do desenvolvimento de uma determinada região, o nível de cooperação, integração e comprometimento entre os atores envolvidos deve ser o mais alto possível, possibilitando assim, que as ações desencadeadas tenham o resultado efetivo alcançado. Não se pode falar em desenvolvimento de uma região como uma iniciativa unilateral ou com poucos envolvidos. As relações do mercado com a sociedade civil organizada e o apoio governamental podem determinar ou minimizar os fatores intervencionistas no processo de desenvolvimento de uma região.

A pesquisa apontou que os entrevistados concordam que o desenvolvimento regional integra os componentes econômicos e sociais de uma região, pois ao se definir políticas e programas a serem implementados, que objetivem a melhoria das condições e qualidade de vida da população de uma região, o envolvimento ocorrerá. Para tanto, os gestores privados, como agentes do desenvolvimento, devem entender, prioritariamente, que o desenvolvimento da região passa pela sua contribuição pela geração de empregos diretos e indiretos, do recolhimento de impostos, no desenvolvimento de produtos, serviços e conquista de novos mercados.

O desenvolvimento regional, na percepção dos entrevistados, ocorre pela integração e articulação entre os atores regionais e pela identificação das potencialidades socioeconômicas da região. A região da AMPLANORTE tem seu potencial agrícola e industrial ainda ligado ao extrativismo. Por este fato os setores madeireiro e papelero, precisam voltar seu potencial a investimentos em desenvolvimento de novos produtos, tecnologia de produção e, sobretudo, em capital humano, com a qualificação de mão-de-obra especializada como um fator diferenciador para a região.

Para Cruz (2004), o desenvolvimento é fruto de mobilização da sociedade por mudanças sociais que conduzam e sejam orientadas pela integração, baseados na capacidade de uma população de pensar a seu próprio respeito, dotando seu projeto em um conjunto de medidas político-administrativas, definindo o grau de integração e modernidade do aparelho produtivo, que leva à inserção de uma determinada região ser competitiva e enfrentar as desigualdades regionais de forma equacionada, levando a bons resultados para a sociedade em geral.

Seguindo a análise da pesquisa, têm-se como resultados que a participação dos entrevistados em iniciativas de desenvolvimento regional se dá pelos sindicatos, associações e outras organizações que por meio delas contribuem para o desenvolvimento local e regional.

Há necessidade de que se estabeleça uma cultura pró-ativa regional, que vise antecipar os problemas, evidencia o importante papel dos sindicatos e associações de classe para promover a sinergia nas diversas organizações que compõe o setor madeireiro e papelero.

O desenvolvimento regional requer uma estrutura voltada a organização da sociedade local, com isso possa alcançar resultados e benefícios para toda a sociedade. Para os entrevistados na pesquisa, as empresas presentes movimentam a economia local. O desafio em promover o crescimento destas empresas sobretudo no que se refere aos produtos, serviços e mercados que gerem novos empregos, renda para aquecer a economia local. Para tanto, é necessário um somatório de esforços dos gestores em adotar modelos de gestão que sejam eficientes, eficazes e flexíveis à realidade da competitividade organizacional.

O foco da gestão organizacional na atualidade está voltada, inicialmente, na formação e no desenvolvimento do capital humano nas empresas. Desenvolver habilidades e competências integradas entre setores e pessoas em uma empresa, e

que seja de forma integrada e voltada para o crescimento dela, deve ser o perfil do gestor moderno. É este perfil de gestor que, além de se preocupar com lucratividade e rentabilidade da empresa, principalmente em tempos de redução das margens de lucro, precisa encontrar alternativas que estimulem a participação das pessoas nos processos decisórios. A percepção destes gestores está também em adotar uma postura flexível, em aceitar as opiniões de seus pares, em compreender o dinamismo das mudanças na sociedade e nos negócios. A forte competição no mundo dos negócios e a globalização da economia fizeram com que as empresas mudassem o seu foco através da administração de recursos humanos, deixando de administrar as pessoas para administrar com as pessoas.

Esta forma de gestão em que se integram recursos financeiros, de produção, mercadológicos às habilidades e competências das pessoas se dá pela formação de equipes autogestoras, com investimentos contínuos e planejados em treinamento de pessoal.

O estímulo ao empreendedorismo pessoal, na busca de novos conhecimentos pode tornar, de outra forma, as empresas mais competitivas e preparadas para enfrentar os desafios da gestão das empresas, quaisquer que sejam. Diferenciar-se da concorrência, sobrepor-se às instabilidades econômicas e implantar inovações tecnológicas para reduzir custos, melhorar a produtividade e qualidade dos seus produtos e serviços, certamente será um diferencial hoje para envolver-se nos processos sociais: assim contribuir para uma sociedade melhor.

De acordo com Perius e Wittmann (2003), a pressão dos tempos atuais requer que as empresas convivam com a diversidade e sejam dinâmicas e abertas para o mercado. As empresas precisam ter o foco de atuação e se diferenciar nisso. É fundamental localizar as necessidades do consumidor e satisfazê-lo de uma maneira mais eficiente que a concorrência. Ser competitivo requer estratégias, qualidade e inovação. Cada empresa possui características únicas que devem ser usadas como diferencial competitivo.

A capacidade empreendedora das empresas e das pessoas está no desafio inerente à gestão, no cenário de negócios que requer entendimento na dinâmica e no funcionamento e em especial no comportamento do mercado e da sociedade. A mudança do foco das empresas voltadas em atender a demanda dos clientes e do mercado exige habilidades, competências e conhecimentos dos gestores

empreendedores. Na pesquisa desenvolvida, os entrevistados avaliam que a capacidade empreendedora das empresas é, em sua maioria, considerada média.

O contexto do setor madeireiro e papelero, na AMPLANORTE, está, culturalmente, ainda voltado ao extrativismo. Durante muito tempo não houve preocupação em planejar investimentos, melhorias nos processos produtivos e gerenciais com o advento tecnológico. Isto provocou atraso na inserção da região no mercado competitivo. Esta realidade das empresas exige delas esforço maior na conquista do mercado, atrasando o alcance de metas e objetivos que levam ao processo de desenvolvimento local e regional.

Há que se considerar, contudo, que existe potencial de desenvolvimento local e regional, dependendo de ações integradas e conjuntas que estimulem e estabeleçam a participação e o envolvimento dos gestores neste processo.

Para tanto, requer-se investimentos em qualificação de mão-de-obra, investimento em inovações tecnológicas de produção e gerenciais e, acima de tudo, melhor integração entre os setores e as pessoas ligadas à promoção do desenvolvimento da região da AMPLANORTE.

4.2.4 Respostas às Questões Norteadoras

As quatro propostas que nortearam a elaboração desta dissertação produziram os seguintes resultados. A primeira questão refere-se à composição social e econômica do recorte do setor madeireiro e papelero na AMPLANORTE. Levou-se em consideração os principais tópicos de análise, como mão-de-obra, infra-estrutura, tecnologia, competência gerencial, meio ambiente, cadeia produtiva, planejamento em longo prazo, concorrência e demanda pelos produtos. Estes tópicos são apresentados no quadro a seguir.

TÓPICO	RESULTADOS
MÃO-DE-OBRA	<ul style="list-style-type: none"> - Na região, os setores dispõem de mão-de-obra suficiente para suprir suas necessidades operacionais, com remuneração relativamente barata, considerando-se outros centros brasileiros de produção. - Não têm qualificação profissional suficiente para atender às demandas do processo de modernização dos meios de produção
INFRA-ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Existe infra-estrutura instalada para sustentar os processos produtivos do setor. Possibilidade de área para instalações completas nas áreas de: energia, armazenamento, embarque, transporte e comercialização. - Os produtores da região têm forte tradição nas atividades da indústria e comércio, o que facilita os processos de capacitação profissional e de introdução de novas tecnologias de produção.
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos na modernização do parque industrial dos setores madeireiro e papelero é uma necessidade do setor. Há, como consequência da falta, dificuldades em atualizar processos tecnológicos, bem como adequar a infra-estrutura de produção como: máquinas, equipamentos e sistemas computadorizados. - Não existem projetos de pesquisa científica e de desenvolvimento tecnológico suficientes para os setores. Como consequência são baixos níveis tecnológicos da produção o que acarreta dificuldades na elevação da qualidade dos produtos e da competitividade das indústrias.
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos empresários da indústria pesquisados não possui suficientes conhecimentos tecnológicos para uma atuação eminentemente profissional. - Apesar da importância e abrangência dos setores na região, existem deficiências quanto à sua organização como cadeia produtiva. Em alguns de seus elos componentes predominam práticas de gestão ou mesmo de estratégias produtivas, que causam disfuncionalidades no contexto geral da produção, bem como não existem, de forma regular e planejada mecanismos promotores da união entre empresas e entre setores produtivos. Isso faz com que existam pólos estanques que se isolam e não conseguem integrar-se à cadeia produtiva. - Prevalecem ainda, na gestão dos setores, práticas gerenciais com baixo nível de competência. Com isso, não estão presentes visões e ações estratégicas e participativas sobre administração e gestão de processos, de pessoas e de negócios.
MEIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Os setores convivem com legislação que não atendem à contemporaneidade de sua ação produtiva e comercial. Há uma defasagem entre a base legal e a dinâmica atual das empresas e do mercado, gerando dificuldades no planejamento e nas estratégias de produção.
ELOS DA CADEIA PRODUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Os setores dispõem de facilidades para o estabelecimento de parcerias com outros organismos que se integram nos processos da cadeia produtiva. - Têm alta capacidade de agregar valor aos seus produtos, o que amplia, os níveis de qualidade e de competitividade no processo produtivo. - Os custos de produção estão em permanente ascensão devido aos altos custos das matérias-primas e dos equipamentos utilizados na produção. Isso representa uma permanente ameaça à estabilidade do setor devido aos problemas que causa aos processos de competitividade.

Continuação do Quadro 6

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	- O planejamento estratégico é uma ferramenta com perspectiva de longo prazo. As pequenas e médias indústrias não utilizam esta modalidade de plano, predominando o imediatismo das ações presentes ou de previsões para o curto prazo.
CONCORRÊNCIA	- Há mercado favorável à comercialização de seus produtos, pois é baixa a concorrência que enfrenta na região e há mercado potencial interno e externo ainda não explorado. - O mercado, de forma geral, tem aceitação pelos produtos fabricados pelos setores madeireiro e papelero, o que impulsiona as empresas a expandir seus negócios, bem como investir em qualidade e produtividade.
DEMANDA DE PRODUTOS	- O mercado que consome os produtos do setor encontra-se em expansão, aumentando suas demandas por mais produtos. Esse fator produz estímulos as empresas, dando-lhes segurança para novos investimentos. - Na região da AMPLANORTE e no estado de Santa Catarina, há variedade de setores de incentivo e operacionalização dos processos de exportação. Essa disponibilidade estimula a cadeia produtiva do setor e amplia as possibilidades de negócios na região.

Quadro 7 – Composição social e econômica do setor madeireiro e papelero na AMPLANORTE¹²

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

A segunda questão norteadora tem como finalidade identificar o modelo de gestão orienta os gestores do setor madeireiro e papelero na AMPLANORTE. A pesquisa aplicada mostra que os modelos de gestão conhecidos e adotados pelos gestores foram: gestão participativa, gestão por resultados, gestão integrada de setores e processos e lideranças. Independente do modelo de gestão conhecido ou aplicado nas empresas pesquisadas, tem-se como prerrogativa que a formulação de um modelo objetiva melhoria da eficiência, eficácia, produção, produtividade, qualidade de produtos e serviços. Estes modelos integram e alocam recursos, capacidades e competências da empresa, para que possam atuar com êxito no seu ambiente de negócios.

A terceira questão norteadora e argumenta de que maneira o(s) modelo(s) de gestão encontrado(s) e desenvolvido(s) contribuem para o desenvolvimento local e regional.

Não há como ignorar que, na AMPLANORTE tem-se importante desafio de sugerir políticas específicas para a promoção do desenvolvimento local e regional, cujo alcance de resultados depende da articulação com um projeto de

¹² Nota: modelo baseado no Estudo Diagnóstico da Regional Canoinhas - (SANTA CATARINA, 2005)

desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural amplo e, de longo prazo, com bases sustentáveis e contínuas.

Para tanto é necessário desenhar e implementar ações e políticas integrativas que permitam um planejamento a longo prazo para a região, identificando as potencialidades regionais, captando as especificidades do desenvolvimento produtivo e inovativo, orientando assim, o desenvolvimento local e regional.

A promoção do desenvolvimento local e regional deve ser efetuada pela coordenação de ações por políticas que possam transformar as estruturas produtivas desarticuladas, estagnadas e fragmentadas em sistemas dinâmicos e inovadores, proporcionando assim condições para um crescimento de forma que o desenvolvimento seja contínuo e sustentável, não dissociando do desenvolvimento econômico e social.

Os modelos de gestão que envolve diretamente os diferentes agentes do desenvolvimento e seus ambientes empresariais. Portanto, eles devem participar e se envolver na formulação de novas políticas de desenvolvimento, podendo assim serem articuladas pelos sindicatos e associações de classe e desenvolvidos de forma coerente, integrada, tanto em nível local como regional.

Na quarta questão norteadora o desafio de promover o desenvolvimento local e regional estabelece pressupostos que influenciam os gestores privados para o desenvolvimento local e regional da AMPLANORTE. O desenvolvimento do tema da dissertação estabeleceu estes pressupostos considerados relevantes, são eles: a organização da produção e do desenvolvimento, as novas competências gerenciais como a competitividade, a complexidade da gestão organizacional, a adaptabilidade dos modelos de gestão às transformações do ambiente empresarial, a gestão e formação de equipes autogestoras, pró-ativas, participativas e envolvidas com os processos de mudanças e inovações que as empresas necessitam implantar, a gestão de incertezas e a instabilidade econômica existente no cenário econômico regional, nacional e internacional. A contínua necessidade de se promover o aprendizado nas empresas, deve estimular a busca e o desenvolvimento de novas habilidades e competências dos gestores na gestão das empresas.

Por estes pressupostos, tem-se o desenvolvimento regional caracterizado pelo conceito de que as iniciativas de promoção deste devem estar alicerçadas na integração regional, envolvendo todas as organizações que têm seu papel neste processo, e este desencadeado por meio da participação e do envolvimento

ampliado de suas lideranças e agentes sociais do desenvolvimento. O desenvolvimento local e regional tem expectativas de ampliar as possibilidades de cooperação institucional, abrindo novas perspectivas para a integração econômica e social, a fim de capacitá-los a identificar políticas que sejam incorporadas às prioridades regionais. Para tanto, deve-se ampliar a inserção produtiva local e regional a um conjunto de atividades, que vai desde a produção de matéria-prima a sua industrialização e comercialização. A necessidade de construir uma competitividade local e regional que promova a melhoria das condições e qualidade de vida da população passa pela promoção da melhora da infra-estrutura produtiva da região, investimento em inovação tecnológica, capacitando recursos humanos e institucionais.

O desenvolvimento endógeno tem relação direta com a dinâmica social, econômica, cultural e ambiental da região. Para assumir uma posição de transformação da realidade com o modelo de desenvolvimento inovador, este pode ser adotado em uma dialética global/local. Este desenvolvimento deve construir uma realidade auto-sustentável amparada em seus recursos próprios, identificando as suas demandas, para a construção de uma rede social e econômica estruturada. Este modelo voltado a desenvolver tecnologias novas deve aumentar a produção e a produtividade de bens e serviços, sobretudo para atender as necessidades do mercado interno e externo.

Sabe-se que o desenvolvimento local e regional, pela sua forma e concepção, define a criação de redes de pessoas, setores e empresas que tenham a mesma finalidade, qual seja, promover a melhoria das condições econômicas e sociais da região em que se iniciou. Há que se dizer que estas redes devem ser construídas de forma planejada, integrativa e participativa. Os atores envolvidos criam regras e procedimentos inter-organizacionais para promover melhorias no desempenho individual e coletivo, estabelecendo assim um conjunto de relações e comunicação de grupos sociais pertencentes a um mesmo território que estabelecem e buscam atingir objetivos comuns.

O empreendedorismo para a gestão organizacional atual, vem sendo entendido como um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento econômico de uma região. Este pressuposto é visto como multiplicador das iniciativas individuais e coletivas de transformar a região em um pólo de crescimento e desenvolvimento. O estímulo desse pressuposto, na integração regional, deve

capacitar gestores e recursos humanos para o desenvolvimento do perfil empreendedor com habilidades e competências gerenciais e com fomento para o desenvolvimento e implementação de novas idéias nas entidades classistas e nas demais organizações da sociedade civil.

Entende-se também que o empreendedorismo é endógeno, ou seja, nas empresas ele deve fazer parte do processo de gestão, integrando pessoas e setores na estrutura organizacional, melhorando os processos e procedimentos gerenciais como estratégias e tecnologias inovadoras. Isso pode melhorar a qualidade e produtividade, desenvolver novos produtos, serviços e mercados, nos quais os resultados obtidos se adaptam rapidamente às transformações externas ao negócio.

5 CONCLUSÃO

A estratégia básica, para se promover o desenvolvimento de uma região, deve ter como condição indispensável o processo de planejamento, participação e envolvimento efetivo de todos os agentes sociais locais. Portanto, a metodologia, utilizada, para se transformar regiões administrativas em territórios de desenvolvimento, está sustentada nos princípios da reciprocidade, dialogicidade e cooperatividade entre todos aqueles que atuam na construção conjunta desse empreendimento socioeconômico. Entre aqueles que representam os espaços de participação para que se evidenciem, objetivamente, as condições atuais da realidade regional. Além disso, é por intermédio delas que se revelam as posições e percepções coletivas dos grupos populacionais sobre o futuro e as expectativas de mudança que predominam na consciência das pessoas.

Por intermédio da ação humana, participativa e cooperativa é possível chegar a resultados de elevada capacidade de inovação e fortalecimento tanto de empresas como da sociedade. Na conjugação de esforços públicos e privados, por meio de compromissos compartilhados, são criadas condições favoráveis a ações e iniciativas que podem modificar e ampliar a realidade local e regional, promovendo, contudo, a melhoria da qualidade de vida e das condições econômicas e sociais da região.

Muitos são os fatores que se contrapõem às condições favoráveis para o crescimento econômico. São fatores ligados à falta de investimentos em pesquisas, modernização tecnológica e da infra-estrutura, organização empresarial, além do processo de organização e cooperação entre os atores das cadeias produtivas. Estes formam uma matriz diversificada, destinada ao crescimento e ao desenvolvimento econômico e social.

Os processos de crescimento e das mudanças estruturais são resultados das estratégias e decisões de investimentos das organizações que operam nos mercados, em condições institucionais e culturais que afetam as formas de organização da produção, e o sistema de relações. Já o aprendizado acumulado das organizações são condicionantes da dinâmica econômica. Este novo paradigma se articula em torno de questões básicas como o atual conceito de desenvolvimento que se propaga na sociedade. O uso de modelos, ferramentas e mecanismos que

ajudam nos processos de desenvolvimento com atuações mais efetivas dos agentes do desenvolvimento, fazem desse novo paradigma, novo modelo desenvolvimentista.

Para isso, o desenvolvimento local e regional, em um dos seus pressupostos, prevê satisfazer as necessidades e demandas de uma população, pela participação ativa da comunidade local nos processos de desenvolvimento. Além de melhorar a posição do sistema produtivo local (agrário, comercial, industrial e de serviços), no mercado nacional e internacional, busca o bem-estar econômico, social e cultural da comunidade local em seu conjunto. Para isto, deve-se aproximar atores da região com idéias de desenvolvimento e funcionamento do sistema produtivo como um todo. A região é a base de transformação e não apenas suporte, uma vez que as empresas e os atores participantes da sociedade público-privada devem interagir entre si, organizando-se para desenvolver a economia e a sociedade nos seus aspectos sociais e culturais.

Há evidências na importância de se entender as relações entre desenvolvimento econômico, social e qualidade de vida. O resultado das ações articuladas pelos diferentes agentes econômicos e sociais da região, se faz pelo uso de instrumentos como política de planejamento econômico e social, de forma organizada e coordenada entre os setores público, privado e sociedade civil e se produz resultados conquistados por meio dessas ações articuladas.

Neste contexto, torna-se evidente a importância de enxergar o empreendedorismo como resultado de um processo de desenvolvimento econômico, social e cultural. Esse empreendedorismo pode se iniciar na visão de um indivíduo isolado, que desempenha ações empreendedoras, mas aos poucos precisa ser substituída pela realidade da cooperação em equipes de pessoas empreendedoras, que na economia, na sociedade e culturalmente determinadas formam redes de cooperação.

Com essa posição, o desenvolvimento do estudo desta dissertação permitiu realizar análise do nível de participação dos gestores privados do setor madeireiro e papelero no processo de desenvolvimento da região da AMPLANORTE e, obteve-se como resultado, que a participação e o envolvimento ocorrem de forma incipiente, com pouca articulação e integração. Essa pouca participação deve ser aos poucos superada pelo papel atuante que as organizações classistas precisam assumir como

articuladoras desta nova ação, uma vez que 100 % das empresas entrevistadas pertencem a algum tipo dessas organizações.

Ressalta-se que este processo de articulação e integração deve trazer uma mudança nos aspectos culturais e comportamentais da gestão empresarial local, uma vez que se deve priorizar questões relativas à melhoria do sistema produtivo. Já para a competitividade da região, a concorrência entre as empresas deve estar focada somente para o mercado, não na relação com outros segmentos da sociedade. As relações devem construir redes de relações sociais.

Neste sentido, é preciso investimento contínuo e planejado em formação do capital humano na região, melhorando os aspectos da qualificação de mão-de-obra especializada, que desenvolve novas habilidades e competências gerenciais, fomentando a participação e o envolvimento destes na gestão interna das empresas. As organizações externas que possibilitam a discussão de problemas da sociedade e em seu entorno, devem apontar soluções que modifiquem a atual situação de desenvolvimento da região da AMPLANORTE. Deve ocorrer o estímulo ao empreendedorismo para que se tenha melhores resultados, ou seja, melhoria das condições econômicas, sociais e culturais da região.

O objetivo traçado para o desenvolvimento do estudo da dissertação, investigar a participação e o envolvimento dos gestores privados do setor madeireiro e papelero no desenvolvimento da região da AMPLANORTE foi alcançado, especialmente, com a realização da coleta de dados nas empresas do setor madeireiro e papelero na região e as análises que esses dados proporcionaram. Com a pesquisa conclui-se que a participação e o envolvimento dos gestores no desenvolvimento da região necessitam passar por uma articulação e integração das empresas do mesmo ramo, com a finalidade de fortalecimento econômico e social, local e regional, formando redes sociais. Entende-se também que é necessário que os gestores das empresas compartilhem experiências e, conjuntamente, definam os rumos do desenvolvimento da região.

A pesquisa possibilitou responder as quatro questões norteadoras do estudo da dissertação, quando se descreveu a composição econômica e social do setor madeireiro e papelero, em fatores: demanda, infra-estrutura, tecnologia, competências gerenciais, meio ambiente, cadeia produtiva, planejamento estratégico, concorrência e demanda dos produtos. Neste levantamento, percebeu-se que há a necessidade de uma reestruturação das empresas da região, no que se

refere a identificar seus problemas de gerenciamento, qualificação de mão-de-obra e melhoria do processo produtivo. Essa reestruturação pode ser alcançada com investimento em novas tecnologias e desenvolvimento de produtos, serviços e busca de novos mercados, tornando-as lucrativas, rentáveis, competitivas e socialmente envolvidas. Ressalta-se que as empresas do setor madeireiro e papelero são essenciais para definir parceiras e se integrarem, mudando a cultura de gestão individualizada. Não se promove crescimento e desenvolvimento organizacional, na atual conjuntura econômica, de forma isolada, principalmente sem criar redes, relações e cooperação.

Os modelos de gestão identificados na pesquisa são conhecidos pelos gestores e foram assim definidos: gestão participativa, gestão integrada de setores, processos e lideranças e gestão de resultados. Nota-se que os modelos apontados na pesquisa têm relação direta com o tema em estudo. No entanto, o que se conclui é que estes modelos estabelecem a relação de cooperação, integração, participação, envolvimento de todos os profissionais com a responsabilidade de definir planos, estratégias, objetivos e metas de crescimento e, conseqüentemente de desenvolvimento econômico e social da região estudada. Mas, a aplicação destes modelos está ligada ao investimento em capital humano, como prerrogativa para o aprimoramento das habilidades e competências gerenciais. Na região estudada, tem-se observado, pelas vivências do pesquisador, na sua atividade profissional, no acompanhamento e orientação de trabalhos acadêmicos de graduação, que os modelos de gestão conhecidos pelos entrevistados são pouco aplicados. O que há é o foco individual e endógeno. A finalidade dos modelos de gestão é promover a integração e a cooperação entre pessoas e empresas, configurando assim, o processo de desenvolvimento local e regional

No contexto atual da gestão das empresas, pode-se dizer que os empreendedores e gestores estão adotando novos modelos, mostrando idéias inovadoras por meio de um bom planejamento, equipes competentes e motivadas que são os ingredientes indispensáveis à promoção do crescimento e do desenvolvimento das organizações.

Estes modelos identificados pelos entrevistados promovem a melhoria das competências gerenciais dos gestores dos negócios, permitem o aprimoramento das habilidades de gestão, modificam a cultura de gestão. Com eles os gestores privados passam a entender a empresa como parte de um todo, composto de

interesses, que representam as expectativas da população da região, pela busca da melhoria das condições e qualidade de vida. Só que no atual estágio esses modelos não se estendem na sociedade como um todo.

Os pressupostos que influenciam os gestores privados no desenvolvimento da região da AMPLANORTE foram discutidos no trabalho, caracterizados principalmente pelo enfoque no desenvolvimento regional, na formação de redes de desenvolvimento, no empreendedorismo e no conceito de capital humano da região.

A competitividade efetiva do mercado tem como características: produção do conhecimento; disponibilidade de trabalhadores com grau de conhecimento, habilidades e competências condizentes com as necessidades dos equipamentos e do estilo de gestão; acelerar o processo de aprendizagem e da capacitação. Essas são fundamentais para o sucesso da modernização e da garantia de emprego de qualidade e produção.

Estas exigências do processo de produção e dos métodos de gestão a eles associados passam a exigir outras qualificações dos trabalhadores, tais como: trabalho em grupo, capacidade de interpretar instruções e a habilidade para utilizar equipamentos e materiais mais sofisticados, pelos quais o núcleo de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas ao longo do processo educacional que se constitui em requisito essencial para a formação do trabalhador, estimulando-o a ampliar suas oportunidades de inclusão e de desenvolvimento no mercado de trabalho, objetivando sua valorização pessoal e profissional.

Organizações bem sucedidas formulam claramente a sua missão e têm nítida visão do que pretendem ser com agilidade e flexibilidade. Nessas organizações, os gestores têm papel de vanguarda e na abertura de horizontes. Em outras palavras, este mundo impõe novas habilidades ao administrador, sobretudo mentalidade aberta, ágil, inovadora e empreendedora. Por isso a construção conjunta do desenvolvimento regional é definida como condição indispensável ao processo de planejamento do desenvolvimento territorial, e será preciso a participação efetiva de todos os atores sociais locais.

Concluídas as discussões sobre o tema proposto para a dissertação, considera-se este não esgotado, no aspecto participação e envolvimento dos gestores no desenvolvimento da região da AMPLANORTE, propondo-se assim para a continuidade das discussões, novas abordagens e, sobretudo, com o tema

desenvolvimento regional, relacionadas ao capital intelectual, constituição do capital social pertinentes à região, redes de empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, Dinizar. Capital social: uma nova derivação da economia de mercado. In CORREA, Silvio Marcus de Souza (Org.). **Capital social e desenvolvimento regional** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

BOISIER, Sergio. Política econômica, organização social e desenvolvimento regional. In: HADDAD, P. R. (Org.). **Economia regional**: teorias e métodos de análise. Fortaleza: BNB/ETENE, 1989.

BRAGA, Jose Carlos de Souza. **A temporalidade da riqueza**: teoria da dinâmica e financeirização do capitalismo. Campinas: IE/UNICAMP, 2000.

CARDOSO, Tereza; RIBEIRO, J. Cadima. Economia para o homem e desenvolvimento regional: contribuição para um pensamento e uma política regional alternativos. **Revista Redes**, Santa Cruz do Sul, n. 1, p.7 -23, quadrimestral, jan/abr. 2001.

CARPINTÉRO, José Nilton Cabral, BACIC, Miguel Ruan. **Empreendedorismo e desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.venturecapital.gov.br>>. Acesso em: 12 ago.2008.

CASTILHOS, Dino Sandro Borges de. **Capital social e políticas públicas**: um estudo da linha de infra-estrutura e serviços aos municípios do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. 2001. f.173. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do rio Grande do Sul. Porto Alegre.

CORCETTI, Elisabete. **Brasil empreendedor**. 150 anos de desafios. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em : 03 jul. 2008.

COSTA, Cristina. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. São Paulo: Moderna, 1997

CRUZ, José Luis Vianna da. **Brasil, o desafio da diversidade**: experiências de desenvolvimento regional. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2005

DALLABRIDA, Valdir Roque Território. In: SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Dicionário de desenvolvimento regional**, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

D'AVILA, Maria Inácia, PEDRO, Rosa. Tecendo o desenvolvimento: saberes, gênero, ecologia social. In IRVING, Marta de Azevedo. **Turismo como instrumento para o desenvolvimento local**: entre a potencialidade e a utopia. Rio de Janeiro: MAUAD: Bapera Editora, 2003.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luis. Coopetição. In. SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Dicionário de desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ESTADO DE SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Fazenda. Diretoria de Administração Tributária. Gerencia de Cadastro Tributário. **Manual do movimento econômico**. Florianópolis, Secretaria de Estado da Fazenda.

FILHO, Jayme Teixeira. **Repensando a gestão e a tecnologia**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2008.

FRAGA, Nilson César. **Mudanças e permanências na rede viária do Contestado**: uma abordagem acerca da formação territorial no Sul do Brasil. 2006. f.188. Tese [Doutorado em Meio Ambiente] – Programa de Doutorado em Meio Ambiente em Desenvolvimento – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

FRANCO, Augusto de. O conceito de capital social e a procura de um índice sistêmico de desenvolvimento local integrado e sustentável. In SILVEIRA, Caio Márcio e DA COSTA REIS, Liliane (Orgs.). **Desenvolvimento local, dinâmicas e estratégias**. Rede DLIS/RITS, p.153-162, 2001.

FRIEDMAN, Brian. **Capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

GALVAO, Antonio Carlos Ferreira. **Inovação e desenvolvimento regional em discussão**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 04 jun.2008.

GONÇALVES, Eduardo. Aspectos territoriais da inovação industrial brasileira. **Boletim Regional**: Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Ministério da Integração nacional, n.6, jan./abr., p. 11-21, 2008.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

LASTRES, Helena M. M., CASSIOLATO, José Eduardo. Arranjos produtivos e inovativos locais: contribuições para uma nova política de desenvolvimento industrial e tecnológico. **Boletim Regional**: Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Ministério da Integração nacional, n.7, p.20-27 maio/ago. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2007

MONASTÉRIO, Leonardo Monteiro. (2000), Capital social e crescimento econômico: mecanismos. In: VI Encontro Regional de Economia BNB/ANPEC, Fortaleza, **Revista Econômica do Nordeste**, v.31, n. especial, p.866-880. Disponível em; <<http://www.leonardomonasterio.hpg.ig.com.br/index.htm>>. Acesso em: out. 2008.

NAKANO, Yohigaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista Economia Política**, v.14, n.4(56), p.7-30, out./dez. 1994.

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.41-48, maio/ago. 2002.

PONCHIROLLI Osmar, **O capital humano como elemento estratégico na Economia da sociedade do conhecimento sob a Perspectiva da teoria do agir comunicativo**, 2000. f.105. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – área de Inovação e Avaliação Tecnológica) – Curso de pós-graduação em Engenharia da Produção. UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PERIUS, Neusa Maria. WITTMANN, Milton Luiz. Micro e pequenas empresas no cenário do desenvolvimento contemporâneo. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul, n. 1, p.165-177, quadrimestral, jan./abr. 2003.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINTELA, Heitor Murat, MESCHESI, Angélica; OLIVEIRA, Jose Tadeu. **Gestão estratégica e liderança**. Disponível em <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume52005/RelPesq_V5_2005_09pdf>. Acesso em: 27 dez. 2008.

REZENDE, Denis Alcides, CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, Andréas Fábio. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização**: seis chaves para o sucesso num mundo em transformação. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000

SANCHES Osvaldo Maldonado. Planejamento estratégico de sistemas de informação gerencial. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), jul./ago. 1997.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. **Estudo Diagnóstico da Regional Canoinhas**: elaboração a partir das Informações produzidas nas Oficinas de Diagnóstico. Florianópolis, dez. 2005.

SCHAACK, Ana Cláudia, MATTUELLA, Juvir Luiz, LENGELER, Jorge Francisco. Orientação para o mercado e aprendizagem organizacional: exploração da possibilidade de complementaridade das técnicas. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul, n. 3, 119-132, quadrimestral, set./dez. 2001.

SCHNEIDER, Sergio, TARTARUGA Iván Peyré. **Território e abordagem territorial**: das referências cognitivas aos aportes aplicados à análise dos processos sociais rurais. RAIZES: Revista de Ciências Sociais. Campina Grande, Vol. 23. no. 01 e 02. p. 99-117, jan-dez 2004.

SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Dicionário de desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

SILVA, Jorge Antonio Santos. O papel do capital humano, do capital social e das inovações tecnológicas na formação de redes territoriais, no crescimento endógeno e no desenvolvimento regional. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul, n.2, p.129-152, quadrimestral, maio/ago. 2005.

SILVEIRA, Caio, BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunca, ZAPATA, Tania. **Ações integradas e desenvolvimento local**: tendências, oportunidades e caminhos. São Paulo: EAESP/FGV, 2001.

VAZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VERGARA, Patrício Antonio Rojas. **Desenvolvimento endógeno**: um novo paradigma para a gestão local e regional. Fortaleza: IADH, 2004

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea - ANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, v.1, n.1-10, 1995.

Site consultado:

<<http://www.amplanorte.org.br>>. Acesso em: out. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1
TABELAS DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

TABELAS DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Tabela 1- Empresa integrada ou associada a outras organizações público-privadas

Descrição	Respostas
Sim	13
Não	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 2 - Se sim qual:

Descrição	Respostas
Sindicato da categoria	14
Associação comercial e industrial	13
Conselhos municipais	02
Conselho de Desenvolvimento Regional	01
ONG's	01
Outras	02

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 3 - Participação na gestão da organização

Descrição	Respostas
Sim	08
Não	06

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 4 - Relação da empresa com as demais do ramo na região

Descrição	Respostas
Ótima	02
Muito boa	07
Boa	03
Neutro	02

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 5 - Ocorrências na relação entre as empresas do mesmo ramo

Descrição	Respostas
Participação em reuniões do setor	07
Discussão de problemas referente ao setor	04
Tomadas de decisões coletivas	02
Integração através do sindicato	09
Planejamento estratégico do setor	01

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 6 - Fatores que interferem na relação das empresas

Descrição	Respostas
Articulação do setor	06
Atuação da entidade classista	05
Visão de mercado	02
Acirramento da concorrência	02
Oportunidade de expansão do mercado	01
Nível de cooperação entre as empresas	06
Apoio governamental	03
Outros	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 7- Entendimento do conceito de desenvolvimento regional

Descrição	Respostas
E um campo de implementação de estratégias inovadoras baseado na parceria estado sociedade	05
Integra os componentes econômicos e sociais na formulação de políticas e programas promovendo mudanças no padrão de condições e qualidade de vida da população da região	08
Tem por base a promoção de mudanças de hábitos, costumes identidade, definição da capacidade de articulação e associação das pessoas e entidades	02
E um processo de pensar estratégias de forma integrativa, contínua e sustentável	02
Visa à questão econômica	01
Não produz desenvolvimento para além da economia	0
Trata-se apenas de uma decisão unilateral	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 8 - Ocorrência do desenvolvimento regional

Descrição	Respostas
Integração e articulação da região	09
Identificação das potencialidades socioeconômicas da região	07
Formação de redes de empresas	01
Maior apoio governamental	04
Investimento em qualificação de mão de obra	03
Melhoria dos modelos de gestão	03
Melhoria dos processos produtivos	03
Desenvolvimento de novos produtos, serviços e novos mercados	06

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 9 - Participação em iniciativas de desenvolvimento regional

Descrição	Resposta
Pela diretoria de sindicatos, associações e outras organizações.	09
Participa de iniciativas de mobilização da região	03
Integra comissões de discussão sobre o tema	01
Investe na formação do capital humano de sua empresa	06

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 10 - Fatores importantes na participação de iniciativas de desenvolvimento regional

Descrição	Resposta
Número de empregos diretos e indiretos gerados na empresa	10
Tradição no mercado	04
Produtos e serviços oferecidos	04
Impostos recolhidos	04
Melhoria das condições e qualidade de vida	08

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 11- Estrutura existente envolvida no desenvolvimento regional

Descrição	Resposta
Presença de empresas que movimentam a economia	10
Atuação do estado nas iniciativas de integração local e regional	01
Governo interventivo sobre os problemas locais e regionais	
Articulação política para o desenvolvimento local e regional	03
Participação da sociedade civil organizada	01
Mão-de-obra desqualificada	02

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 12 - Entendimento do conceito de capital humano

Descrição	Resposta
Pessoas com conjunto de habilidades e competências integradas para o crescimento da empresa, com aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças e para exercer liderança	14
Representam recursos estratégicos das empresas para o seu planejamento e organização	01
Elemento estratégico fundamental na sociedade organizacional	01
Contribui para a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas como meio indispensável para algum fim maior: domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos mais eficazes.	01
Importante recurso para aumentar a produção e a acumulação de capital cuja fonte são os indivíduos.	0
Resulta da soma de qualidades individuais (conhecimento e capacitação técnica) aplicadas na produção.	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 13 - Fatores importantes para a formação do capital humano

Descrição	Respostas
Formação de equipes	05
Integração de pessoas e setores	04
Planejamento estratégico	06
Estímulo a participação e inovação de pessoal	05
Investimento em treinamento de pessoal	09
Política de benefícios sociais	04
Conhecimento	07
Empreendedorismo	04
Formação profissional	08

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 14 - Desafios da gestão de empresas atualmente

Descrição	Respostas
Concorrência	05
Escassez de matéria prima	01
Demanda de produtos	03
Instabilidade econômica	11
Pouca habilidade na gestão	02
Inovações tecnológicas	04
Baixo nível de participação das pessoas	03

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 15 - Modelos de gestão de empresas

Descrição	Respostas
Gestão participativa	07
Gestão integrada de setores, processos e lideranças	06
Gestão de competências	01
Gestão da estratégia empresarial	06
Gestão da informação	02
Gestão de clientes	01
Gestão de resultados	08

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 16 - Avaliação da capacidade empreendedora da empresa

Descrição	Respostas
Alta	05
Média	09
Baixa	0

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

Tabela 17 - Fatores que interferem no empreendedorismo para a gestão de empresas

Descrição	Resposta
Mão de obra desqualificada	09
Inovações tecnológicas	09
Participação individual e coletiva	01
Integração entre setores e pessoas	04
Integração entre empresas do mesmo ramo	01
Atuação de organizações classistas	02

Fonte: Dados da Pesquisa (2008)

APÊNDICE 2
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Descrição	Dados
Identificação da Empresa	
Ano de fundação	
Ramo de Atividade	
Principais produtos	
Entrevistado	
Formação	
Cargo	
Número de funcionários atuais	

Questões:

1- Sua empresa integra ou é associada a outra(s) organização(ões) Público-Privada:

sim não

Se sim qual:

- Sindicato da categoria
- Associação comercial e Industrial
- Conselhos municipais
- Conselho de Desenvolvimento Regional
- ONG's
- Outra organização público-privada _____

2 – Você já fez parte dos gestores da organização?

sim não

Período: _____

Cargo: _____

3 – Como você considera a relação de sua empresa com as demais do ramo na região?

- ótima
- muito boa
- boa
- neutro

4 - Como ocorre esta relação:

- Participação em reuniões do setor
- Discussão de problemas referentes ao setor
- Tomada de decisões coletivas
- Integração através do sindicato
- Planejamento estratégico do setor

5 – Na sua opinião, que fatores interferem nesta relação:

- articulação do setor
- atuação da entidade classista
- visão do mercado
- acirramento da concorrência
- oportunidade de expansão do mercado
- nível de cooperação entre as empresas
- apoio governamental
- outros _____

6 – Como Você entende o desenvolvimento regional

- é um campo de implementação de estratégias inovadores baseado na parceria estado sociedade
- integra os componentes econômicos e sociais na formulação de políticas e programas, promovendo mudanças no padrão de condições e qualidade de vida da população da região
- tem por base a promoção de mudança nos hábitos, costumes, identidade, definição da capacidade de articulação e associação das pessoas e entidades
- é um processo de pensar estratégias de forma integrativa, contínua e sustentável;
- visa à questão econômica
- não produz desenvolvimento para além da economia
- trata-se de apenas uma decisão política unilateral

7 – O que é preciso para que ocorra o desenvolvimento regional

- integração e articulação da região
- identificação das potencialidades socioeconômicas da região
- formação de redes de empresas
- maior apoio governamental
- investimento em qualificação de mão-de-obra
- melhoria dos modelos de gestão
- melhoria do processo produtivo
- desenvolvimento de novos produtos, serviços e novos mercados

8 – Qual a sua participação em iniciativas de desenvolvimento regional.

- () pela diretoria de sindicatos, associações e outras organização
- () participa de iniciativas de mobilização da região
- () integra comissões de discussão sobre o tema
- () investe na formação do capital humano de sua empresa

9 – Que fator(es) são importante(s) nesta participação:

- () número de empregos diretos e indiretos gerados na empresa
- () tradição no mercado
- () produtos e serviços oferecidos
- () impostos recolhidos
- () melhoria das condições e qualidade de vida

10 – Qual a estrutura existente hoje envolvida no desenvolvimento regional?

- () presença de empresas que movimentam a economia
- () atuação do estado nas iniciativas de integração local e regional
- () governo interventivo sobre os problemas locais e regionais
- () articulação política para o desenvolvimento local e regional
- () participação da sociedade civil organizada
- () mão-de-obra desqualificada

11 - O que você entende por capital humano?

- () pessoas com conjunto de habilidades e competências integradas para o crescimento da empresa, com aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças e para exercer liderança.
- () representam recursos estratégicos das empresas para o seu planejamento e organização
- () elemento estratégico fundamental na sociedade organizacional
- () contribui para a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas como meio indispensável para algum fim maior: domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos mais eficazes.
- () importante recurso para aumentar a produção e a acumulação de capital cuja fonte são os indivíduos;
- () resulta da soma de qualidades individuais (conhecimento e capacitação técnica) aplicadas na produção.

12 – Que fatores você considera importantes para a formação do capital humano:

- () formação de equipes
- () integração entre pessoas e setores
- () planejamento estratégico
- () estímulo a participação e inovação de pessoal
- () investimento em treinamento de pessoal
- () política de benefícios sociais
- () conhecimento,
- () empreendedorismo

formação profissional

13 - Na sua opinião, quais os desafios da gestão das empresas atualmente:

- concorrência
- escassez de matéria-prima
- demanda de produtos
- instabilidade econômica
- pouca habilidade na gestão
- inovações tecnológicas.
- baixo nível de participação de pessoas

14 - Que modelos de gestão de empresas você conhece:

- gestão participativa
- gestão integrada de setores, processos e lideranças
- gestão de competências
- gestão de estratégia empresarial
- gestão da informação
- gestão de clientes
- gestão de resultados

15 – Como você avalia a capacidade empreendedora de sua empresa

- alta
- média
- baixa

16 - Na sua opinião, quais fatores interferem no empreendedorismo para a gestão de sua empresa.

- mão-de-obra desqualificada
- inovações tecnológicas
- participação individual e coletiva
- integração entre setores e pessoas
- integração entre empresas do mesmo ramo
- atuação das organizações classistas

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)