

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
EMPRESARIAL**

**ANNA DE MEIS PASSOS**

**GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
UM ESTUDO SOBRE O POLO DE MODA DE PETRÓPOLIS**

**Rio de Janeiro  
2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**ANNA DE MEIS PASSOS**

**GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
UM ESTUDO SOBRE O POLO DE MODA DE PETRÓPOLIS**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Orientador: Prof. Dr. Lamounier Erthal Villela.

**Rio de Janeiro  
2009**

## DEDICATÓRIA

Aos meus netos,  
Marco Aurélio, Marcello e Ottavio,  
para lembrá-los de que:  
sempre é hora quando se quer!  
Às minhas filhas,  
Ana Maria e Ana Livia,  
razão primeira de minha existência.  
*In memoriam,*  
a meu esposo  
Alcione Ferreira Passos,  
Que, mesmo não se encontrando entre nós,  
acompanha minha trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Dr. Lamounier Erthal Villela, meu orientador, pela orientação firme e segura na condução desta pesquisa.

A família De Carolis, eternos amigos, pela acolhida carinhosa durante minha permanência em Petrópolis e pelo desprendimento em compartilhar seus conhecimentos nos contatos necessários ao desenvolvimento desta pesquisa.

Ao amigo Dr. Paulo Roberto Patuléia, secretário de Fazenda do município de Petrópolis (2001-2008), pela atenção dispensada e presteza em fornecer-me os subsídios essenciais para a realização deste estudo.

Ao Sr. Marcelo Fiorini, presidente da ARTE, pelo gentil atendimento, permitindo-me entrevistá-lo, e pelos demais materiais fornecidos, essenciais à realização deste estudo.

Ao Sr. Addison Freitas Meneses, presidente do Sindcon, pela colaboração prestada disponibilizando os subsídios necessários à elaboração desta pesquisa.

Aos meus fiéis companheiros, Mug e Cher, pelas incontáveis horas, deitados a meus pés durante o trabalho para esta pesquisa, fazendo companhia, nunca me deixando sozinha.

A cidadania é responsabilidade perante nós e perante os outros, consciência de deveres e de direitos, impulso para a solidariedade e para a participação; é sentido de comunidade e de partilha, é insatisfação perante o que é injusto ou o que está mal, é vontade de aperfeiçoar, de servir, é espírito de inovação, de audácia, de risco, é pensamento que age e ação que se pensa.

Jorge Sampaio

## RESUMO

O objetivo da dissertação foi investigar, através de estudo de caso, como ocorre a gestão social na governança do APL de confecções da Rua Teresa, de Petrópolis-RJ, e como este Polo contribui para o desenvolvimento local. Partiu da suposição de que o Polo contribui para o desenvolvimento local, devido à criação de renda e empregos. O referencial teórico foi centrado nas teorias de gestão social, redes, governança, cidadania e desenvolvimento local. Quanto aos aspectos metodológicos, foi preparada uma pesquisa bibliográfica e telematizada sobre o Polo em questão. Posteriormente, foi elaborada uma pesquisa de campo em que foram utilizados questionários voltados para os empresários, os participantes dos conselhos do APL e os membros da sociedade civil. Os questionários tiveram como objetivo avaliar como se dá a participação dos atores locais nos processos decisórios do APL. Também foram elaboradas entrevistas conversacionais livres com gestores públicos do município. Foi constatado que a estrutura produtiva está apoiada em uma rede de pequenas e microempresas e que as empresas formais do polo empregam diretamente um ou dois empregados, mantendo uma estrutura reduzida e terceirizada que trabalha através de um sistema de facção de encomendas. Os resultados do estudo demonstram que, de quase 1.000 empresas que compõem o Polo de Moda, apenas 190 são filiadas à ARTE - Associação de Empresários da Rua Teresa e 60 são filiadas ao Sindcon - Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis. Foi demonstrado que há um processo participativo entre os empresários e as instituições locais, destacando-se a prefeitura, o Senai e o Sebrae na condução da governança. Foi identificada uma liderança formal, na qual os empresários locais são os mais participativos; suas opiniões são consideradas e acatadas pelos demais membros. A governança busca conciliar as decisões do Polo de Moda e as ações dos poderes locais, tornando-as rentáveis e socialmente corretas. O resultado da pesquisa permite considerar que as instituições públicas locais zelam pelos interesses do Polo de Moda. A partir da pesquisa de campo, foi possível inferir que o Polo gera desenvolvimento local, pois emprega e contribui para a capacitação de pessoas.

## **ABSTRACT**

The objective of the dissertation was to investigate, through a study case, how happens the Social Management in the Governness of APL of Fashion Manufactures of the Rua Teresa of Petrópolis-RJ and how this pole contributes to the local development. It starts of the supposition that the pole contributes to the local development, due to the creation of gain and employment. The theoretical referencial was centered in the theories of: Social Management, Nets, Governness, Citizenship and Local Development. As for the methodological aspects, it was elaborated a bibliographical research on the pole in subject. After this step, a field research was elaborated where questionnaires were used and returned from the entrepreneurs, the participants of the council of APL and members of the civil society. The questionnaires had as objective, to evaluate as it feels the local actors participation in the decisions processes of APL. Also conversational free interviews with public managers of the Municipal District were elaborated. It was verified that the productive structure is leaning in a net of small and personal companies and that the formal companies of the pole use one or two employees directly, maintaining a reduced structure that works through a system of faction of orders. The results of the study demonstrate that of the possible 1.000 companies that compose the Fashion Pole, only 190 are affiliate at ARTE - Association of Entrepreneurs of the Rua Teresa and 60 are affiliate at Sindcon - Union of the Industries of Makings of Clothes and Hats of Ladies of Petrópolis. It was demonstrated that there is a participative process between the entrepreneurs and the local institutions, standing out the town hall, Senai and Sebrae on the conduction of Governness. It was identified a formal leadership, where the entrepreneurs places are the more participative, being their considered opinions and accepted by the other members. The governness looks for to reconcile the decisions of the Fashion Pole and the actions of the local powers, turning them profitable and socially correct. The result of this research allows to consider that the local public institutions care for the interests of the Fashion Pole. Starting from the field research, it was possible to infer that the pole generates local development, because it uses and contributes to the people's training and its job's evolution.

## LISTA DE SIGLAS

AI – Aprendizagem Individual  
AO – Aprendizagem Organizacional  
APL - Arranjo Produtivo Local  
ARTE - Associação de Lojistas da Rua Teresa  
CDL – Clube de Diretores Lojistas  
CEF – Caixa Econômica Federal  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
DIs – Distritos Industriais  
FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro  
FECOMERCIO – Federação do Comércio do Rio de Janeiro  
FIRJAN – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro  
IRIS – Instituto de Pesquisas e Intervenções Sociais  
MPME – Micro, pequenas e médias empresas  
P&D – Pesquisa e desenvolvimento  
PMEs – Pequenas e médias empresas  
PMP – Prefeitura Municipal de Petrópolis  
PPAD – Plataforma de produção de alto desempenho.  
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SESC – Serviço Social do Comércio  
SICOMERCIO – Organização Sindical  
Sindcon – Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis  
SPILs – Sistemas Produtivos e Inovativos Locais  
UCP – Universidade Católica de Petrópolis

## LISTA DE FIGURAS

1 - Timeline.....	18
2 - Prédio da carceragem e delegacia de policia.....	96
3 - Deputado Bittar supervisionando as obras de reforma do prédio da carceragem e delegacia.....	97
4 - Atual Centro de Moda .....	98

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário Empresarial.....	116
Anexo 2 - Questionário Conselho Gestor .....	122
Anexo 3 - Questionário Sociedade Civil .....	127
Anexo 4 - Tabulação Questionário Empresarial .....	129
Anexo 5 - Tabulação Questionário Conselho Gestor .....	133
Anexo 6 - Tabulação Questionário Sociedade Civil .....	137

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	22
1.2	OBJETIVOS .....	23
1.2.1	Objetivo Final .....	23
1.2.2	Objetivos Intermediários .....	23
1.3	SUPOSIÇÃO .....	23
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	23
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	25
2.1	REDES DE EMPRESAS .....	25
2.1.1	Gestão de redes .....	30
2.1.2	Determinação da arquitetura de uma rede com base no acervo de conhecimento possuído.....	32
2.1.3	Empresários e empregos nos novos territórios produtivos .....	33
2.1.4	Gestão de redes de cooperação interempresariais .....	39
2.2	GESTÃO SOCIAL .....	41
2.2.1	Gestão social em APLs .....	44
2.3	DESENVOLVIMENTO LOCAL .....	46
2.3.1	Gestão do desenvolvimento e poderes locais .....	47
2.3.2	Relatos de alguns casos de APLs na Itália Meridional .....	49
3	METODOLOGIA .....	52
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	52
3.2	QUANTO AOS MEIOS .....	52
3.3	COLETA DE DADOS .....	54
3.4	ENTREVISTA QUALITATIVA .....	54
3.5	QUESTIONÁRIO .....	55

3.6	TRATAMENTO DE DADOS .....	56
3.7	UNIVERSO E AMOSTRA .....	56
3.8	SUJEITOS DA PESQUISA .....	56
3.9	LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	56
4	RESULTADOS DA PESQUISA .....	58
4.1	ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO .....	61
4.1.1	Processo de discussão .....	61
4.1.2	Inclusão .....	64
4.1.3	Pluralismo .....	66
4.1.4	Igualdade participativa .....	67
4.1.5	Autonomia .....	68
4.1.6	Bem Comum .....	69
4.1.7	Gráficos .....	71
4.2	Entrevistas .....	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	101
6	SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....	108
	REFERÊNCIAS .....	109
	GLOSSÁRIO .....	113
	ANEXOS.....	115

## 1. INTRODUÇÃO

A formação de arranjos e estruturas organizacionais baseadas na colaboração e na cooperação entre empresas proporciona maior capacitação produtiva e inovativa para as empresas em rede. Segundo Gaspil (2004, p.19), “a atuação em redes é considerada como a principal inovação organizacional para enfrentar o processo acelerado de mudanças nas relações econômicas”.

Nestes últimos anos, o tema *gestão social* tem sido muito focado na análise dos sistemas de governo em relação às políticas públicas, na implantação de um sistema empresarial voltado para ações e projetos de responsabilidade social corporativa, sempre com a finalidade de obter a valorização do relacionamento ético entre empresa, trabalhadores e a comunidade, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento *sustentável e inclusivo* da indústria.

Segundo Wegner *et al.* (2004), verifica-se que no atual contexto a formação de redes é uma alternativa viável à sobrevivência das pequenas empresas. Torna-se muito difícil para uma pequena empresa acompanhar isoladamente o ritmo das mudanças, com as exigências de atualização tecnológica e gerencial, a adaptação às tendências de mercado e os ganhos de escala necessários à competição. A colaboração entre empresas em rede possibilita a todas o alcance dessas exigências a custos inferiores. No estudo dirigido para experiências internacionais, verificou-se que algumas pequenas empresas organizadas em redes e/ou aglomerados têm conseguido se elevar à condição de *motor da economia*, ao invés de ocupar uma condição marginal e de pouca relevância.

A *Terceira Itália* é um exemplo de desenvolvimento regional que surgiu em decorrência da cooperação empresarial e da colaboração entre micro e pequenas

empresas. Na Itália, mais precisamente a partir da década de 1970, as grandes empresas começaram a diminuir sua produção e, conseqüentemente, tiveram que demitir empregados. Nessa época, as pequenas empresas italianas começaram a desempenhar papel fundamental para o desenvolvimento e a geração de renda. Segundo Humphrey e Schmitz (1995) *apud* Amato Neto (2000), o sucesso da *Terceira Itália* e de outras regiões europeias nas décadas de 1970 e 80 demonstra o poder da eficiência coletiva focada nas necessidades dos consumidores.

O aprofundamento de relações e colaboração empresarial permitiu à Terceira Itália, entre 1970 e 1981, sair da posição desfavorável em que se encontrava, chegando a ultrapassar o consumo *per capita* da *Itália Setentrional Industrializada*. Segundo Humphrey e Schmitz (1995), a explicação lógica para o sucesso do desenvolvimento regional da *Terceira Itália* reside na *combinação* entre competição e colaboração de pequenas empresas, o que alavancou o desenvolvimento dos *clusters* formados. Segundo Amato Neto (2000), esse tipo de organização industrial trouxe, além de grande flexibilidade, maior capacidade inovadora às regiões envolvidas e à Itália como um todo, tornando-a mais competitiva e ajustada ao novo padrão de concorrência. Segundo Casarotto e Pires (1998) e Gurisatti (1999), a região da *Emilia Romagna*, na *Terceira Itália*, pode ter atingido um dos maiores graus de prosperidade do mundo baseada no modelo de redes de pequenas empresas.

Há no Brasil diversos polos compostos por redes de pequenas e médias empresas, destacando-se entre outros: o de calçados do Vale dos Sinos, composto pelas cidades de Sapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos, Ivoti e Nova Hamburgo, no Rio Grande do Sul; o de calçados femininos, em Jaú, no Estado de São Paulo; o polo de calçados masculinos, em Franca, no Estado de São Paulo; o de Moda, em

Petrópolis (moda feminina e masculina), no Estado do Rio de Janeiro; e o de moda íntima, em Nova Friburgo, no Estado do Rio de Janeiro.

Esta dissertação se propõe a analisar o Polo de Moda de Petrópolis, no Rio de Janeiro, segundo os enfoques da *gestão social* e do *desenvolvimento local*.

A fim de estudar o atual Polo da Moda (localizado na Rua Teresa e adjacências), na cidade de Petrópolis, faz-se necessário proceder a um rápido retrospecto da história dessa localidade, com o propósito de analisar a evolução desde o início da sua formação até os tempos atuais.

Segundo Toulouis (2007), ao se mencionar a história de Petrópolis não se pode omitir a origem da Rua Teresa, devido à importante participação dessa rua no desenvolvimento da Cidade Imperial.

Ainda segundo Toulouis (2007), no início da formação da cidade de Petrópolis, no século XIX, devia-se percorrer o caminho da Estrada Normal da Estrela, pois assim se chegaria até a Fazenda do Córrego Seco. Inicialmente, tal percurso era cumprido com a finalidade de chegar aos locais de exploração de ouro no Estado de Minas Gerais.

Com o passar do tempo, o quarteirão situado entre a Serra da Estrela e a nova cidade foi denominado Vila Teresa, em homenagem à esposa de D. Pedro II, a imperatriz Teresa Cristina. Até a inauguração da atual estrada Rio – Petrópolis, em 1928, essa rua era o único caminho que possibilitava o acesso ao centro da cidade.

A Vila Teresa testemunhou o desenvolvimento econômico do município, posto que foi a primeira a receber não só o tráfego de veículos de tração animal mas também o de bondes e automóveis.

Deve-se mencionar também a ferrovia que corria paralela a essa via pública em 1883, sendo responsável pela instalação, em Petrópolis, das oficinas da

Leopoldina Railway e da Serraria Faulhaber, que forneceu janelas e portas para o Palácio Imperial.

Em relação à cidade, é importante realçar alguns fatos:

1. Petrópolis nasceu em decorrência do propósito de substituir o trabalho escravo pelo trabalho livre.
2. Para tanto, utilizou-se a mão de obra de imigrantes alemães, portugueses, franceses, italianos e ingleses.
3. Graças a estes imigrantes, Petrópolis passou a usufruir de mão de obra especializada.

#### 4. Time Line

1857: Bartolomeu Pereira Sodré fundou na Rua Teresa o primeiro jornal de Petrópolis: *O Mercantil*.

Entre 1857 e 1873: ocorreu a fundação da primeira fábrica de tecidos: São Pedro de Alcântara; não existe documento informando a data exata.

1873: deu-se a fundação da fábrica da Companhia Petropolitana de Tecidos.

1876: ocorreu a inauguração do Hospital Santa Teresa, com a participação de D. Pedro II.

1883: Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, fundou a estrada de ferro, instalando em Petrópolis as oficinas da Leopoldina Railway e a Serraria Faulhaber.

1889: foi fundada a fábrica de tecidos Dona Isabel.

1892: em decorrência do exílio da família imperial, Petrópolis passou a ser governada por sua câmara, situação que perdurou até a criação da prefeitura municipal, sendo Oswaldo Cruz seu primeiro prefeito.

1893: em consequência da revolta armada em Niterói (capital do governo estadual naquela época), a capital foi transferida para Petrópolis.

1902: a capital do governo retornou para Niterói.

1903: ocorreu a fundação da Indústria Cometa, fabrica de tecidos.

1916: deu-se a fundação de um pequeno negocio familiar na Rua Teresa, mais especificamente uma malharia, que funcionava na casa do empresário Manoel Soares de Sá. Essa malharia é considerada a precursora das malharias locais.

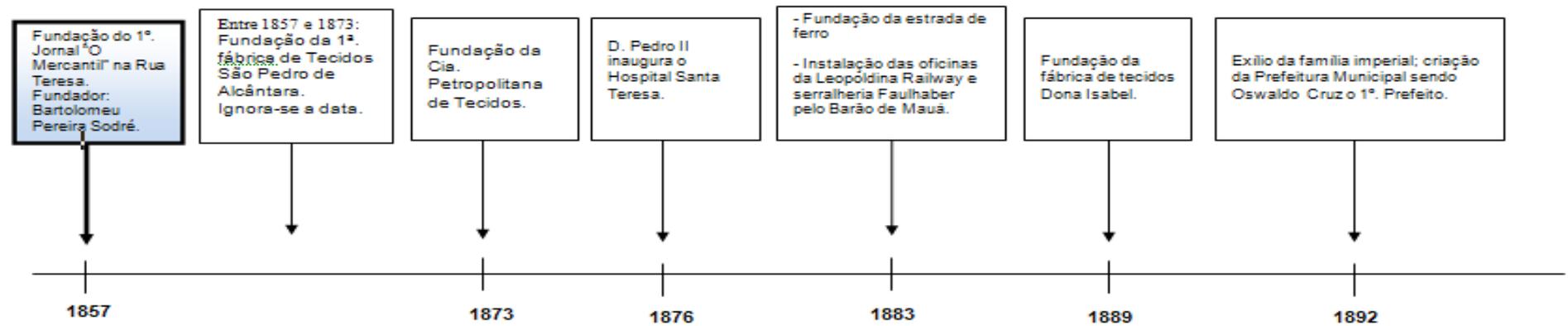
2000: foi fundada a ARTE por um grupo de empresários.

2006: foi criado o Conselho da Moda de Petrópolis, mediante parceria do Sebrae e da Firjan com a ARTE.

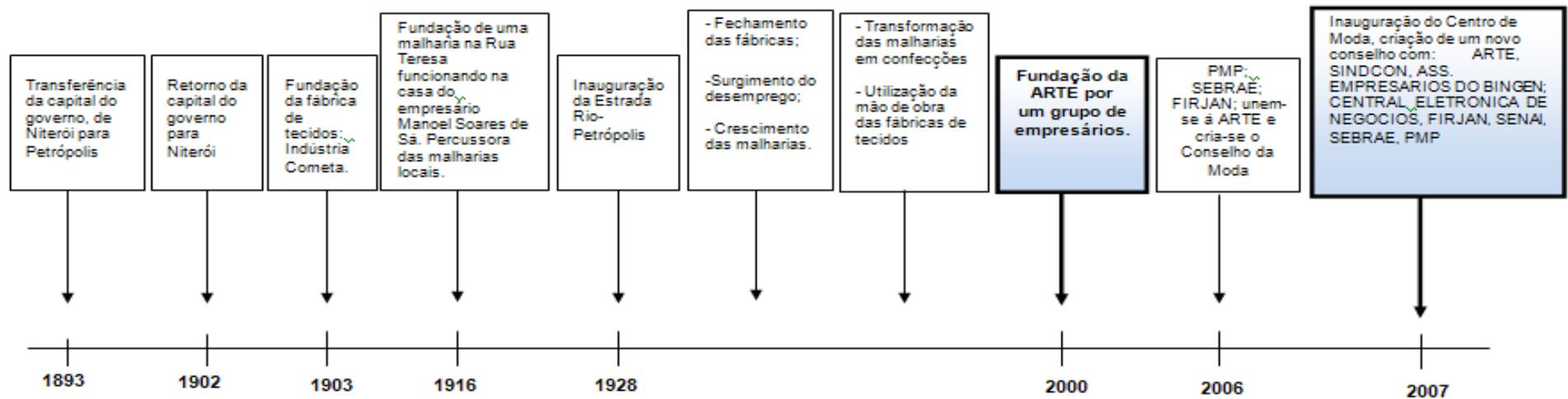
2007: Inauguração do Centro de Moda e criação do novo conselho de moda, constituído por: ARTE; Sindcon; Ass. de Empresários do Bingen; Central Eletrônica de Negócios; Firjan; Senai; Sebrae e Prefeitura Municipal de Petrópolis.

## TimeLine

### TimeLine parte 1



### TimeLine Parte 2



Ao consultar o *site* oficial da Prefeitura de Petrópolis, podemos verificar que atualmente a importante rua é considerada o *orgulho* da indústria têxtil do município. E, segundo o mesmo *site*, é conhecida como um “*shopping a céu aberto*”, com a extensão de dois quilômetros e oferecendo preços de fábrica. Devido à proximidade com o centro histórico, faz com que as visitas ao Museu Imperial, à Catedral de São Pedro de Alcântara e ao Palácio de Cristal sejam obrigatoriamente acompanhadas de incursões para compras à Rua Teresa.

O polo têxtil surgiu em Petrópolis em virtude da inauguração da Companhia Petropolitana de Tecidos, em 1873, a *primeira das grandes fábricas* que se instalaram na cidade, transformando-a em um polo de atração de mão de obra, atraindo trabalhadores de várias regiões em razão da grande oferta de empregos.

O crescimento no setor têxtil teve continuidade em 1889, quando se deu a inauguração da Fábrica de Tecidos Dona Isabel, que se encontra desativada. Em 1903, inaugurou-se a Indústria Cometa, cujo endereço era o caminho de entrada para a cidade. Atualmente nesse local estão localizados: o Hipermercado ABC e o Hipershopping ABC (Fundação de Cultura e Turismo Petrópolis).

Em 1916, o empresário Manoel Soares de Sá montou um pequeno negócio familiar, mais especificamente uma malharia, que funcionava em sua própria casa, nessa mesma rua, razão pela qual ele é considerado o percussor das malharias locais.

O auge da indústria têxtil ocorreu entre o final do século XIX e início do século XX. O clima úmido, a energia hidráulica e a mão de obra qualificada (imigrantes italianos) foram os fatores importantes para a instalação das fábricas de tecidos em Petrópolis. A primeira fábrica instalada foi a Fábrica São Pedro de Alcântara. Em seguida vieram: a Companhia Petropolitana, que concentrava a mão de obra dos

imigrantes Italianos, Aurora, Werner, Santa Helena, Dona Isabel e Cometa. Em função do crescimento da indústria têxtil, houve também crescimento demográfico de alguns bairros como Bingen, Cascatinha, Morin e Alto da Serra, onde ficavam as vilas operárias.

Entre as décadas de 50 e 60 do século passado, iniciou-se o declínio econômico da atividade têxtil, em função do fechamento de algumas fábricas e o consequente desemprego. A vila operária da fábrica Dona Isabel localizava-se na Rua Teresa, e o *know-how* adquirido pelos ex-operários permitiu que eles começassem a montar pequenas malharias em suas próprias casas, transformando as garagens em pontos de venda. A Rua Teresa passou a ser conhecida como a “rua das malharias”, atraindo “sacoleiras” interessadas em comprar para revender, em virtude dos preços baixos praticados, embora a qualidade dos produtos fosse questionável.

Em sua maioria, os frequentadores da Rua Teresa eram representados por uma classe econômica de baixo poder aquisitivo do município de Petrópolis e pelas *sacoleiras*.

Atualmente, o Polo de Moda de Petrópolis é composto por 1.000 confecções, está fixado na Rua Teresa e é o responsável pela produção de 8 milhões de peças por mês; gera 30 mil empregos, decorrentes de todo o processo produtivo, com faturamento mensal de R\$ 100 milhões (Agencia Sebrae de Notícias, 2006).

Depois da década de 50 do século passado, mudanças sociais e tecnológicas, como a explosão demográfica, a limitação de espaços urbanos, o início de industrialização do país e as intensas migrações internas de populações marginalizadas envolveram a cidade em uma aliança política populista e tecnológica. Naquela época, em função do rápido aumento da população, iniciou-se uma

ocupação desordenada de diversas áreas urbanas, inclusive das encostas dos morros. A cidade, que passou a crescer sem plano diretor, perdeu suas condições anteriores e modificou-se, transformando em profundidade sua aparência e a qualidade de vida da população (Fundação de Cultura e Turismo Petrópolis, 2007).

De acordo com o último censo do IBGE, em 2004, a cidade de Petrópolis abrigava uma população estimada em 302.477 habitantes e representa 1,8% da área do Estado do Rio de Janeiro, dispondo dos seguintes polos de compras considerados mais importantes:

- a) A Rua Teresa, conhecida como “*shopping* a céu aberto”, pratica o comércio de roupas e acessórios de moda.
- b) O bairro Bingen pratica o comércio de móveis, tecidos para decoração, roupas e acessórios de moda.
- c) Em Itaipava é praticado o comércio de cerâmica, móveis, decoração, antiquários e artesanatos.

Foi prevista para novembro de 2006 a inauguração da Plataforma de Produção de Alto Desempenho (PPAD), que garantiria excelência ao Polo de Moda de Petrópolis. Com essa *PPAD*, as 800 indústrias de confecção passariam a contar com um tipo de linha de produção capaz de confeccionar diferentes modelos de roupas dentro de padrões internacionais de *qualidade e design*. Foi necessário um investimento de R\$ 500 mil para viabilizar a plataforma. O projeto foi aprovado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, obtendo recursos de R\$ 1 milhão do governo federal. A prefeitura local contribuiu com a importância de R\$ 200 mil para adaptação do prédio escolhido, onde funcionavam a delegacia policial e a cadeia da cidade de Petrópolis. Para a elaboração do projeto de

execução da obra, o Sebrae/RJ contribuiu com a importância de R\$ 50 mil, destinados à aquisição dos equipamentos da plataforma de produção de alto desempenho, cujo modelo é o mesmo utilizado no Japão, China, Chile, México e Itália. A meta do Polo de Moda não era apenas transformar o polo de confecções numa referência de moda no mercado interno, mas também criar competitividade no mercado externo.

A plataforma (PPAD) possibilitaria um programa de capacitação de mão de obra e serviria também como exemplo de gestão para os empresários do município (Agência Sebrae de Notícias).

Um colegiado de instituições ligadas aos setores privado e público gerenciaria as metas do Polo de Moda de Petrópolis. A decisão de criar um sistema de governança capaz de reger uma das atividades econômicas mais importantes do município, foi aprovada por 12 instituições que atuam direta ou indiretamente no Polo da Moda.

Em reunião do Conselho da Moda, foram criados dois conselhos: um *Conselho Gestor* (de caráter operacional), e um *Conselho Estratégico* (de caráter institucional), que seriam presididos pelas seguintes entidades: Sindcon (Sindicato das Indústrias de Confecções de Petrópolis), que presidiria o Conselho Gestor; e ARTE (Associação de Empresários e Amigos da Rua Teresa), que presidiria o Conselho Estratégico. (Moda Petrópolis, 2008).

### **1.1. Formulação do problema**

De que forma o Polo de Moda de Petrópolis contribuiu para o *desenvolvimento local* e para a *gestão social* daquela comunidade?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo final**

O objetivo final do presente estudo é investigar a existência de uma *gestão social*, pela ótica utilizada por Tenório (2007), assim como verificar de que forma o polo contribui para o desenvolvimento local do Município de Petrópolis.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

1. Identificar e apresentar a origem e a formação do polo;
2. Identificar e apresentar a formação e as ações da governança do Polo de Moda;
3. Verificar se a governança do Polo de Moda é capaz de promover a cultura da participação nos processos decisórios entre os atores sociais locais;
4. Identificar e demonstrar as iniciativas que atestem a valorização da gestão social e do desenvolvimento local.

## **1.3 Suposição**

Supõe-se que o Polo da Moda de Petrópolis é relevante para a geração de empregos, para a formação de mão de obra, para a geração de uma estratégia própria, contribuindo para arregimentar os atores no desenvolvimento local. Quanto à *gestão social*, supõe-se que o Polo de Moda seja um elemento catalisador de diferentes interesses dos agentes envolvidos; logo, contribuiria para o aprendizado em *Gestão Participativa*.

## **1.4 Delimitação do estudo**

A pesquisa restringe-se a identificar e analisar os processos de gestão social e de Desenvolvimento Local no Polo de Moda da cidade de Petrópolis, no Estado do

Rio de Janeiro, mais especificamente do polo de empresas localizadas na Rua Teresa.

### **1.5 Relevância do estudo**

O declínio da indústria têxtil entre as décadas de 1950 e 60 e a crise provocada pela abertura da economia nos anos 90 provocaram o fechamento de fábricas e o desemprego, fazendo com que a cidade de Petrópolis fosse considerada cidade-dormitório do Rio de Janeiro, pois parte de sua população fixa deslocava-se para a capital para trabalhar. Atualmente, transformou-se numa cidade captadora de mão de obra, absorvendo grande parte da população da Baixada Fluminense, que migrou para a cidade em função da maior oferta de trabalho. Além do Polo de Moda, também se fixou na cidade o Polo de Tecnologia, denominado Petrópolis-Tecnópolis, composto por 85 empresas de Tecnologia da Informação (TI). A legislação municipal ofereceu aos empresários incentivos econômicos e fiscais, atraindo empresas do eixo Rio-São Paulo para a cidade (Prefeitura de Petrópolis, 2007). Este estudo ressalta a importância dos APL como elementos centrais de dinamização do processo produtivo, promovendo o aprendizado interativo, envolvendo, além das empresas, diferentes conjuntos de atores da região (Gaspil, 2004). Quanto à gestão social, pretendemos verificar se existe relação de solidariedade e concordância entre os atores envolvidos com a inclusão de outros elementos nesse cenário social.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos que compõem o referencial teórico são os seguintes: redes de empresas; gestão social e desenvolvimento local.

### 2.1 *Redes de empresas*

Para efeito de representação gráfica, rede é um conjunto de pontos ou nós conectados entre si por segmentos – arcos – que viabilizam o intercâmbio de fluxos – de bens, pessoas, ou informações entre os diversos pontos da estrutura. As redes tanto podem ser abstratas (redes sociais) quanto concretas (redes de comunicação); visíveis (rodovias e ferrovias) e invisíveis (redes de telecomunicações). No campo da literatura de economia industrial, as redes constituem uma forma organizacional de interação entre os diversos agentes (Lastres; Cassiolato, 2004).

Uma rede de empresas refere-se a arranjos interorganizacionais baseados na articulação formal ou informal de empresas autônomas. Elas nascem pela consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas que podem assumir diversas formas, como: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, *externalização* de funções da empresa etc. Podem estar relacionadas aos diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor – produtor – usuário), bem como vinculadas a diversificadas dimensões espaciais (a partir das quais se conformam redes locais regionais, locais nacionais ou supranacionais). No caso das fornecedoras, geralmente as pequenas firmas se concentram em torno de grandes empresas para o fornecimento de insumos ou serviços (Lastres; Cassiolato, 2004).

Segundo Detrie (1999) *apud* Villela (2005), as empresas organizadas em redes possuem a capacidade de responder de maneira firme e positiva a situações difíceis e incertas. No entanto, é a motivação e o comportamento dos atores

envolvidos a chave-mestra que permite alcançar as condições de sucesso. O advento dessas organizações pôs fim ao isolacionismo das organizações. As alianças estratégicas entre as empresas fizeram com que se formassem redes, porque conectaram, na maioria das vezes, empresas diferentes. Acordos formais e informais surgiram dessas alianças, posto que permitiram intercâmbio de informações e de competências. Geralmente tais parcerias começam com o interesse de formar arranjos pré-competitivos que facilitem a introdução de inovações no mercado, a fim de posteriormente permitir que surjam relacionamentos estáveis entre empresas capazes de impulsionar o aumento da eficiência operacional.

O conceito de *redes de empresas* refere-se aos arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. Britto (1999) *apud* David Kupfer; Lia Hasenclever (2002).

Segundo Britto (1999, p. 345), ao analisar o conceito de rede do ponto de vista da constituição de um tipo particular de instituição, com capacidade de coordenar a realização de atividades econômicas, a ênfase recai na caracterização das estruturas em rede como um objeto específico. No estudo de redes, têm-se observado diversas alianças, tais como:

1. Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica.
2. Programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competência em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação.
3. Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior da cadeia produtiva.

4. Sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividades.
5. Distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região.
6. Sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovativas (empresas, universidades, outras instituições etc.).

Continuando com Britto (1999), a identificação das redes de empresas como objeto específico de investigação vem assumindo crescente importância. A análise dessas redes é desenvolvida a partir do ponto onde se dá a divisão artificial entre a empresa e o ambiente externo no qual se insere. Pressupõe-se, portanto, que esse ambiente se encontra institucionalmente estruturado em função da densidade de vínculos produtivos e tecnológicos estabelecidos entre as empresas e outras instituições. Essas redes caracterizam-se pela existência de autonomia relativa em relação às forças externas, bem como a presença de certo grau de auto-organização e de capacidade interna de transformação que lhes confere caráter essencialmente dinâmico. A consolidação de estruturas em rede conectando diferentes empresas surge a partir da formação de *alianças estratégicas* pontuais entre elas. Essas alianças envolvem acordos formais e informais entre empresas que permitem intercâmbio de informações e aglutinação de competências, associando-se à estruturação de arranjos cooperativos que permitem aos agentes explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras.

Ainda segundo Britto, alguns autores atribuem particular importância à análise de *alianças estratégicas*, do ponto de vista da lógica de integração de competências no âmbito destas. Essas alianças podem assumir três formas institucionais distintas:

1. Alianças baseadas numa “integração conjunta” de atividades, baseadas numa evolução no sentido de um estágio mais avançado da cadeia de produção e comercialização de bens, que não pode ser atingido em condições favoráveis pelos membros participantes do arranjo tomados isoladamente.

2. Alianças baseadas numa “configuração aditiva”, que articulam duas ou mais empresas de uma indústria particular, de modo a viabilizar um aumento de escala, um alargamento do mercado “interno” às empresas e um amortecimento da concorrência entre os membros participantes.

3. Alianças baseadas numa “configuração complementar”, que integram duas ou mais empresas de maneira a permitir uma aglutinação de ativos e competências complementares controlados por cada um de seus membros, o que amplia a competitividade dos mesmos (Britto, 1999, p. 354).

Para o autor, o conceito de aglomerações (*clusters*) industriais refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas indutoras de maior nível de eficiência e competitividade. Ao se apoiarem mutuamente, as empresas integradas aos arranjos conferem vantagens competitivas ao nível industrial para uma região particular, uma vez que permite explorar diversas economias de aglomeração. Apesar de a cooperação produtiva e ou tecnológica não estar necessariamente presente nessas aglomerações, supõe-se que a estruturação delas estimula um processo de interação local que viabiliza o aumento da eficiência produtiva, criando ambiente propício à elevação da competitividade dos agentes integrados ao arranjo. Além disso, a intensificação das articulações e interações entre empresas presentes nessas aglomerações pode resultar em impactos importantes em termos da geração de efeitos de aprendizado e da dinamização do processo inovativo em escala local ou regional.

Para Britto (1999), no caso brasileiro, a importância dessas aglomerações tem sido reforçada em função de aspectos específicos. Em particular, o processo de reestruturação produtiva do setor industrial ocorrido na década de 1990, que gerou importantes desdobramentos sobre as articulações entre agentes no interior das cadeias produtivas, fato que influenciou também o padrão de localização espacial

das atividades industriais<sup>1</sup>. As crescentes pressões pela busca de maiores níveis de eficiência na utilização de fatores produtivos estimularam a localização de atividades produtivas em regiões nas quais há disponibilidade de fatores, mão de obra e recursos naturais, em especial, onde for mais favorável, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo. É possível mencionar também um processo de desconcentração espacial na indústria, com o conseqüente surgimento de novas áreas industriais; esse processo remonta à década de 1970, mas vem adquirindo nova dinâmica no período mais recente. Além disso, destacam-se estímulos de instrumentos de política econômica definidos nos planos federal, estadual e municipal, conduzindo à realocação espacial de indústrias. Por fim, um fator adicional diz respeito aos impactos do processo de integração inter-regional, em particular aquele associado ao advento da criação do Mercosul, em termos da dinâmica de localização espacial da indústria.

Algumas análises recentes têm contribuído para um mapeamento mais detalhado da presença de aglomerações industriais na economia brasileira. A partir das afirmações de Britto (1999, p. 375), podem ser identificadas:

1. A formação de aglomerações (ou *clusters*) industriais é mais nítida em determinados setores do que em outros. De fato, um número mais elevado dessas aglomerações pode ser encontrado em alguns setores, como têxtil, de calçados, madeira/mobiliário e metalúrgico.
2. Em alguns setores claramente ocorre uma concentração das aglomerações em determinadas regiões do país, como no caso dos setores de calçados (no Rio Grande do Sul, São Paulo e Ceará), material de transporte (São Paulo), extrativo mineral (Minas Gerais), madeira/mobiliário, e químico (São Paulo).
3. Em alguns setores (como têxtil, calçados, madeira/mobiliário e metalúrgico), é comum a presença de aglomerações industriais que concentram mais de 60% do emprego industrial. A princípio é possível caracterizar essas atividades como indústrias com tendência à clusterização. O fato de essas aglomerações estarem localizadas predominantemente em setores tradicionais deve, porém, ser visto, com cuidado, pois a menor importância de *clusters* industriais em setores de maior conteúdo tecnológico pode, no caso brasileiro, refletir, em parte, a inexistência de uma base industrial

---

<sup>1</sup> Petrópolis sofre o processo de reestruturação produtiva na década de 1990.

mais sólida nesses setores, com capacidade de geração de efeitos dinamizadores sobre as regiões onde as principais empresas estão localizadas.

### **2.1.1 Gestão de Redes**

Segundo Fleury e Ouverney (2007), o arranjo interorganizacional denominado rede é formado por uma *combinação de pessoas, de tecnologia e conhecimento*. Essa tríade é o oposto do modelo *fordista* composto por trabalho, capital e gerenciamento. As redes atuam sobre a sociedade, promovem processos de mobilização nos quais as pessoas interagem e influenciam-se, além de engajarem-se nas negociações. Concomitantemente, essas pessoas dedicam-se a produzir esquemas cognitivos e motivacionais necessários à ação coletiva.

Segundo La Rovere (1998) *apud* Fleury; Ouverney (2007), *as redes são constituídas de pessoas*, pois somente estas são capazes de se conectar e criar vínculos entre si, o que não ocorre com cargos e instituições. *As redes seriam então a linguagem dos vínculos*. Com a finalidade de monitorar os graus de profundidade de uma rede, La Rovere (1998) propôs um esquema ascendente de classificação dos vínculos em relação ao nível, às ações e aos valores envolvidos, o que permite monitorar os graus de profundidade de uma rede.

#### **Quadro 1. Níveis de reconhecimento na formação de redes**

<b>Nível</b>	<b>Ações</b>	<b>Valor</b>
5. Associar-se	Compartilhar objetivos e projetos	Confiança
4. Cooperar	Compartilhar atividades e/ou recursos	Solidariedade
3. Colaborar	Prestar ajuda esporádica	Reciprocidade
2. Conhecer	Conhecimento do que o outro é ou faz	Interesse
1. Reconhecer	Reconhecer que o outro existe	Aceitação

Extraído de: Fleury; Ouverney, 2007 p. 20

Nas redes, os problemas são resolvidos através *soluções compartilhadas por todas as organizações*, que cooperam na resolução dos problemas com vistas ao melhor desfecho. No entanto, essa cooperação não exclui os conflitos e a existência de interesses próprios, podendo prevalecer na rede a negociação de interesses competitivos.

Segundo Fleury (2002), a rede é uma estrutura horizontalizada; assim sendo, os participantes *podem preservar a autonomia*. Desse modo, tanto os objetivos quanto as estratégias estabelecidas pela rede são resultados de resoluções obtidas por meio de processos de negociação estabelecidos entre seus participantes. Essa atitude traz maior compromisso e responsabilidade tanto em relação às metas compartilhadas como para manter a sustentabilidade.

Os elementos-chave de uma rede são: os atores, os recursos, as percepções e as regras. Esses elementos não podem deixar de ser considerados na gestão de redes. Segundo Agranoff; Lindsay (1983) *apud* Fleury; Ouverney (2007, p. 28), para uma boa gestão de redes é importante:

- Evitar esforços para se chegar a um consenso
- Criar situações em que todos ganham
- Envolver os decisores políticos e administrativos
- Focalizar questões específicas
- Avaliar permanentemente e negociar as soluções
- Criar um marco para a ação cotidiana.

Segundo Cole; John (1995) *apud* Fleury; Ouverney (2007), a gestão de redes reveste-se de grande complexidade, pois deve ser exercida com conhecimento de causa e grande equilíbrio, não esquecendo a cooperação dos participantes nos processos de negociação e lembrando que sua sustentabilidade depende principalmente da gestão praticada, valorizando a participação da população na formulação e gestão das políticas sociais, pois é dessa forma que se criam condições para o desenvolvimento da cidadania e para a emancipação dos setores

populacionais mais marginalizados, alterando-se ao mesmo tempo as estruturas autoritárias do Estado, permitindo o surgimento de formas de cogestão pública.

### **2.1.2. Determinação da arquitetura de uma rede com base no acervo de conhecimento possuído**

Segundo Fleury; Fleury *apud* Amato Neto (2005), *a posição de uma empresa na rede é determinada pelo acervo de conhecimento que ela possui.*

Ainda com Fleury; Fleury, ao classificar os arranjos empresariais em: redes, cadeias e *clusters*, foi notada a necessidade de *eficiência coletiva*, ou seja, o *somatório das eficiências individuais* que leva ao sucesso da rede como um todo. Eficiência essa que foi demonstrada pelos arranjos empresariais surgidos no Japão e na Itália.

Ainda segundo Fleury; Fleury (2005), há empresas que se organizam horizontalmente, demonstrando igualdade de poder. Nessas empresas, existe o interesse mútuo em desenvolver acordos. São estabelecidas alianças estratégicas e nelas se compartilham informações e recursos de interesse comum. Assim sendo, verifica-se que no processo de formação de redes a posição da empresa no mesmo deriva do tipo de competência e dos conhecimentos que ela domina.

Verificou-se que o maior problema das PMEs (pequenas e médias empresas) decorria da impossibilidade de elas dominarem e gerirem todas as etapas de uma cadeia de valor. Concluiu-se, então, que se essas empresas estivessem inseridas numa rede de cooperação a responsabilidade da solução passaria para tal rede, que passaria a dominar todas as etapas da cadeia, enquanto as *PMEs* passariam a desempenhar uma função de acordo com sua competência essencial.

*As empresas virtuais surgiram em decorrência da existência das redes de cooperação.*

Segundo vários autores – Goldman; Nagel; Preiss (1995) *apud* Fleury; Fleury (2005, p. 20) –, “para se alcançar sucesso no estabelecimento de uma eficiente rede de empresas, são necessários vários fatores, destacando-se os seguintes:

1. Existência de parceiros qualificados
2. Mecanismo para identificação de competências reais ou potenciais dos parceiros da rede.
3. Existência de potencial para projetar “grandes competências” que estão em constante mudança.
4. Formas de se identificarem rapidamente novas oportunidades para a constituição de organizações virtuais.
5. Critérios objetivos para escolha de parceiros que deverão compor as novas organizações virtuais.
6. Critérios objetivos e formas para distribuição dos benefícios gerados pelas atividades dos parceiros das organizações virtuais constituídas.

### **2.1.3 Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**

Segundo Cocco *et al.* (1999), nos estudos dirigidos para o desenvolvimento de redes industriais observa-se a adoção de um processo produtivo totalmente contrário ao *modelo fordista*. Esse novo modelo enfoca a *despadronização* de produtos, a *desverticalização* da atividade produtiva e a adoção de novos padrões de divisão de trabalho, transferindo a atuação da unidade produtiva – anteriormente representada pela grande fábrica *fordista* – para o território das cidades.

Ainda em Cocco *et al.* (1999), é questão tácita que, no mundo hodierno, o emprego formal (*full time*) torna-se cada vez mais escasso; no entanto, as *PMEs* (pequenas e médias empresas), desde que mantenham a orientação de se dispor em redes, dentro de um ambiente propício à consolidação de efeitos positivos, podem obter resultados satisfatórios, tanto no que concerne à dinamização do processo produtivo quanto aos resultados econômicos almejados.

Para Cocco *et al.* (1999), com o advento das redes de *PMEs* observa-se a introdução de um novo tipo de relações existentes no mundo constituído por elas. Tais relações atuam entre a fábrica e o território, entre as forças de trabalho e a sociedade, entre os serviços e os usuários, entre a produção e o consumo. Essas relações supramencionadas possibilitaram o surgimento da diferenciação em relação à organização produtiva típica da grande indústria *fordista*.

A semelhança de funções entre a grande unidade fabril e o território deriva do comportamento resultante de um território integrado com os diversos estágios da produção.

Uma eficiente divisão de trabalho entre *PMEs* devidamente configuradas em rede confere às mesmas a possibilidade de encontrar a maior parte dos insumos e estruturas necessárias à efetivação da produção no âmbito do próprio território, visto que, à medida que o território passa a desempenhar a função de integrador do processo produtivo, devem ser encontradas nele as estruturas necessárias à produção, tais como: insumos, estradas, escolas de treinamento profissional, acesso ao crédito e mercado de trabalho capacitado. É a força advinda da reunião dessas infraestruturas que possibilita a divisão do trabalho entre *PMEs* ao longo da cadeia produtiva. O acesso a essas infraestruturas torna-se condição básica para a consolidação de um ambiente propício à ação empreendedora e à constante renovação quantitativa e qualitativa das empresas dos *DIs* (Distritos Industriais).

Para Cocco *et al.* (1999), a existência de um bom entendimento entre as empresas e a comunidade local resulta no surgimento de possibilidades de cooperação com cunho competitivo entre elas, fazendo com que essa cooperação potencialize uma consolidação de efeitos positivos.

Ainda em *Cocco et al.*(1999), ao estudar a evolução dos *DIs* observa-se um caráter espontâneo no surgimento da configuração “distrital”; observa-se também que a atuação dos poderes públicos converge tão somente em direção às redes de *PMEs* devidamente localizadas em aglomerados setoriais previamente existentes. No entanto, esse momento de surgimento voluntário dos *DIs* previamente formados por uma rede de atividades fortemente integradas que geraram identidade e motivação aos atores envolvidos não seria o mais adequado para a aplicação de políticas públicas, considerando que nesse exato momento elas não seriam devidamente absorvidas; portanto, não surtiriam nenhum efeito.

De acordo com *Cocco et al.*(1999), entre as políticas públicas existentes, algumas são mais abrangentes e direcionadas para o desenvolvimento socioeconômico, tais como:

1. As relações entre a produção e o território
2. As relações entre produção e cidadania
3. As relações entre os atores produtivos e a emergência do “empresário político”.

Segundo Gurisatti (1999) *apud Cocco et al.*(1999), “para se transformar um aglomerado setorial em um distrito industrial autêntico é necessário percorrer três fases distintas:”

### **Primeira fase:**

O território, que já for detentor de uma matriz satisfatória, seja em termos produtivos quanto institucionais, pode estabelecer uma relação de troca com o ambiente externo; essa relação pode ser estabelecida tanto com instituições legítimas no âmbito produtivo quanto com empresários de primeira linha (*brokers*), os quais desempenham função de intermediação entre ambientes internos e externos.

**Segunda fase - incubação:**

Investir na formação de grupos de atores que passarão a representar a massa atuante dos *DIs*. Nessa fase é necessária a intervenção de empresas detentoras de programas de qualificação, que entrarão em ação com a finalidade de formar e qualificar devidamente o conjunto de atores destinados a atuar nos *DIs*, assegurando sustentabilidade à fase de desenvolvimento que virá a seguir. Comprovou-se que existe nos *DIs* um tecido socioterritorial que favorece a construção de uma rede cognitiva capaz de permitir a absorção das inovações tecnológicas ministradas nos processos locais de aprendizagem produtiva.

**Terceira fase - Big Bang:**

É nesta fase que os atores começam a desenvolver projetos empreendedores de sua autoria, os quais são perfeitamente integrados com as atividades da comunidade. Essa fase é representada por um processo consolidador devidamente exacerbado pelo desejo de imitação e competição dentro do próprio território.

Quanto à relação *produção-cidadania*, temos a considerar que, ao tomar como base o modelo *fordista*, o trabalhador tinha sua cidadania assegurada em decorrência de sua inserção como trabalhador formal e assalariado no processo produtivo. Graças a essa inserção, eram assegurados benefícios do Estado como: previdência, saúde, seguro-desemprego etc. Em relação à produção no território, observa-se que ela assume um caráter tendencialmente público. O fato de permitir a integração do trabalhador na cidade confere ao mesmo a cidadania pela inclusão no mundo da produção.

Sempre que a empresa (*full time*) entra em crise, as novas formas de trabalho - tempo parcial, por tempo de serviço e trabalho autônomo – se espalham pelo território integrador, possuidor de grande diversidade, permitindo ao trabalhador encontrar as condições para sua atuação nas cadeias produtivas formadas pelas redes de pequenas e médias empresas.

Da interação entre os inúmeros atores produtivos, emerge um tipo de *empresariamento* essencialmente político. O papel político desempenhado pelo novo empresário é o resultado de uma produtividade inserida em um sistema ancorado no território, que passa, dessa forma, a depender fortemente da integração de cada indivíduo ao grupo. Como resultado, surge um novo tipo de empresário que desempenha uma intercessão específica ao realizar as políticas sociais, administrativas e produtivas, posto que liga o trabalho de vários grupos a outras cadeias produtivas que possuem o poder de alcançar mercados mais amplos. Esse empresário realiza um “*empresariamento coletivo*”, já que é conhecedor, interventor e integrador das interfaces entre a produção efetivada pelos vários grupos no âmbito do território e as dinâmicas dos mercados externos. Assim, perde suas dimensões instrumentais funcionais, tornando-se um empresário político.

Segundo Cocco *et al.* (1999), na literatura sobre a *Terceira Itália* é mencionada a importância dos *brokers*, “empresários de primeira linha”, e seleciona como exemplo o caso (não político) da *Benetton*, cujo empresário agenciou o processo produtivo sem atuar diretamente na produção, mas assumiu funções primordiais como: *design*, concepção e marketing na cadeia de valorização do produto.

O desenvolvimento local, em uma cidade integradora, requer a produção organizada ao longo de todo o território, com capacidade de incluir todos os

indivíduos da localidade em um processo cumulativo que combine inovação e cooperação, além de competição.

Ainda em Cocco *et al.* (1999), entre os diversos fatores clássicos que compõem o modelo dos distritos italianos encontra-se um que pode ser aplicado em outros locais porque é justamente a transferência de “lugar” da produção da *fábrica fordista* para o território das cidades.

Tudo isso resultou em desdobramentos da noção de cidadania e do papel desempenhado pelos empresários no processo produtivo, os quais são trazidos para dentro do processo de cooperação.

O modelo dos *DIs* mostra que a perspectiva de construir a cidadania passa pela construção democrática do mercado. Trata-se de um mercado que ancora suas relações produtivas na cidade e não na fábrica, que deve ser incorporador e produtor de identidades locais da respectiva cidade.

Convém lembrar que o universo da pequena empresa constitui um mundo que evolui rapidamente. As condições que lhe foram favoráveis ao longo dos últimos anos correm o risco de não se perpetuar num futuro próximo. Para crescer e reforçar-se, o desenvolvimento necessita de condições conjunturais novas e diferentes das utilizadas no passado.

Algumas vezes, em consequência da ausência de projetos políticos nacionais ou locais, ocorreu o surgimento de *PMEs*. Um dos motivos do crescimento das *PMEs* baseia-se no crescimento prodigioso da demanda mundial por bens de consumo que não obedecem aos modelos padronizados. Conforme a premissa de que a toda causa corresponde um efeito, podemos afirmar que a demanda diferenciada corresponde, no que se refere às empresas, à vantagem de produções em séries limitadas.

Quanto ao desenvolvimento da pequena empresa, sabe-se que no início são necessárias pequenas acumulações de capital constituídas pelo maior número de empresários. Geralmente as famílias de comerciantes, de artesãos e agricultores permitem tais acumulações iniciais. A comunidade local fornece também as capacidades de gestão, que, embora limitadas, são difusas.

Finalmente chega-se à conclusão de que o conjunto de elementos como: formação do capital, capacidades de gestão, qualificações técnicas, confiança recíproca e bom clima social são recursos decisivos para qualquer tipo de desenvolvimento.

#### **2.1.4 Gestão de redes de cooperação interempresariais**

Segundo Fontes (2002) *apud* Teixeira (2005), a aprendizagem organizacional (AO) é indicada por alguns autores como fonte de competitividade.

Um dos resultados decorrentes da Aprendizagem Organizacional é a capacidade competitiva da empresa, resultante da formação de competências organizacionais.

Para Teixeira (2005), no caso da Aprendizagem Individual (AI) há três componentes interdependentes que podem estar presentes, tanto no caso de aprendizagem no interior da empresa quanto nas relações interorganizacionais.

O primeiro componente é o social, que reúne mecanismos e fatores associados tanto à aprendizagem individual quanto às interações sociais, mecanismos esses que integram ações individuais em processos coletivos.

O segundo componente é o tecnológico, que reúne os mecanismos associados ao conhecimento organizacional e aos processos de Aprendizagem Organizacional. Graças a esse componente, são adquiridos os conhecimentos e as

habilidades que resultam no desenvolvimento de competências organizacionais, inclusive a capacidade de criar e desenvolver outras competências.

O terceiro componente reúne as estratégias deliberadas e emergentes, relacionadas ao desenvolvimento da capacidade competitiva das empresas, no interior da firma e nas relações interorganizacionais. Essas estratégias estão associadas a:

Componente social (indivíduos e interação social);  
Componente tecnológico (competências e processos);  
Estratégias para o desenvolvimento e a integração de pessoas;  
Estratégias para desenvolvimento tecnológico da firma (Teixeira, 2005, p. 28).

De acordo com esse autor, uma rede de aprendizado pressupõe um arranjo entre organizações que mantêm relações entre si baseadas numa estrutura em rede. Assim sendo, a rede de aprendizado é uma rede formalmente construída com capacitação devidamente configurada cujo objetivo é aumentar tanto o conhecimento quanto a capacitação de fazer algo.

Continuando com Teixeira (2005), a Aprendizagem Organizacional, como fonte de competitividade, está relacionada à ideia de que as competências de uma empresa que representam vantagens em relação aos seus concorrentes têm por base conhecimentos resultantes de processos específicos de cada organização.

Por outro lado, a ideia de aprendizagem como fonte de competitividade pode também estar associada a abordagens que definem a empresa como uma acumulação de conhecimentos produtivos; portanto, como uma entidade capaz de ampliar esses conhecimentos e produzir inovações.

A conjugação de situações de aprendizagem organizacional proporciona a transformação do conhecimento individual em competências necessárias à sua atuação na sociedade ou em determinado mercado.

## **2.2 Gestão social**

Nos últimos anos, o tema *gestão social* tem sido focado com frequência, principalmente quando se trata de analisar o sistema de governo em relação às políticas públicas implantadas ou a implantar e também os sistemas-empresa em relação ao gerenciamento de seus negócios.

Segundo Tenório (1998, p. 25), "a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica. Esta última tem como base de ação a lógica do mercado, enquanto a gestão social visa ao bem comum da sociedade por meio da esfera pública".

Com o mesmo autor (1998, p. 26), verificamos que

no contexto da gestão social orientada pela racionalidade comunicativa, os atores, ao fazerem suas propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações. Existe argumento quando os requisitos de validade se tornam explícitos em termos de até que ponto podem ser oferecidas boas razões para eles em lugar da coação ou força. Estes argumentos são expostos através da *razão*, do conhecimento; portanto, discursivamente. Quem fala expõe suas ideias de maneira racional e quem ouve reage tomando posições motivadas também pela razão. A argumentação não é um processo de decisão que acabe em *resoluções*, mas sim um procedimento de solução de problemas que conduza a *convicções*.

Em Tenório (2007, p.129) encontramos a seguinte afirmativa:

A gestão social não deve, portanto, ser apenas a prática de uma gestão pública voltada para a solução de problemas sociais, como muitos idealizam, mas uma prática gerencial que incorpore a participação da sociedade no processo de planejamento e implementação de políticas públicas. Não basta agir para o social, mas agir com o social. Gestão pública é o fim; gestão social, o meio.

Em um documento voltado para os problemas das políticas sociais emitido pelo Governo da cidade de Buenos Aires, temos a seguinte conclusão:

Na elaboração de um programa social, a comunidade pode ser a fonte mais precisa para detectar as necessidades relevantes como também sugerir a priorização das mesmas. A comunidade é quem tem o maior

conhecimento sobre suas deficiências e a urgência relativas às mesmas. Assim sendo, pode fornecer sugestões decisivas a respeito dos múltiplos aspectos necessários para que o projeto tenha êxito, como também indicar quais as possíveis dificuldades que podem ser encontradas no plano cultural da comunidade e indicar as oportunidades que podem derivar da cultura local.

A gestão social não pode apoiar-se na projeção de um passado nem em cuidadosos planejamentos de médio e longo prazo. A gestão social deve ser fortemente adaptativa e deve ter grande capacidade de inovação (Kliksberg, 1999, p. 13; 16, tradução livre da autora).

A fim de demonstrar a preocupação mundial com o problema da gestão social, transcrevemos uma das atividades desenvolvidas na Itália, mais precisamente na cidade de Bolonha, regulamentada pelo ODG/PRG:1111 – PG:13381/90 – cuja entrada teve vigor em 12/03/1990 sob o título de: *Regolamento comunale per l'assegnazione, la conduzione e la gestione dei terreni da coltivare ad orto* (Normativo Comunitário para a doação, a condução e a gestão das terras a serem utilizadas para o cultivo de hortas).

O Projeto prevê a socialização dos cidadãos de terceira idade da região, com a finalidade de estimulá-los a utilizar o tempo livre, (evitando assim a depressão e o próprio Mal de Alzheimer) por meio de atividades culturais, sociais e recreativas. Essa socialização acontece em decorrência do trabalho de horticultura dirigido pela escola de agronomia responsável pela transmissão dos conhecimentos.

Para tanto, determinadas zonas da cidade se habilitam junto às autoridades locais, entre elas o Instituto de Previdência Social, a criar zonas cultiváveis e colocar à disposição, sob forma de comodato, alguns terrenos para a municipalidade.

Esses terrenos são ocupados por famílias de aposentados (com idade mínima de 60 anos para o sexo masculino e 55 para o sexo feminino) pelo prazo de três anos, sendo o contrato renovável a cada três anos. Em caso de falecimento de um dos cônjuges, o sobrevivente pode continuar a usufruir dos direitos. Há regras

quanto ao plantio do horto; por exemplo, não é permitido o uso de pesticidas. O horto não pode ser usado com fins lucrativos, uma vez que os produtos obtidos são utilizados pelas famílias ligadas ao projeto e o que sobra deve ser dividido entre os carentes da região. Todos os utensílios e sementes necessários para o cultivo são fornecidos pelo município, cabendo aos usuários apenas as despesas de água e energia. É de responsabilidade do município também dotar essa zona de horticultura de estruturas destinadas a favorecer a socialização dos aposentados, além de disponibilizar jogos, salas de leitura etc. Cabe aos usuários manter limpo e organizado seu próprio horto e as partes comuns da zona de horticultura. Com a finalidade de harmonizá-las, existe no território comunal uma Comissão de Seguridade Social, que transmite os atos e as decisões assumidas pelos organismos da zona de horticultura. É constituído também um conselho que garante a comunicação entre todas as zonas e os centros recreativos.

Acreditamos que o exemplo desse projeto executado na Itália reflete bem a idéia de gestão social, descrita por Tenório em seu texto *Escorços sobre gestão pública e gestão social*.

Ao tomar conhecimento do projeto desenvolvido pelo governo italiano, que tão bem reflete a imagem de gestão social defendida por Tenório, perguntamos:

- 1) Que fatores determinaram o sucesso de uma economia tão diversa da prevista nos modelos econômicos *ortodoxos e fordistas*?
- 2) Que lições esse exemplo pode fornecer às teorias do *desenvolvimento*?
- 3) Como induzir o surgimento de modelos de *desenvolvimento não-fordista*?

Será que os investimentos feitos pelo governo italiano em educação básica e técnica com o propósito de induzir as escolas a atuarem de forma a suprir

necessidades locais podem ser colocados como fator central para a gestão social almejada?

### **2.2.1 Gestão social em APLs**

Antes de entrar no assunto da gestão social em APLs vamos definir o significado de APLs e de gestão social; antes de focar os APLs deve-se fazer um retrocesso até os SPILs (Sistemas Produtivos e Inovativos Locais) para poder enquadrar os APLs.

Segundo Lastres e Cassiolato (2004, p. 1), os SPILS

são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Os SPILs geralmente incluem empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes etc., cooperativas, associações e representações e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento. Os APLs são aqueles casos que não apresentam significativa articulação entre os agentes e que, assim, não podem se caracterizar como sistema.

Segundo Tenório (2007),

gestão social é entendida como um espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação. A gestão social deve ser determinada pela solidariedade; portanto, é um processo de gestão que deve primar pela concordância, no qual o outro deve ser incluído e a solidariedade deve ser seu motivo.

Assim sendo, para praticar uma gestão social nos APLs, deve-se considerar:

1. Solidariedade entre os atores.
2. Inclusão de todos os atores no processo decisório.
3. Argumentação baseada na razão e no conhecimento.
4. Argumentação direcionada para a convicção dos atores, nunca para a imposição.
5. Existência de Capital Social.
6. Inclusão dos atores em programas de capacitação.
7. Utilizar sistemas de informações e aprendizado capazes de serem veiculados e absorvidos pelas famílias dos atores operacionais, elevando o nível de qualidade de vida dos mesmos.

8. Desenvolver uma conduta que permita aos atores sentir-se incluídos no processo de desenvolvimento do APL.

Com a finalidade de descrever os novos mecanismos de coordenação e controle de redes de empresas, foi utilizado o termo “governança”, o qual se refere ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Segundo Milani; Solinis (2002), Cassiolato; Szapiro (2003) *apud* Lastre; Cassiolato (2004, p. 12), a governança passou a designar

1. Processo de tomada de decisão levando à repartição de poder entre governantes e governados, descentralização da autoridade e das funções de governar e à parceria entre o público e o privado.
2. Gestão das interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais. Genericamente, então, o conceito de governança refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais de coordenação e autoridade, mas também a sistemas informais. No caso específico dos APL (arranjos produtivos locais), governança diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes: Estado, em seus vários níveis, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc.; e das diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção e comercialização, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

O papel da governança no âmbito do desenvolvimento local, segundo o Programa de Governança Solidária Local, da Prefeitura de Porto Alegre (2005, p. 3), resume-se a:

1. Criar comunidades de iniciativa e cooperação.
2. Abrir espaço para alianças intersociais estratégicas.
3. Infundir co-responsabilidade como princípio e como prática.
4. Despertar visões de futuro associadas ao progresso individual e coletivo local (da política da necessidade para a política do desejo).
5. Promover ações coletivas em rede.

No artigo *Governança solidária e Estado mínimo*, da secretária Municipal de Coordenação Política e Governança Local de Porto Alegre (2005), Busatto afirma:

A concepção de Governança tem na sua essência a figura do cidadão-gestor ou cidadã-gestora, atores sociais individuais ou coletivos que, no processo democrático de compartilhamento de responsabilidades em iniciativas de melhoria social e desenvolvimento local, capacitam-se e empoderam-se para decidir o presente e o futuro de suas próprias comunidades. Neste processo de radicalização da democracia local, de progressivo comprometimento do governo com a sociedade local, principalmente com os excluídos, de controle e horizontalização das relações governo-sociedade, de formação do cidadão-gestor e da cidadã-gestora, estabelece-se um pedagógico contraponto com o déficit de democracia que caracteriza as práticas do poder globalizado, seja nos Estados hegemônicos, nos organismos internacionais do poder financeiro (OMC, FMI e outros), nas corporações financeiras multinacionais, ou ainda nas instâncias nacionais subordinadas à globalização financeira (Ministério da Fazenda, Banco Central e outros).

### ***2.3 Desenvolvimento local***

O desenvolvimento local é estruturado sobre uma base formada pela capacitação empresarial, capacitação de mão de obra, acesso à informação e acesso à inovação.

Segundo Lemos (2004), as políticas internacionais de desenvolvimento tratam a inovação como um fator preponderante para o desenvolvimento de empresas, regiões e países.

Para alcançar o desenvolvimento local, é imprescindível instituir processos interativos de aprendizado, fomentar a interação e a cooperação entre os atores, promover o acesso às diversas fontes de conhecimento e a capacitação necessária para produzir bens e serviços com maior valor agregado.

No entanto, para que se desenvolva um processo interativo, as empresas devem valer-se da cooperação de instituições geradoras de conhecimento e de agentes que possibilitem melhor atendimento das necessidades tecnológicas, gerenciais, financeiras e de marketing, além de agentes que facilitem o acesso ao mercado.

Mediante a participação em um seminário internacional sobre políticas para sistemas produtivos locais de MPME (Micro, pequenas e médias empresas), o Sebrae apresentou os seguintes princípios, de autoria de Juarez de Paula, ligados ao desenvolvimento local (Agencia Sebrae de Notícias):

***Promover o desenvolvimento local significa articular:***

- A dinamização do crescimento econômico;
- O crescimento do Capital Humano;
- O crescimento do Capital Social;
- O uso sustentável do capital natural.

***O desenvolvimento local requer:***

- O crescimento dos conhecimentos, habilidades e competências da população (capital humano);
- O crescimento dos níveis de confiança, de cooperação, de organização e de empoderamento da população local (capital social);
- Uso sustentável dos recursos naturais renováveis e não renováveis (capital natural).

***Os objetivos do desenvolvimento local são:***

- Melhorar a qualidade de vida das pessoas (desenvolvimento humano);
- De todas as pessoas (desenvolvimento social);
- Das pessoas que vivem hoje e daquelas que viverão amanhã (desenvolvimento sustentável).

### ***2.3.1 Gestão do desenvolvimento e poderes locais***

Segundo Cassiolato e Lastres (1999), ao estudar o assunto “gestão do desenvolvimento local”, é necessário inteirar-se dos sistemas produtivos locais existentes na região e a influência de sua atuação. Podem ser considerados sistemas produtivos locais aqueles em que se verifica a existência de interação entre os agentes, visto que as relações entre diferentes agentes que visam o aprendizado são fundamentais para o desenvolvimento local.

As interações garantem a competitividade, tanto individual como coletiva, e apresentam vínculos envolvendo os agentes localizados no mesmo território, tais como: produtores, fornecedores, prestadores de serviços, comerciantes etc. Esses

agentes ficam reunidos sob diversas formas de representação, como: associações, cooperativas e outras instituições públicas e privadas, devidamente voltadas para formação e treinamento de: recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, consultoria, promoção e financiamento.

A interação entre esses agentes é uma importante fonte geradora de inovações, que representam uma fonte básica de vantagens competitivas que aceleram o processo de desenvolvimento local.

Pode-se mencionar como exemplo dessas inovações:

- 1) Empresas como supermercados, os quais instalam laboratórios de P&D (pesquisa e desenvolvimento), contratam químicos e biólogos para realizar pesquisas em parceria com empresas alimentícias.
- 2) Produção de peixe, em que a crescente atividade de monitoramento depende de imagens computacionais e tecnológicas de reconhecimento.
- 3) Sistemas de alimentação e saúde que envolvem uso de robótica, insumos farmacêuticos e biotecnologia.

Há duas formas por meio das quais as aglomerações podem evoluir para sistema produtivo:

- 1) Aprofundamento da especialização da produção com as empresas e organizações locais, reestruturando-as, mas mantendo essencialmente a mesma organização de produção e padrão e relações interfirmas.
- 2) Diversificação em produtos ou setores diferentes pelas empresas e organizações locais, reorganizando a produção, estabelecendo novas relações com firmas, instituições locais etc. e principalmente incorporando na sua área geográfica atividades produtivas “para frente” e “para trás”.

No primeiro caso, a competitividade do sistema local será limitada. No segundo, o aspecto principal reside na ocorrência de mudança de um aglomerado industrial monoprodutor em um sistema produtivo local organizado.

Assim sendo, surgirá um “sistema” de firmas e instituições mais completo. As empresas podem avançar em direção à produção de bens tecnologicamente mais complexos graças ao estabelecimento da rede de relações técnicas e econômicas.

Para permitir a existência de tal desenvolvimento local, são necessárias algumas condições:

- 1) Número significativo de empresas e demais agentes.
- 2) Especialização desses em uma determinada atividade produtiva.
- 3) Existência de mão de obra local qualificada e reconhecida por sua capacidade.
- 4) Existência de atividades correlacionadas “para frente” e “para trás” da cadeia produtiva.
- 5) Forte interdependência entre as empresas e demais agentes.
- 6) Existência de uma comunidade de forte identidade local que favoreça a cooperação, a solidariedade e a reciprocidade.
- 7) Presença de instituições promotoras locais capazes de compreender e sustentar o sistema e de promover seu desenvolvimento, favorecendo a inovação.
- 8) Articulação do sistema local para o exterior a fim de monitorar novos desenvolvimentos tecnológicos e mercadológicos.

### ***2.3.2 Relato de alguns casos de APLs na Itália Meridional***

Sebastiano Brusco, fundador da Faculdade de Economia Marco Biagi, de Modena, dirigiu seus estudos para os problemas existentes na Itália Meridional, entendendo que necessitavam de um enfoque diferenciado daquele utilizado na Itália Setentrional, visto que as duas possuem características muito diferentes.

Segundo Brusco, o sistema produtivo local deve ser um objeto capaz de produzir e conter em seu bojo algumas relações sociais, conhecimentos e capacitações e possuir algumas competências de escambo com o exterior (*terms* ou *trade*) e alguma competitividade no mercado internacional.

Entre os diversos modelos de desenvolvimento local com resultados pouco satisfatórios relatados em Brusco (2002), selecionamos alguns com características bem diferentes para incluir nesta dissertação.

### ***1º - Estratégia baseada no modelo da economia***

Por ocasião do planejamento do Renascimento da Sardenha, o debate fixou-se no problema da escolha dos tipos de empresas aptas a receber financiamento. Entre as grandes empresas com alto capital e as pequenas com baixo capital, quais deveriam ser privilegiadas? Optando por financiar as pequenas empresas, estas poderiam expandir a produção, aumentando os postos de trabalho. Em contrapartida, se a escolha recaísse sobre as empresas possuidoras de alto capital, estar-se-ia estimulando o progresso técnico, que demandaria outros investimentos. Na fase de decisão do planejamento, foi escolhida a estratégia que visava financiar as pequenas empresas. O resultado dessa decisão foi totalmente inesperado, pois uma grande empresa da região, a SIR, prontamente desdobrou sua empresa em 90 pequenas empresas, recebendo cada uma delas altos financiamentos.

### ***2º - Estratégia baseada no Desenvolvimento Industrial decorrente de capacitação vinda de fora da região***

Ainda na Sardenha começaram a surgir algumas pequenas fábricas que trabalhavam com metal. Esse surgimento ocorreu em decorrência de alguns empreendedores terem aprendido a trabalhar com ferro para construir instalações petroquímicas. Desse trabalho resultaram fábricas de tanques de gasolina que nasceram em consequência de o empreendedor construir grandes instalações petroquímicas onde existiam também grandes tanques. Num determinado momento, quando terminou a fabricação das instalações petroquímicas, esses empresários continuaram a fabricar tanques e encontraram um mercado mundial para seu produto. Esses empreendedores, além de vender seus tanques para o Kuwait, vendem-nos em qualquer lugar, inclusive para acondicionar produtos que devem ser

dessalgados. Observa-se, nesse caso, um saber adquirido em pouco tempo. No entanto, Brusco alerta que se deve refletir muito sobre esse fato. O saber pode ser importante para o desenvolvimento local se, mediante o mecanismo do reconhecimento das oportunidades de lucro, ele puder ser uma parte, um instrumento pelo qual o desenvolvimento local consiga crescer. Deve-se analisar o problema, buscando reconhecer esses saberes, listá-los e aumentá-los.

### ***3º - Estratégia de promover o surgimento de postos de trabalho através da formação profissional***

A este respeito, Brusco cita um episódio vivido por ele. O autor dedicou-se a ensinar técnicas a alguns tipógrafos da Sardenha, com a finalidade de desenvolver a profissão. O resultado foi que esses tipógrafos, após o aprendizado, abandonaram a Sardenha e emigraram para outras regiões, pois não havia trabalho para pessoas especializadas na região. Ficou patente, com esse exemplo, que os cursos de formação profissional serviam para enviar o pessoal para fora da região, e não para criar postos de trabalho. A verdadeira forma de ensinar os saberes seria levar a atividade produtiva à área deprimida através de uma grande empresa. Essa é uma velha tese sobre a qual são abertas muitas discussões. Em muitos casos, uma grande empresa chega a determinada região, abre o mercado de trabalho, ensina a população a trabalhar, depois a empresa fecha em razão de provável falência, sai da região etc.<sup>2</sup>. No entanto, fica ali um grupo de pessoas habilitadas que, pouco a pouco, forma uma cooperativa, vai montando pequenos núcleos de trabalho e lentamente surge uma APL.

---

<sup>2</sup> O APL de Petrópolis surgiu em decorrência do declínio da indústria têxtil.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Considerando o objetivo deste estudo, pode-se definir, conforme Roesh *et al.* (1998), a abordagem como *qualitativa*, que é apropriada para avaliar as relações existentes entre os sujeitos envolvidos na gestão social do Polo de Moda da Rua Teresa. Trata-se também de uma *pesquisa exploratória*, pois não foram identificados estudos sobre a gestão social do Polo na ocasião da elaboração do projeto desta dissertação.

#### 3.2 Quanto aos meios

1. Bibliográfica: permite levantamento sobre a literatura existente.
2. Telematizada: permite acessar os *sites* dos agentes que atuam no Polo de Moda.
3. Pesquisa de campo: buscaram-se as informações diretamente com empresários, gestores e sociedade civil do Polo de Moda da Rua Teresa.
4. Estudo de caso: busca-se identificar, através de conceitos teóricos sobre gestão social e desenvolvimento local, como se dá a atuação do Polo de Moda da Rua Teresa.

Segundo Yin (1981) *apud* Roesh (1995), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro do seu contexto, diferindo de métodos históricos por se referirem ao presente e não ao passado. Difere também de delineamentos experimentais por analisar os fenômenos estudados em seu próprio contexto.

Para Roesh (1995, p.147), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa e pode ser “utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos), descritivo (buscando associações entre variáveis)”

Para Gil (1999,p. 20) o estudo de caso é caracterizado pelo “estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, sendo esta tarefa “praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados”

De acordo com Yin (1984, p. 23), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual “dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas”.

Segundo Gil (1999, p. 73) o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior, atendendo aos propósitos de explorar situações da vida real, devido ao fato de os limites não serem claramente definidos, de descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação e de explicar as variáveis causais de determinados fenômenos.

Para Gil (1996), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas constitui-se de quatro fases, designadas como:

- 1) delimitação da unidade-caso, em que são selecionados casos atípicos, casos extremos e casos típicos.
- 2) coleta de dados, feita através de levantamentos de dados sobre a unidade-caso selecionada.
- 3) seleção, análise e interpretação dos dados, que devem considerar os objetivos da investigação, seus limites e um sistema de referências para avaliar quais dados serão úteis ou não, sendo somente analisados os que foram selecionados.
- 4) elaboração do relatório deve apresentar os dados e especificar como foram coletados, a teoria que embasou a categorização dos mesmos e a demonstração da validade e da fidedignidade dos dados obtidos

Para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando o caráter unitário do objeto estudado.

Para Ventura (2007), há vantagens decorrentes da aplicação dos estudos de caso: estímulo às novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; ênfase à multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o

como um todo; e simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles.

Para Ventura (2007), há limitações nesse tipo de estudo:

a mais grave parece ser a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja bastante atípica em relação às muitas da sua espécie. Naturalmente, os resultados da pesquisa tornar-se-ão bastante equivocados. Por esta razão, cabe lembrar que, embora o estudo de caso se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador muita atenção e cuidado, principalmente porque ele está profundamente envolvido na investigação.

### **3.3 Coleta de dados**

1º Pesquisa telematizada, obtendo informações a respeito de: História de Petrópolis; casos de APLs na Itália Meridional e governança solidária no Rio Grande do Sul.

2º Contato com os atores envolvidos (diretores e funcionários do Sindcon – Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis e da ARTE – Associação de Empresários e Amigos da Rua Teresa).

3º Coleta direta, da própria autora, junto aos empresários do Polo de Moda, à ARTE, ao Sebrae, ao Sindcon e à Prefeitura de Petrópolis. Foram utilizados instrumentos como *depoimentos*, *entrevistas conversacionais livres* e *questionários* com os atores e agentes responsáveis pelas ações e decisões do Polo (ver anexo 1, p. 119 - Empresarial; anexo 2, p. 125 - Conselho Gestor; anexo 3, p. 130 - Sociedade Civil).

### **3.4 Entrevista qualitativa**

Segundo Christiane Godói *et al.* (2006), na prática há três modalidades principais de entrevista qualitativa:

- 1) a entrevista conversacional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e no curso, naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas;

- 2) a entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista;
- 3) a entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta (Patton, 1999) *apud* Christiane *et al.* (2006).

Nesta dissertação foram aplicadas as técnicas de *Survey de Experiência e da Entrevista Conversacional* com o intuito de verificar se no Polo de Moda era praticada *gestão social* e se ela era responsável pelo *desenvolvimento local* da cidade de Petrópolis.

### **3.5 Questionário**

O questionário é baseado no artigo *Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas*, de Tenório; Villela *et al.* (2008), com a seguinte composição entre perguntas e informações:

- a) *Questionário Empresarial, composto por 45 questões subdivididas em:*
  - Questões de múltipla escolha = 7
  - Questões discursivas = 8
  - Questões de intensidade = 2
  - Escala de Likert favorável em cinco níveis = 28
  
- b) *Questionário Conselho Gestor, composto por 33 questões subdivididas em:*
  - Questões de múltipla escolha = 6
  - Questões discursivas = 4
  - Questões de intensidade = 2
  - Escala de Likert favorável em cinco níveis = 21
  
- c) *Questionário Sociedade Civil, composto por 14 questões, subdivididas em:*
  - Questões de múltipla escolha = 2
  - Questões discursivas = 2
  - Escala de Likert favorável em cinco níveis = 10

### ***3.6 Tratamento dos dados***

Os dados provenientes da literatura estudada no referencial teórico serviram de base para identificação e análise da gestão social, cidadania governança e desenvolvimento local do Polo de Moda de Petrópolis.

Os resultados obtidos nos questionários foram tabulados por meio de estatística descritiva e apresentados em termos de percentuais, dando aos dados coletados o tratamento estatístico adequado. As informações solicitadas foram tratadas de modo confidencial, servindo tão somente para fins estatísticos.

### ***3.7 Universo e amostra***

Por não se tratar de uma pesquisa quantitativa, considera-se como universo todos os atores sociais que compõem o Polo da Moda de Petrópolis. A amostra é não probabilística, selecionada por tipicidade, composta por 30 indivíduos subdivididos em: empresários, conselho gestor e sociedade civil.

### ***3.8 Sujeitos da pesquisa***

Todos os envolvidos na pesquisa: empresários, funcionários da Prefeitura, funcionários do Sindcon, funcionários da ARTE, funcionários do Sebrae, funcionários do Senai e membros do Conselho Gestor.

### ***3.9 Limitações do método***

Sabe-se que qualquer investigação científica apresenta limitações. Assim, destacam-se aqui alguns aspectos observados na elaboração da pesquisa de campo, ressaltando que não houve a preocupação de buscar representação estatística na amostragem selecionada.

1. Em decorrência da dificuldade de acesso aos empresários, os empreendedores selecionados não representam a totalidade do universo estudado, pois há indicações de que existem muitos empresários informais atuando na Rua Teresa.
2. Mesmo sendo elaborado um pré-teste, alguns empresários apresentaram dificuldade em entender os termos usados no instrumento de coleta de dados.
3. Os empresários que responderam os questionários são filiados à ARTE e ao Sindcon, ou seja, vivenciam o processo de aperfeiçoamento do Polo de Moda. Inicialmente foram distribuídos 30 questionários para os empresários, porem, somente 19 destes foram respondidos. A seleção dos empresários se deu de modo aleatório e por acessibilidade, tendo em consideração que os empresários ocupam diversos papéis, (proprietários de confecções, lojistas, membros de entidades, do Conselho Gestor etc.).
4. Os membros da sociedade civil foram selecionados entre os funcionários que trabalham nas entidades ligadas ao Polo de Moda da Rua Teresa, quais sejam: ARTE, Sindcon, Sebrae e Senai.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Durante a pesquisa foi observado que a Rua Teresa foi afetada pela crise a partir do governo do presidente Collor, com a abertura da economia. Segundo as entrevistas, vários fatores foram responsáveis por essa constatação, inclusive a violência urbana, fazendo com que muitos clientes que vinham de outros estados para comprar em Petrópolis preferissem ir para São Paulo. Durante essa fase, os empresários da Rua Teresa foram obrigados a visitar os clientes em seus estados de origem levando mostruários de seus produtos. Outro fator que prejudicou muito a Rua Teresa foi a entrada de produtos importados. A situação começou a melhorar com a participação do Polo de Moda no Fashion Business, patrocinado pela Firjan e pelo Sebrae.

A partir do ano de 2007, com a inauguração do Centro de Moda, que oferece estrutura de conforto e bem-estar para os visitantes das mais de mil lojas que compõem o Polo de Moda, a Rua Teresa deu um salto em sua ascensão, disponibilizando para o público um local que oferece os seguintes serviços:

Para os clientes:

- Banheiros públicos.
- Fraldário.
- Guarda-volumes.
- Venda de passagens.
- Caixas eletrônicos.
- Internet gratuita.
- Centro de informações turísticas.

Para os empresários:

- Segurança, resultante da retirada da cadeia e da delegacia da Rua Teresa.
- Auditório com capacidade para 100 pessoas, onde são realizados seminários e cursos voltados para profissionais de chefia.
- Sede da Associação de Lojistas da Rua Teresa (ARTE).
- Escritório regional do Sebrae.
- Sede do Sindicato de Lojistas (Sindcon).

- Instalações do Senai Moda, que oferece cursos destinados à especialização de mão de obra.

Para os funcionários:

- Cursos gratuitos de capacitação para costureiras, ministrados pelo Senai.
- Curso gratuito de atendimento ao cliente.
- Curso gratuito de inglês básico para atendimento.
- Curso de técnicas de vendas.
- Curso gratuito de desenvolvimento de equipes.
- CIPA.

O Conselho de Moda de Petrópolis, inaugurado em 11 de julho de 2008, foi um novo passo para o desenvolvimento do setor de confecções. A criação do Conselho de Moda, reunindo o SEBRAE, a Firjan e o Centro de Moda e Serviços da Rua Teresa, em meados de 2007, é considerada pelos empresários do setor de confecção um novo momento para o Polo de Moda. O Conselho de Moda junta conhecimento político, investimento financeiro e informações técnicas para que o Polo de Moda de Petrópolis tenha reconhecimento nacional e internacional. O Conselho Gestor é composto inicialmente pela ARTE, Associação de Empresários do Bingen, Central Eletrônica de Negócios, Sebrae, Firjan, Senai Moda, Sindcon e Prefeitura Municipal de Petrópolis. As entidades deverão gerir o projeto de APL e todos os seus desdobramentos.

Em 7 de novembro de 2008 foi criado o Conselho Estratégico, que vai agregar as universidades locais e outras entidades ligadas indiretamente ao setor. A Indústria de confecção de Petrópolis contabiliza 600 empresas formais, 40 mil empregos na cadeia produtiva e é responsável por 100 milhões de peças colocadas no mercado anualmente (Portal Rua Teresa).

O Sebrae/RJ lançará o primeiro centro tecnológico de capacitação em Moda em Petrópolis. O projeto será realizado por meio do Ministério da Ciência e

Tecnologia com parceria do Conselho Gestor de Moda de Petrópolis. Serão oferecidos cursos de capacitação em tecnologia de *design* de moda.

Na pesquisa exploratória, observou-se que, embora existam 1.000 lojas na Rua Teresa, apenas 60 são filiadas ao Sindcon e 190 à ARTE (*site* da ARTE). Observou-se também que o trabalho de confecção dos produtos é terceirizado em sua maioria, pois existe uma verdadeira rede de costureiras dando apoio às confecções, ou seja, as confecções entregam as peças devidamente cortadas para as costureiras trabalharem em suas casas.

A gestão social é germinal no Polo de Moda de Petrópolis, porém, vem sendo bastante alavancada. O projeto da Plataforma de Alto Desempenho foi uma iniciativa sem resultados, pois não houve participação em seu desenvolvimento.

Acreditamos que os motivos da falta de participação sejam:

- a) Alto índice de informalidade, que ficou comprovado pela baixa adesão dos empresários à ARTE e ao Sindcon.
- b) Incapacidade técnica dos empresários do Polo de Moda para assumir as tarefas de PCP (planejamento e controle de produção) centralizado na PPAD.
- c) Desinteresse dos empresários em contratar um engenheiro de produção, que poderia pôr a plataforma em funcionamento.

Para não desperdiçar o espaço construído e as máquinas adquiridas, o Senai instalou-se no local, oferecendo cursos totalmente gratuitos de formação de costureiras.

A seguir estão apresentadas as análises dos dados tabulados oriundas da aplicação dos questionários, elaborados de acordo com as categorias Empresarial; Conselho Gestor; Sociedade Civil.

#### 4.1 - ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

##### A – PROCESSO DE DISCUSSÃO

1) Como se obtêm informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Boca a boca</i>	<i>E-mail</i>	<i>Folder</i>	<i>Radio local</i>	<i>Jornal local</i>	<i>Convocações</i>	<i>Outros</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	3%	33%	4%	15%	23%	18%	4%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	33%	17%	0	17%	33%	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	17%	17%	5%	17%	22%	9%	13%	100%

2) Considera que as informações que chegam até você são:

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Com objetivos claros</i>	<i>Confusas</i>	<i>Pouco explicadas</i>	<i>Não tenho informações</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	78%	11%	11%	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	0	33%	0	100%
<i>Sociedade Civil</i>	0	0	0	0	0

3) Na sua opinião, qual seria o melhor meio de obter informações sobre o Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Radio</i>	<i>Jornal</i>	<i>TV</i>	<i>Internet</i>	<i>E-mail</i>	<i>Revistas locais</i>	<i>Site do Polo de Moda</i>	<i>Participação mais ativa dos empresários</i>	<i>Senai</i>	<i>Arte</i>	<i>Sebrae</i>	<i>On-Line</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	9,5%	4,9%	14%	9,5%	24%	4,8%	0	0	9,5%	9,5%	9,5%	4,8%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4) Você considera que a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um objetivo comum?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>SIM</i>	<i>NÃO</i>	<i>Sem resposta</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	89%	0	11%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0





15) Além das atividades desse Polo de Moda, você participa de outros grupos, conselhos, associações colegiados, comunidades virtuais? Cite.

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Use Fashion</i>	<i>Sicomercio</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	0	37%	5%	16%	42%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0

## **B – INCLUSÃO**

16) Você considera que sua opinião é ouvida e respeitada pelo grupo?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	42%	42%	11%	5%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

17) Do seu ponto de vista existe consenso nas decisões tomadas?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	53%	10%	5%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	37%	67%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

18) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista político, ou seja não confrontam os poderes locais?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	26%	32%	10%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

19) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista econômico, ou seja são rentáveis e possíveis de serem executadas?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	32%	26%	5%	0	5%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	33%	67%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

20) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista social, ou seja elas favorecem ou melhoram as condições da comunidade local?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	58%	32%	5%	0	0	5%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	13%	75%	12%	0	0	0	100%

21) As decisões do Polo de Moda são praticas, ou seja, geram resultados positivos?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	37%	37%	16%	5%	0	5%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	42%	37%	0	0	16%	5%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	100%	0	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	25%	63%	0	12%	0	0	100%

23) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favoreçam o entendimento dos participantes?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	21%	32%	15%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	21%	47	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	67%	33%	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	50%	50%	0	0	0	100%

25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda?

<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>SR</b>	<b>Total</b>
<b>Empresarial</b>	32%	26%	26%	16%	0	0	100%
<b>Conselho Gestor</b>	100%	0	0	0	0	0	100%
<b>Sociedade civil</b>	13%	25%	62%	0	0	0	100%

### **C – PLURALISMO**

26) Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda?

<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>SR</b>	<b>Total</b>
<b>Empresarial</b>	42%	53%	5%	0	0	0	100%
<b>Conselho Gestor</b>	0	33%	33%	0	34%	0	100%
<b>Sociedade civil</b>	0	0	0	0	0	0	0

27) Você defende seus interesses na gestão do Polo de Moda?

<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>SR</b>	<b>Total</b>
<b>Empresarial</b>	53%	37%	10%	0	0	0	100%
<b>Conselho Gestor</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sociedade civil</b>	0	0	0	0	0	0	0

28) As instituições públicas zelam pelos interesses do Polo de Moda?

<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>SR</b>	<b>Total</b>
<b>Empresarial</b>	6%	47%	37%	5%	5%	0	100%
<b>Conselho Gestor</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sociedade civil</b>	0	0	0	0	0	0	0

29) A comunidade local defende seus interesses em relação às atividades do Polo de Moda?

<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>SR</b>	<b>Total</b>
<b>Empresarial</b>	5%	21%	63%	11%	0	0	100%
<b>Conselho Gestor</b>	0	33%	67%	0	0	0	100%
<b>Sociedade civil</b>	0	0	0	0	0	0	0

**D – IGUALDADE PARTICIPATIVA**

30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	37%	53%	10%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	33%	67%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	13%	26%	50%	0	11%	0	100%

31) Em caso negativo, como é feita a escolha?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	37%	53%	10%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	50%	25%	25%	0	0	0	100%

33) Em seus discursos, os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	42%	37%	21%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	38%	25%	37%	0	0	0	100%

34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários e outros poderosos da importância do Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	16%	32%	52%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	25%	50%	13%	12%	0	0	100%

35) Em seus discursos, os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade nas melhorias do Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	42%	37%	21%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	33%	33%	34%	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	25%	25%	38%	12%	0	0	100%

36) O Conselho Gestor está sendo sempre avaliado e reavaliado pelos participantes do Polo de Moda?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	26%	42%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	33%	0	33%	34%	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

37) Os erros do Conselho Gestor são revistos e corrigidos?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	26%	37%	26%	11%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	33%	33%	34%	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

## **E – AUTONOMIA**

38) O Polo de Moda tem sido um espaço para representação de seus interesses?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	37%	32%	16%	15%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

39) Cada representante do Polo de Moda consegue identificar seu limite de atuação?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	26%	32%	16%	5%	11%	10%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	100%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

40) A liderança do Polo de Moda é formal?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	26%	47%	11%	16%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	33%	67%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

41) A liderança do Polo de Moda pode ser considerada uma forte liderança?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	37%	42%	11%	10%	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

42) A organização existente no Polo de Moda reflete as opiniões sugeridas por todos os seus componentes?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	32%	42%	5%	16%	5%	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	67%	33%	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

## **F – BEM COMUM**

43) Na sua opinião, o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	58%	21%	21%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	100%	0	0	0	0	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	38%	38%	24%	0	0	0	100%

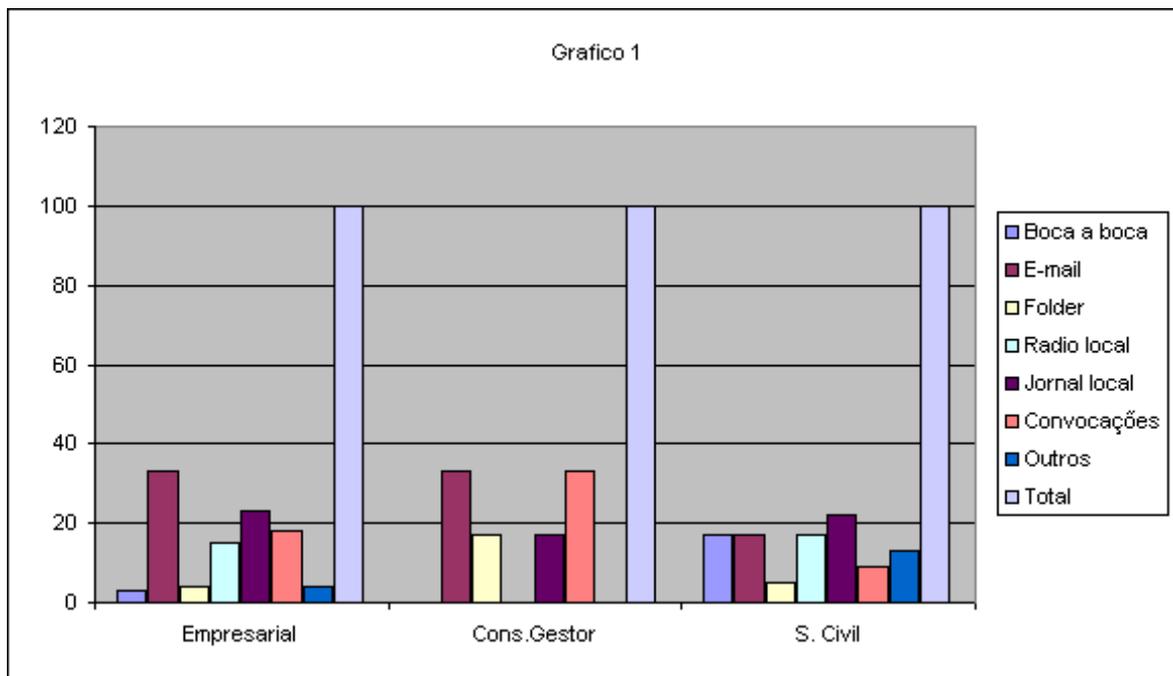
44) Na sua opinião, os resultados alcançados foram satisfatórios para os empresários?

<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Concordo totalmente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Neutro</i>	<i>Discordo</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	26%	63%	11%	0	0	0	100%
<i>Conselho Gestor</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>Sociedade civil</i>	0	0	0	0	0	0	0

45) Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?

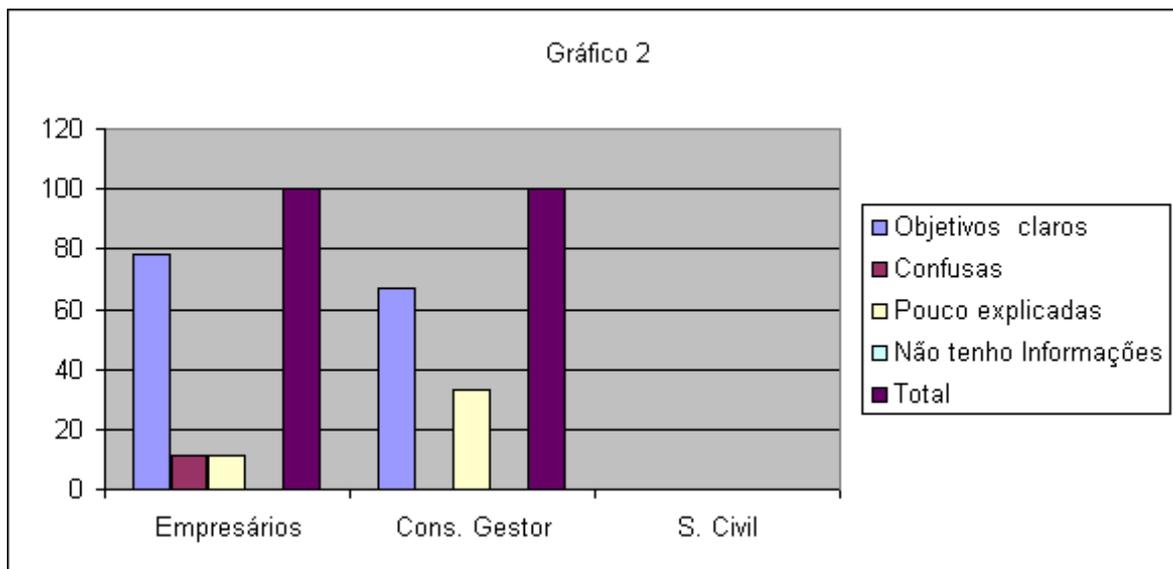
<i>Instrumento de coleta</i>	<i>Cursos de aperfeiçoamento</i>	<i>Melhoria na qualidade dos produtos e atividades</i>	<i>Oferta de empregos</i>	<i>Segurança e conforto</i>	<i>SR</i>	<i>Total</i>
<i>Empresarial</i>	40%	16,5%	20,2%	0	23,3%	100%
<i>Conselho Gestor</i>	62,5%	0	0	37,5%	0	100%
<i>Sociedade civil</i>	41,6%	0	25%	0	33,4%	100%

**1) Como se obtém informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis**



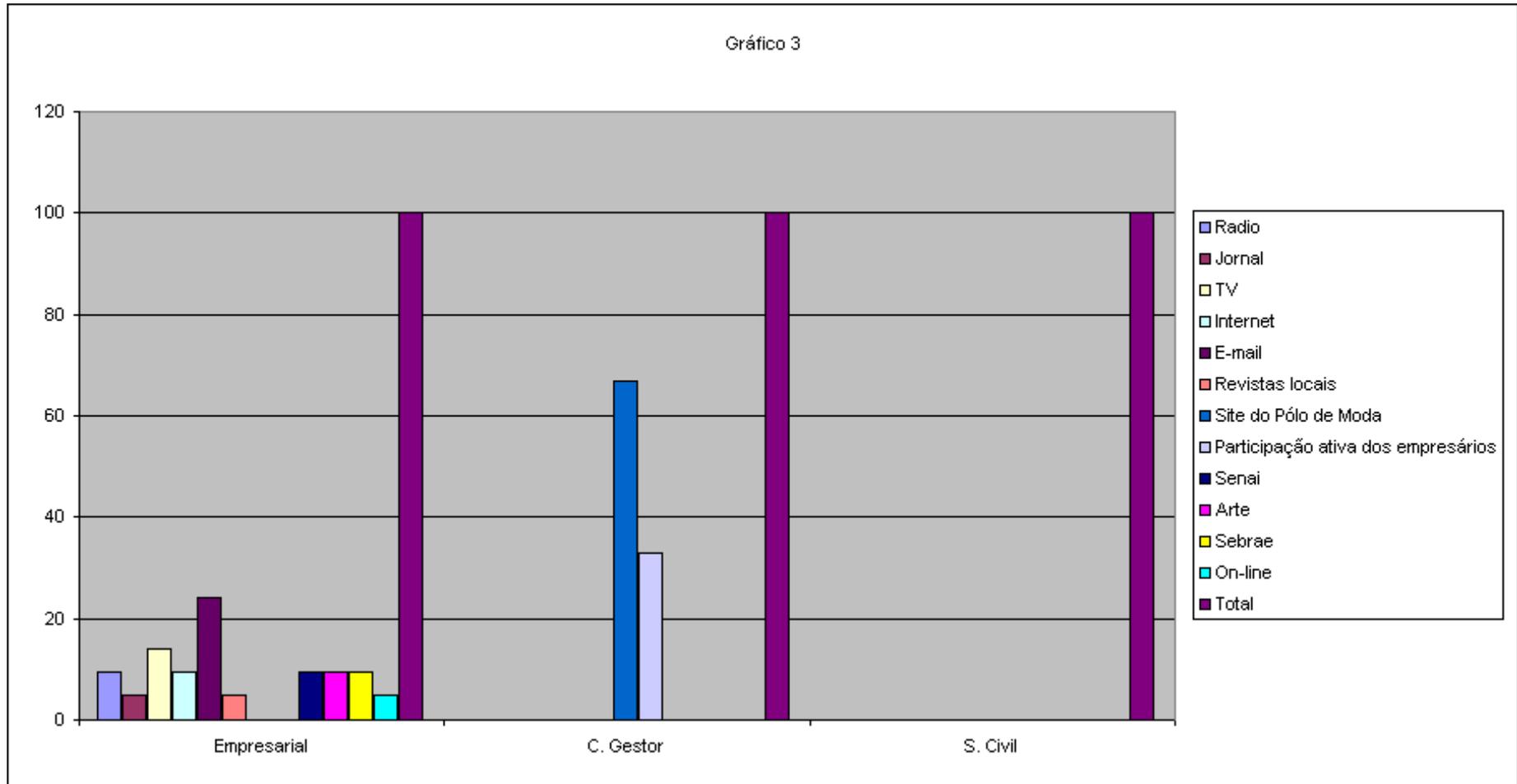
***E-mail é o melhor meio de se obter informações seguido de convocações***

**2) Considera que as informações que chegam até você são:**



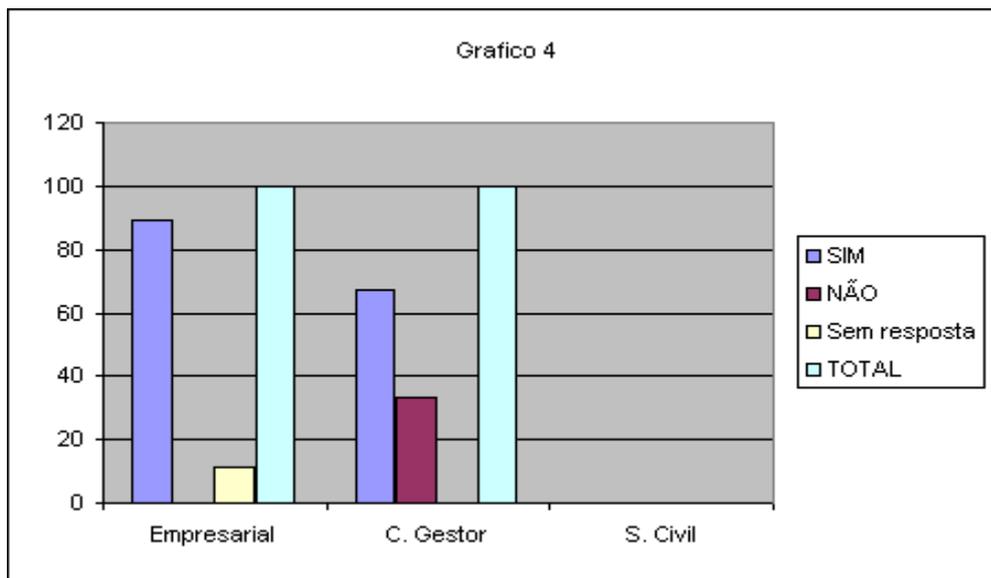
***A maioria afirma que as informações chegam com objetivos claros***

3) Na sua opinião qual seria o melhor meio de obter informações sobre o Polo de ?



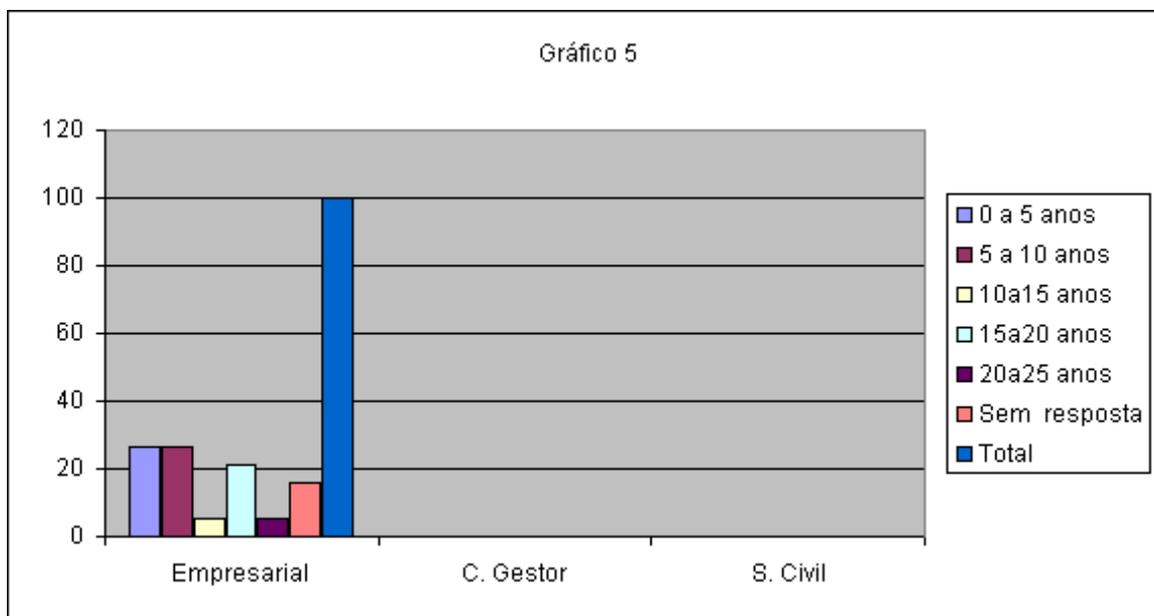
**Em ordem decrescente: Site do Polo de Moda; participação mais ativa dos empresários; e-mail e TV**

**4) Você considera que a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um objetivo comum?**



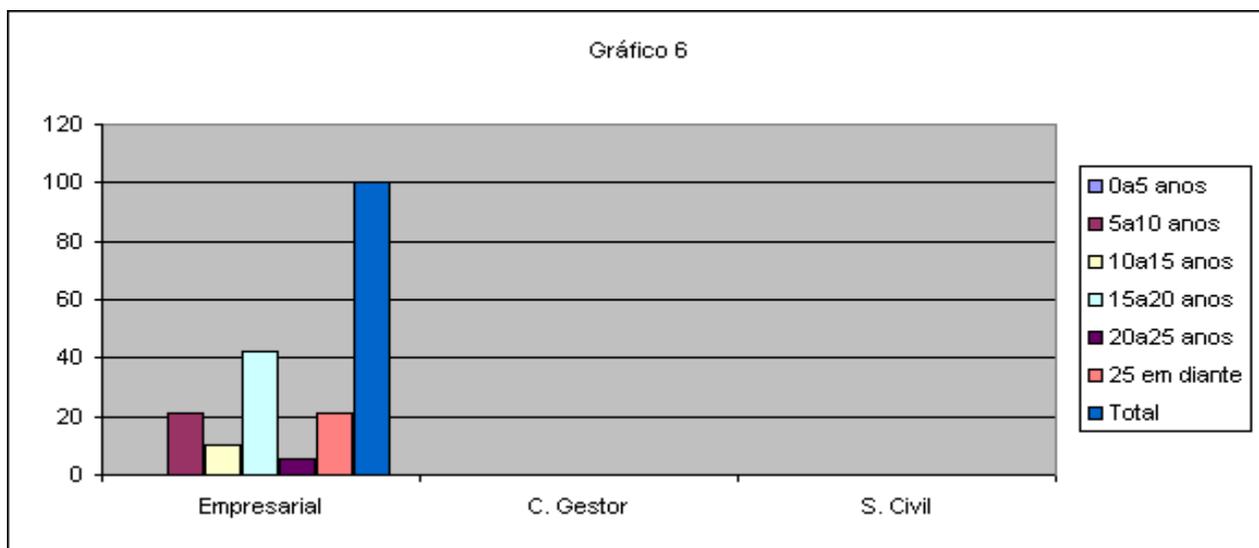
***Sim, a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um objetivo comum.***

**5) Há quantos anos você faz parte do Pólo de Moda?**



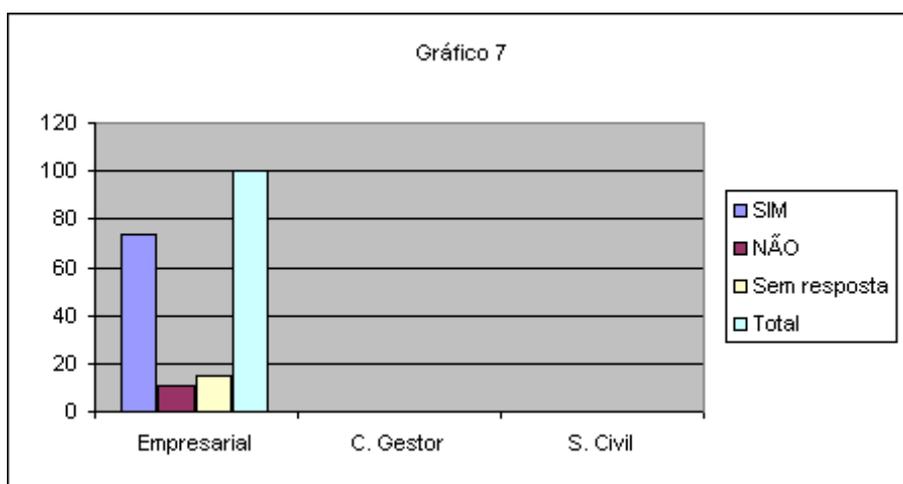
***Os resultados indicam uma participação de: 0 a 5 anos; de 5 a 10 anos em primeiro lugar e de 15 a 20 anos em segundo lugar.***

**6) Desde quando você trabalha no ramo ?**



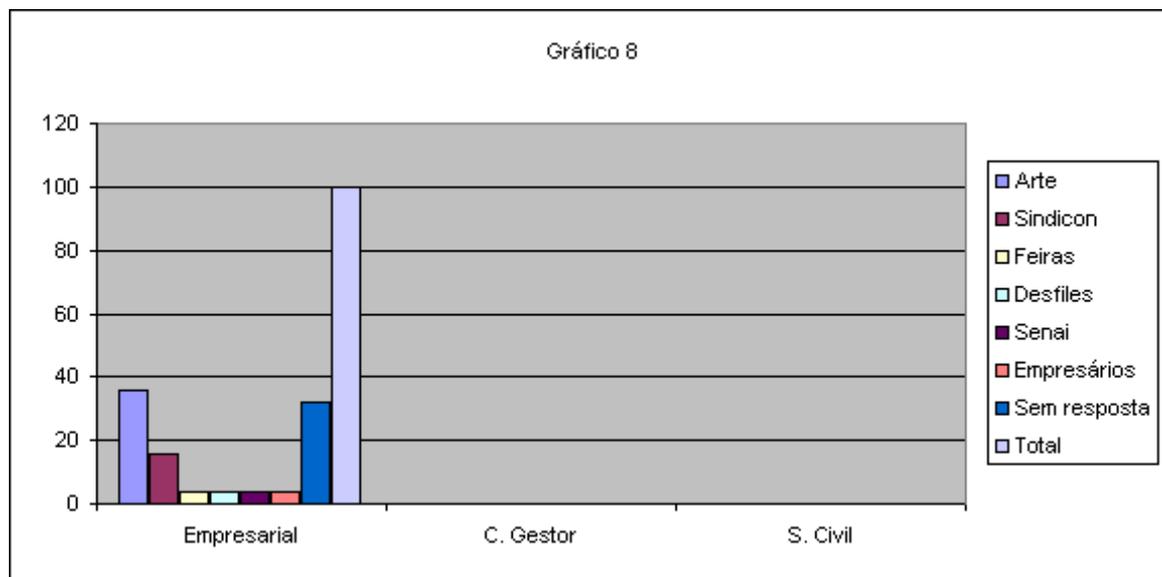
**67,5% dos empresários atuam no ramo de confecções a mais de 15 anos**

**7) Tem outros membros da família no ramo?**



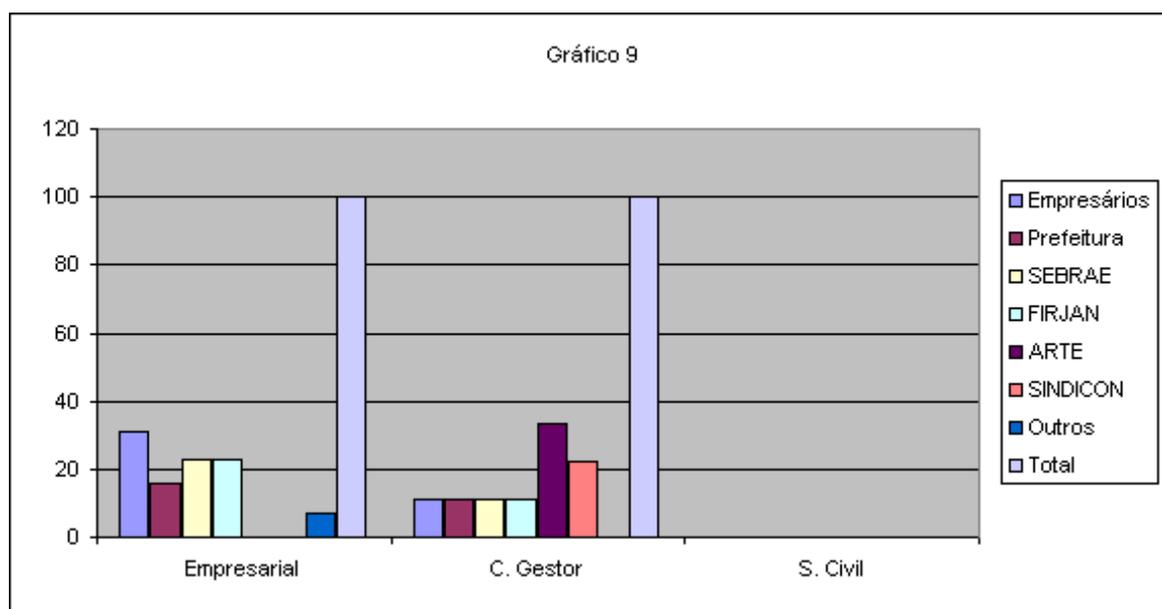
**74% dos empresários do Polo de Moda tem outros membros da família no ramo de confecções.**

**8) Nesse Polo de Moda, quem mais promove ou busca promover as atividades conjuntas?**



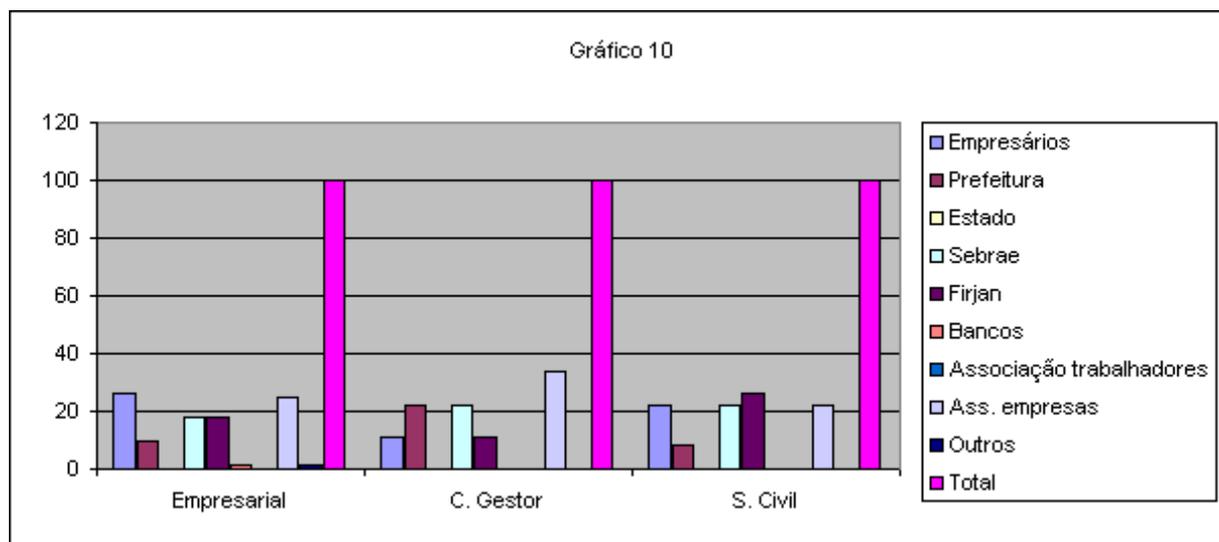
**A ARTE, com 36%, seguida do SINDCON, com 16%, são as entidades que mais promovem as atividades conjuntas; 32% sem resposta.**

**9) Das opções abaixo, quais vêm participando da promoção ou do Conselho Gestor do Polo de Moda?**



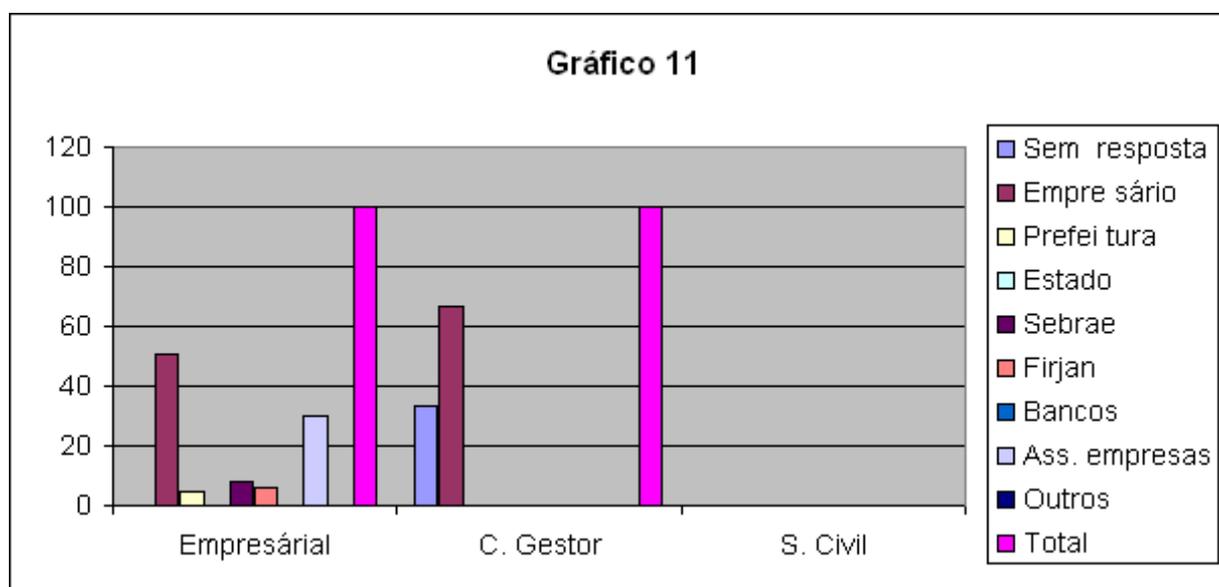
**Em ordem decrescente: ARTE; Empresários; Sindcon; Sebrae; Firjan e prefeitura.**

10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades?



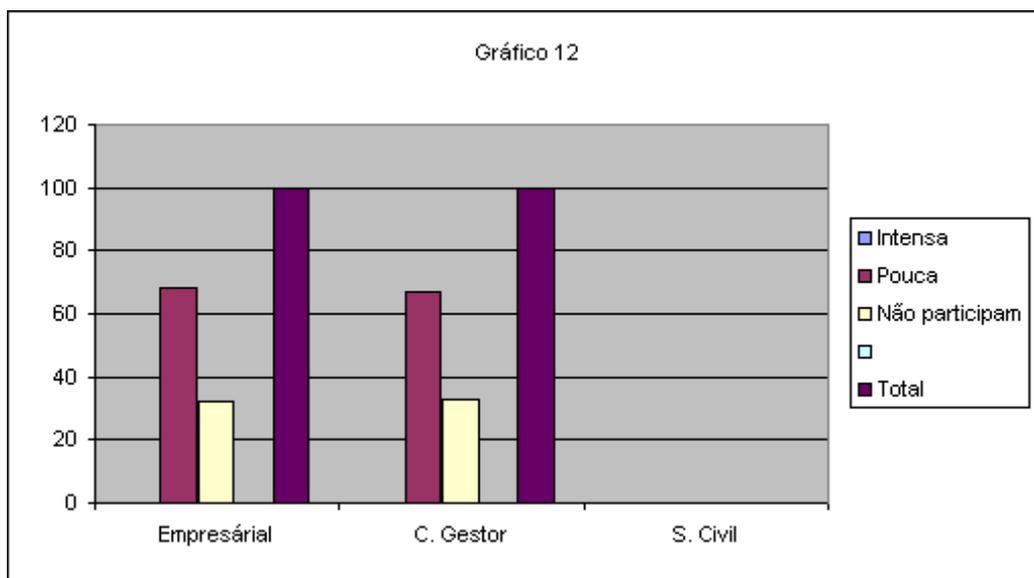
**Em ordem decrescente: ass. empresas; Empresários; Sebrae e prefeitura.**

11) Na sua opinião, quem tem mais influência nas decisões?



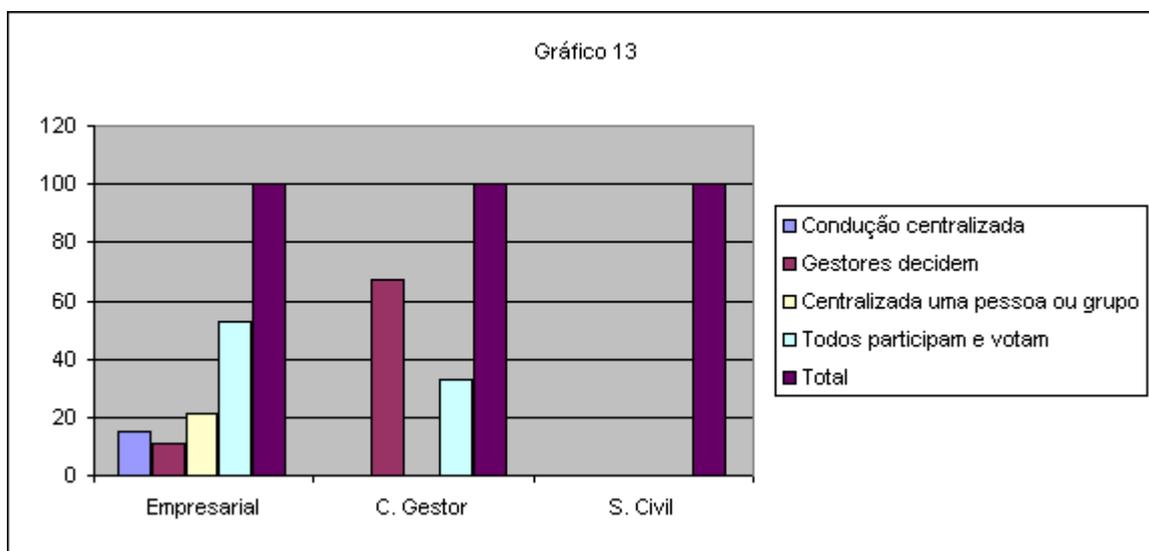
**Quem tem mais influência nas decisões são os empresários, seguidos das Associações de Empresas.**

**12) Qual a participação da sociedade civil nas decisões?**



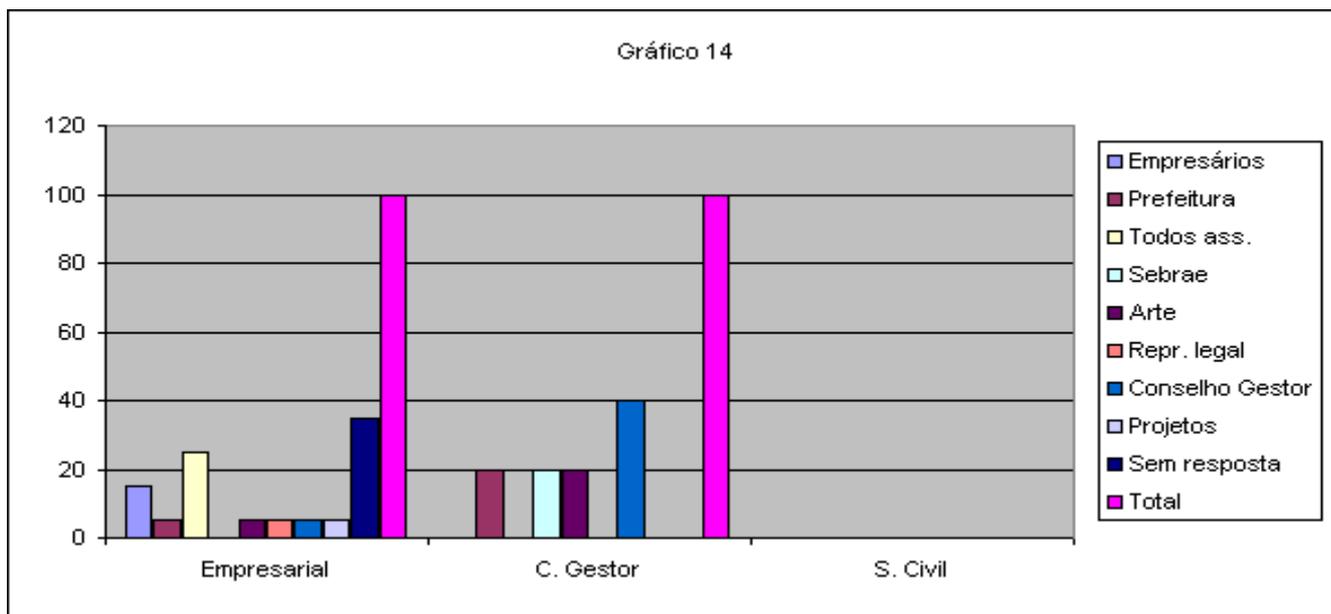
***A sociedade civil participa pouco nas decisões.***

**13) Na condução das decisões e prioridades podemos observar:**



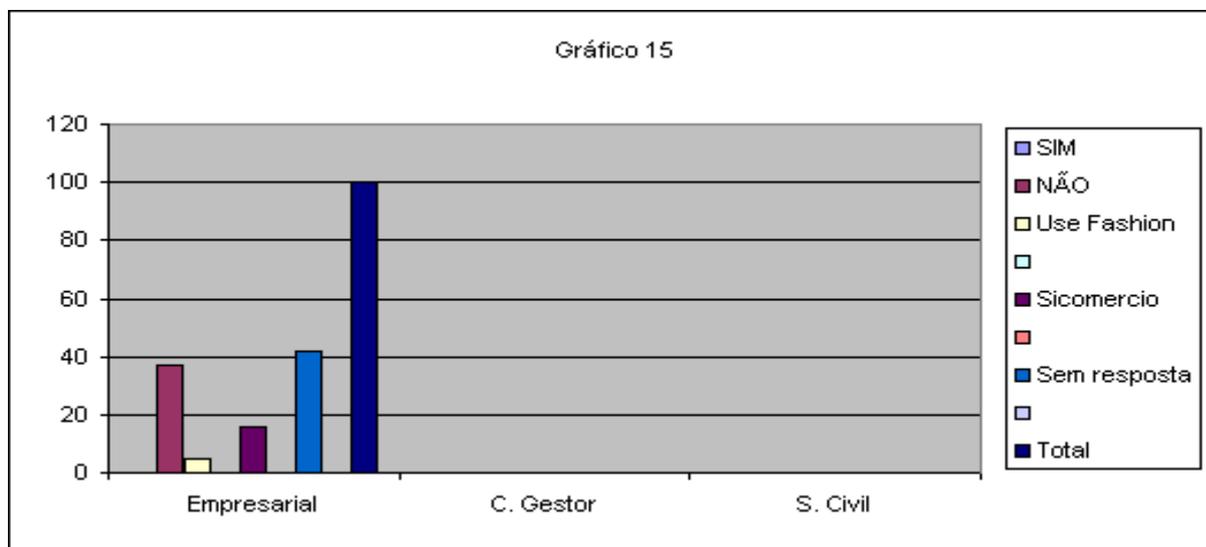
***Existem visões diferentes entre os empresários e os membros do Conselho Gestor. Empresários: 21% consideram as decisões centralizadas e 53% consideram que todos participam e votam. Conselho Gestor: 67% consideram que os gestores decidem.***

**14) Após tomadas as decisões e definidas as prioridades quem acompanha a sua execução?**



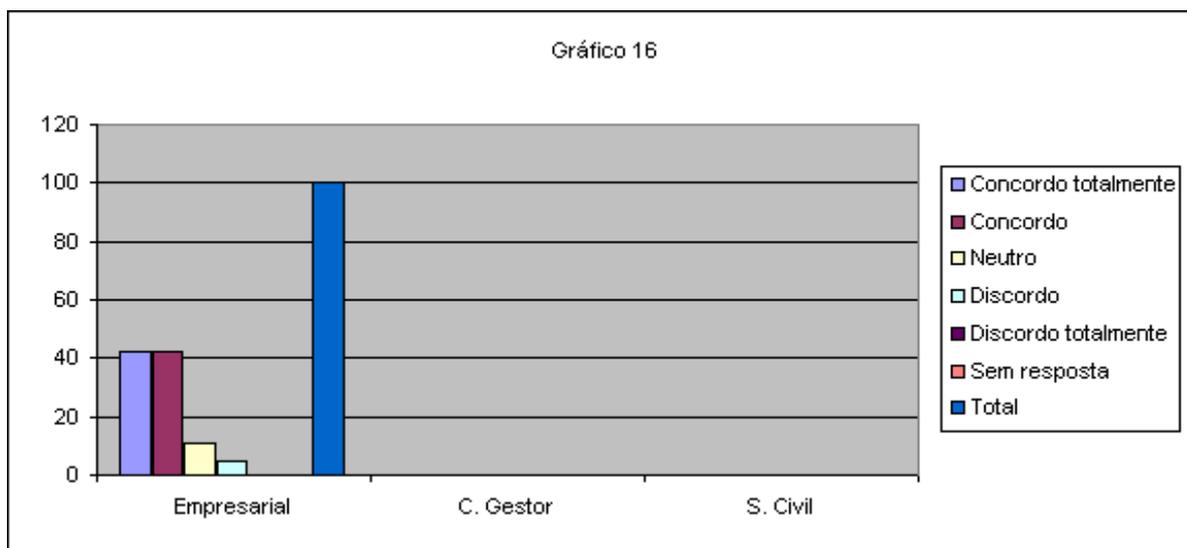
**Acompanhamento: Empresários 35% sem resposta e 25% todos os associados. Conselho Gestor indica 40% para acompanhamento do próprio Conselho Gestor.**

**15) Além das atividades desse Polo de Moda, você participa de outros grupos, conselhos, associações, colegiados, comunidades virtuais? Citar**



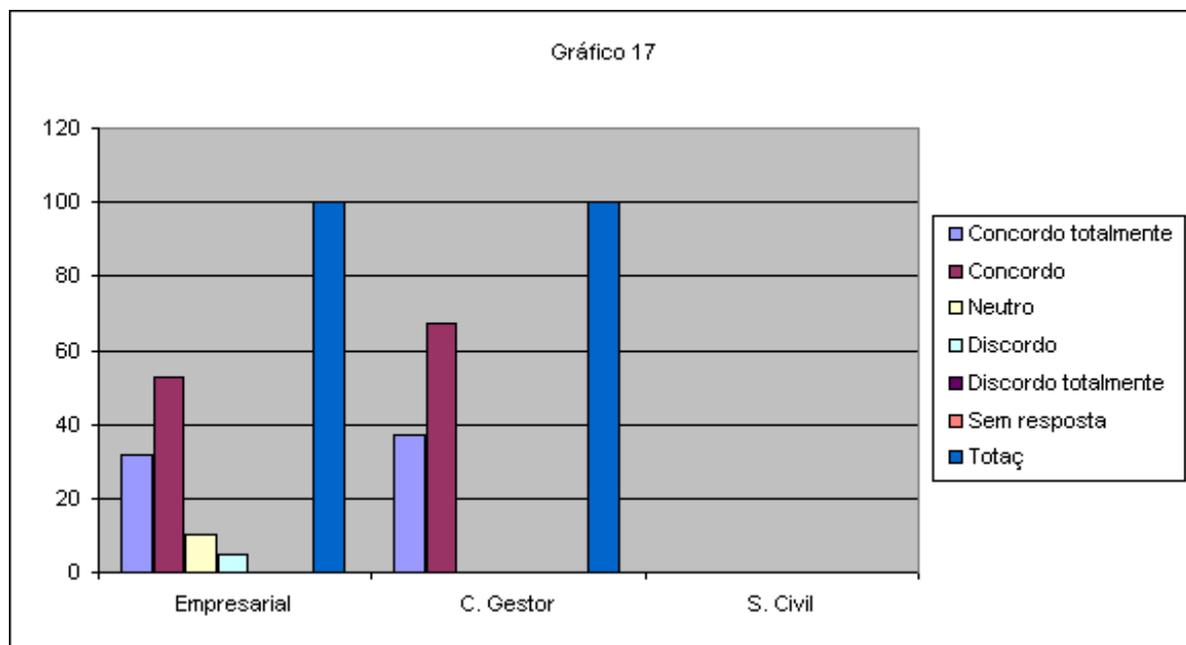
**Os empresários do Polo de Moda responderam que 37% não participam de outros grupos e 42% sem resposta.**

16) *Você considera que sua opinião é ouvida e respeitada pelo grupo?*



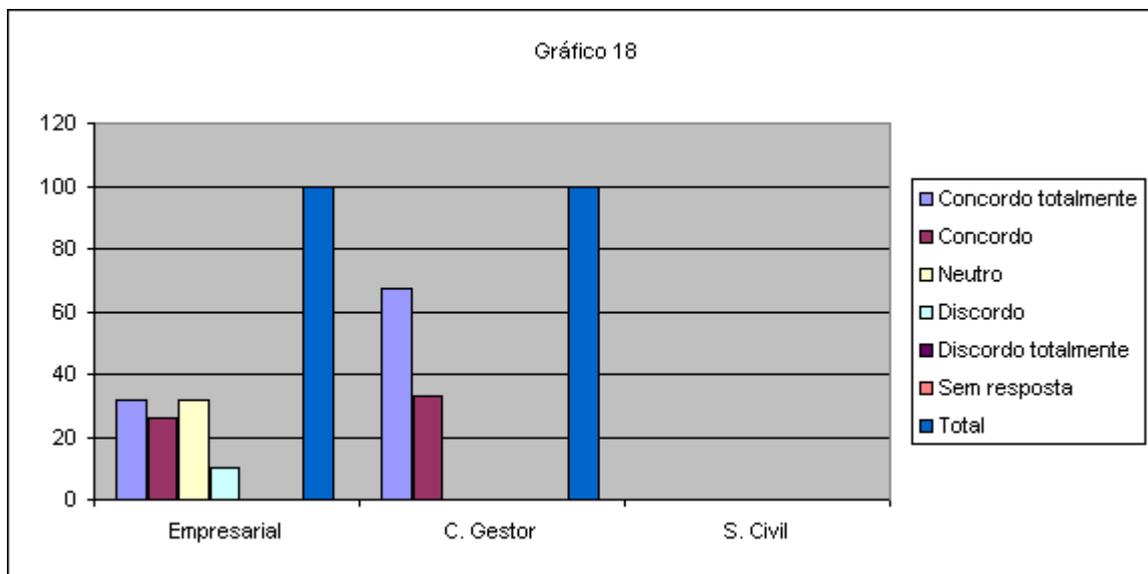
***As opiniões são respeitadas pelo grupo.***

17) *Do seu ponto de vista existe consenso nas opiniões tomadas?*



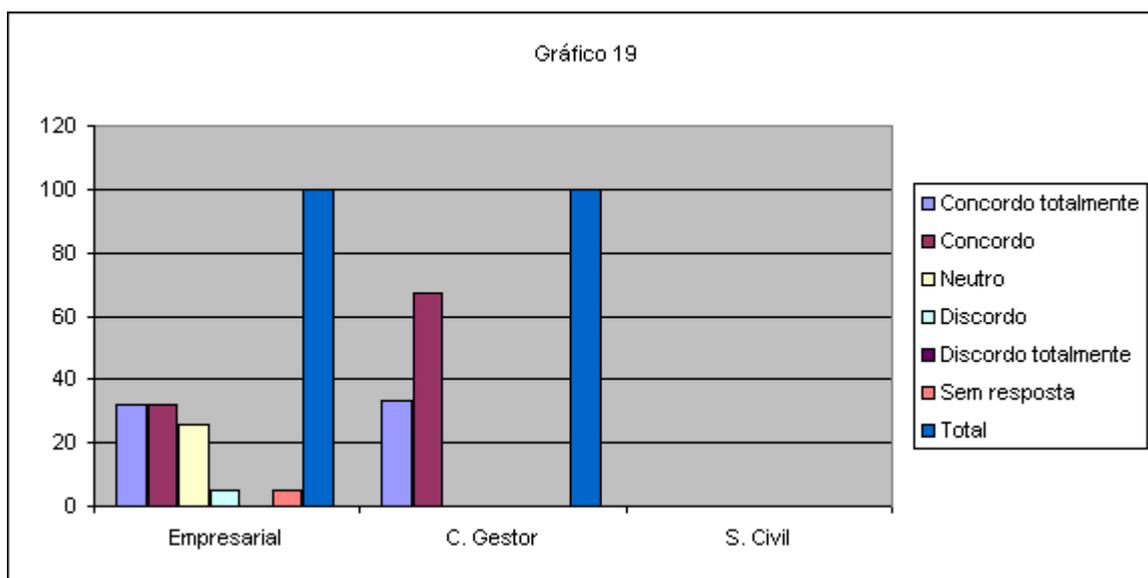
***Existe consenso nas opiniões tomadas.***

**18) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista político, ou seja, não confrontam com os poderes locais.**



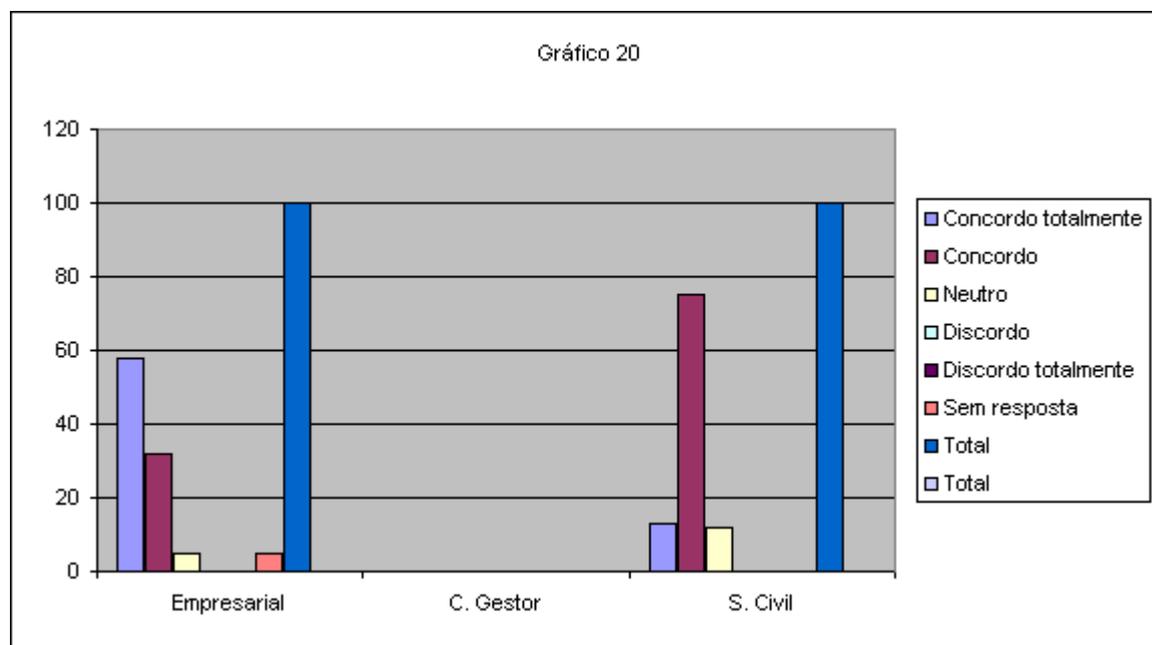
**As decisões conjuntas do Polo de Moda não confrontam com os poderes locais.**

**19) As decisões conjunta do Pólo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista econômico, ou seja, rentáveis e possíveis de serem executadas.**



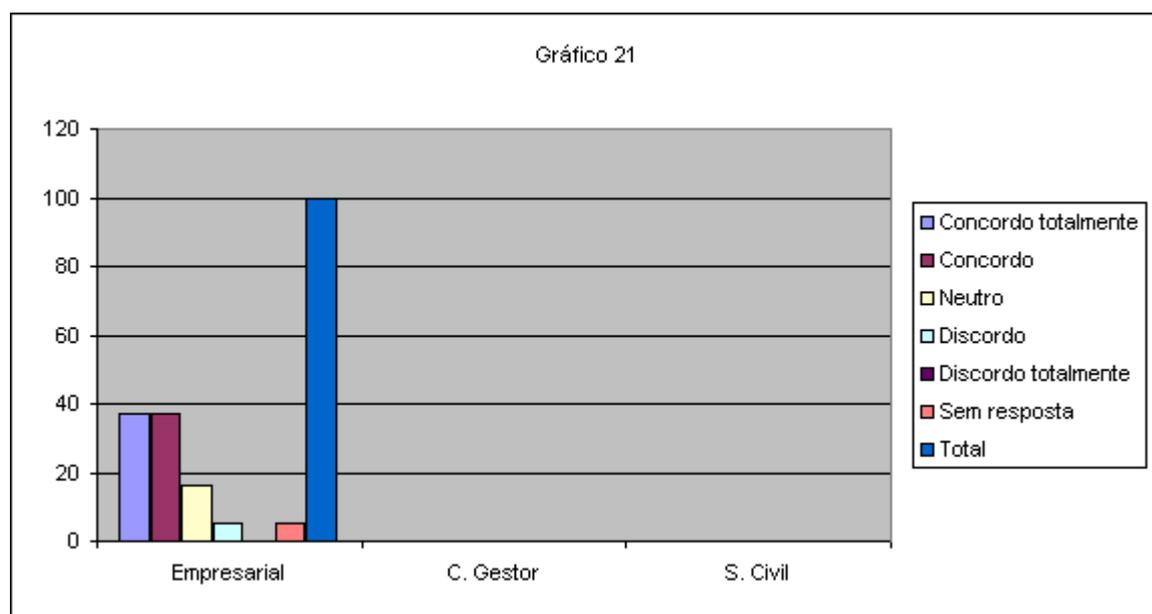
**As decisões conjuntas do Polo de Moda são rentáveis e possíveis de serem executadas.**

20) *As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista social, ou seja, elas favorecem ou melhoram as condições da comunidade local?*



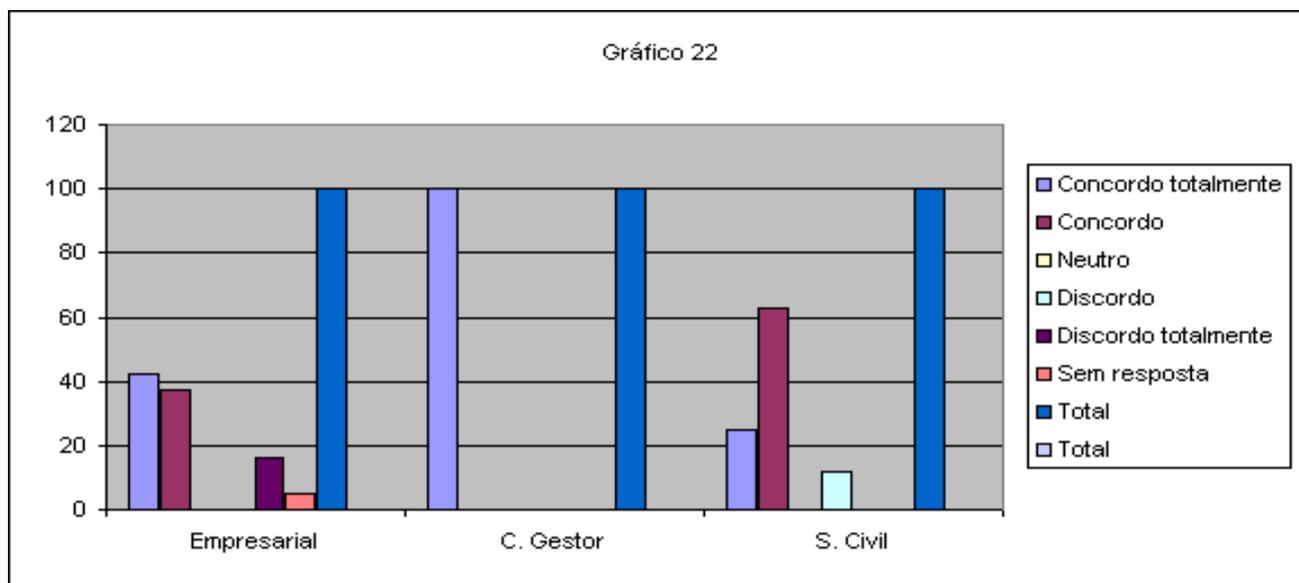
***As decisões conjuntas do Polo de Moda melhoram as condições da comunidade local.***

21) *As decisões do Polo de Moda são praticas, ou seja, geram resultados positivos.*



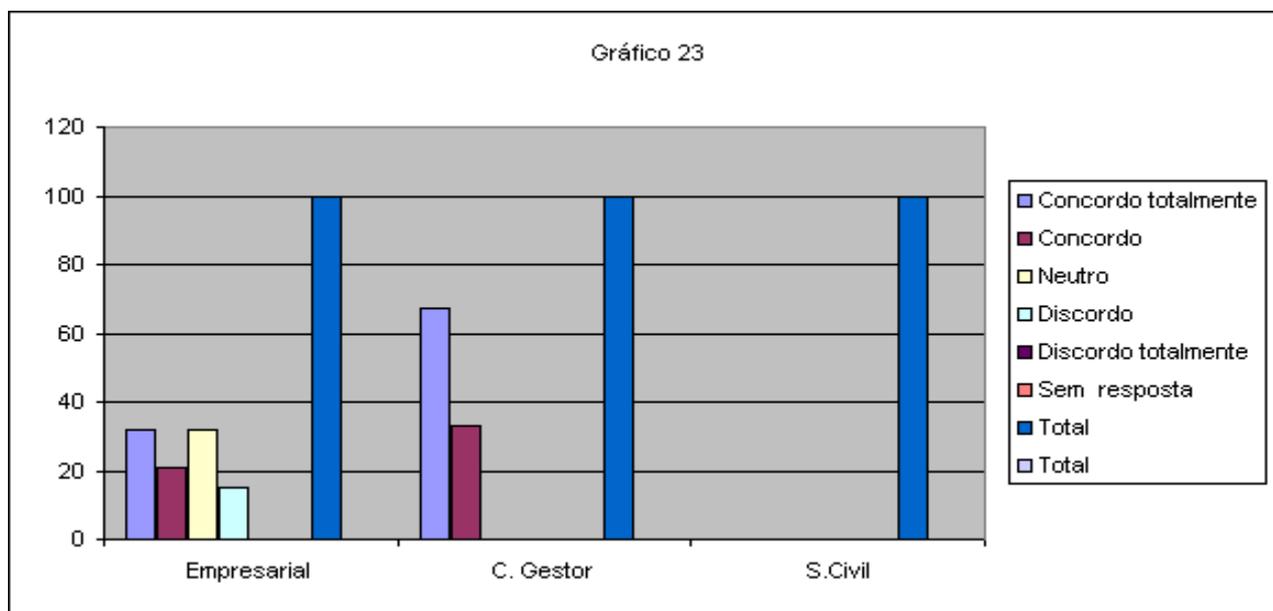
***As decisões do Polo de Moda geram resultados positivos.***

**22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda?**



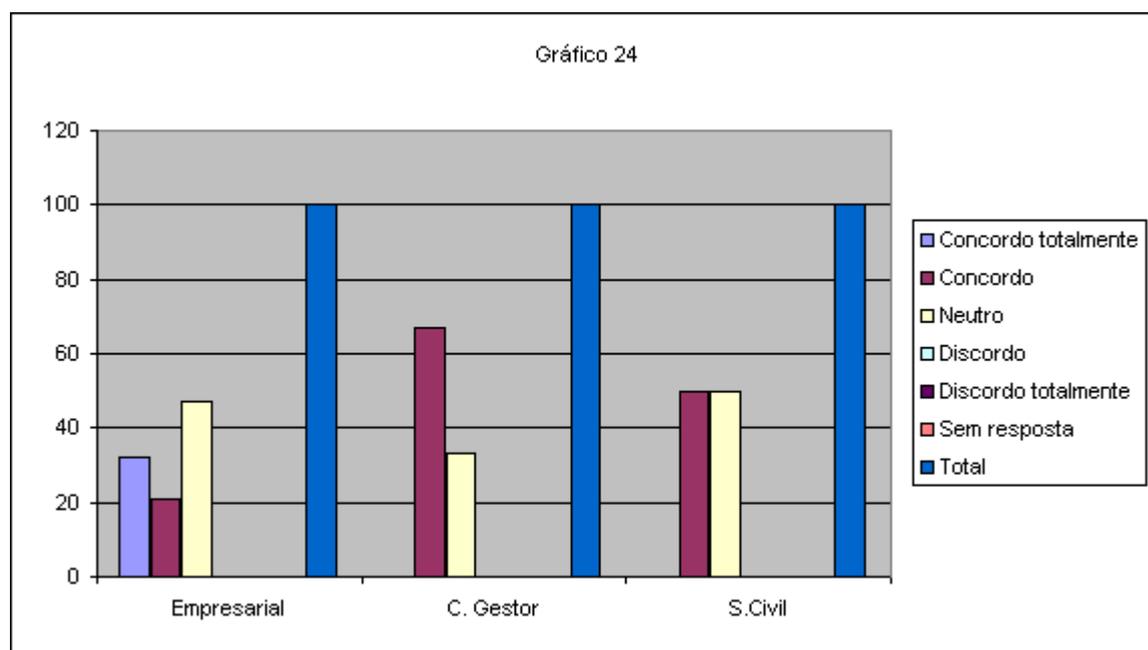
***O interesse dos cidadãos no Polo de Moda pode ser estimulado.***

**23) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favoreçam o entendimento dos participantes.**



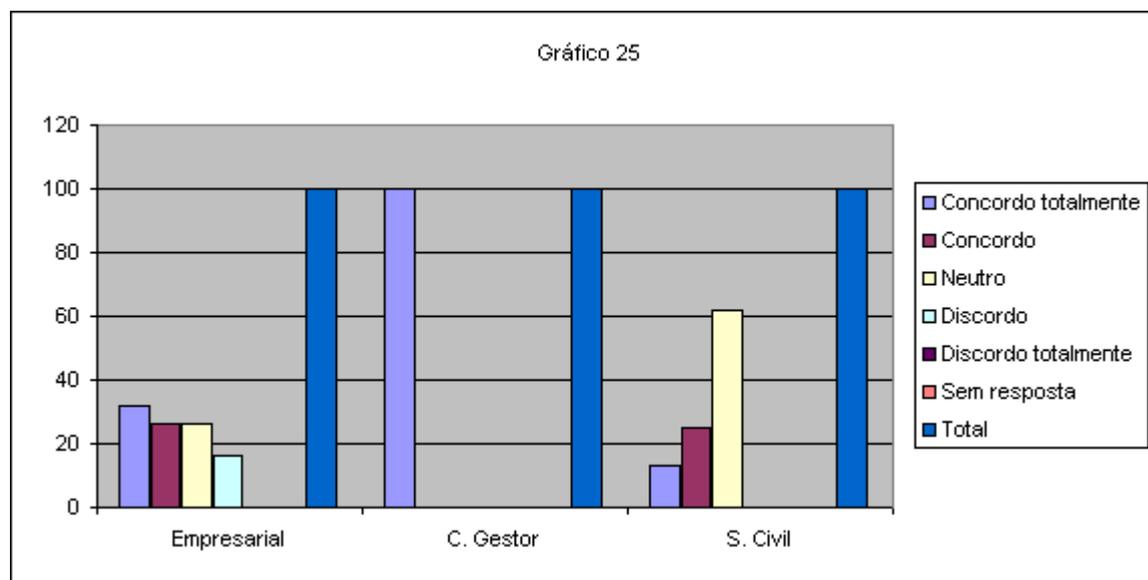
***É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos.***

**24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.**



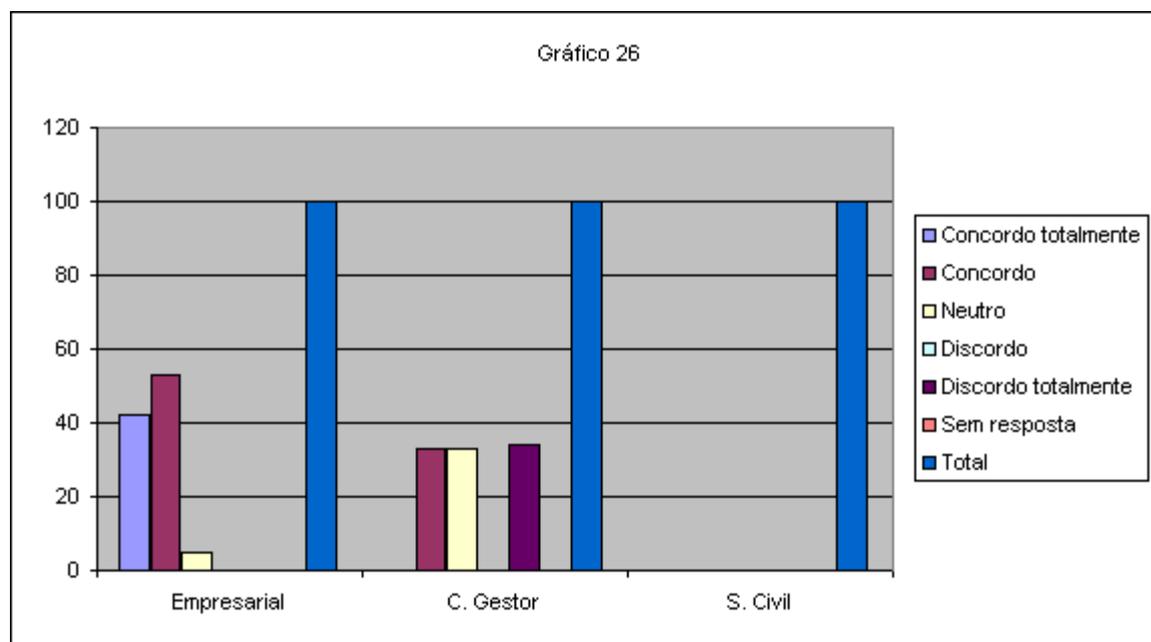
**Os empresários afirmam: 53% aceitam as medidas propostas, 47% são neutros. Conselho Gestor afirma: 67% aceitam e 33% são neutros. Sociedade civil: 50% aceitam, 50% são neutros.**

**25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda?**



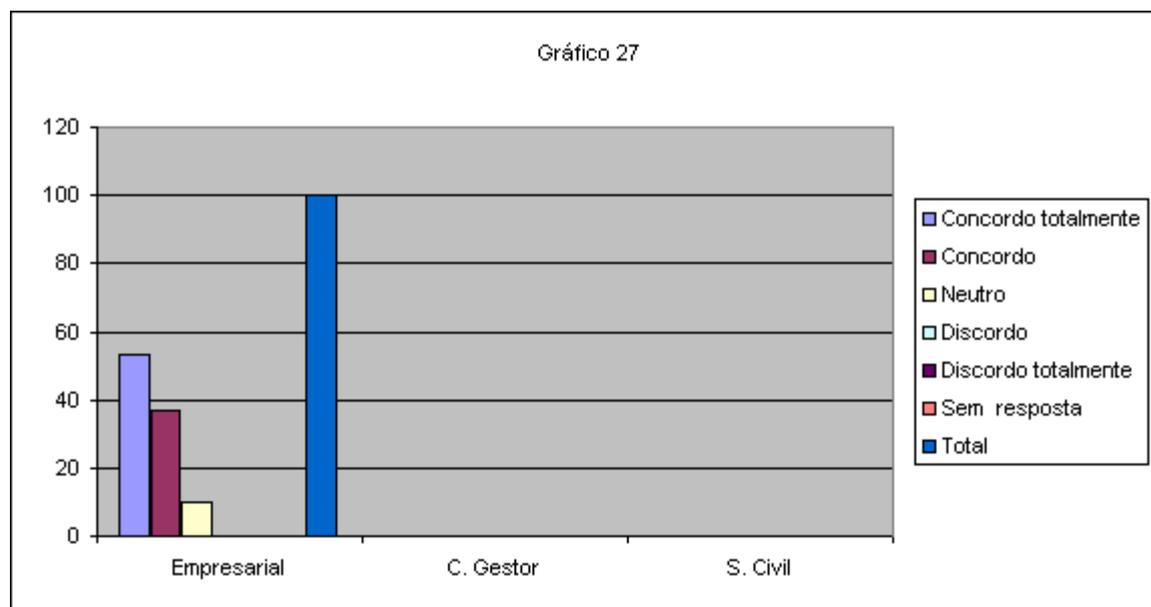
**As medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda são aceitas pelos políticos locais.**

**26) Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda?**



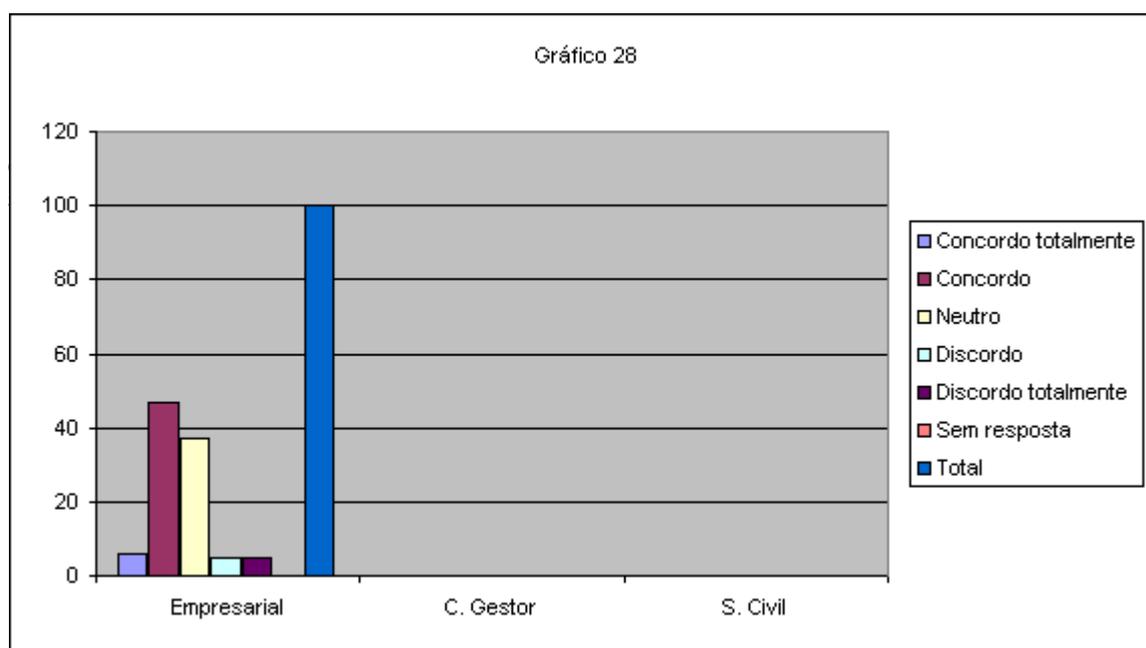
***A maioria dos respondentes concorda que os empresários defendem seus interesses.***

**27) Você defende seus interesses na gestão do Polo de Moda?**



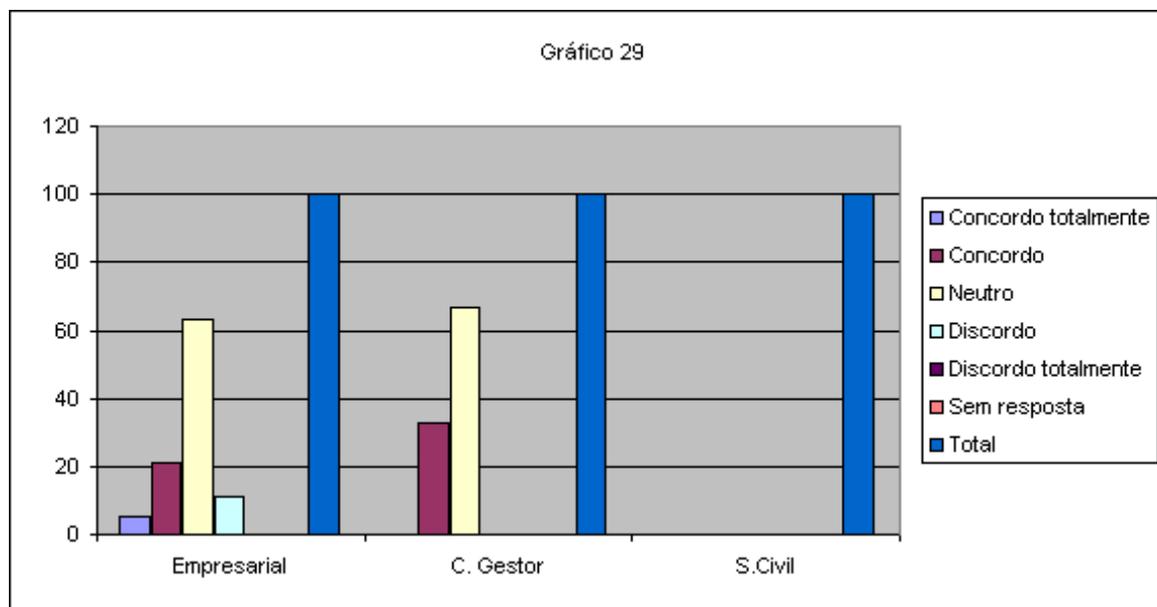
***Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda***

**28) As instituições públicas zelam pelos interesses do Polo de Moda?**



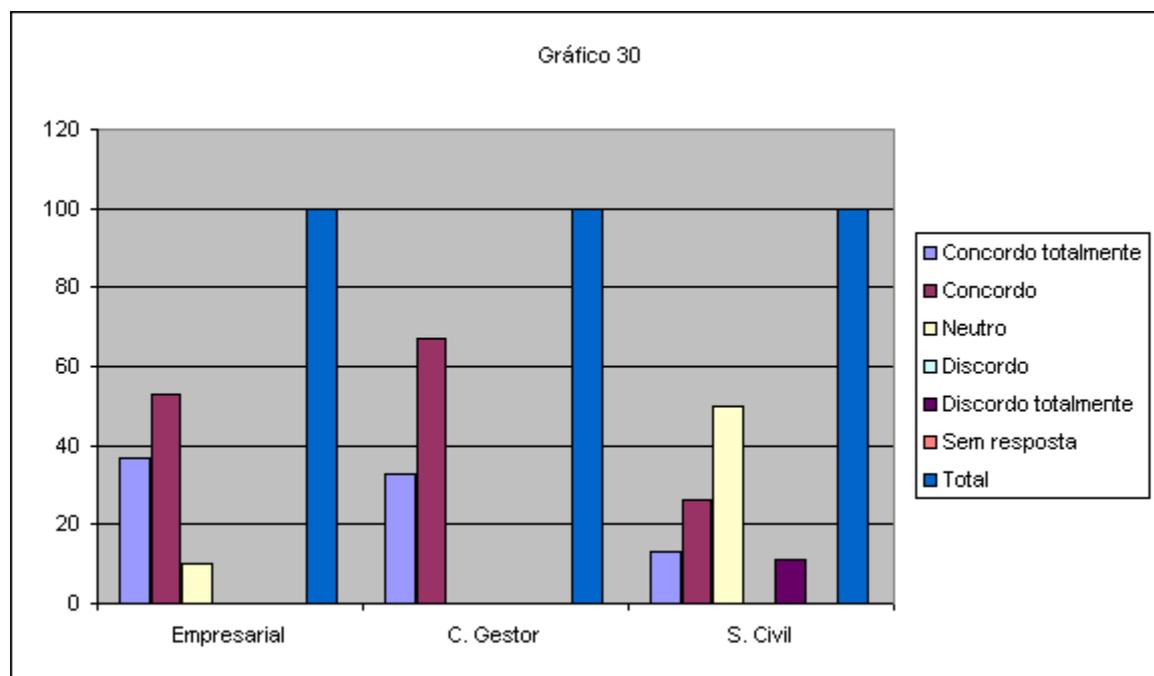
***As instituições públicas zelam pelos interesses do Polo de Moda.***

**29) A comunidade local defende seus interesses em relação às atividades do Polo de Moda?**



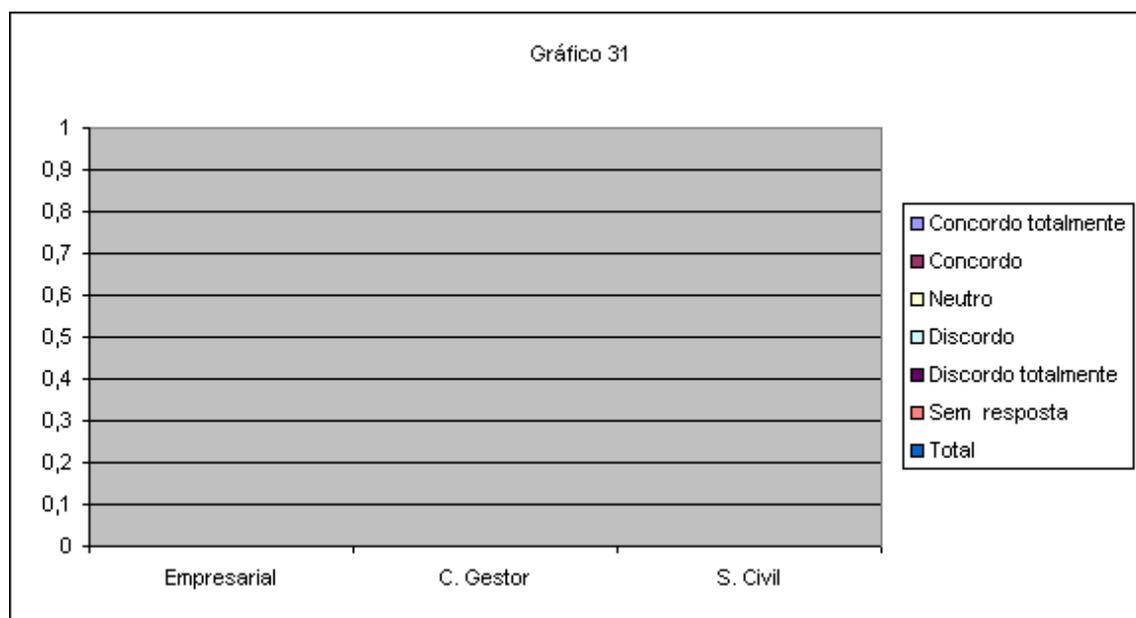
***A postura dos respondentes é neutra em relação à questão acima citada.***

**30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições ?**



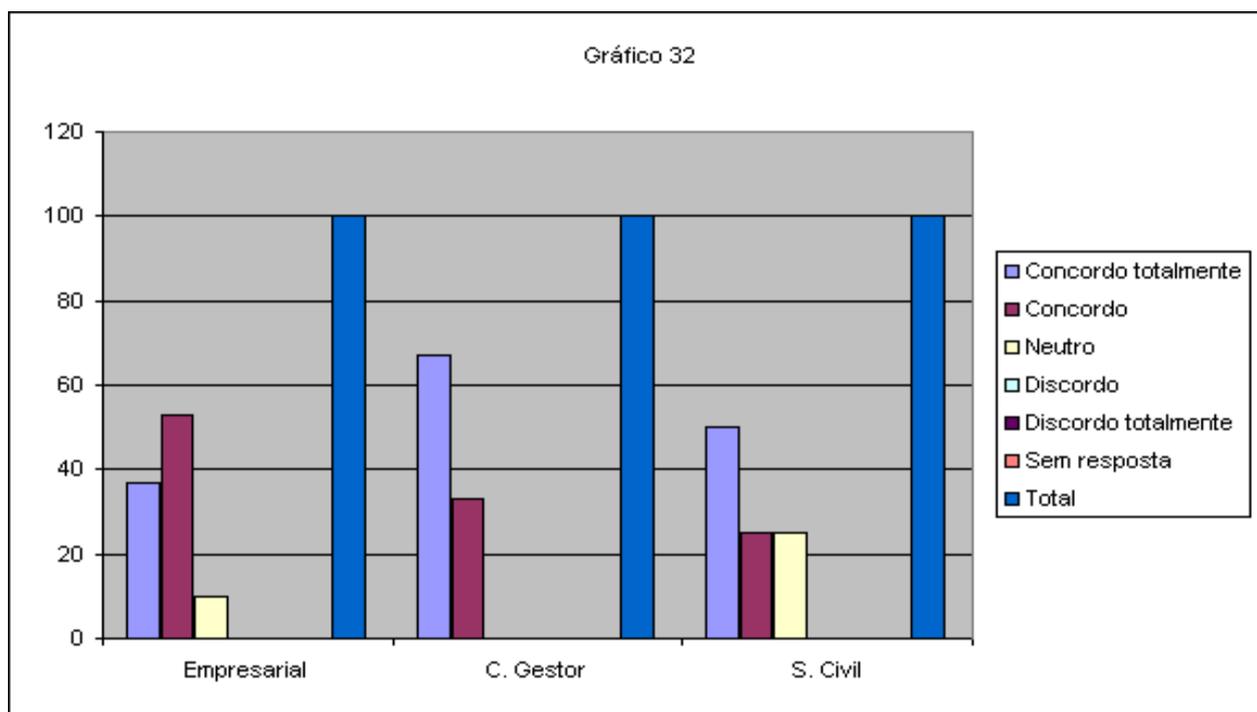
***É confirmado que os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições.***

**31) Em caso negativo, como é feita a escolha?**



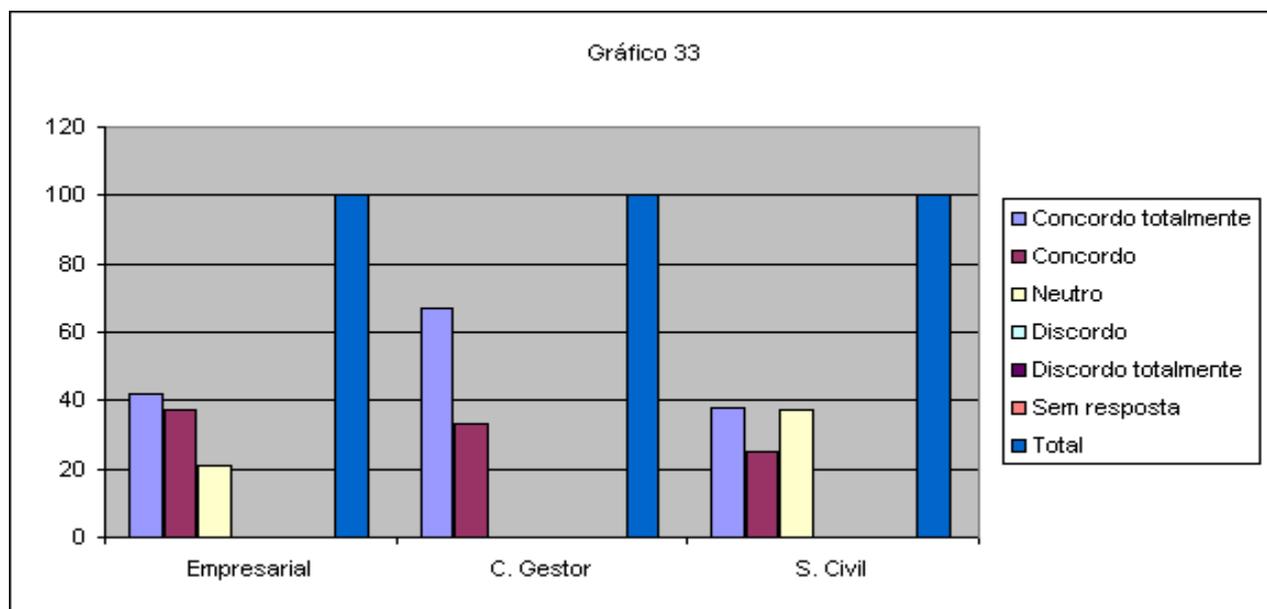
***Está demonstrado que não existe caso negativo***

**32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas?**



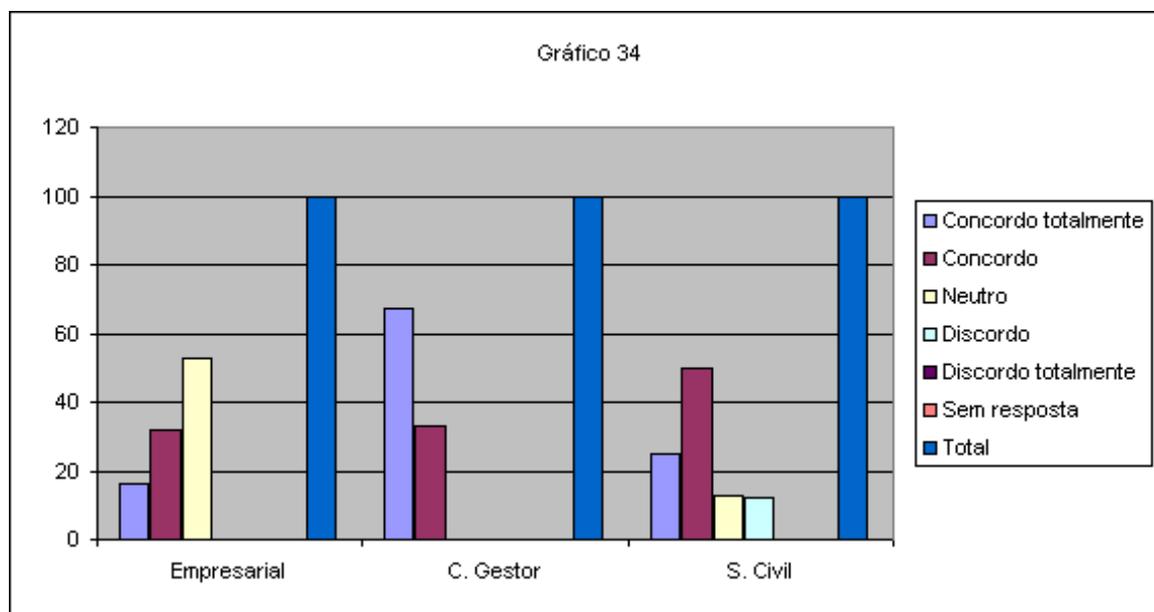
***A implantação das medidas aprovadas é acompanhada pelos representantes eleitos.***

**33) Em seus discursos os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda?**



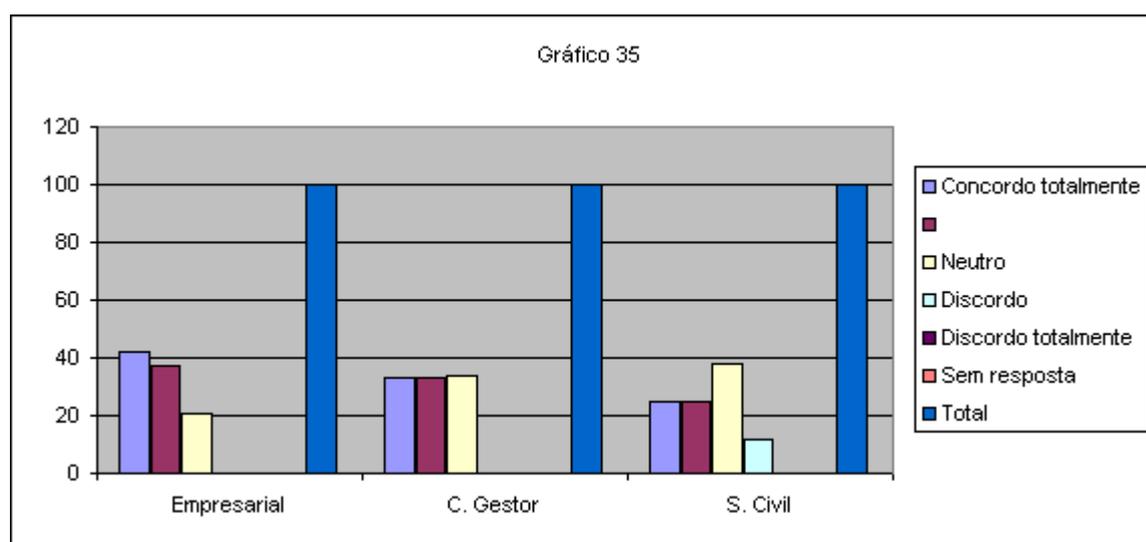
***Os representantes demonstram as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda em seus discursos.***

**34) Os representantes conseguem convencer os políticos e outros poderosos da importância do Polo de Moda?**



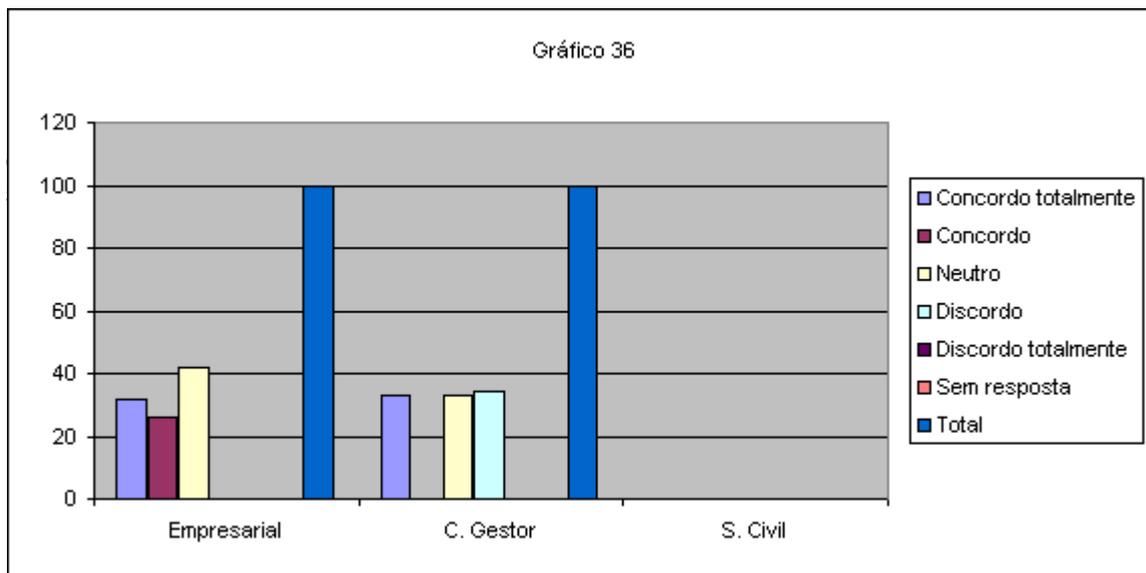
***Os representantes do Polo de Moda convencem os políticos e outros poderosos da importância do Polo de Moda.***

**35) Em seus discursos os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade nas melhorias do Polo de Moda?**



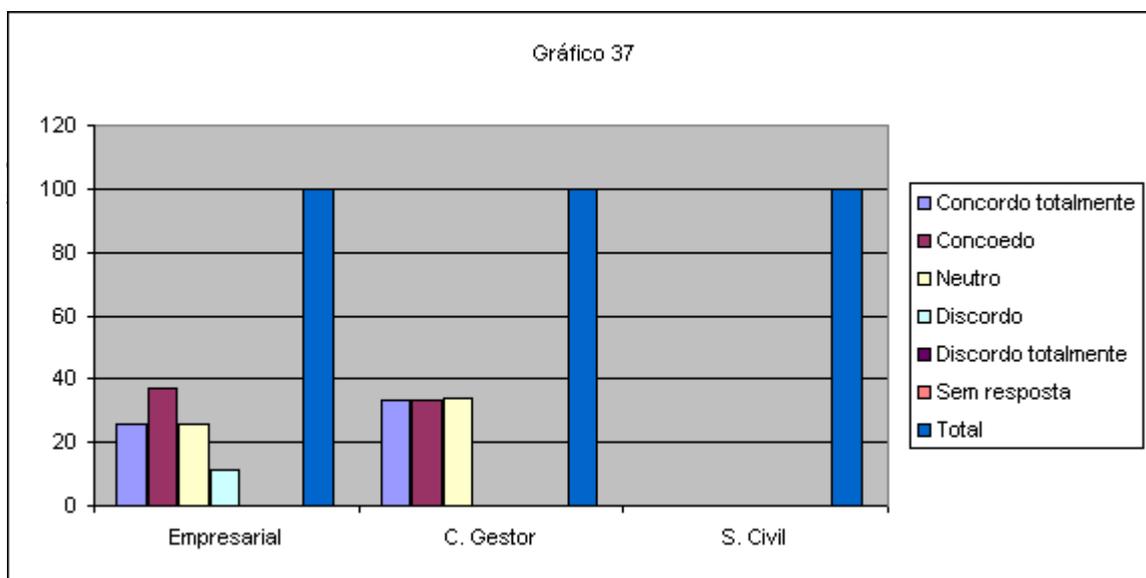
***Por ocasião de seus discursos os representantes demonstram a importância de participação da sociedade.***

**36) O Conselho Gestor está sendo sempre avaliado e reavaliado pelos participantes do Polo de Moda?**



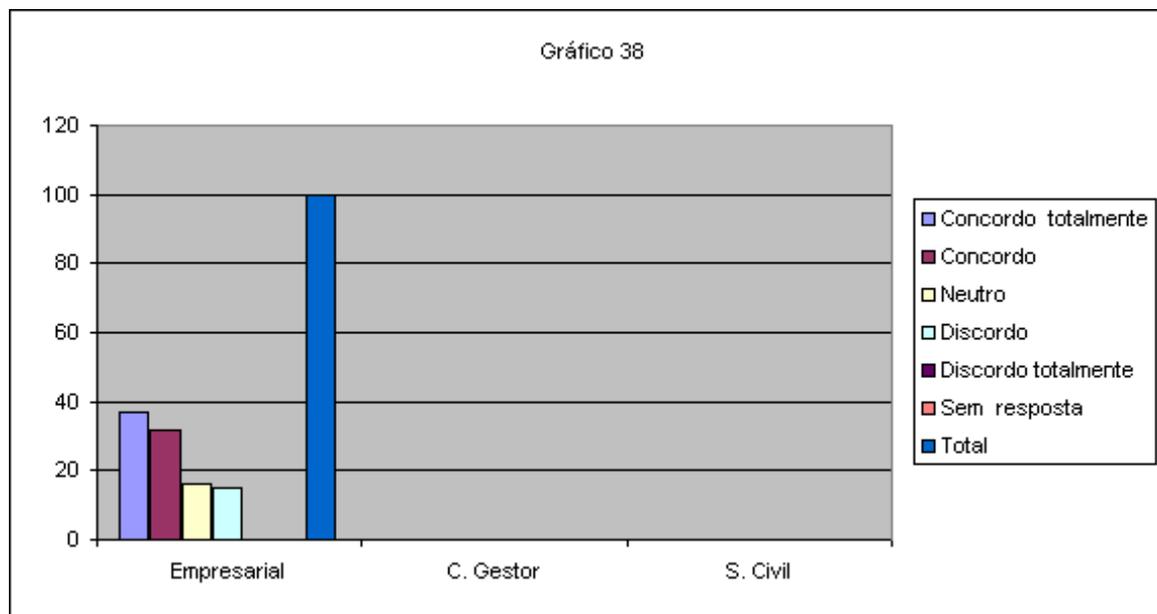
**Os participantes do Polo de Moda reavaliam sempre os membros do Conselho Gestor.**

**37) Os erros do Conselho Gestor são revistos e corrigidos?**



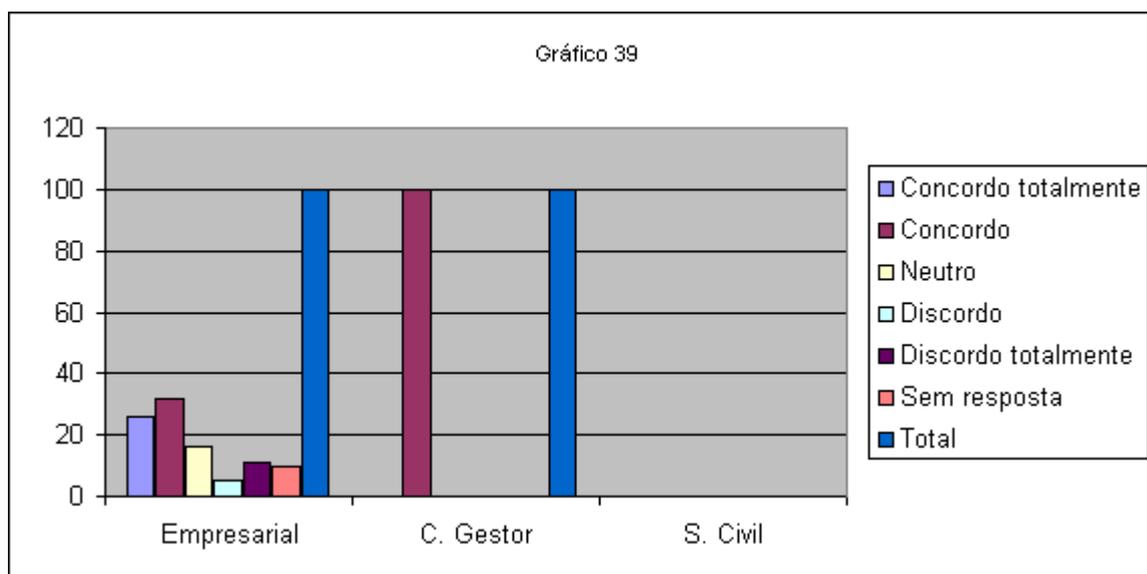
**A maioria concorda que os erros do Conselho Gestor são revistos e corrigidos, porém existe um índice de 26% de neutralidade e de 11% de discordância, por parte dos empresários, e 34% de neutralidade por parte do Conselho Gestor.**

**38) O Polo de Moda tem sido um espaço para representação de seus interesses?**



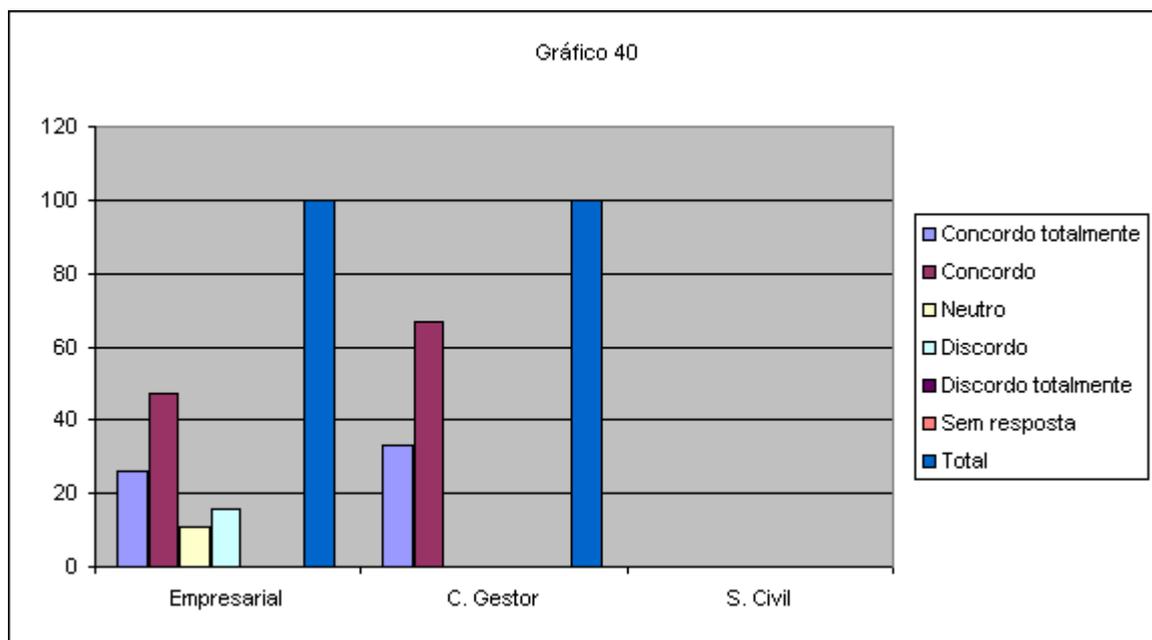
***A maioria concorda que o Polo de Moda tem sido um espaço representativo dos interesses dos atores do Polo de Moda.***

**39) Cada representante do Polo de Moda consegue identificar seu limite de atuação?**



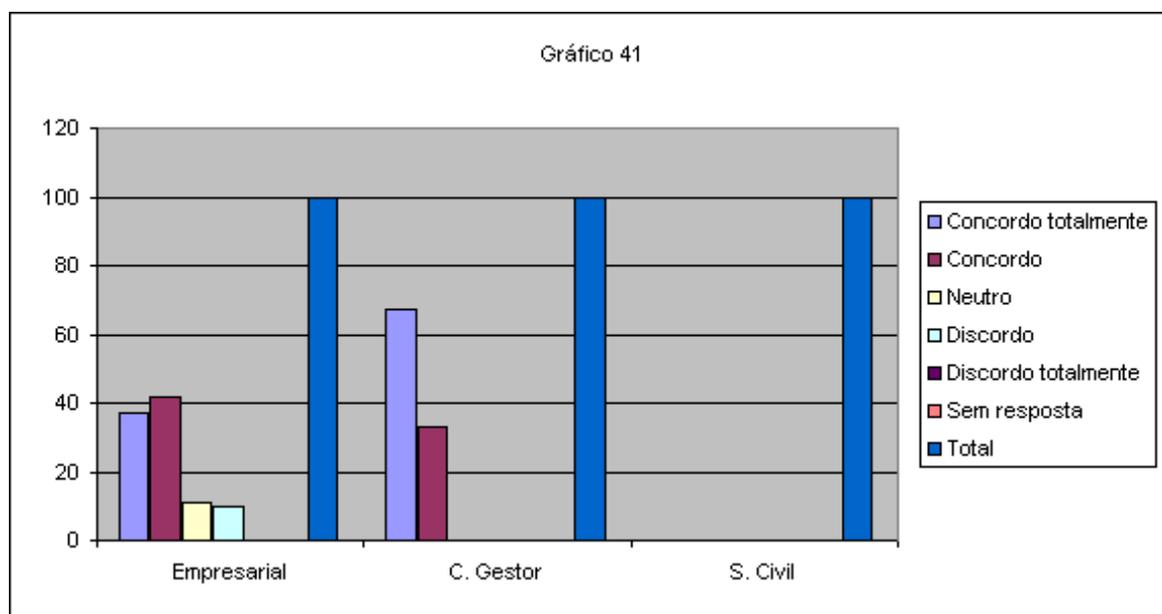
***Limites de atuação dos representantes do Polo de Moda:  
Empresários: 58% identificam, 16% neutros e 16% não identificam.  
Conselho Gestor: 100% identificam seus limites.***

**40) A liderança do Polo de Moda é formal?**



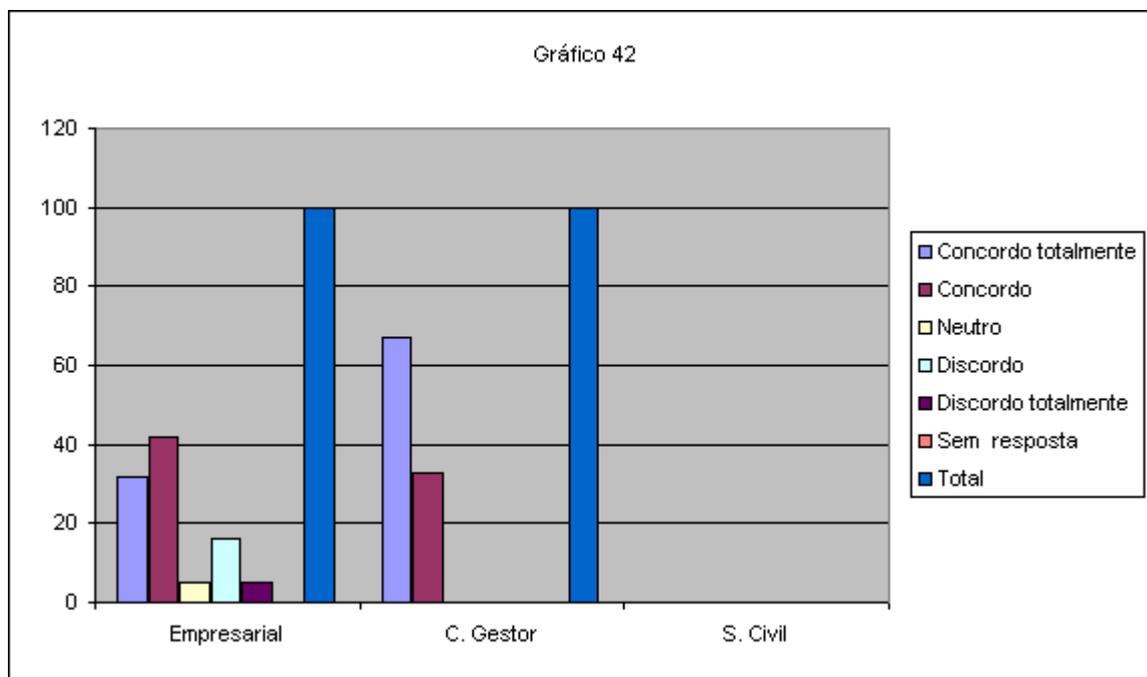
***O Polo de Moda possui uma liderança formal.***

**41) A liderança do Polo de Moda pode ser considerada uma forte liderança?**



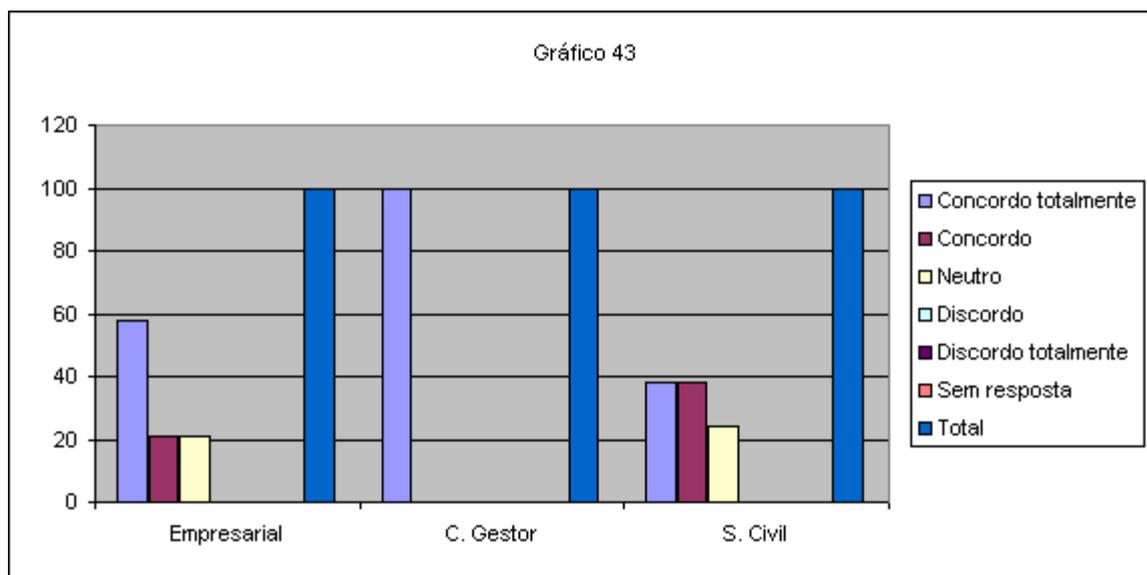
***O Polo de Moda possui uma forte liderança***

**42) A organização existente no Polo de Moda reflete as opiniões sugeridas por todos os seus componentes?**



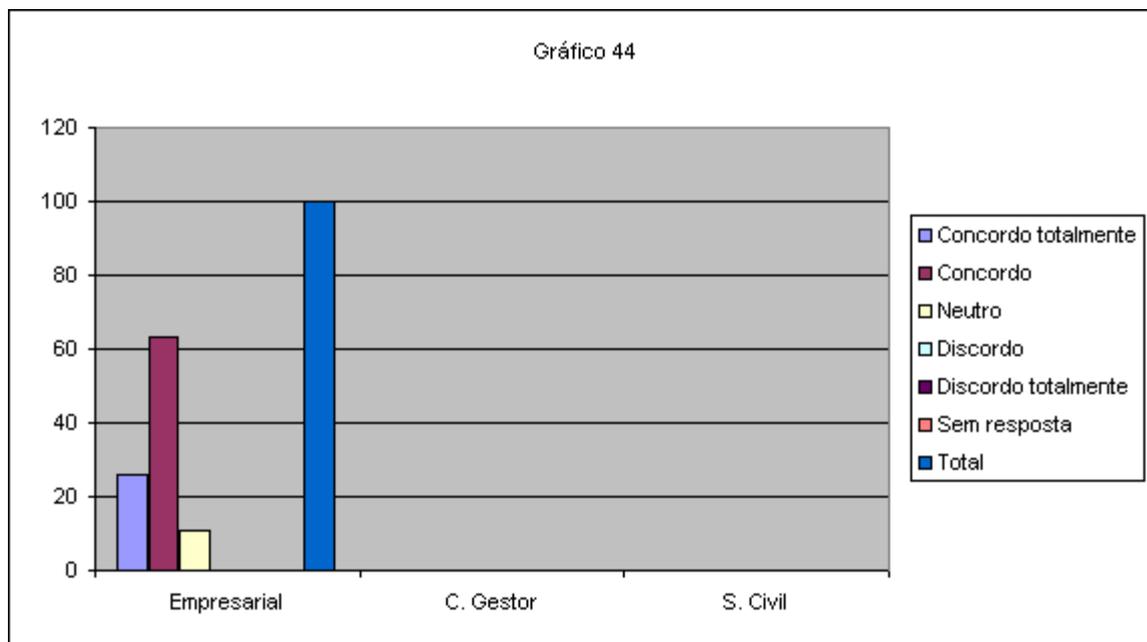
***As opiniões sugeridas pelos componentes do Polo de Moda se refletem na organização existente no Polo de Moda.***

**43) Na sua opinião, o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local?**



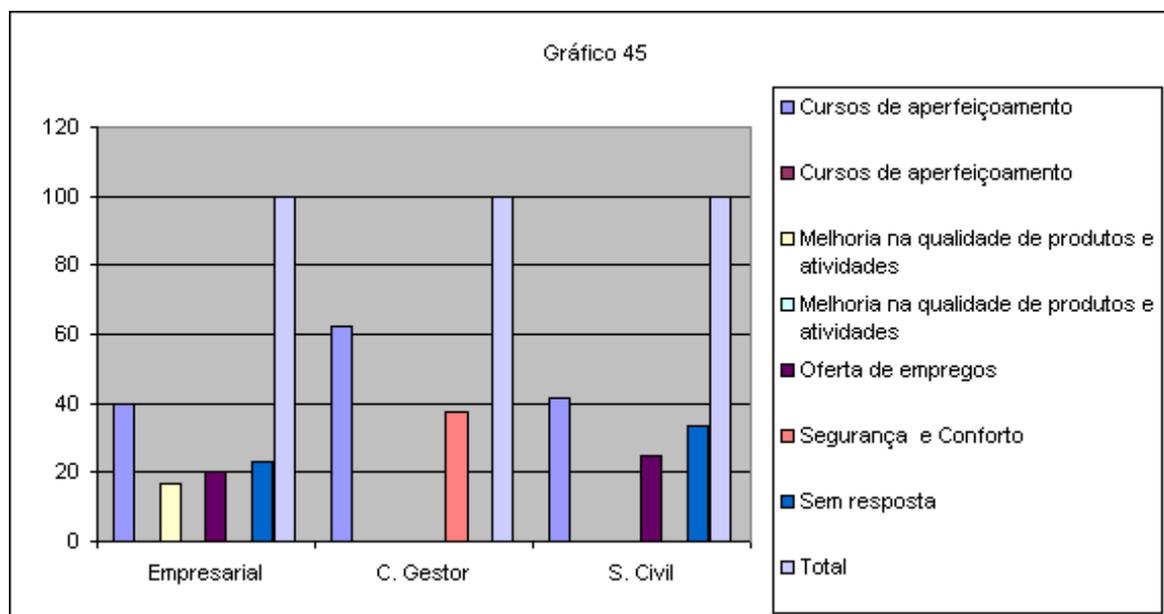
***O Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local***

44) Na sua opinião os resultados alcançados foram satisfatórios para os empresários?



**Os resultados foram considerados satisfatórios.**

45) Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?



**Em ordem decrescente: cursos de aperfeiçoamento; oferta de empregos; segurança e conforto; melhoria na qualidade de produtos e serviços.**

#### **4.2 ENTREVISTAS:**

Foram realizadas duas entrevistas conversacionais livres, com a finalidade de complementar as informações obtidas nos instrumentos de coleta de dados.

Para tanto, entrevistamos o Sr. Marcelo Fiorini, presidente da ARTE (Associação de Empresários e Amigos da Rua Teresa) e o Dr. Paulo Roberto Patuléia, secretário de Fazenda do Município de Petrópolis no governo do Sr. prefeito Rubens Bomtempo (período de 2001 a 2008).

##### ***Entrevista nº 1:***

##### ***Sr. Marcelo Fiorini – presidente da ARTE***

No início da entrevista perguntei qual motivo que impediu a realização do projeto da Plataforma de Produção de Alto Desempenho, criado pelo SEBRAE e tão divulgado no Site da Moda. O Sr. Marcelo esclareceu que um dos motivos foi a incapacidade dos empresários do setor para pôr o projeto em execução, aliado ao desinteresse do empresariado. Em vista disso, no espaço destinado à Plataforma instalou-se o Senai, com uma escola de Modelagem e Costura e um curso de capacitação para as costureiras totalmente grátis, com a finalidade de aproveitar as máquinas que já haviam sido adquiridas para a Plataforma de Alto Desempenho. O Sr. Marcelo externou sua desolação com relação à falta de união entre os empresários e o desinteresse dos mesmos em participar das ações promovidas pelo Conselho Gestor, desinteresse esse que é consequência do alto índice de informalidade existente na Rua Teresa. Embora existam mais 1.000 lojas na Rua Teresa, apenas 190 estão filiadas à ARTE e somente 60 estão filiadas ao Sindcon.

Embora a ARTE tenha sido fundada no ano de 2000, a inauguração do Centro de Moda, onde funcionam a ARTE, os departamentos de apoio da Prefeitura,

o Sindcon, o Sebrae, o Senai e o Proderj somente ocorreu em meados de 2007. Anteriormente, no atual prédio funcionavam a prisão e a delegacia de polícia. O prefeito Rubens Bomtempo, com o objetivo de impulsionar as atividades da Rua Teresa, doou um terreno fora da cidade, no Bairro do Retiro, para onde transferiu a prisão. O deputado Bittar, por uma emenda parlamentar, conseguiu do Governo Federal uma verba de R\$ 1 milhão para a reforma do citado prédio; a Prefeitura participou dessa reforma com uma verba de R\$ 200 mil. Com a saída da cadeia, a Rua Teresa passou a usufruir de maior segurança; com o prédio do Centro de Moda no lugar da cadeia, os compradores que vêm de outras cidades passaram a usufruir de maior conforto, pois a Prefeitura instalou na parte térrea do prédio: banheiros, fraldários, banheiros públicos (chuveiros), centro de informações etc., tudo previsto para dar maior conforto. O Centro de Moda cedeu um espaço para o Proderj, o qual ministra cursos gratuitos de inserção digital para a terceira idade. Com o objetivo de proporcionar contínua capacitação dos empresários do setor, o Centro de Moda conta com um espaço preparado para promover congressos, seminários e cursos. Quanto ao mandato do presidente da ARTE, fomos informados que é eleito a cada três anos; o Presidente do Sindcon, a cada 2 anos.

**Prédio onde funcionavam a carceragem e a delegacia de policia, situado entre a Rua Aureliano Coutinho e a Rua Teresa.**



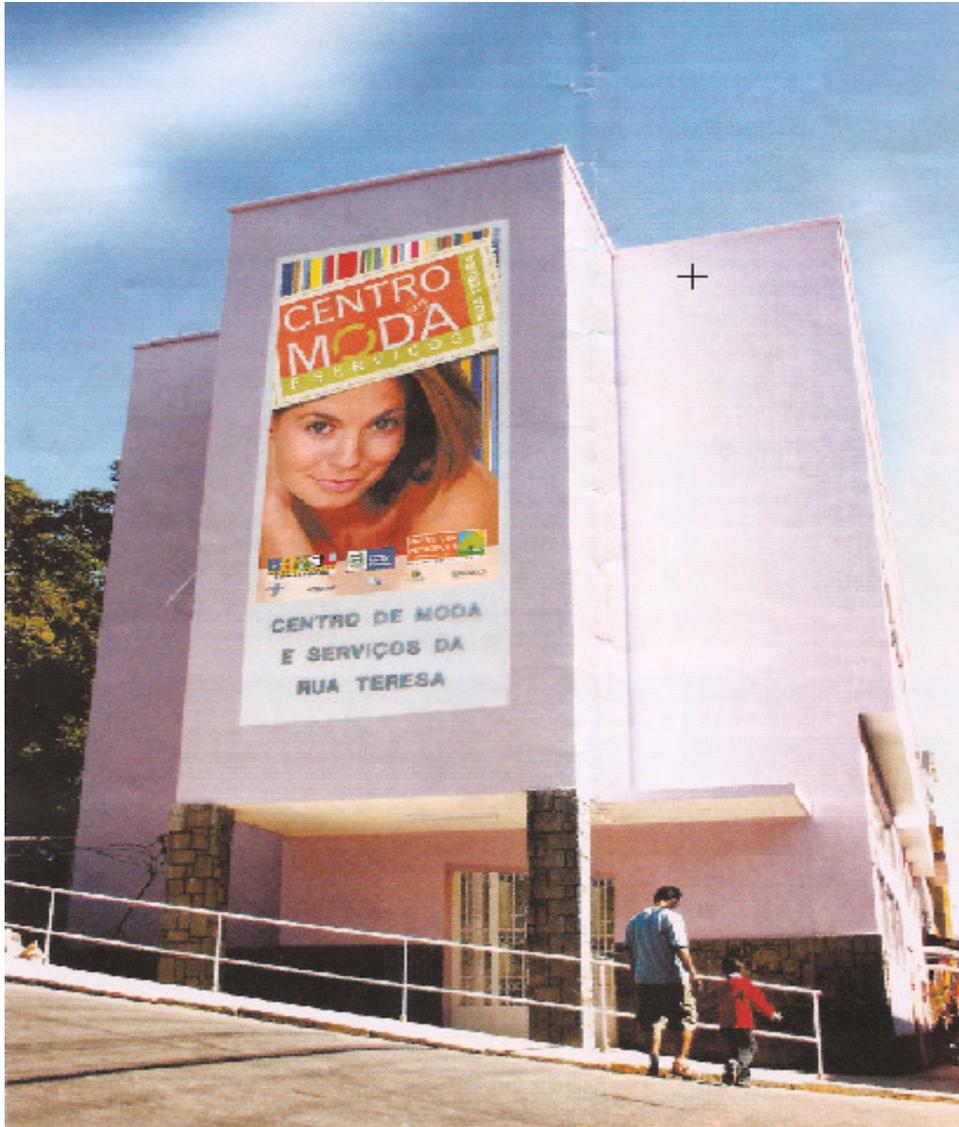
*Figura nº 2*

***Deputado Bittar supervisionando as obras do futuro Centro de Moda***



***Figura n° 3***

*Atual Centro de Moda*



*Figura n° 4*

**Entrevista nº 2:****Dr. Paulo Roberto Patuléia – Secretário de Fazenda do Município de Petrópolis no governo do Prefeito Rubens Bomtempo (2001/2008)**

No início da entrevista com o secretário de Fazenda, expressei minha surpresa com o atual desenvolvimento da Rua Teresa, quando comparado ao de 20 anos atrás. Lembrei que o padrão de qualidade dos produtos oferecidos naquela época era insatisfatório, tanto assim que a classe média de Petrópolis não adquiria os produtos fabricados na Rua Teresa. Era meu desejo saber quando e como essa mudança havia se iniciado.

Ele esclareceu que o princípio da mudança começou com a formação de um tripé composto por governo municipal, empresários e ARTE. O engajamento inicial de alguns empresários nesse tripé resultou numa imediata melhoria na qualidade de seus produtos. Essa melhoria inicial desencadeou uma reação em cadeia nos outros empresários, que tiveram que melhorar a qualidade de seus produtos para poder permanecer no mercado, ou seja, iniciou-se o fenômeno da concorrência, que antes era inexistente.

Outra medida da prefeitura que contribuiu para esse crescimento foi a redução da carga tributária, a fim de permitir que alguns empresários saíssem da informalidade. Graças a essa medida, o prefeito Rubens Bomtempo, que assumiu o governo da prefeitura em 2001 com 6.450 CNPJs registrados e orçamento de R\$ 137 milhões, entregou o governo em 2008 com um total de 22.640 CNPJs registrados e orçamento de R\$ 480 milhões.

O crescimento da Rua Teresa deu-se de modo desordenado, desrespeitando a Lei de Zoneamento. A maioria das lojas era, inicialmente, de imóveis residenciais que foram reformados; abriu-se loja na frente do imóvel, mantendo-se a residência na

parte de trás. Já constava na prefeitura um projeto prevendo a retirada dos comerciantes ambulantes da Rua Teresa, a exemplo da Rua 25 de março, em São Paulo, mas não houve tempo hábil para cumpri-lo; essa incumbência ficou para o atual governo. O agravante é que esse comércio irregular, na maioria das vezes, é praticado pelos próprios lojistas. A falta de restaurantes e lanchonetes para dar apoio ao centro comercial da Rua Teresa é consequência do intenso movimento criado pelo comércio ambulante. A próxima medida a ser tomada pela prefeitura é a urbanização da Rua Teresa, o que irá melhorar muito as condições do Polo de Moda.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi avaliar se o Polo de Moda da Rua Teresa contribuía para o desenvolvimento local do município de Petrópolis, e como se dá a gestão social dos atores envolvidos no Pólo de Moda. Para conseguir as respostas que levassem ao objetivo proposto, foram levantadas suposições sobre as quais foi desenvolvida a pesquisa de campo desta dissertação, verificando se as respostas obtidas as confirmam ou não.

- 1) A pesquisa confirmou que o Polo de Moda foi relevante para a geração de empregos no município de Petrópolis.
- 2) A pesquisa confirmou que o Polo de Moda foi relevante para a formação de mão de obra, por intermédio dos cursos oferecidos pelo Senai.
- 3) A pesquisa confirmou que o Polo de Moda foi relevante para geração de uma estratégia própria, que aconteceu mediante a criação da ARTE.
- 4) A pesquisa confirmou que o Polo de Moda contribuiu para arregimentar os atores no desenvolvimento local.
- 5) A pesquisa confirmou que o Polo de Moda contribuiu para um aprendizado em gestão participativa que ainda se encontra em fase germinal.
- 6) A pesquisa confirmou que o Polo de Moda contribuiu para o desenvolvimento local do município de Petrópolis.

Em relação ao resultado da pesquisa e à luz das informações proporcionadas pela observação direta, pela análise dos dados e pela análise das entrevistas, podemos concluir que:

1. Existe um grande número de trabalhadores que atuam em um sistema de rede de prestação de serviços. Segundo as informações obtidas no Sindcon (Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis), das 1.000 confecções existentes no Polo de Moda da Rua Teresa, apenas 60 são sindicalizadas.

Na maioria das vezes, as empresas sindicalizadas representam o universo de confecções que possuem em suas instalações máquinas e funcionários trabalhando diretamente na confecção de seus produtos. Baseados em dados fornecidos pelo Sindcon, verificamos que as demais empresas trabalham sob o modelo de fações, ou seja, terceirizando a mão de obra direta. Concluímos que existe uma verdadeira rede de costureiras atuando no Polo de Moda de Petrópolis. Esse modelo confere flexibilidade e baixo custo de produção, porém causa dificuldade na condução de melhorias tecnológicas que visem ao aprimoramento da qualidade do produto. Acreditamos que foi a visualização desse problema que inspirou o projeto da Plataforma de Produção de Alto Desempenho, que lamentavelmente não se concretizou.

2. Quanto à relevância do Polo de Moda no que concerne à formação de mão de obra, é inegável a atuação do polo para sanear a deficiência de mão de obra qualificada no mercado do Município de Petrópolis. Um dos maiores problemas das confecções da Rua Teresa era a qualidade de seus produtos, que impedia a concorrência com o mercado de outros estados, principalmente o de São Paulo. Com a criação do Centro de Moda, e em decorrência da impossibilidade de execução do

projeto da Plataforma de Produção de Alto Desempenho, a atenção do Conselho Gestor voltou-se para a formação de mão de obra qualificada no município de Petrópolis, visando atingir um padrão de qualidade que permitisse competir tanto no mercado nacional quanto no internacional. Com a participação do Senai, foram criados cursos gratuitos de qualificação de mão de obra; a Escola de Costureiras era um dos cursos oferecidos. A finalidade deles era obter melhor desempenho dos funcionários das confecções. Ao estender esses cursos para a comunidade, estaria contribuindo para uma especialização da mão de obra local. O programa de formação de mão de obra foi dirigido também para o aprimoramento de atendimento dos clientes e desenvolvimento de equipes. Para os empresários e comerciantes de moda, foram ministrados seminários com a finalidade de ampliar seu campo de conhecimento.

3. A grande *estratégia* do Polo de Moda foi a retirada da carceragem e da delegacia de polícia do prédio situado entre a Rua Aureliano Coutinho e a Rua Teresa, para que fosse transformado num centro de recepção ao turista e ao consumidor e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos empresários. Além de todos esses benefícios, a retirada da delegacia de polícia proporcionou maior segurança para a região, permitindo que lojistas e consumidores pudessem circular pela Rua Teresa sem receio de ameaças ou riscos decorrentes da proximidade com aqueles órgãos de segurança e sua clientela. A inauguração do Centro de Moda e Serviços da Rua Teresa marcou a

concretização de um antigo projeto do então vereador e agente de Desenvolvimento Regional do Estado em Petrópolis, Sr. Rubens Bomtempo, que desde 1999 defendia que o imóvel fosse transformado em um centro de recepção ao turista e consumidor do polo de confecções. Um sonho que era compartilhado pelos empresários da Rua Teresa há mais de 20 anos. Não resta a menor dúvida de que o Centro de Moda foi um marco relevante na estratégia adotada na Rua Teresa, completada com a reciclagem de todos os atores do polo por meio dos cursos ministrados.

4. Quanto à contribuição do Polo de Moda para arregimentar atores no desenvolvimento local, deparamo-nos com uma governança expressiva, interessada e ativa em prol do desenvolvimento local. Não se pode afirmar o mesmo em relação aos empresários do Polo de Moda. No Centro de Moda estão reunidos, PMP, Senai, Sebrae, Sindcon e ARTE, entidades voltadas diretamente para a evolução do desenvolvimento do Polo de Moda e, conseqüentemente, do desenvolvimento local do município de Petrópolis. Lamentavelmente essa não é a postura dos empresários da Rua Teresa; os índices de filiação dos empresários a essas associações são muito baixos. Em um Polo de Moda que comporta 1.000 empresas a filiação de apenas 60 ao Sindcon (Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas e Chapéus de Senhoras de Petrópolis) representa um índice de 6%; a filiação de 183 empresas à ARTE (Associação de Lojistas da Rua Teresa) significa 18,3% do total. Diante do exposto, verifica-se que

falta muito para considerar que o Polo de Moda obteve sucesso no processo de arregimentação.

5. Em relação à contribuição do Polo de Moda para o aprendizado em gestão participativa, verificamos a existência dessa gestão mediante a opinião dos atores, que afirmam que:

- a) Suas opiniões são ouvidas e respeitadas pelo grupo, com índice de 84% de concordância, 11% de neutralidade e 5% de discordância.
- b) Existe consenso nas opiniões tomadas, com de 85% de concordância, 10% de neutralidade e 5% de discordância.
- c) As decisões conjuntas do Polo de Moda não se confrontam com os poderes locais.
- d) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favorecem o entendimento entre os participantes.
- e) A aplicação prática das medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda melhoram as condições da comunidade. Observa-se que a gestão participativa flui principalmente da governança para os empresários. Não observamos nenhum movimento de aprendizado em gestão participativa entre os empresários da Rua Teresa.

6. O desenvolvimento local ocorrido no município de Petrópolis é visível. Comparando-se a cidade de Petrópolis da década passada com a Petrópolis atual, percebe-se o desenvolvimento local ocorrido no

município, principalmente em decorrência do progresso na Rua Teresa, que passou de uma rua com algumas malharias que ofereciam produtos com baixo valor agregado e focados nas classes de menor poder aquisitivo para uma rua com muitas lojas de moda feminina e masculina, oferecendo produtos com maior valor agregado e foco na classe média.

Quanto à participação do Polo de Moda de Petrópolis no desenvolvimento local do município de Petrópolis, os resultados desta pesquisa demonstram que o Polo de Moda trouxe melhorias para aquela comunidade. Foram mencionados como fatores principais dessa melhoria o aumento na oferta de empregos e os cursos ministrados para a comunidade.

Ainda em relação à entrevista com o Dr. Paulo Roberto Patuléia, solicitamos que, em uma escala de 1 a 100, fosse comparada a participação do Polo de Moda com a participação do Polo Tecnológico no desenvolvimento local do município. O Dr. Patuléia atribuiu um peso de 90 para o Polo de Moda e 10 para o Polo Tecnológico.

Podemos concluir que o Polo de Moda de Petrópolis foi relevante para a geração de empregos, para a formação de mão de obra e para a geração de uma estratégia própria. Quanto à arregimentação dos atores no desenvolvimento local, destaca-se apenas o trabalho do Conselho Gestor; existe grande desinteresse do empresariado em cooperar nesse sentido. O aprendizado em gestão participativa é um trabalho que flui principalmente do Conselho Gestor. Em relação ao desenvolvimento local, ficou comprovada a contribuição do Polo de Moda nesse processo.

Cabe ressaltar que os membros da sociedade civil são representados por funcionários que trabalham na ARTE, no Sebrae e no Sindcon.

A pesquisa de campo foi realizada em época que as empresas estavam totalmente voltadas para a produção para o Natal, fato esse que dificultou bastante o acesso aos empresários, impedindo que a amostra relativa ao comportamento empresarial alcançasse a dimensão prevista no início do estudo. Sugerimos a realização de pesquisa complementar, pois a ampliação do conjunto de questionários empresariais poderá incorporar novas características às já estabelecidas.

## 6. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

1. Desenvolver estudos que permitam a implantação do projeto da PPAD, que, segundo o presente estudo, poderá tornar o Polo de Moda de Petrópolis uma referência do segmento de moda no mercado interno e poderá criar condições de competitividade no mercado externo, restringindo a utilização da mão de obra terceirizada e o regime de facção amplamente utilizado atualmente no Polo de Moda.
2. Desenvolver estudos para dimensionar as equipes técnicas necessárias para viabilizar o funcionamento e a operação da PPAD através da contratação de pessoal qualificado nas áreas de Engenharia de Produção, Administração de Materiais, Logística e Gerenciamento da Produção.
3. Desenvolver estudos para que a PPAD receba um planejamento anual de vendas global e confiável, com a finalidade de possibilitar a elaboração de um planejamento de produção.

Os estudos propostos poderão aumentar a competitividade do setor e tornar Petrópolis um centro produtor de moda. Deverão também considerar que os custos da contratação das equipes técnicas sejam absorvidos pela economia decorrente da centralização das operações na PPAD.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Polo de Moda de Petrópolis vai aumentar competitividade. *Revista Porto S.A.*, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.newscomex.com.br/br/mostranoticia.php?codigo=1089>>. Acesso em 10 jan. 2008.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e cluster regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. In Amato Neto org. *Entre Organizações – Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional*. São Paulo. Atlas 2000.

BUSATTO CEZAR. *Governança Solidária Local busca Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <<http://www.governancalocal.com.br>>. Acesso em 18 jan. 2008.

BUSATTO CEZAR. *Governança solidária e Estado mínimo*. Disponível em: <<http://www.governancalocal.com.br>>. Acesso em 20 jan. 2008.

BRITTO J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia industrial. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

BRUSCO, Sebastiano. Quali politiche industriali per lo sviluppo locale? Relazione agli “Incontri pratesi sullo sviluppo locale”. *Artimio, Natura e caratteri dei sistemi locali*, setembro 1992. Disponível em <<http://www.economia.unimore.it>> Acesso em 16 jul. 2008.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. In: *Fatores Críticos para a formação de Clusters e redes de Empresas: Um estudo exploratório*. Apresentado no VII SEMEAD de Política dos Negócios e Economia de Empresas, 2004.

CASSIOLATO, J. E. *et al* Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. 4. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, Tania M. H. O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISHER, T. (org.). *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: PDGS-UFBA/Casa da Qualidade, 2002

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. Desenvolvimento Local e Espaço Público na Terceira Itália: Questões para a Realidade Brasileira. In: FISHER, T. (org.) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CORTINA, Adele. *Ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.

CRISTIANE, K. G. *et al. Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DETRIE J. P. (org.) *Strategor. Politique Generale de l'entreprise*. Paris, Dunod, 1999.

FLEURY, S.; OUVÉRY, A. M. *Gestão de Redes a estratégia de regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimento. *In: AMATO NETO, J. (org.). Redes entre organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

FONTES, S. Aprendizagem, redes de firmas e redes de aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. *In: TEIXEIRA, F. (org.). Gestão de Redes de cooperação interempresariais*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FUNDAÇÃO DE CULTURA E TURISMO DE PETRÓPOLIS. *História da Rua Teresa*. Disponível em: <<http://fctp.Petrópolis.rj.gov.br>>. Acesso em 29 jan. 2008.

GASPIL: *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. 4ª ver. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. *Agile competitors: concorrência e organizações virtuais*. São Paulo: Érica, 1995.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GURISATTI, PAOLO. O nordeste Italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. *In: COCCO, André; GALVÃO, Giuseppe; PATEZ, Alexander. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Principles for promoting clusters & networks of SMEs, United Nation Industrial Development Organization. *In: AMATO NETO, J. (org.). Entre Organizações. Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

KARNAL, Leandro. Liberdade e Cidadania. *In: TENORIO, F. G. Cidadania e Desenvolvimento Local*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

KLIKSBERG, Bernardo. *Seis Tesis no Convencionales sobre Participacion*. Centro de Documentacion en Políticas Sociales. Documentos/18. Documento presentado en El marco de *Buenos Aires Sin Fronteras, um Espacio para El Dialogo*. Buenos Aires: 1999. Disponível em: < <http://www.buenosaires.gov.ar> > Acesso em mar. 2008.

LA ROVERE, M. *Redes en Salud*. Disponível em: <[www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar)>. Acesso em 9 jun. 1998.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO E. J. Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. 4ª ver. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, E, J. Rede de empresas. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. 4. rev. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, E. J. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*, 4 rev. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

MODA PETRÓPOLIS: *Rua Teresa aprova centro de Moda*. Disponível em <<http://www.modaPetrópolis.com.br>>. Acesso em 27 out. 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PETRÓPOLIS. Disponível em < [www.petropolis.rj.gov.br](http://www.petropolis.rj.gov.br) > acesso em 10 jan. 2009.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. *Governança solidária local. Resgatando o sentido da iniciativa local. Programa de governança solidária*. Disponível em <<http://www.governancalocal.com.br>>. Acesso em 28 nov. 2007.

PORTAL DA RUA TERESA. *Conselho da Moda de Petrópolis é novo passo para o desenvolvimento do setor de confecções*. Disponível em: <<http://www.rteresa.com.br>>. Acesso em 29 jan.2009.

*REGOLAMENTO COMUNALE PER L' ASSEGNAZIONE, LA CONDUZIONE E LA GESTIONE DEI TERRENI DA COLTIVARE AD ORTO*. ODG/PRG:1111-12 – Vigência a partir de 12/03/90. Disponível em: <<http://www.comune.bologna.it>>. Acesso em out. 2008.

ROESCH, S. M. A. *et al. Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1998.

TEIXEIRA, FRANCISCO. *Gestão de redes de cooperação interempresariais*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TENORIO F. G. *Cidadania e desenvolvimento local*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

TENORIO F. G. *Gestão Social; uma perspectiva conceitual*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Ebape/FGV. v. 32, n. 5, set/out 1998. p. 7-25 e 26.

TENORIO, F. G.; SARAVIA, E. *Escorços sobre Gestão Pública e Gestão Social*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

TENORIO, F. G.; VILLELA, L. E. *et al.* Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos da implementação de políticas públicas. *III EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança*, 2008.

TENORIO, F. G. *Gestão Social, Metodologia, Casos e Práticas*, 5. ed. Ver. Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TOULOIS, Antonio Eugenio. *História de Petrópolis*. Fundação de Cultura e Turismo de Petrópolis. Disponível em: <<http://fctp.Petrópolis.rj.gov.br>>. Acesso em 29 jan. 2008.

VENTURA, M. M. *O Estudo de caso como Modalidade de Pesquisa*. Rio de Janeiro: Socerj, 2007.

VERGNIERES, Solange. Ética e política em Aristóteles. *In*: TENORIO F. G. *Cidadania e Desenvolvimento Local*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organização em rede – uma realidade pós fordista? *EnAPAD*, 2005.

WEGNER, D. *et al.* *Fatores Críticos para a formação de Clusters e Redes de Empresas: um estudo exploratório*. VII SEMEAD de Política de Negócios e Economias de Empresas, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2 ed. Beverly Hills: Sage, 1994.

## GLOSSÁRIO

**ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs):** Conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

**AGLOMERADOS:** Seu aspecto central é a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações públicas e privadas); uma questão importante, associada a esse termo, é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a conhecimentos e capacitações, mão de obra especializada, matérias-primas e equipamentos, dentre outros.

**CAPACITAÇÃO:** Acumulação de conhecimentos e habilidades por indivíduos e organizações a partir de processos formais e informais de aprendizado. A capacitação de empresas permite-lhes desenvolver e reproduzir padrões produtivos e inovativos mais avançados, possibilitando o incremento de sua dotação de recursos.

**CLUSTER:** Concentrações geográficas e setoriais de empresas que permitem ganhos competitivos associados à interação entre empresas em nível local, além de outras vantagens derivadas da aglomeração.

**GESTÃO SOCIAL:** Atendimento, pela esfera pública, do bem comum da sociedade. Não deve ser apenas a prática de uma gestão pública voltada para a solução de

problemas sociais, mas uma prática gerencial que incorpore a participação da sociedade no processo de planejamento e implementação de políticas públicas.

**GESTÃO PARTICIPATIVA:** Compartilhamento dos objetivos e resultados das organizações.

**GOVERNANÇA:** Diversas formas pelas quais indivíduos e organizações (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações cooperativas.

**INOVAÇÃO:** Processo pelo qual as organizações incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhes são novos, independentemente de serem novos ou não para os seus competidores domésticos ou estrangeiros.

**PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D):** Compreende o trabalho criativo, empreendido de maneira sistemática, com o propósito de aumentar o acervo de conhecimentos e suas aplicações, englobando pesquisa básica; pesquisa aplicada; desenvolvimento experimental.

**POLOS:** grandes áreas com infraestrutura necessária para unidades produtivas que realizam atividades de baixa ou grande escala.

**REDE DE EMPRESAS:** arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo entre empresas formalmente independentes.

**ANEXOS**

**ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS EMPRESARIAL****A - PROCESSO DE DISCUSSÃO**

- 1) Como se obtêm informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis.  
 Boca a boca  
 E-mail  
 Folder  
 Rádio local  
 Jornal local  
 Convocações  
 Outros: Citar \_\_\_\_\_  
 Nunca sou comunicado
- 2) Considera que as informações que chegam até você são:  
 Com objetivos claros (transparentes)  
 Confusas  
 Pouco explicadas  
 Não tenho informações
- 3) Na sua opinião, qual seria o melhor meio de obter as informações sobre o Polo de Moda?  
Resposta: \_\_\_\_\_
- 4) Você considera que a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um único objetivo, ou seja, com um objetivo comum.  
 Sim  
 Não  
Se sim, pode dar exemplos? \_\_\_\_\_
- 5) Há quantos anos você faz parte do Polo de Moda? \_\_\_\_\_
- 6) Desde quando você trabalha no ramo? \_\_\_\_\_
- 7) Tem outros membros de sua família no ramo? \_\_\_\_\_
- 8) Nesse Polo de Moda quem mais promove ou busca promover as atividades conjuntas?  
\_\_\_\_\_
- 9) Das opções abaixo, quais vêm participando da promoção ou do “conselho gestor” do Polo de Moda?  
 Empresários  
 Representantes do município  
 Representantes do Sebrae  
 Representantes da Firjan  
 Outros. Citar \_\_\_\_\_

- 10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades.
- Empresários
  - Representantes da prefeitura
  - Representantes do estado
  - Representantes do Sebrae
  - Representantes da Firjan
  - Representantes dos bancos
  - Representantes de associações de trabalhadores
  - Representantes de associações de empresas
  - Outros. Citar: \_\_\_\_\_
- 11) Na sua opinião, quem tem mais influência nas decisões
- Empresários
- Representantes da prefeitura
- Representantes do estado
- Representantes do Sebrae
- Representantes da Firjan
- Representantes de bancos
- Representantes de associações de trabalhadores
- Representantes de associações de empresas
- Outros. Citar: \_\_\_\_\_
- 12) Qual a participação da sociedade civil nas decisões?
- Intensa
- Pouca
- Não participa
- 13) Na condução das decisões e prioridades, podemos observar que:
- A condução dos processos decisórios é muito centralizada
- Somente os gestores tomam as decisões
- A decisão é centralizada em uma pessoa ou em um pequeno grupo
- Todos participam e votam nas decisões
- 14) Após tomadas as decisões e definidas as prioridades, quem acompanha a sua execução?
- As decisões são acompanhadas por \_\_\_\_\_
- 15) Além das atividades desse Polo de Moda, você participa de outros grupos, conselhos, associações, colegiados, comunidades virtuais?
- Citar: \_\_\_\_\_

**B - INCLUSÃO**

16) Você considera que sua opinião é ouvida e respeitada pelo grupo.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

17) Do seu ponto de vista existe consenso nas decisões tomadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

18) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista político, ou seja não confrontam com os poderes locais.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

19) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista econômico, ou seja são rentáveis e possíveis de serem executadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

20) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista social, ou seja, elas favorecem ou melhoram as condições da comunidade local.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

21) As decisões do Polo de Moda são práticas, ou seja, geram resultados positivos.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

23) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favoreçam o entendimento entre os participantes.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **C - PLURALISMO**

26) Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

27) Você defende seus interesses na gestão do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

28) As instituições públicas zelam pelos interesses do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

29) A comunidade local defende seus interesses em relação às atividades do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **D - IGUALDADE PARTICIPATIVA**

30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

31) Em caso negativo, como é feita a escolha? \_\_\_\_\_

32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

33) Em seus discursos, os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários e outros poderosos da importância do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

35) Em seus discursos, os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade na melhoria do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

36) O Conselho Gestor está sendo sempre avaliado e reavaliado pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

37) Os erros do Conselho Gestor são revistos e corrigidos.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **E - AUTONOMIA**

38) O Polo de Moda tem sido um espaço para representação de seus interesses.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

39) Cada representante do Polo de Moda consegue identificar seu limite de atuação.

Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Não sei responder
4	3	2	1	0	

40) A liderança do Polo de Moda é formal.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Não sei responder
4	3	2	1	0	

41) A liderança do Polo de Moda pode ser considerada uma forte liderança.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

42) A organização existente no Polo de Moda reflete as opiniões sugeridas por todos os seus componentes.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

**F - BEM COMUM**

43) Na sua opinião, o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

44) Na sua opinião, os resultados alcançados foram satisfatórios para os empresários.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

45) Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 2 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – CONSELHO GESTOR****A - PROCESSO DE DISCUSSÃO**

1) Como se obtêm informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis?

- Boca a boca
- E-mail
- Folder
- Rádio local
- Jornal local
- Convocações
- Outros. Citar \_\_\_\_\_

2) Considera que as informações que chegam até você são:

- Com objetivos claros (transparentes)
- Confusas
- Pouco explicadas
- Não tenho informações

3) Na sua opinião qual seria o melhor meio de obter as informações sobre o Polo de Moda?

Resposta: \_\_\_\_\_

4) Você considera que a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um único objetivo, ou seja, com um objetivo comum?

- Sim
- Não

Se sim, pode dar exemplos? \_\_\_\_\_

9) Das opções abaixo, quais vêm participando da promoção ou do Conselho Gestor do Polo de Moda?

- Empresários
- Representantes do município
- Representantes do Sebrae
- Representantes da Firjan
- Outros. Citar \_\_\_\_\_

10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades?

- a. Empresários
- b. Representantes da prefeitura
- c. Representantes do estado
- d. Representantes do Sebrae
- e. Representantes da Firjan
- f. Representantes dos bancos
- g. Representantes de associações de trabalhadores
- h. Representantes de associações de empresas
- i. Outros. Citar: \_\_\_\_\_

11) Na sua opinião quem tem mais influência nas decisões?

- Empresários
- Representantes da prefeitura
- Representantes do estado
- Representantes do Sebrae
- Representantes da Firjan
- Representantes de bancos
- Representantes de associações de trabalhadores
- Representantes de associações de empresas
- Outros. Citar: \_\_\_\_\_

12) Qual a participação da sociedade civil nas decisões?

- Intensa
- Pouca
- Não participa

13) Na condução das decisões e prioridades, podemos observar que:

- A condução dos processos decisórios é muito centralizada
- Somente os gestores tomam as decisões
- A decisão é centralizada em uma pessoa ou em um pequeno grupo
- Todos participam e votam nas decisões

14) Após tomadas as decisões e definidas as prioridades, quem acompanha sua execução?  
As decisões são acompanhadas por \_\_\_\_\_

### **B - INCLUSÃO**

17) Do seu ponto de vista existe consenso nas opiniões tomadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

18) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista político, ou seja não confrontam com os poderes locais.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

19) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista econômico, ou seja são rentáveis e possíveis de serem executadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

23) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favoreçam o entendimento entre os participantes.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **C - PLURALISMO**

26) Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

29) A comunidade local defende seus interesses em relação às atividades do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **D - IGUALDADE PARTICIPATIVA**

30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

31) Em caso negativo, como é feita a escolha? \_\_\_\_\_

32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

33) Em seus discursos, os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários e outros poderosos da importância do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

35) Em seus discursos, os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade na melhoria do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

36) O Conselho Gestor está sendo sempre avaliado e reavaliado pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

37) Os erros do Conselho Gestor são revistos e corrigidos.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **E – AUTONOMIA**

39) Cada representante do Polo de Moda consegue identificar seu limite de atuação.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Não sei responder
4	3	2	1	0	

42) A liderança do Polo de Moda é formal.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Não sei responder
4	3	2	1	0	

43) A liderança do Polo de Moda pode ser considerada uma forte liderança

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

44) A organização existente no Polo de Moda reflete as opiniões sugeridas por todos os seus componentes.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

### **F – BEM COMUM**

45) Na sua opinião o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

46) Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS SOCIEDADE CIVIL****A - PROCESSO DE DISCUSSÃO**

1) Como se obtêm informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis?

- Boca a boca
- E-mail
- Folder
- Rádio local
- Jornal local
- Convocações
- Outros. Citar \_\_\_\_\_
- Nunca sou comunicado

10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades?

- a) Empresários
- b) Representantes da prefeitura
- c) Representantes do estado
- d) Representantes do Sebrae
- e) Representantes da Firjan
- f) Representantes dos bancos
- g) Representantes de associações de trabalhadores
- h) Representantes de associações de empresas
- i) Outros. Citar: \_\_\_\_\_

**B - INCLUSÃO**

20) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista social, ou seja elas favorecem ou melhoram as condições da comunidade local.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

**C - IGUALDADE PARTICIPATIVA**

30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

31) Em caso negativo, como é feita a escolha? \_\_\_\_\_

32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

33) Em seus discursos os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários, e outros poderosos da importância do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

35) Em seus discursos, os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade na melhoria do Polo de Moda.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

**D - BEM COMUM**

43) Na sua opinião, o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local.

Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4	3	2	1	0

45) Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?

---

**ANEXO 4 – TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS NO INSTRUMENTO DE COLETA EMPRESARIAL.**

**A - PROCESSO DE DISCUSSÃO**

1) Como se obtém informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis.

Boca a boca	E-mail	Folder	Rádio local	Jornal local	Convocações	Outros	Total
3%	33%	4%	15%	23%	18%	4%	100%

2) Considera que as informações que chegam até você são:

Com objetivos claros	Confusas	Pouco explicadas	Não tenho informações	Total
78%	11%	11%	0	100%

3) Na sua opinião, qual seria o melhor meio de obter informações sobre o Polo de Moda?

Radio	Jornal	TV	Internet	E-mail	Revistas locais	Forma utilizada	Senai	ARTE	Sebrae	On-Line	Total
9,5%	4,9%	14%	9,5%	24%	4,8%	9,5%	9,5%	9,5%	0	4,8%	100%

4) Você considera que a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um objetivo comum?

SIM	NÃO	SEM RESPOSTA	TOTAL
89%	0	11%	100%

5) Há quantos anos você faz parte do Polo de Moda?

0 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 20 anos	20 a 25 anos	SR	Total
26,2%	26,2%	5,3%	21%	5,3%	16%	100%

6) Desde quando você trabalha no ramo?

0 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 20 anos	20 a 25anos	25 em diante	Total
0	21,1%	10,5%	42,1%	5,3%	21%	100%

7) Tem outros membros da família no ramo?

SIM	NÃO	SR	TOTAL
74%	11%	15%	100%

8) Nesse Polo de Moda quem mais promove, ou busca promover as atividades conjuntas

ARTE	SINDICOM	FEIRAS	DESFILES	SENAI	EMPRESÁRIOS	SR	TOTAL
36%	16%	4%	4%	4%	4%	32%	100%

9) Das opções abaixo, quais vêm participando da promoção ou do Conselho Gestor do Polo de Moda?

Empresários	Repr. município	Repr. Sebrae	Repr. Firjan	Outros	Total
31%	16%	23%	23%	7%	100%

10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades?

Empresários	Prefeitura	Estado	Sebrae	Firjan	Bancos	Ass. trab.	Ass. empr.	Outros	Total
26%	10%	0	18%	18%	1,5%	0	25%	1,5	100%

11) Na sua opinião, quem tem mais influencia nas decisões?

Empresários	Prefeitura	Estado	Sebrae	Firjan	Bancos	Ass. trab.	Ass. empr.	Outros	Total
51%	5%	0	8%	6%	0	0	30%	0	100

12) Qual a participação da sociedade civil nas decisões?

Intensa	Pouca	Não participam	Total
0	68%	32%	100%

13) Na condução das decisões e prioridades podemos observar

Condução muito centralizada	Somente gestores decidem	Centralizada em uma pessoa ou grupo	Todos participam e votam	Total
15%	11%	21%	53%	100%

14) Após tomadas as decisões e definidas as prioridades quem acompanha a sua execução?

Empresários	Prefeitura	Todos os associados	ARTE	Repr. Legal	Conselho Gestor	Projetos	SR	Total
15%	5%	25%	5%	5%	5%	5%	35%	100%

15) Além das atividades desse Polo de Moda, você participa de outros grupos, conselhos, associações, colegiados, comunidades virtuais? Citar.

SIM	NÃO	Use Fashion	Sicomercio	SR	Total
0	37%	5%	16%	42%	100%

## **B - INCLUSÃO**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
16) Você considera que sua opinião é ouvida e respeitada pelo grupo.	42%	42%	11%	5%	0	0	100%
17) Do seu ponto de vista existe consenso nas opiniões tomadas.	32%	53%	10%	5%	0	0	100%
18) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista político ou seja não confrontam com os poderes locais.	32%	26%	32%	10%	0	0	100%
19) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista econômico, ou seja, são rentáveis e possíveis de serem executadas.	32%	32%	26%	5%	0	5%	100%
20) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista social, ou seja, elas favorecem ou melhoram as condições da comunidade local.	58%	32%	5%	0	0	5%	100%
21) As decisões do Polo de Moda são praticas, ou seja, geram resultados positivos.	37%	37%	16%	5%	0	5%	100%
22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda.	42%	37%	0	0	16	5%	100%
23) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favoreçam o entendimento entre os participantes.	32%	21%	32%	15%	0	0	100%
24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.	32%		47%	0	0	0	100%
25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.	32%	26%	26%	16%	0	0	100%

**C - PLURALISMO**

<i>Itens do questionário</i>	<i>Conc. totalm.</i>	<i>Conc.</i>	<i>Neutro</i>	<i>Disc.</i>	<i>Disc. totalm.</i>	<i>Sem resp.</i>	<i>Total</i>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>SR</b>	
26) Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda.	42%	53%	5%	0	0	0	100%
27) Você defende seus interesses na gestão do Polo de Moda.	53%	37%	10%	0	0	0	100%
28) As instituições públicas zelam pelos interesses do Polo de Moda.	6%	47%	37%	5%	5%	0	100%
29) A comunidade local defende seus interesses em relação às atividade do Polo de Moda.	5%	21%	63%	11%	0	0	100%

**D - IGUALDADE PARTICIPATIVA**

<i>Itens do questionário</i>	<i>Conc. totalm.</i>	<i>Conc.</i>	<i>Neutro</i>	<i>Disc.</i>	<i>Disc. totalm.</i>	<i>Sem resp.</i>	<i>Total</i>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>SR</b>	
30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições	37%	53%	10%	0	0	0	100
31) Em caso negativo como é feita a escolha?	Não existe caso negativo						
32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas.	37%	53%	10%	0	0	0	100%
33) Em seus discursos os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda.	42%	37%	21%	0	0	0	100%
34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários e outros poderosos da importância do Polo de Moda.	16%	32%	52%	0	0	0	100%
35) Em seus discursos, os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade nas melhorias do Polo de Moda.	42%	37%	21%	0	0	0	100%
36) O Conselho Gestor está sendo sempre avaliado e reavaliado pelos participantes do Polo de Moda.	32%	26%	42%	0	0	0	100%
37) Os erros do Conselho Gestor são revistos e corrigidos.	26%	37%	26%	11%	0	0	100

**E - AUTONOMIA**

<i>Itens do questionário</i>	<i>Conc. totalm.</i>	<i>Conc.</i>	<i>Neutro</i>	<i>Disc.</i>	<i>Disc. totalm.</i>	<i>Sem resp.</i>	<i>Total</i>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>SR</b>	
38) O Polo de Moda tem sido um espaço para representação de seus interesses.	37%	32%	16%	15%	0	0	100%
39) Cada representante do Polo de Moda consegue identificar seu limite de atuação.	26%	32%	16%	5%	11%	10%	100%

40) A liderança do Polo de Moda é formal.	26%	47%	11%	16%	0	0	100%
41) A liderança do Polo de Moda pode ser considerada uma forte liderança.	37%	42%	11%	10%	0	0	100%
42) A organização existente no Polo de Moda reflete as opiniões sugeridas por todos os seus componentes.	32%	42%	5%	16%	5%	0	100%

### **F - BEM COMUM**

<i>Itens do questionário</i>	<i>Conc. totalm.</i>	<i>Conc.</i>	<i>Neutro</i>	<i>Disc.</i>	<i>Disc. totalm.</i>	<i>Sem resp.</i>	<i>Total</i>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>SR</b>	
43) Na sua opinião o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local.	58%	21%	21%	0	0	0	100%
44) Na sua opinião os resultados alcançados foram satisfatórios para os empresários.	26%	63%	11%	0	0	0	100%

45) Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?

Respostas:

a) - Cursos vários oferecidos	40%
b) - Melhorias na qualidade dos produtos e atividades	16,5%
c) - Oferta de empregos	20,2
d) - Sem resposta=	<u>23,3%</u>
Total =	100%

**ANEXO 5 – TABULAÇÃO DOS DADOS DO INSTRUMENTO DE COLETA  
CONSELHO GESTOR.**

**A - PROCESSO DE DISCUSSÃO**

1) Como se obtém informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis

Boca a boca	E-mail	Folder	Rádio local	Jornal local	Convocações	Outros	Total
0	33%	17%	0	17%	33%	0	100

2) Considera que as informações que chegam até você são:

Com objetivos claros	Confusas	Pouco explicadas	Não tenho informações	Total
67%	0	33%	0	100%

3) Na sua opinião qual seria o melhor meio de obter as informações sobre o Polo de Moda?

Site do Polo de Moda	ARTE	Participação mais ativa dos empresários	Total
67%	0	33%	100%

4) Você considera que a organização do Polo de Moda é capaz de mobilizar diferentes interesses com um objetivo comum?

SIM	NÃO	TOTAL
67%	33%	100%

9) Das opções abaixo, quais vêm participando do Conselho Gestor do Polo de Moda?

Empresários	Prefeitura	Sebrae	Firjan	ARTE	Sindcon	TOTAL
11%	11%	11%	11%	33,6%	22,4%	100%

10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades?

Empresários	Prefeitura	Estado	Sebrae	Firjan	Bancos	Ass. trab.	Ass. empresas	Total
11%	22%	0	22%	11%	0	0	34%	100%

11) Quem tem mais influência nas decisões?

Repr. associações empresas	SR	Total
66,67%	33,33%	100%

12) Qual a participação da sociedade civil nas decisões?

Intensa	Pouca	Não participam	Total
0	67%	33%	100%

13) Na condução das decisões e prioridades podemos observar que:

Condução processos decisórios centralizada	Gestores tomam decisões	Decisão centralizada um grupo ou pessoa	Todos participam e votam nas decisões	Total
0	67%	0	33%	100%

14) Após tomadas as decisões e definidas as prioridades, quem acompanha a sua execução?

Conselho Gestor	Prefeitura	Sebrae	ARTE	Total
40%	20%	20%	20%	100%

**B – INCLUSÃO**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>SR</b>	
17) Do seu ponto de vista existe consenso nas opiniões tomadas?	33%	67%	0	0	0	0	100%
18) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista político, ou seja não confrontam com os poderes locais.	67%	33%	0	0	0	0	100%
19) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista econômico, ou seja são rentáveis e possíveis de serem executadas.	33%	67%	0	0	0	0	100%
22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda.	100%	0	0	0	0	0	100%
23) É permitida a demonstração dos interesses dos cidadãos nos processos que favoreçam o entendimento entre os participantes.	67%	33%	0	0	0	0	100%
24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.	0	67	33	0	0	0	100%
25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.	100%	0	0	0	0	0	100%

**C - PLURALISMO**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm	Sem resp.	Total
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>SR</b>	
26) Os empresários defendem seus interesses na gestão do Polo de Moda.	0	33%	33%	0	34%	0	100%
29) A comunidade Local defende seus interesses em relação às atividades do Polo de Moda.	0	33%	67%	0	0	0	100%

**D - IGUALDADE PARTICIPATIVA**

Itens do Questionário	Conc. Totalm	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. Totalm.	Sem Resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições.	33%	67%	0	0	0	0	100%
31) Em caso negativo como é feita a escolha.	Não existe caso negativo						
32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas.	67%	33%	0	0	0	0	100%
33) Em seus discursos os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda.	67%	33%	0	0	0	0	100%
34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários e outros poderosos da importância do Polo de Moda.	67%	33%	0	0	0	0	100%
35) Em seus discursos os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade na melhoria do Polo de Moda.	33%	33%	34%	0	0	0	100%
36) O Conselho Gestor está sendo sempre avaliado e reavaliado pelos participantes do Polo de Moda.	33%	0	33%	34%	0	0	100%
37) Os erros do conselho gestor são revistos e corrigidos	33%	33%	34%	0	0	0	100%

**E - AUTONOMIA**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
39) Cada representante do Polo de Moda consegue identificar seu limite de atuação.	0	100%	0	0	0	0	100%
40) A liderança do Polo de Moda é formal.	33%	67%	0	0	0	0	100%
41) A liderança do Polo de Moda pode ser considerada uma forte liderança.	67%	33%	0	0	0	0	100%
42) A organização existente no Polo de Moda reflete as opiniões sugeridas por todos os seus componentes,	67%	33%	0	0	0	0	100%

**F - BEM COMUM**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
43) Na sua opinião o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local.	100%	0	0	0	0	0	100%

Questão nº 45: Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local?

Respostas:

a) Cursos de aperfeiçoamento vários 62,5%

b) Segurança e Conforto 37,5%

Total 100%

**ANEXO 6 – TABULAÇÃO DOS DADOS DO INSTRUMENTO DE COLETA  
SOCIEDADE CIVIL.**

**A - PROCESSO DE DISCUSSÃO**

1) Como se obtêm informações sobre as atividades conjuntas do Polo de Moda de Petrópolis.

Jornal local	Boca a boca	E-mail	Rádio local	Site ART	Site Moda Petrópolis	Convocações	Folder	Total
22%	17%	17%	17%	6,5%	6,5%	9%	5%	100%

10) Quais os representantes que você considera mais empenhados em desenvolver as atividades.

FIRJAN	Empresários	Sebrae	Ass. empresas	Prefeitura	Total
26%	22%	22%	22%	8%	100%

**B – INCLUSÃO**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
20) As decisões conjuntas do Polo de Moda se mostram viáveis do ponto de vista social, ou seja elas favorecem ou melhoram as condições da comunidade local.	13%	75%	12%	0	0	0	100%
22) Existem meios capazes de estimular o interesse dos cidadãos nos processos do Polo de Moda.	25%	63%	0	12%	0	0	100%
24) A sociedade aceita as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.	0	50%	50%	0	0	0	100%
25) Os políticos locais aceitam as medidas propostas pelos participantes do Polo de Moda.	13%	25%	62%	0	0	0	100%

**D - IGUALDADE PARTICIPATIVA**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
30) Os representantes do Polo de Moda são escolhidos por eleições.	13%	26%	50%	0	11%	0	100%
31) Em caso negativo como é feita a escolha.	Não existe caso negativo						
32) Os representantes eleitos defendem e acompanham a implantação das medidas aprovadas.	50%	25%	25%	0	0	0	100%
33) Em seus discursos os representantes procuram demonstrar as necessidades dos envolvidos no Polo de Moda.	38%	25%	37%	0	0	0	100%
34) Os representantes conseguem convencer os políticos, os empresários e outros poderosos da importância do Polo de Moda.	25%	50%	13%	12%	0	0	100%
35) Em seus discursos os representantes demonstram a importância de participação por parte da sociedade na melhoria do Polo de Moda.	25%	25%	38%	12%	0	0	100%

**E - BEM COMUM**

Itens do questionário	Conc. totalm.	Conc.	Neutro	Disc.	Disc. totalm.	Sem resp.	Total
	4	3	2	1	0	SR	
43) Na sua opinião o Polo de Moda trouxe melhorias para a comunidade local.	38%	38%	24%	0	0	0	100%

45) – Você pode citar algumas dessas melhorias para a comunidade local

Respostas:

a) – Cursos vários	41,6%
b) – Oferta de empregos	25%
c) – SR	<u>33,4%</u>
Total	100%

# 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](#)