



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E**  
**URBANO – PPDRU**  
**DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO**

**ALINE FONSECA GOMES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL: UM ESTUDO**  
**COMPARATIVO ENTRE O CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ (CIS) E O CENTRO**  
**INDUSTRIAL DO MINHO (CIM)**

Salvador  
2013

**ALINE FONSECA GOMES**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE O CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ (CIS) E O CENTRO  
INDUSTRIAL DO MINHO (CIM)**

Tese de doutorado apresentada ao curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito final para conclusão do curso e obtenção do título de Doutora.

Orientador: Prof. Dr. Noelio Dantaslé Spinola  
(UNIFACS)

Co-orientador: Prof. Dr. José Cadima Ribeiro  
(UMINHO)

Salvador  
2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS  
Universidade Salvador, Laureate Internacional Universities

Gomes, Aline Fonseca,

Cultura organizacional e desenvolvimento local: um estudo comparativo entre o Centro Industrial do Subaé (CIS) e o Centro Industrial do Minho (CIM)/ Aline Fonseca Gomes. - 2013.

212 f. : il.

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Noelio Dantaslé Spinola.

Co- Orientador: Prof. Dr. José Cadima Ribeiro.

1. Cultura organizacional. 2.Crescimento econômico.  
3. Localização industrial. I. Spinola, Noelio Dantaslé, orient.  
II. I. Ribeiro, José Cadima, co-orient. II. Título.

CDD. 338.9

ALINE FONSECA GOMES

CULTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL: UM ESTUDO  
COMPARATIVO ENTRE O CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ (CIS) E O CENTRO  
INDUSTRIAL DO MINHO (CIM)

Tese de doutorado apresentada ao curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito final para conclusão do curso e obtenção do título de Doutora.

Noelio Dantaslé Spinola (Orientador) \_\_\_\_\_  
Doutor em Análise Geográfica Regional pela Universitat de Barcelona, UB, Espanha  
UNIFACS Universidade Salvador

Carolina de Andrade Spinola \_\_\_\_\_  
Doutora em Análise Geográfica Regional pela Universitat de Barcelona, UB,  
Espanha  
UNIFACS Universidade Salvador

Regina Celeste de Almeida Souza \_\_\_\_\_  
Pós-Doutora pelo Centre d'Etudes Técnicas de l'equipement de Lyon  
UNIFACS Universidade Salvador

Jorge Antonio Santos Silva \_\_\_\_\_  
Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Maria Leny Souza Oliveira \_\_\_\_\_  
Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS Universidade  
Salvador  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Aliger dos Santos Pereira \_\_\_\_\_  
Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS Universidade  
Salvador  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Salvador, 5 de abril de 2013.

Dedico essa tese aos meus pais Vanda Costa Fonseca Gomes e Djalma da Silveira Gomes, que sempre prezaram pela minha educação, acreditando em meu potencial e desejando meu crescimento profissional e pessoal.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me permitido alcançar meus objetivos com sucesso;

Agradeço à toda minha família, em especial, ao meu irmão Raphael Fonseca Gomes pelo carinho e cuidado com meus pais durante minha ausência, e à Tia Ana e minha avó Valdelice Costa Fonseca, pelas constantes orações;

Agradeço à Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS pela oportunidade que me foi dada de afastar-me das atividades profissionais para investir em meus estudos, em especial à Wildacy Evangelista, Everaldo Junior, e Anita Machado, pela presteza e confiança;

Agradeço à Universidade Salvador – UNIFACS, e a todo o seu corpo docente, em especial o Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva, que foi meu primeiro orientador, ao Prof. Alcides dos Santos Caldas e ao Prof. Dr. Fernando Cardoso Pedrão, pelo constante incentivo, além das funcionárias Lucineida Chastinet e Iracema Moura, por todo o auxílio;

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Noelio Dantaslé Spínola, que brilhantemente me orientou durante todo o curso de doutorado, aconselhando-me, apoiando-me e contribuindo significativamente para o meu crescimento e, a quem eu admiro muito;

Agradeço também aos demais membros da banca pelo auxílio no aprimoramento da tese: Prof.<sup>a</sup> Dra. Carolina de Andrade Spínola, Prof.<sup>a</sup> Dra. Regina Celeste de Almeida Souza, Prof.<sup>a</sup> Dra. Aliger dos Santos Pereira, e Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Leny Souza Oliveira.

Agradeço à Universidade do Minho – UM, por ter me aceitado como aluna de doutoramento, na modalidade *sandwich*, em especial ao Prof. Dr. José Cadima Ribeiro, meu co-orientador, sempre muito prestativo e com excelentes considerações, com quem pude compreender muitos aspectos das diferenças entre o segmento industrial do Brasil e de Portugal, e agradeço ainda a Sra. Estela Vieira,

por todo o auxílio e as funcionárias do Núcleo de Investigação em Políticas Econômicas – NIPE, Adriana e Dina;

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB, pela bolsa de estudos que me foi concedida no período em que estive a realizar o doutorado no Brasil, além do Auxílio Tese;

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela bolsa de estudos que me foi concedida no período em que estive a realizar o doutorado em Portugal, na certeza de que o incentivo ao estudo é sempre o melhor caminho para o desenvolvimento de pesquisadores que venham a contribuir para melhorias no país;

Agradeço aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, mesmo na distância durante o ano que vivi em Portugal, em especial à Suzane Figueiredo, à Keilla Lopes, à Ana Paula Cotia, à Lizziane Dias, à Kamille Maria, e em especial à Edilza Leite, que sempre acreditaram em mim e que muito me incentivaram a ir para Portugal;

Agradeço com muito carinho às amigas do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano da UNIFACS: Rafaela Ludolf, Danúbia Leal e Vanessa Oliveira, pelo companheirismo durante o curso;

Agradeço aos amigos que fiz em Portugal, em especial pela minha acolhida, na certeza de que fui muito bem recebida por todos e pude realizar meu sonho de conhecer novas culturas, e de morar em um país estrangeiro, assim, agradeço com carinho aos amigos que fiz em Portugal, à Cristiane Lago, à Regiane Bispo, à Herval Moura, à Wilde Araujo, à Sergio Denicoli, à Edilana Botelho, à Edmara Castro, à Mário Camarão e à Edianny Lima pelos bons momentos vividos.

*Mar Português*

*“Ó mar salgado, quanto do teu sal. São lágrimas de Portugal! Por te cruzarmos,  
quantas mães choraram, Quantos filhos em vão rezaram! Quantas noivas ficaram  
por casar. Para que fosses nosso, ó mar! Valeu a pena? Tudo vale a pena, se a  
alma não é pequena. Quem quere passar além do Bojador. Tem que passar além da  
dor. Deus ao mar o perigo e o abismo deu, Mas nele é que espelhou o céu.”*

*Fernando Pessoa*



## RESUMO

Com este trabalho de pesquisa cujo título versa sobre a cultura organizacional e o desenvolvimento local, levando-se em consideração aspectos de crescimento econômico, os quais foram estudados nas indústrias do Centro Industrial do Subaé (Região Paraguassu – Feira de Santana -Brasil) e do Centro Industrial do Minho (Região do Minho – Braga - Portugal). Para isto foram descritos o processo de transformação das organizações e as características e a compatibilidade da cultura organizacional, além do grau de desenvolvimento organizacional, o crescimento econômico das regiões pesquisadas e o processo de localização industrial, a fim de responder à seguinte questão, norteadora da pesquisa: Qual a relação entre a cultura organizacional das indústrias pesquisadas nos dois centros industriais e o crescimento econômico local? Também buscou-se atender as seguintes objetivos específicos: analisar como a cultura organizacional pode conduzir as organizações ao crescimento local e até à promoção do desenvolvimento de uma região; apresentar se a empresa mantém contatos com outras organizações da região, realizando a polarização técnica; e estabelecer uma síntese da pesquisa de campo para o estudo da relação entre cultura organizacional e crescimento local, focado nas indústrias do CIS e as indústrias do CIM. Em termos metodológicos assumiu-se o estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa e quantitativa, buscando estabelecer um sistema de análise comparativa a partir da pesquisa de campo para a compreensão da relação a temática. Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa nas indústrias do CIS e do CIM, através de visitas para e aplicação de questionários, a fim de comparar os processos de aprendizagem e a cultura organizacional. A pesquisa no CIS foi desenvolvida durante o período de agosto de 2010 a fevereiro de 2011 e as 30 indústrias pesquisadas localizam-se no Bairro do Tomba, à BR 324, e pertencente ao município de Feira de Santana, e no município de São Gonçalo dos Campos. A pesquisa de campo no CIM foi realizada durante o período de março de 2011 a fevereiro de 2012, cujo universo da pesquisa abordou 46 indústrias, que localizam-se no município de Braga e regiões circunvizinhas. A operacionalização da pesquisa foi realizada a partir da identificação de pontos de convergência e pontos de divergência, enfocando os processos de desenvolvimento local e nos distritos Marshalianos. Ao tratar especificamente da cultura organizacional, foram abordados principalmente os seguintes autores: Pettigrew (1979), Motta e Caldas (1997), Schein (2009), Foguel e Souza (1995), e Poupert e Hobbs (1989). O desenvolvimento local, que foi o objeto de estudo deste trabalho, foi apresentado sob a óptica de alguns autores renomados e suas obras, tais como Kon (1999), Marshall (1954), Etzioni (1973), Staley e Morse (1971), e Paelinck (1977), evidenciando as teorias-base e apresentando os estudos mais recentes sobre a temática em enfoque. Obtivendo-se, assim, os seguintes resultados: a decisão pela localização industrial em ambas as realidades pesquisadas baseou-se na redução dos custos de implantação e nas economias externas derivadas da existência de infraestrutura na região; verificou-se que o grau de adesão do Centro Industrial do Minho à economia local é acentuado, o que significou aspectos positivos para a referida localidade; e os laços de aprendizagem utilizados não evidenciaram a construção de modelos mentais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Crescimento econômico. Localização industrial.

## ABSTRACT

With this research paper whose title is about the organizational culture and local development, taking into account aspects of economic growth, were studied in the industries of the Industrial Center Subaé (Region Paraguassu - Feira de Santana, Brazil) and the Center Industrial do Minho (Minho Region - Braga - Portugal). For it were described the transformation of organizations and the features and compatibility of the organizational culture, and the degree of organizational development, the economic growth of the regions surveyed and the process of industrial location in order to answer the question, guiding the research: What is the relationship between organizational culture industries surveyed in the two centers industries and local economic growth? Also sought to meet the following objectives: to examine how organizational culture can lead organizations to local growth and to the promotion of the development of a region, presenting the company maintains contacts with other organizations in the region, making the polarization technique, and establish a synthesis of field research for the study of the relationship between organizational culture and local growth industries focused on the CIS and the CIM industry. In terms Methodological took up the study of multiple cases, this qualitative and quantitative seeking to establish a benchmarking system from field research to understand the theme of the relationship. As for media research, a survey was conducted in the industries of CIS and CIM, through visitations to and questionnaires in order to compare the learning processes and organizational culture. Research in the CIS was developed during the period August 2010 to February 2011 and 30 pesquisas industries located in the neighborhood of Tomba, the BR 324 and belonging to the city of Feira de Santana, and the municipality of São Gonçalo fields. The field research in CIM was held during the period from March 2011 to February 2012, whose universe of pesquisa approached 46 industries, which are located in the municipality of Braga and surrounding regions. The operationalization of the research was performed from the identification of points of convergence and divergence points, focusing on the processes of local development and the districts Marshalianos. When dealing specifically with the organizational culture, were addressed mainly the following authors: Pettigrew (1979), Motta and Caldas (1997), Schein (2009), Foguel and Souza (1995), and Poupart and Hobbs (1989). The development site, which was the object of this work was presented from the perspective of some renowned authors and their works, such as Kon (1999), Marshall (1954), Etzioni (1973), Staley and Morse (1971), and Paelinck (1977), showing the basic theories and presenting the latest research on the subject in focus. Obtivendo is thus the following results: the decision by the industrial location in both realities surveyed was based on reducing the cost of deployment and the external economies derived from the existence of infrastructure in the region, it was found that the degree of compliance of Industrial Center of the Minho to the local economy is enhanced, which meant positive aspects for that location, and links learning used did not show the construction of mental models.

**Keywords:** Organizational Culture. Economic Growth. Industrial Location.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A natureza das diferenças culturais: a nacional, ocupacional e níveis organizacionais .....	34
Figura 2 – Quatro paradigmas para análise da teoria social .....	42
Figura 3 – Dimensões centrais do processo de desenvolvimento das organizações	64
Figura 4 – As mudanças no modelo de desenvolvimento econômico .....	82
Figura 5 – Mapa Rodoviário do Brasil, destacando o Estado da Bahia.....	106
Figura 6 – Localização da Região Econômica do Paraguaçu (Bahia).....	109
Figura 7 – Mapa de Localização do Centro Industrial do Subaé – BR 324 .....	112
Figura 8 – Mapa de Localização do Centro Industrial do Subaé – Núcleo Tomba..	113
Figura 9 – Mapa de Localização do CIS – Núcleo São Gonçalo dos Campos.....	114
Figura 10 – Realização de exportação pelas Indústrias do CIS .....	116
Figura 11 – Realização de procedimentos de melhoria organizacional .....	118
Figura 12 – Laços de Aprendizagem Organizacional.....	119
Figura 13 – Tipo de dominação.....	120
Figura 16 – Regiões de Portugal.....	126
Figura 17 – Mapa do Minho.....	127
Figura 18 - Disparidades do PIB <i>per capita</i> (1995-2003) (Portugal = 100).....	128
Figura 19 – Volume de vendas por setor de atividade no Norte de Portugal .....	135
Figura 20 – Marca e rede de distribuição própria .....	137
Figura 21 – Procedência dos funcionários .....	139
Figura 22 – Procedimentos de melhoria organizacional realizados pela organização .....	139
Figura 23 – Laços de Aprendizagem Organizacional.....	141
Figura 24 – Tipo de Dominação Existente .....	141
Figura 14 – Aspectos de Cultura Organizacional .....	209
Figura 15 – Aspectos para a localização das indústrias.....	210
Figura 25 – Traços de Cultura Organizacional.....	211
Figura 26 – Graus de Importância para Localização Industrial .....	212

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis qualitativos de desenvolvimento organizacional.....	63
Quadro 2 – Manufaturas classificadas por sistemas de organização.....	67
Quadro 3 – Distritos Industriais Baianos .....	101
Quadro 4 – Dados de Feira do Censo de 2010.....	107
Quadro 5 – Indústrias do Minho .....	128
Quadro 6 – Síntese da análise comparativa.....	169

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa média de crescimento do PIB da Bahia (%) .....	93
Tabela 2 – PIB Total do Nordeste e do Brasil de 1960 a 1974 (em %) .....	95
Tabela 3 - Cinco Maiores Municípios em Relação ao PIB Bahia: 1999, 2006 e 2007 .....	96
Tabela 4 – Cinco Maiores Municípios em Relação ao PIB Bahia: 2008-2009 .....	96
Tabela 5 – Evolução dos depósitos de incentivos fiscais (1968-1980) .....	98
Tabela 6 – Produto Interno Bruto Baiano de 2008 .....	107
Tabela 7 – Índices dos Municípios Baianos 2006 – Feira de Santana .....	108
Tabela 8 – Índice de Desenvolvimento Econômico de Feira de Santana .....	108

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AIM	Associação Industrial do Minho
APLs	Arranjos Produtivos Locais
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENIT	Centro de Investigação de Inteligência Têxtil
CIM	Centro Industrial do Minho
CIS	Centro Industrial do Subaé
Dr.	Doutor (a)
EFTA	<i>European Free Trade Association</i>
FAPESB	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	Índice de Desenvolvimento Econômico
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NIPE	Núcleo de Investigação em Políticas Econômicas
NUT	Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMFSA	Prefeitura Municipal de Feira de Santana
POLICON	Poló das Indústrias de Confecções
Prof.	Professor
PT	Portugal
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SUDIC	Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial

UEFS Universidade Estadual de Feira de Santana

UM Universidade do Minho

UNIFACS Universidade Salvador

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	19
1.2 OBJETIVO GERAL .....	21
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
1.4 METODOLOGIA.....	21
1.5 MUNICÍPIOS SELECIONADOS: JUSTIFICATIVA.....	25
1.6 DIMENSÕES DE ANÁLISE E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	26
1.7 ESTRUTURA DA TESE .....	28
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL</b> .....	<b>30</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	30
<b>2.1.1 Aprendizagem organizacional</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.2 Paradigmas organizacionais</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1.3 Cultura e poder nas organizações brasileiras</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1.4 Estágios do desenvolvimento das organizações</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1.5 Organização e setor informal</b> .....	<b>64</b>
<b>2.1.6 As pequenas empresas industriais: um panorama</b> .....	<b>65</b>
2.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL E DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO .....	68
<b>2.2.1 Teoria de inovação de base territorial e os distritos industriais</b> .....	<b>84</b>
<b>2.2.2 Cluster e arranjos produtivos: a experiência internacional</b> .....	<b>90</b>
2.3 A POLÍTICA DE INDUSTRIALIZAÇÃO BAIANA .....	92
<b>2.3.1 Os distritos industriais baianos: características e descolamento da realidade</b> .....	<b>99</b>
<b>3 BASE EMPÍRICA E RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>103</b>
3.1 FEIRA DE SANTANA: CRESCIMENTO OU DESENVOLVIMENTO? .....	103
<b>3.1.1 O CIS: uma análise administrativa e econômica, e seu grau de adesão à economia local</b> .....	<b>111</b>
4.2 A REGIÃO DO MINHO (PORTUGAL).....	126
<b>4.2.1 Características gerais, economia e industrialização</b> .....	<b>128</b>
<b>4.2.2 O Centro Industrial do Minho (CIM)</b> .....	<b>134</b>
4.3 ESTUDO COMPARATIVO FOCANDO NAS INDÚSTRIAS DO CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ (CIS) E NO CENTRO INDUSTRIAL DO MINHO (CIM) .	147
<b>4 CONCLUSÕES</b> .....	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>173</b>
<b>ANEXO A – Fotos do Centro Industrial do Subaé</b> .....	<b>190</b>



<b>ANEXO B – Fotos do Centro Industrial do Minho .....</b>	<b>192</b>
<b>APÊNDICE A – Lista de indústrias do centro industrial do Subaé (CIS) .....</b>	<b>195</b>
<b>APÊNDICE B – Lista de Indústrias do Centro Industrial do Minho (CIM) .....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário aplicado às indústrias do Centro Industrial do Subaé (Brasil) .....</b>	<b>204</b>
<b>APÊNDICE D – Questões do Inquérito <i>On-Line</i> Aplicado com as Indústrias do Centro Industrial do Minho (Portugal) .....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE E – Aspectos de Cultura Organizacional .....</b>	<b>209</b>
<b>APÊNDICE F - Aspectos para a localização das indústrias.....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE G – Traços de Cultura Organizacional .....</b>	<b>211</b>
<b>APÊNDICE H - Graus de Importância para Localização Industrial .....</b>	<b>212</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A cultura organizacional e o desenvolvimento local são assuntos bastante pesquisados e estudados nos meios acadêmicos e profissional, sendo este tema a base conceitual desta tese, cujo foco de pesquisa é o segmento industrial que encontra-se inserido em um contexto de competitividade. Porém durante este trabalho buscou-se apresentar tanto os conceitos de crescimento quanto de desenvolvimento, levando-se em consideração os pressupostos básicos, que serão apresentados nesta introdução.

Nesse sentido, também busca-se compreender a aprendizagem organizacional no que se refere à determinado nível de cultura pelos gestores, considerando-se que as pessoas são as responsáveis pelo sucesso empresarial. Assim, Dutra (2001) afirma que os funcionários são aqueles que colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, pois os mesmos concretizam as competências organizacionais e objetivam a adequação individual ao contexto da empresa.

Nesse contexto é que se encontram inseridas as empresas de médio porte, que fazem parte das cadeias produtivas do Centro Industrial do Subaé (CIS), localizado no município de Feira de Santana – BA, na região Paraguaçu, e que serão pesquisadas para fins de se estabelecer correlações significativas entre tais indústrias e o crescimento local da região supracitada, comparando, então, com o Centro Industrial do Minho (CIM), localizado em Braga – Portugal, na região do Minho.

Dessa forma, como esta pesquisa se propõe a investigar a relação entre a cultura organizacional das indústrias do CIS e do CIM e seus reflexos no processo de crescimento econômico das respectivas regiões, pode-se, estabelecer uma síntese da análise da pesquisa empírica que sirva de apoio para outras organizações no que se refere à escolha de procedimentos que produzam efeitos positivos para a região em que estas organizações encontram-se inseridas.

Assim, ao delimitar a pesquisa em torno dos dois Centros Industriais – Subaé e Minho – e justificá-la através da representatividade de cada centro em suas

respectivas regiões, parte-se de alguns pressupostos a respeito da temática e da contextualização supracitada, tais como:

a) Com a criação e instalação<sup>12</sup> do Centro Industrial do Subaé (CIS) e com o crescimento do Centro Industrial do Minho (CIM), verificou-se uma transformação na dinâmica das regiões em que os mesmos estão localizados, considerando-se a pesquisa desenvolvida em 2011;

b) O que houve foi crescimento econômico e não desenvolvimento;

c) O laço de aprendizagem mais usual das indústrias pesquisadas é o de gestão;

d) A cultura organizacional interfere no crescimento local, sendo que cada tipo reflete no modelo organizacional adotado nas localidades em referência.

Portanto, a partir de tais pressupostos pretendeu-se investigar a problemática central desta pesquisa que trata de: **Qual a relação entre a cultura organizacional das indústrias pesquisadas nos Centros Industriais do Subaé e do Minho e o crescimento econômico local?**

Destaca-se que, com o estudo sobre as estratégias das indústrias do CIS, sobre diferentes tipos de gerenciamento, enfocando a aprendizagem organizacional, foi possível estabelecer correlações significativas para o segmento de indústrias de transformação, a respeito da temática a ser estudada, pois foi realizado um estudo de caso, a partir do levantamento de uma amostra representativa para o estudo.

Destaca-se que a relevância social desta pesquisa aborda as constantes mudanças dos ambientes externo e interno das organizações, por meio da necessidade de adaptação às modificações do mercado. Assim, este estudo poderá contribuir para que os gestores acompanhem tais mudanças eficazmente, liderando e obtendo maiores níveis de conhecimento, a partir da reflexão da cultura organizacional e da aprendizagem, visando sempre ações enfocadas no crescimento local, além de servir de base de estudo para outras organizações.

---

<sup>12</sup> A criação e instalação referem-se ao processo histórico de criação política e instalação das indústrias no Centro Industrial do Subaé (CIS) que é apresentado neste trabalho, no capítulo que trata do objeto de estudo que é o CIS. O crescimento do Centro Industrial do Minho (CIM) refere-se a um processo histórico do país e da região, o que difere do evidenciado no CIS.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Diante de tudo que foi exposto, e considerando-se que o processo de aprendizado não é algo simples, pois trata-se do delineamento de conhecimentos a partir de experiências passadas, as quais podem influenciar o próprio desenvolvimento das organizações e das regiões em que se encontram inseridas, assim percebe-se a necessidade de: identificar a relação entre a cultura organizacional das indústrias do CIS e do CIM e o crescimento econômico de suas regiões.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Do objetivo geral acima desdobram-se os objetivos específicos a seguir:

- a) Analisar como a cultura organizacional pode conduzir as organizações ao crescimento local e até à promoção do desenvolvimento de uma região;
- b) Apresentar se a empresa mantém contatos com outras organizações da região, realizando a polarização técnica;
- c) Estabelecer uma síntese da pesquisa de campo para o estudo da relação entre cultura organizacional e crescimento local, focado nas indústrias do CIS e as indústrias do CIM.

## 1.4 METODOLOGIA

Com a especificação da metodologia pretende-se direcionar a pesquisa em torno das variáveis e da operacionalização da mesma, a fim de compreender todo o processo de elaboração da tese. Portanto, destaca-se em Gil (2007), a afirmação de que é possível definir a pesquisa como o procedimento racional e sistemático com o objetivo de promover o surgimento de respostas ao problema central e à própria questão de pesquisa.

Para Gil (1999, p. 42) a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo

fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Assim, para cumprimento do objetivo proposto neste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa-quantitativa e pesquisa bibliográfica, adotando-se uma metodologia com abordagem teórica e estudo empírico (pesquisa de campo), além de estudo de caso. Então, efetuou-se, inicialmente, a análise textual com o levantamento dos elementos básicos do estudo por meio do fichamento de textos e, em seguida, realizou-se a análise temática, buscando construir um roteiro de leitura, para então realizar a interpretação das ideias dos autores, através da análise interpretativa.

Também para Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na rede. E o estudo de caso ocorre quando trata-se do estudo profundo de um ou poucos elementos, de forma que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Buscou-se então, com a pesquisa bibliográfica, tratar do ambiente interno sob os aspectos dos funcionários e da organização, e do ambiente externo sob os aspectos da sociedade e do território, focando na centralidade dos temas do poder, distritos industriais, da cultura e do aprendizado, a fim de atingir a temática principal deste trabalho que se refere ao crescimento, o que envolve o crescimento econômico, a cadeia de valor, o enfoque local e o endógeno.

Assim, segundo Gil (2007), ainda em relação às diretrizes metodológicas da abordagem teórica, esta pesquisa pode ser dirigida, segundo os objetivos de investigação, um estudo de caráter descritivo, o qual tem como função principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Logo, buscou-se descrever as características da temática abordada e das realidades do segmento industrial de Brasil (Região Paraguaçu) e Portugal (Região do Minho), sob o enfoque econômico, especialmente.

Em relação às fontes de informação e coleta de dados, a referida pesquisa é um estudo de múltiplos casos, em que segundo Yin (2005, p. 73-74): “[...] o

fundamento lógico para projetos de casos múltiplos deriva-se diretamente da compreensão que você tem de replicações teóricas e literais”.

Para desenvolver as considerações sobre o método de abordagem escolhido de estudo de múltiplos casos, realizou-se um procedimento comparativo, utilizando-se de métodos de pesquisa de campo de naturezas qualitativa, que considera a existência de uma relação dinâmica entre o objeto de estudo e a realidade, sendo esta do tipo descritiva, cujo foco principal é o processo; e quantitativa, traduzindo-se em números as opiniões e informações coletados durante a pesquisa de campo, para então classificá-las e organizá-las em métodos estatísticos de análise, pois foi realizado um estudo enfocando as concepções e ações adotadas pelas indústrias selecionadas para a pesquisa, no âmbito da região Paraguaçu (CIS) – Feira de Santana, Bahia, Brasil, e da região do Minho (CIM), Braga, Minho, Portugal.

Assim, para contemplar o estudo empírico, elaborou-se um questionário, o qual foi aplicado em ambas as realidades espaciais, e os dados tabulados para fins de análise quantitativa e qualitativa, o que se tornou vantajoso para o estudo em questão, tendo em vista que a utilização destas duas naturezas de pesquisa se complementam e contribuem para confirmar o resultado obtido pela outra, e vice-versa.

Logo, convém destacar que as técnicas de pesquisa utilizadas foram: aplicação de questionários, e o próprio estudo de múltiplos casos. Assim, segundo os procedimentos de coleta de dados, meios de investigação e as fontes de informação, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico, além de pesquisa documental nos instrumentos estratégicos das empresas da amostra, bem como os relatórios consolidados de gestão.

Para a realização deste estudo utilizou-se como técnica de pesquisa o questionário desenvolvido pela autora, com vinte e oito questões, o aplicado no CIS, e vinte e cinco questões, o aplicado no CIM. Ressaltando, que após orientações, foram retiradas três questões da realidade CIS, e reunidas em outras questões, o que não prejudicou a compreensão das questões relacionadas, por solicitação do co-orientador desta tese. Apenas significou a melhoria do instrumento de coleta de dados, afim de que o mesmo pudesse ficar mais coerente com a realidade do CIM, conforme foi solicitado pelo co-orientador desta tese (ver apêndices C e D), cujo horizonte temporal foi o ano de 2011.

No referencial teórico e no questionário aplicado foram considerados os seguintes autores, que serviram para direcionar os conteúdos aos objetivos propostos, englobando os aspectos de:

- 1) Com base, principalmente, em Staley e Morse (1971), a caracterização inicial da indústria respondente, sob aspectos do diagnóstico do processo de transformação, envolvendo as matérias-primas principais, o produto pronto, e as localidades de comercialização e exportação;
- 2) Segundo critérios de Argyris (1999) e Kofman (2004), o diagnóstico da compatibilidade, tratando-se das mudanças e melhorias organizacionais, dos aspectos de aprendizagem organizacional, e os métodos de gestão e de dominação, sob a óptica de Weber (1992);
- 3) Adaptado de Hofstede *et. al.* (1990) e tabulado a partir dos critérios da escala de Likert, o diagnóstico de cultura organizacional, apresentado por meio de uma tabela de cargas fatoriais e comunalidades de cultura organizacional, enfocando indicadores de cultura organizacional presentes nos estudos de Ferreira e Asmar (2002), tais como: a iniciativa individual, a tolerância ao risco e ao conflito, a direção em relação aos objetivos e expectativas de desempenho, a integração, os contatos gerenciais, o controle e a identidade, o sistema de recompensa, e os padrões de comunicação;
- 4) Os itens de localização industrial propostos por Kon (1999), também apresentados por meio da escala de Likert, tais como os descritos no diagnóstico de localização, em que foi solicitado aos respondentes que marcassem a importância dos motivos que levaram a indústria a se localizar na região;
- 5) Nos aspectos de desenvolvimento foram pesquisados, principalmente, os seguintes autores: Bresser-Pereira (1994), Spínola (2003), Costa e Nijkamp (2009), Marshall (1954), Myint (1966).

Vale ressaltar que, ainda quanto aos meios de investigação, realizou-se uma pesquisa nas indústrias do CIS e do Minho, através de visitas<sup>13</sup> para aplicação de questionários, a fim de comparar os vários processos de aprendizagem e a cultura organizacional. E, ao final, a operacionalização da pesquisa foi realizada a partir da identificação de pontos de convergência e pontos de divergência, selecionando quais os principais critérios de sucesso sobre o tema investigado, focando-se, então, os processos de desenvolvimento local e os distritos Marshalianos.

### 1.5 MUNICÍPIOS SELECIONADOS: JUSTIFICATIVA

O estudo de caso realizado no Centro Industrial do Subaé, considerando uma amostra representativa, possibilitou estabelecer correlações significativas para o segmento de indústrias de transformação. O CIS se localiza na região Paraguaçu (que segundo o SEI-BA é constituída por 42 municípios - ver figura 6). Sendo que esta classificação foi estabelecida pelo SEI-BA, município de Feira de Santana, Bahia, Brasil e é considerado como um dos principais pólos de atração de novos investimentos. Na década de 1990 a 2000, seu crescimento alcançou a marca de 350%, no que se refere ao aumento do número de indústrias, concentrando 150 indústrias de pequeno, médio e grande porte, segundo dados institucionais da Prefeitura Municipal de Feira de Santana.

Em relação ao Centro Industrial do Minho, destaca-se que uma análise da distribuição do emprego pelos grandes setores de atividade econômica evidencia uma preponderância do setor secundário na estrutura econômica da região, indicando, assim, um forte grau de industrialização. De fato, mais de metade do emprego no Minho ocorre no setor secundário (51,3%), o que coloca a região acima do País (35,1%) e do conjunto do Norte de Portugal (45,8%), segundo dados do Instituto Nacional de Estatística de Portugal (2012).

---

<sup>13</sup> Foi realizada um contato inicial com o Diretor-Geral da Associação Industrial do Minho, o Sr. Nuno Martins, para a apresentação da pesquisa e a solicitação da apoio, no que se referiu ao envio dos inquéritos *on-line*. Além da visita a 05 indústrias localizadas em diversos Parques Industriais do Minho (próximos a cidade de Braga).



## 1.6 DIMENSÕES DE ANÁLISE E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos analíticos utilizados foram o questionário ou inquérito com fins a estabelecer parâmetros tais como: os aspectos ligados ao diagnóstico do processo de transformação das organizações, a compatibilidade e a cultura organizacional, além da análise do desenvolvimento organizacional e da localização industrial. Tais critérios foram selecionados para a pesquisa levando-se em consideração que outros estudiosos a aplicaram em seus estudos, tais como: Hofstede *et. al.* (1990), Foguel e Souza (1985), Kon (1999) e Ferreira e Asmar (2002).

Em relação ao universo (referindo-se a totalidade das indústrias), à população (referindo-se a todos os objetos que possam oferecer dados, dentro do universo de pesquisa) e à amostra (referindo-se ao subconjunto da população, ou seja, as indústrias escolhidas para serem aplicados os questionários), apresenta-se que:

### 1) No âmbito do Brasil:

A pesquisa foi desenvolvida durante o período de agosto de 2010 a fevereiro de 2011 e as indústrias pesquisadas, que pertencem ao CIS, localizam-se no Bairro do Tomba, pertencente ao município de Feira de Santana, na Br 324, ao longo da extensão rodoviária de Feira de Santana e Salvador, e no município de São Gonçalo dos Campos. Sendo que as três localizações foram consideradas para a amostra da pesquisa de campo, com base em Barbeta (2006), não havendo qualquer tipo de exclusão, sendo a mesma não probabilística, do tipo intencional, por qualificação dos segmentos industriais, também denominada de não probabilística por julgamento, em que os elementos da amostra são selecionados de acordo com um determinado critério de julgamento do pesquisador, levando-se em consideração o fato de que o elemento selecionado possa fornecer subsídios ao estudo.

Nesse sentido, foram escolhidas indústrias que pertenciam aos segmentos listados a seguir, para então refletir a representatividade da amostra selecionada:

- a) borracha e plástico, por conta da proximidade com o Pólo Petroquímico de Camaçari e sua interrelação com o mesmo, totalizando doze indústrias;

- b) couro, devido à tradição agropecuária da região do Subaé (Feira de Santana), onde localiza-se o Centro Industrial do Subaé, totalizando duas indústrias;
- c) minerais não-metálicos, devido à produção intensiva que é realizada na periferia da região, totalizando dez indústrias;
- d) gêneros alimentícios, que é um segmento considerado base de todo o Centro Industrial, totalizando vinte e oito indústrias;
- e) metalurgia, devido à ligação com a indústria siderúrgica da região metropolitana de Salvador (Camaçari) e com a própria indústria metal-macânica, totalizando dezessete indústrias;
- f) veículos, pelo fato de que Feira de Santana é considerada o maior entroncamento rodoviário do norte e nordeste do Brasil, totalizando oito indústrias;
- g) derivados do petróleo, por causa da forte indústria petroquímica que está instalada ao longo das BR 116, BR 101, e BR 324, totalizando quatorze indústrias;
- h) têxtil, devido ao Pólo Têxtil de Feira de Santana, denominado de POLICON, totalizando duas indústrias.

Após selecionar os segmentos supracitados, chegou-se ao total de noventa e três indústrias, optando-se por pesquisar todas as indústrias do universo (100%). A seguir realizou-se o envio dos questionários por *e-mail* para todas as indústrias selecionadas para a pesquisa. Destes, obteve-se a resposta de apenas quatro indústrias. Então, realizou-se visita pessoal nas demais indústrias para a aplicação do questionário, obtendo-se o seguinte resultado:

- a) vinte duas indústrias não localizadas por fechamento fabril;
- b) quarenta e uma indústrias se recusaram a responder ao questionário;
- c) vinte seis responderam ao questionário presencial;
- d) quatro responderam ao questionário via e-mail.

Assim, considerou-se que de noventa e três indústrias pesquisadas, a amostra considerada para a pesquisa no âmbito do Brasil foi de trinta indústrias, cujo caráter foi o de acessibilidade.

1) No âmbito de Portugal:

A pesquisa de campo foi realizada durante o período de março de 2011 a fevereiro de 2012, cujo universo da pesquisa abordou duzentas e trinta e três empresas que pertencem ao Centro Industrial do Minho (ver apêndice B). A amostra correspondente foi definida como quarenta e seis indústrias do Minho/Portugal, a mesma obedeceu a critérios de acessibilidade, pois o questionário foi transformado em inquérito *on-line* e disponibilizado pela Associação Industrial do Minho a todos os seus associados (indústrias), sendo que apenas cento e dez indústrias acessaram o inquérito e destas:

- 1) Quarenta e um responderam ao inquérito *on-line*; e
- 2) cinco aceitaram receber a autora desta tese pessoalmente, dos quais foi possível obter melhores análises.

Assim, diante do exposto, como vantagens dos procedimentos metodológicos adotados se pode citar: liberdade de expressão quando se trata de questões abertas; facilidade no acesso a informações por abordar profissionais diretamente ligados ao tema estudado; possibilidade de intervenção para esclarecimento de pontos. Como limitações da pesquisa se pode mencionar: o baixo retorno dos questionários, devido principalmente a recusa por parte de algumas indústrias; a subjetividade nas respostas das questões abertas, por depender da percepção individual do respondente; maior dispêndio de tempo e recursos para a realização das visitas para aplicação dos questionários em 100% das indústrias.

## 1.7 ESTRUTURA DA TESE

O crescimento local e a cultura organizacional e, em especial, a aprendizagem organizacional são assuntos bastante pesquisados e estudados no meio acadêmico e no profissional, sendo que este tema é a base conceitual deste estudo. Afinal trata-se de um estudo realizado como trabalho de conclusão de curso do Programa de Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano, que visa

apresentar novas propostas para a solução dos problemas acerca do crescimento econômico na região, mediante a realização de pesquisas e a definição de novas formas de viabilização econômica de programas e projetos, conforme o delineamento da tese.

Verifica-se, então, que existe uma interligação entre as competências organizacionais e as individuais, já que para se atingir a máxima competência da empresa, torna-se necessário que todos os seus integrantes possuam um determinado nível de competência profissional, o que pode influenciar a condução dos processos organizacionais, e, conseqüentemente, impactar e direcionar os processos de crescimento local.

Dessa forma, esta tese estuda as empresas que integram as cadeias produtivas do CIS e do CIM, sob o critério de estarem inseridas em representativos projetos de desenvolvimento econômico e social de uma determinada região. Assim, a tese aborda os seguintes itens: desenvolvimento local, desenvolvimento endógeno, além do crescimento econômico e distritos industriais; distritos Marshalianos e o paradigma da especialização flexível; cluster e arranjos produtivos locais; cultura organizacional; aprendizagem; paradigmas organizacionais; cultura e poder nas organizações; estágios do desenvolvimento organizacional; a política baiana de industrialização: geração de externalidades, incentivos fiscais e creditícios; os distritos industriais baianos: características e descolamento da realidade; e os distritos industriais portugueses.

Esta tese além, naturalmente, dos itens pré-textuais e pós-textuais de praxe, estrutura-se da seguinte forma: a Introdução, contendo o delineamento da pesquisa e a metodologia utilizada. O referencial teórico que é desenvolvido nos capítulos 2 e 3, contemplando aspectos relacionados com a teoria do desenvolvimento e a das organizações (cultura organizacional); o capítulo 4 que reporta-se à análise dos centros industriais pesquisados, o contexto econômico e social de suas respectivas regiões; e as das conclusões da pesquisa.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é algo intrínseco às organizações, pois representa a particularidade dos costumes, comportamentos, atividades, e expressão dos indivíduos. Segundo Santos (2005, p. 27): “cultura é palavra de origem latina e em seu significado original está ligada às atividades agrícolas. Vem do verbo latino *cobere*, que quer dizer cultivar”. Pettigrew (1979) afirma que cultura corresponde a um sistema de significados, os quais são públicos e aceitos pelas pessoas, por determinado tempo.

Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas, em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais básicos é que elas se vêem frente a frente com a força da cultura. (DAFT, 2003, p. 293).

Portanto, a cultura trata da expressão desenvolvida ao longo do tempo. Sendo que, ainda de acordo com Santos (2005), cultura refere-se à humanidade como um todo, e, ao mesmo tempo, se refere a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos. Afinal, a cultura representa uma determinada identidade, comum aos indivíduos. Nesse sentido, Motta e Caldas (1997) afirmam que:

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 16).

Compreende-se, então, que ao tratar a cultura como adaptação, há uma realidade cultural comum à sociedade. Sendo que a cultura poderá, assim, variar a depender de determinada realidade, contexto, ou localidade. Srour (2005, p. 217) apresenta que “Posto isso tudo, afirmamos que as culturas organizacionais exprimem a identidade das organizações”.

A natureza e o espaço socialmente produzido, do qual o homem é parte integrante, constituem o ambiente geográfico. Este, contudo, não é vivenciado nem percebido do mesmo modo pelos diversos grupos sociais diferenciados entre si segundo um amplo leque de atributos que se combinam entre si de modo complexo: renda, sexo, idade, as práticas espaciais associadas ao trabalho, crenças, mitos, valores e utopias. A percepção do ambiente tem uma base eminentemente cultural. (CORRÊA, 1995, p. 7).

Tal base cultural, a partir da percepção do ambiente é claramente percebida nas organizações. Nesse sentido, Schein (2009) afirma que a cultura organizacional tem sido utilizada para se referir ao clima e às práticas vivenciadas nas empresas, no que se trata do relacionamento com as pessoas, com a definição dos valores e com a crença da organização, ou seja, a cultura trata do elemento humano, evidenciando o que se acredita ser correto, o que inclui as normas e regras adotadas. Para a melhor compreensão a cultura é dividida em níveis, conforme Fleury (1989) e, em dimensões, conforme Hofstede (2003) apresenta.

Os componentes ou níveis da cultura organizacional podem ser compreendidos como três, o primeiro refere-se aos artefatos, a linguagem e aos hábitos, que segundo Fleury (1989) são visíveis, correspondendo ao ambiente construído da organização, tais como a arquitetura, a maneira como as pessoas se vestem, e aos padrões de comportamento; o segundo nível são as histórias, mitos, heróis, comuns à cultura de cada região, denominados de valores compartilhados; e o terceiro nível corresponde aos valores e crenças que constituem o ambiente construído da organização.

Na superfície, está o nível dos artefatos, que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis ao grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado ao vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009, p. 24).

Convém destacar que os valores e crenças nas organizações também são definidos por Foguel e Souza (1995, p. 139) como: “[...] os valores dos dirigentes condicionam a forma pela qual os mesmos concebem suas organizações e decidem sobre suas práticas gerenciais, sua estrutura, sua tecnologia e seus objetivos”. Ainda sobre os valores compartilhados pelo grupo, Tamayo e Gondim (1996, p. 64) apresentam que: “uma das funções dos valores organizacionais compartilhados

entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização”.

Destaca-se a afirmação de Motta e Caldas (1997, p. 26) de que: “Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores”. Assim, nota-se que as experiências das organizações, como um todo, são comuns a cada um dos seus membros. Afinal, os aspectos ligados a uma determinada realidade social tratam da cultura de cada população ou grupo social, que se encontra inserido em uma determinada localidade.

O social existe num plano próprio, além do estímulo material (a agulhão do sexo, da fome, das intempéries e determinações do meio), mas igualmente aquém de uma resposta automática a todos esses elementos. Trata-se de uma região intermediária, onde é possível apropriar, medir, domesticar, perceber, negociar e assim reagir ao mundo natural externo e interno. O social é, pois, uma espécie de miolo entre o estímulo e a resposta, entre a natureza e o grupo, entre o grupo e a pessoa. (DAMATTA, 1990, p. 30).

Nota-se, então, que o plano social baseia-se na realidade vigente. Diante do exposto, Santos (2005) afirma que existem duas concepções de cultura, tais como: 1) todos os aspectos de uma realidade social, considerando-se que existem realidades distintas; 2) conhecimento, idéias e crenças de um povo. Ainda, Santos (2005, p. 26) afirma que: “Como já disse antes, as culturas humanas são dinâmicas. De fato, a principal vantagem de estudá-las é por contribuírem para o entendimento dos processos de transformação por que passam as sociedades contemporâneas”.

A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. Aliás, quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são. (SROUR, 2005, p. 212).

Assim, quando se pensa em cultura, é necessário associar a mesma aos processos sociais, ou seja, o que ocorre em uma determinada sociedade, como por exemplo aspectos políticos e econômicos, influencia os aspectos de cultura, a qual vai sendo desenvolvida junto com a história, e os fatos históricos de uma região. Afinal, a cultura também “[...] mantém relações complicadas com a sociedade de que faz parte. Ela é produto dessa sociedade, mas também ajuda a produzi-la, tanto

porque está ligada à manutenção de concepções e de formas de organização e de vida, quanto porque está ligada à transformação destas.” (SANTOS, 2005, p. 65-66).

Poupart e Hobbs (1989) afirmam que a cultura organizacional corresponde a uma maneira de pensar a organização, de fazê-la funcionar e de julgar a sua *performance*. Os mesmos autores apresentam os diferentes tipos de cultura, tais como: 1) a cultura do pai-fundador, a qual trata-se da cultura das micro e pequenas empresas, com dominação centralizadora e que pode ocorrer em empresas familiares; 2) a cultura burocrática administrativa, que trata-se dos métodos de trabalho e cujo engajamento individual é limitado; 3) a cultura participativa, que envolve o grupo; 4) a cultura profissional, que trata da autonomia das pessoas na organização; e 5) a cultura empreendedora.

Em relação aos diferentes tipos de cultura organizacional e suas relações com a cultura com a sociedade Hostede (2003, p. 189-191) apresenta as seguintes dimensões de cultura:

- a) Dimension 1 opposes a concern with means (process oriented) to concern with goals (results oriented);
- b) Dimension 2 opposes a concern for people (employee oriented) to a concern for completing the job (job oriented);
- c) Dimension 3 opposes a concern with whose employees derive their identify largely from the organization (parochial) to units in which people identify with their type of job (professional);
- d) Dimension 4 opposes open systems to closed systems;
- e) Dimension 5 refers to the amount of internal structuring in the organization;
- f) Dimension 6, finally, deals with the popular notion of orietation.

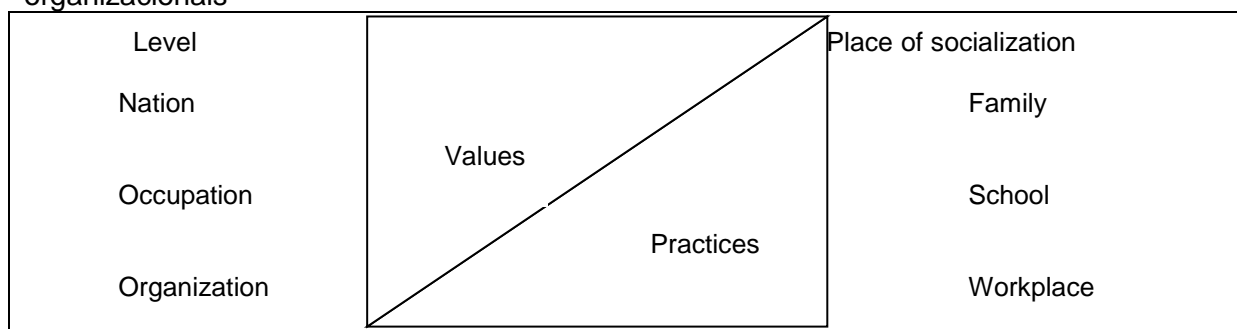
Assim, com base nas seis dimensões apresentadas por Hofstede (2003), acredita-se que a cultura empreendedora tem sido a mais usual devido às constantes transformações organizacionais tendo em vista a necessidade de adaptação ao próprio mercado vigente, no sentido de que ela pode orientar



processos, sistemas, profissionais e estrutura para atender ao mercado e satisfazer as necessidades da organização.

Em relação aos valores culturais e como os mesmos são obtidos e disseminados com as práticas em sociedade, convém apresentar a Figura 1:

Figura 1 – A natureza das diferenças culturais: a nacional, ocupacional e níveis organizacionais



Fonte: Adaptado de Hofstede, (2003, p. 182).

Em relação à Figura 1, Hofstede (2003, p. 182) trata da natureza das diferentes culturas e correlaciona os níveis e lugares de socialização dos valores e das práticas. Sendo que tanto a nação, quanto a família estão em posições mais elevadas, se comparadas com a organização e o lugar de trabalho, pois o referido autor apresenta ainda que a vivência é maior na escola ou na universidade, o que favorece a construção dos valores, já no ambiente de trabalho realiza-se mais a prática do que tal construção.

Ainda sobre os lugares de socialização acredita-se que as organizações são locais em que as práticas são disseminadas entre as pessoas, e em que a cultura pode incentivar a aprendizagem. Daft (2003, p. 300) afirma que “uma das principais características da organização de aprendizagem é a forte cultura organizacional. Além disso, a cultura de uma organização de aprendizagem incentiva a mudança e adaptação”. Pois a cultura pode auxiliar a obtenção do sucesso, através inclusive de processos que influenciam a aprendizagem organizacional, construindo modelos mentais junto ao quadro de pessoas das organizações.

### 2.1.1 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem é um processo no qual competências, habilidades e conhecimentos, além de comportamentos e valores são desenvolvidos em torno da construção de modelos mentais, e que se for do tipo coletivo, podem inclusive

ocorrer dentro de uma organização. Assim, convém esclarecer o conceito de aprendizagem e de organização de aprendizagem, tal como a seguir. Porém, torna-se necessário, inicialmente, definir conhecimento organizacional, que significa, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), os modelos mentais criados a partir de informações obtidas no meio em que os indivíduos convivem, o que exige uma reflexão a respeito da sua atuação nas organizações. Em tal atuação, segundo Kofman (2004), o aprendizado<sup>14</sup> corresponde ao processo de incorporação do referido conhecimento de uma forma contínua.

Para completar o processo de aprendizado, é necessário passar da informação para a ação. E para fazer do aprendizado um processo contínuo, é necessário refletir sobre as consequências da ação e descobrir desvios entre o planejado e o produzido. Esses desvios se transformam no novo problema a ser resolvido. (KOFMAN, 2004, p. 51).

O processo de aprendizagem constitui-se de análises das ações e das práticas dos indivíduos, que fornecem subsídios para que absorvam conhecimentos e competências. Sobre o processo de reflexão das consequências da ação, Schommer e Souza e Silva (2008, p. 106) afirmam que “a aprendizagem organizacional engloba o processo de negociação, partilha e absorção de conhecimentos práticos equivalentes à noção de competência”.

A aprendizagem pode, então, ser compreendida como o resultado da reflexão dos conhecimentos obtidos com as práticas organizacionais e com as pessoas, ou seja, da interação dos indivíduos com o trabalho, além da interação com os grupos sociais:

Assim, a aprendizagem pode ser caracterizada como as relações possíveis entre os objetos produzidos pelo homem por meio de seu trabalho e as representações sociais que regulam o funcionamento de grupos sociais humanos. (SOUZA, 2004, p. 28).

Os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos, conforme afirma Argyris (1999, p. 13), que podem conduzir o aprendizado de maneiras diferentes. Os indivíduos são, então, orientados para a mudança, promovendo o aprendizado. Segundo Kofman (2004, p. 53) “o aprendizado é uma forma de agir para corrigir erros cometidos em ações anteriores”, adotando mecanismos de análise de experiências anteriores transformando-as em

---

<sup>14</sup> Convém descrever que tanto a aprendizagem quanto o aprendizado referem-se ao processo de construção de modelos mentais, seja por parte da organização, seja por parte dos indivíduos; e que dessa forma não há distinção entre os conceitos de aprendizagem e de aprendizado.

aprendizado, considerando como base a reflexão de idéias, desde que os indivíduos estejam dispostos ou encontrem-se favoráveis à aquisição do aprendizado.

Os momentos de aprendizagem ocorrem continuamente nas organizações, já que segundo Weick e Westley (2004, p. 385), se entende por aprendizagem “o ato de evidenciar a experiência contínua”. Logo, descreve-se que a comunicação e a própria prática são dimensões utilizadas para nortear tais momentos:

Argumentamos que a aprendizagem é uma característica progressiva e implícita no processo organizacional. Portanto, à medida que a organização se revela, faz isso de maneira que, intermitentemente, cria um conjunto de condições que possibilita a aprendizagem. A isso denominamos momentos de aprendizagem. (WEICK; WESTLEY, 2004, p. 384-385).

Nesse sentido, Mezirow (1991) considera importante que as dimensões “instrumental” e de “comunicação” estejam presentes nas situações de aprendizagem, ou seja, a prática e a disseminação de informações auxiliam na melhor composição dos processos de aprendizagem, pois a reflexão sobre as ideias, ações, ou sobre as práticas organizacionais pode contribuir para a percepção dos erros e, assim, influenciar a construção dos processos de mudanças.

O critério-chave para o aprendizado é o quanto os indivíduos estão abertos a examinarem suas responsabilidades pessoais, a refletirem sobre idéias aparentemente errôneas e a lidarem com sua perplexidade e frustração enquanto aprendem. (ARGYRIS, 1992, p. 188).

A supracitada reflexão refere-se, inclusive, às possibilidades de mudança e ao aprimoramento contínuo dos indivíduos e dos processos organizacionais, ambos pautados na própria cultura vigente. Porém, Daft (2003, p. 302) afirma que: “Mesmo que a cultura interna seja forte, os valores culturais incentivam uma adaptação saudável a um ambiente externo em transformação”.

Nesse sentido, as preocupações com a cultura também se referem ao poder empregado nas organizações, como um todo. Pois, as relações de poder estão associadas às formas de dominação na própria sociedade, inclusive servindo de instrumento para o progresso e evolução da mesma. Assim, nota-se que com o domínio do poder pode-se realizar ações e desenvolver condições em torno de interesses comuns ou individuais. Stata (1997, p. 378) afirma que: “De fato, eu afirmaria que o ritmo em que indivíduos e organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimento”. Sendo que, segundo Nonaka (1997, p. 30) “o conhecimento novo

sempre começa no indivíduo”, o qual interfere diretamente no desenvolvimento das empresas, a partir da atuação nos processos organizacionais, que podem, inclusive, atuar segundo modelos pré-determinados, que são os paradigmas organizacionais.

### **2.1.2 Paradigmas organizacionais**

Destaca-se que a origem da teoria das organizações está ligada às preocupações com a produtividade, pois com a Revolução Industrial e a substituição da produção artesanal pela produção em massa, inicia-se o processo de desenvolvimento das empresas. Convém destacar que, conforme Daft (2003), as organizações são entidades sociais dirigidas por metas e desenhadas por sistemas de atividades estruturados e coordenados, ligados ao ambiente externo.

Nesse sentido, as organizações podem ser compreendidas como elementos da própria sociedade que atuam no mercado a partir de objetivos comuns a todos os seus membros, sejam estas do tipo sem fins lucrativos ou não. Afinal, as empresas são organizações juridicamente registradas nos entes governamentais (Município, Estado e União). Mas as organizações podem ser ou não denominadas de empresas, pois podem inclusive ser um grupo de pessoas estruturado com o mesmo objetivo, como as organizações informais.

Sobre a distinção de organização e empresa, Daft (2003, p. 11) expõe que: “As organizações também produzem mercadorias e serviços que os clientes desejam a preços competitivos. As empresas procuram técnicas inovadoras de produzir e distribuir mercadorias e serviços com mais eficiência”. Sendo que com as atividades organizacionais, as mesmas criam valor para os proprietários, clientes e funcionários.

As teorias da organização tradicionais compreendiam as organizações como sistemas fechados, que atuam segundo um modelo pré-concebido, ou seja, em torno de paradigmas. Porém, tal tendência foi desconsiderada ao se observar e analisar a dependência organizacional ao ambiente. Nesse sentido, Katz e Kahn (1970, p. 45) afirmam que essa mesma tendência “[...] também nos levou a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de retroinformação que são essenciais à sobrevivência”. A retroinformação ou *feedback*, corresponde

ao retorno que recebem os indivíduos, membros da organização, ou que a própria organização poderá fornecer ao longo do tempo, em prol das ações e dos processos que são realizados.

Logo, diante do exposto, convém descrever que tais organizações estão inseridas em ambientes competitivos, os quais as modelam, ou criam novos paradigmas organizacionais. E as teorias da organização surgem, neste contexto, não como um conjunto de fatos, mas para investigar ou estudar a maneira de pensar sobre as organizações.

A teoria da organização é uma forma de ver e analisar organizações de modo mais preciso e profundo do que qualquer outro. O modo de ver e pensar sobre organizações baseia-se em padrões e métodos do projeto e comportamento organizacional. Os estudiosos de organizações procuram esses métodos, os definem, medem e os tornam disponíveis para todos. Os fatos da pesquisa não são tão importantes como os padrões e visões gerais do funcionamento organizacional. (DAFT, 2003, p. 19).

Em relação às teorias da organização surgem, então, as teorias científica e clássica, de Taylor e Fayol, respectivamente, influenciadas pelo poderio militar e da igreja católica, enfocando hierarquia e unidade de comando, entre outras influências. Segundo Motta (2003, p. 8), “Taylor e Fayol inspiraram a primeira fase da produção cultural brasileira no campo da administração pública e de empresas”. Reed (1999) cita que os princípios organizacionais de Fayol foram impulsionados pela necessidade de se coordenar e controlar os procedimentos.

Porém, a preocupação com a produtividade, ao longo do tempo, foi substituída pela preocupação com a eficiência do sistema, quando a ênfase deixa de ser exclusiva na tarefa e passa a ser no processo, na estrutura, e nas pessoas que executam as tarefas e atuam em prol dos ganhos organizacionais. Cabe, então, destacar o estruturalismo que consolidou os aspectos organizacionais face aos problemas sociais, enfocando assim a necessidade de se promover o bem estar social e a resolução de conflitos, tendo em vista que a sociedade industrial é dinâmica, e precisa constantemente se adaptar às transformações do próprio mercado.

Assim, Etzioni (1973, p. 137) afirma que “Outro elemento comum a todas as estruturas organizacionais é a relação dinâmica entre as metas da organização, das necessidades internas e necessidades de adaptação a um ambiente variável”. Pois, ainda para Etzioni (1973, p. 146), “As organizações são unidades sociais, orientadas

para a consecução de objetivos ou metas específicos. Nesse sentido, as organizações podem ser concebidas como instrumentos que conquistam seu significado e direção diretamente por sua função”, o que converge com o exposto por Daft (2003).

As organizações, então, possuem significado e objetivos definidos a partir do que se espera dele, no contexto da lucratividade, produtividade, e metas. Sendo que as unidades organizacionais ou subsistemas convergem de maneira individual para a coletividade de se realizar o objetivo central de cada organização. Ressaltando-se, assim, que os autores Tachizawa e Scaico (1997, p. 36) também concordam com Etzioni (1973) no que se refere à interação das unidades de determinada organização. Os mesmos definem que: “Nesse contexto, a empresa deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo”.

Compreende-se, então, que as organizações atuam segundo a coletividade de princípios e balizam suas ações em torno das necessidades de cada unidade/setor e do que efetivamente o ambiente externo necessita. Logo, tornam-se necessárias as mudanças gradativas para adaptar-se a tais necessidades, as quais se pautam em estudos aprofundados a respeito de uma determinada realidade ou contexto organizacional.

Diante do exposto, esclarece-se que o estudo da organização é apresentado por Etzioni (1973) através de vários níveis, tais como: 1) organizações analisadas como unidades sociais; 2) relação de uma estrutura organizacional com outras estruturas e unidades sociais; 3) organizações analisadas de acordo com sua personalidade e cultura; 4) relações entre as organizações e o seu ambiente.

No primeiro nível, verifica-se a necessidade de se estruturar as organizações em formal e informal. Oliveira (1994, p. 74) define a estrutura organizacional como “[...] uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa”. Assim, os processos de interação entre as estruturas formal e informal podem contribuir para o delineamento das atividades, sendo necessário, também, para a compreensão do contexto organizacional como um todo.

Katz e Kahn (1970) afirmam que: “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal”. Dessa forma, nota-se que ambos os sistemas podem influenciar o ambiente organizacional na sua totalidade, inclusive, por meio dos comportamentos adotados, a partir das regras pré-estabelecidas, ou desenvolvidas ao longo do tempo.

A estrutura formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. [...] Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 1994, p. 76).

No segundo nível, aborda-se a coletividade, pois se torna necessário compreender a influência para as decisões a partir do que é definido em cada unidade organizacional dentro da organização como um todo. Assim, nota-se que a relação de uma estrutura organizacional com outras estruturas e unidades sociais deve ser compreendida também sob o aspecto de que a família, os grupos étnicos, entre outros, também podem influenciar as organizações.

No terceiro nível, as organizações são analisadas de acordo com sua personalidade e cultura. Logo, destaca-se que personalidade refere-se às características mentais de cada indivíduo, e cultura refere-se, segundo Santos (2005, p. 5) “[...] a dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado e todas as maneiras como esse conhecimento é expresso”.

Por fim, no quarto nível, destacam-se as relações entre as organizações e o seu ambiente. Nesse sentido, a teoria dos sistemas abertos enfoca, de acordo com Morgan (1996, p. 59), que “*Um sistema aberto* é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema”.

Também Schein (1982, p. 177) afirma que: “a organização deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos os seus ambientes”. Dessa forma a organização absorve matéria-prima, recursos físicos, pessoas, recursos financeiros, tecnológicos

(recursos de entrada ou *in-put*) e os transforma em produtos e serviços (recursos de saída ou *out-put*), promovendo, assim, a interação do ambiente interno com o ambiente externo à mesma.

O enfoque sistêmico é aplicado à análise dos negócios da organização, que, em permanente interação com o meio ambiente, possibilita a compreensão da importância que tem a interpretação da realidade empresarial como um fator chave para a sobrevivência da organização. Dessa constatação infere-se que o ambiente externo ou mercado é um fator contingencial que estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios que têm que ser interpretados e tornados significativos, de acordo com nossa escala de valores. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 37).

Logo, percebe-se a clara influência do ambiente externo em relação ao ambiente interno. As idéias abordadas na teoria dos sistemas abertos auxiliaram a caracterização da perspectiva da teoria da contingência e na prática do desenvolvimento organizacional. Pois, segundo Morgan (1996), como “as organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais”, a teoria da contingência visa, justamente, tal adaptação.

Qualquer análise de uma organização que vise um objetivo não poderá limitar-se às coisas como realmente o são, dado que o estado futuro dos acontecimentos para os quais se orientam as atividades da organização constitui, essencialmente, um componente da organização contemporânea. Na verdadeira essência do caso, terá de analisar a relação das atividades atuais, abrangendo desenvolvimentos futuros. (ETZIONI, 1973, p. 148).

Nesse sentido, convém descrever que Enriquez (1997, p. 81) considera diferentes níveis ou instâncias para a análise das organizações e, em especial, na instância organizacional, o referido autor afirma que “uma instituição não existe (salvo enquanto princípio instaurador) fora das organizações concretas que ela produz e dá sentido, e graças às quais adquire uma duração e sentido renovados”. Assim, nota-se que o desenvolvimento dos estudos organizacionais deve compreender, além da análise do ambiente interno da organização, também a análise das influências dos elementos que se encontram no ambiente externo. Afinal, a totalidade do contexto deve ser considerada, enfocando, inclusive, a coletividade das ações organizacionais. Lembrando-se que tais estudos pautam-se nos pensadores do século XIX e no capitalismo industrial, o que, claramente, remonta aos paradigmas organizacionais.

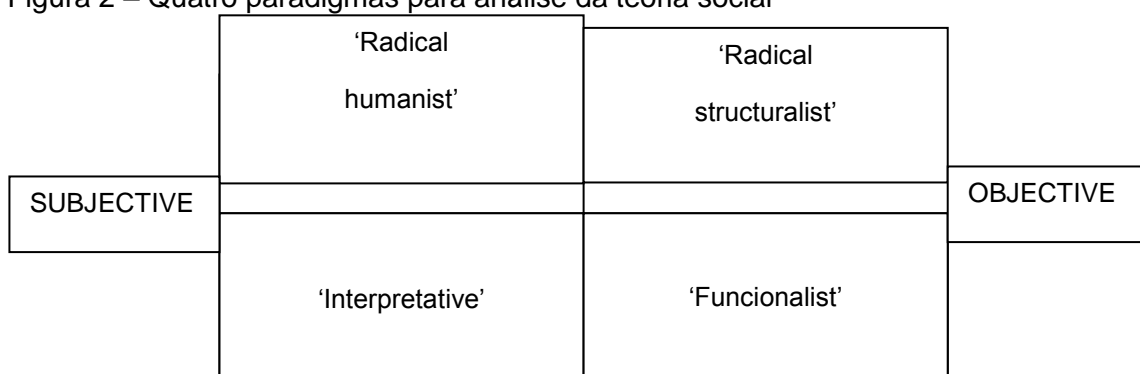


Antes da Revolução Industrial, as organizações eram notadamente pequenas, com estruturas simples, pois inclusive toda a produção era tipicamente artesanal. Com a evolução da sociedade na Idade Moderna, o crescimento das organizações passou a ser o critério para o sucesso. E, segundo Daft (2003), as organizações tornaram-se, então, complexas e grandes, vislumbrando os processos de produção de massa.

Nesse sentido, a revolução industrial foi um significativo fato histórico que impulsionou grandes mudanças nas organizações, pois, inclusive, criou novos modelos de produção e de socialização. Nota-se que as mudanças organizacionais são constantes na atualidade, as mesmas variam no que se refere à velocidade, permanência de elementos (constância) e importância de dados.

As referidas mudanças organizacionais podem inclusive desenvolver paradigmas, os quais são compreendidos como modelos ou padrões, que servem como marcos de referência, os quais são reproduzidos pelas pessoas nas diferentes situações. Destacando-se que Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro paradigmas chave sobre a natureza da ciência natural e da sociedade, tais como: (1) o funcionalista; (2) o interpretativo; (3) o humanismo radical; (4) e o estruturalismo radical; conforme descritos a seguir e ilustrado na Figura 2:

Figura 2 – Quatro paradigmas para análise da teoria social



Fonte: Burrell e Morgan, (1979).

Assim, determinado paradigma pode, inclusive, servir de limite para fronteiras sociais. A definição dos quatro paradigmas, para os referidos autores, envolve aspectos subjetivos e objetivos, sendo que o radical humanista e o interpretativo trata da avaliação cognitiva, intelectual dos indivíduos sobre a realidade e os sistemas, tais como o interacionismo. Já o estruturalista radical e o funcionalista trata

dos aspectos objetivos, tais como a estrutura de poder, hierárquica, os processos organizacionais, e inclusive de teorias que convencionam métodos de trabalho, como a burocrática.

Logo, destaca-se que o paradigma funcionalista volta-se para a racionalização dos assuntos sociais, e é realista e positivista. Já o paradigma interpretativo visa entender o mundo como ele é, por isso o mesmo é nominalista e antipositivista. Este último assemelha-se com o paradigma radical humanista, pois trata do fato de que o indivíduo cria o mundo em que ele vive. Sendo que a diferença dos dois últimos está no fato de que o paradigma interpretativo se propõe investigar a natureza do referido processo de construção e o radical humanista aborda os aspectos ligados à alienação.

The interpretative and radical humanist paradigms are both founded upon the notion that the individual creates the world in which he lives. But, whereas the interpretative theorists are content to understand the nature of this process, the radical humanists subject it to critique, focusing upon what they regard as the essentially alienated state of man.(BURREL; MORGAN, 1979, p. 279).

E, por fim, o paradigma radical estruturalista não se interessa em apenas conhecer o mundo, mas em criticá-lo, de forma a avaliar o *status-quo* dos acontecimentos sociais. Dessa forma, cabe descrever o que Schnitman (1996, p. 285) afirma: “Estamos vivendo talvez uma grande revolução paradigmática. Talvez, mas há algo ali muito difícil de discernir, porque uma grande revolução nas premissas do pensamento necessita de muito tempo”. A mesma autora apresenta que as visões de Von Glasersfeld e de Morin sobre o que são paradigmas, são muito parecidas, pois abordam que um paradigma comporta um determinado número de relações lógicas, as quais balizam suas ações.

Eu diria então: o paradigma primeiro impõe conceitos soberanos e impõe, entre esses conceitos, relações que podem ser de conjunção, de disjunção, de inclusão, etc. É nesse sentido que estamos sujeitos a paradigmas, mas isso não contradiz a idéia de que, uma vez constituídos, as redes sejam as importantes. Mas há algo mais; um paradigma é invisível, não está formulado em lugar nenhum! O que ocorre é que, quando se aplica o pensamento que obedece a um paradigma, não nos damos conta do que fazemos, o pensamento que obedece a um paradigma está cego ao paradigma. Quando o pensamento já não tem êxito em explicar suas observações é que se pode interrogar e remontar até o paradigma. (SCHNITMAN, 1996, p. 287).

Os paradigmas são, nesse contexto, concebidos inclusive nos ambientes organizacionais, ou seja, dentro e fora das organizações. Afinal, segundo Serva

(1992), o conceito de organização está ligado às idéias de sistemas e de ordem, pois tal organização é reconhecida como a produtora de um sistema ou uma unidade complexa, por meio de uma disposição relacional que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos ou acontecimentos.

Convém descrever, então, que o conceito de ambiente organizacional é definido por Bueno e Bowditch (2004) através de duas distinções analíticas, quais sejam: 1) o ambiente geral e específico, que se refere aos fatores que afetam a todas as organizações; 2) o ambiente real e o percebido, que consiste nas entidades, objetos e condições existentes fora da empresa. E em relação à mudança ambiental e incerteza, os mesmos autores apresentam que existe a estabilidade e a complexidade, tais como um modo de se avaliar o efeito potencial das mudanças.

Sobre a complexidade, Morin (1996, p. 274) descreve que: “[...] com a palavra ‘complexidade’ não estamos dando uma explicação, mas sim assinalando uma dificuldade para explicar”, daí a existência de um pensamento complexo, por exemplo, pois não se trata de ideias simples. Sendo que o próprio desafio da complexidade pressupõe um problema, o qual necessita de uma determinada solução.

O aumento da complexidade do sistema conduz à passagem de um nível de organização a outro mais elevado, com novas propriedades emergentes, uma maior aptidão para assumir novas formas e uma maior propensão para novas disposições relacionais. (SERVA, 1992, p. 29).

Dessa forma, o ambiente complexo é o que detém o mínimo possível de simplicidade, pois trata das dúvidas, das grandes variações de mercado, das gradativas transformações organizacionais. E o ambiente estável é o oposto do complexo. Logo, diante de tal contexto, existem tipos distintos de ambientes, os quais estão inseridos ou na complexidade total e parcial, ou na estabilidade total e parcial.

Assim, em relação à tipologia do ambiente, Bueno e Bowditch (2004) expressam a identificação de quatro tipos de ambientes: 1) plácido aleatório; 2) plácido agregado; 3) turbulento reativo; 4) campo turbulento. Sendo que o primeiro é o mais estável e o quarto e último é o que apresenta o maior grau de incerteza, por ser o mais dinâmico de todos os ambientes.

Em relação ao ambiente plácido agregado, nota-se que o mesmo muda gradativamente e possui uma complexidade crescente. Pois, segundo Bueno e Bowditch (2004, p. 149): “Os acontecimentos no ambiente dessa forma não são mais completamente aleatórios como no primeiro tipo. Assim, o ambiente plácido, agregado começa a ameaçar (com incerteza em relação às relações agregadas) as organizações”. Assim, em relação a tal incerteza, compreende-se que a mesma pode influenciar as organizações no que se refere à adoção de mudanças.

Reverendo as teorias sobre a gestão da mudança organizacional, Morgan detecta que elas ou são puramente descritivas ou caracterizam a mudança com termos abstratos, tais como incerteza e instabilidade. Essas teorias permitem elaborar alternativas de como a organização pode reagir diante de diferentes tipos de mudança ambiental. (SERVA, 1992, p. 30).

Tal mudança ambiental é tipicamente mais predominante nos ambientes mais complexos do que nos ambientes mais estáveis. Assim, em relação ao ambiente turbulento reativo, também com base em Bueno e Bowditch (2004), nota-se que o mesmo é mais complexo do que os dois primeiros, pois o principal aspecto relaciona-se com o surgimento de diversas organizações semelhantes, que são os concorrentes. Fato este que cria uma situação em que a organização deve, então, reagir ao seu ambiente, expressando-se por meio da instabilidade.

Assim, a turbulência ambiental trata das mudanças no ambiente que têm efeitos, os quais influenciam ações, processos, planos, diretrizes e, inclusive, comportamentos organizacionais. Nesse sentido, os esforços gerenciais, as alianças organizacionais, e a própria reação da organização em relação ao ambiente, podem ampliar os comportamentos e favorecer o controle de tal ambiente. Nota-se, então, que os elementos ligados ao modo de vida, de produção e as diversas características organizacionais pautam-se nas transformações da sociedade, as quais são permeadas pela cultura, que expressa a própria noção de ambiente.

O conceito de cultura, no sentido anglo-americano, ampliou-se como o de civilização em francês, passando a abranger não só elementos espirituais, mas todos os modos de vida e, portanto, também as características materiais da vida e da organização dos diferentes povos. Se nessa acepção mais larga se compreendem, sob o mesmo termo, tanto os produtos da atividade mental, moral, artística e científica, como as bases materiais da evolução social, todos os povos, desde as sociedades primitivas, de organização embrionária, até às sociedades mais altamente evoluídas, possuem certamente uma cultura [...]. (AZEVEDO, 1971, p. 31).

Então, nota-se que a cultura organizacional compreende inúmeros aspectos da vida em sociedade e é delineada a partir de fontes de poder. Motta e Caldas (1997) afirmam que a cultura é a forma pela qual uma determinada comunidade satisfaz as suas necessidades, tanto materiais quanto psicológicas. Ou seja, a cultura trata tanto do crescimento, quanto dos meios e formas de sobrevivência, envolvendo o poder em evidência em uma determinada região e correspondente a um determinado contexto histórico, econômico, político e social.

### **2.1.3 Cultura e poder nas organizações brasileiras**

A cultura e o poder mantêm certa proximidade, quando se trata de compreender as influências dominantes em uma determinada sociedade. Assim, compreende-se que todas as organizações possuem uma determinada cultura, a qual é complexa com níveis que podem sofrer influências do próprio poder dominante.

A questão da cultura recoloca a problemática da sociedade civil, nação e Estado Nacional, compreendendo as diversidades e os antagonismos que se expressam nas práticas de grupos sociais tais como os raciais, étnicos, religiosos, regionais e outros, e das classes sociais agrárias e urbanas, dentre as quais se destacam as diversas burguesias, operários urbanos e rurais, camponeses e setores médios. Em várias ocasiões, os movimentos sociais e os partidos políticos expressavam aspectos fundamentais da realidade nacional, inclusive em sua dimensão cultural. O debate sobre cultura, em termos históricos e sociais, reabre o debate sobre a questão nacional. Recoloca-se o tema da relação da cultura dominante com a nação. Também o da cultura subalterna com a nação. (IANNI, 2004, p. 147).

Sobre a cultura, em termos históricos e sociais, descreve-se que os costumes das cidades, o ponto de vista moral, as migrações, o progresso urbano, a influência da dominação, da exploração, da colonização, todos os fatores contribuem para a construção da cultura. Para Motta e Caldas (1997, p. 26), “A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. [...] Entretanto, a grande questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente”.

Foguel e Souza (1995, p. 144) afirmaram que “a cultura da maioria das sociedades contemporâneas reforça tanto estes padrões comportamentais quanto essas ideologias e práticas organizacionais”. Em convergência, convém destacar que Ianni (2004, p. 143) descreve que “a cultura não é inocente. Todas as

expressões culturais, compreendendo valores e padrões, maneiras de pensar e dizer, modos de viver e trabalhar, criam-se e recriam-se na trama das relações sociais”.

É claro que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra empresa. Porém, um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18-19).

Vale ressaltar que a cultura é desenvolvida pelas pessoas, grupos ou organizações, e situa-se em torno de objetivos e interesses comuns aos indivíduos que a ela pertencem e, diante do exposto, surge a preocupação com a cultura.

Essas preocupações que a cultura passou a expressar, tornaram-se tanto mais importantes quanto a partir do século XIX foi se intensificando o poderio das nações européias frente aos povos do mundo. Aumentaram então os contatos entre as nações da Europa, industrializadas e sedentas de novos mercados, e populações do resto do mundo. Sociedades antes isoladas foram subjugadas e incorporadas ao âmbito de influência européia. Foi nessa época que a preocupação com cultura se generalizou como uma questão científica; foi a partir de então que as ciências humanas passaram a tratar sistematicamente dela. (SANTOS, 2005, p. 28).

Como as potências européias estavam inseridas em um processo de expansão, a discussão sobre cultura estava centralizada na necessidade de se compreender os povos e as nações. Daí o interesse em compreender efetivamente a cultura e de torná-la um conhecimento científico, que refletia as realidades de dominação política, as quais se tratavam de relações de autoridade.

Katz e Kahn (1970, p. 235) afirmam que “Por autoridade queremos simplesmente dizer poder legítimo, o poder de que se acha investida uma pessoa ou posição e que é reconhecido e aceito como apropriado, não só pelo detentor do poder como pelos demais membros do sistema”. Em convergência, Weber (1973, p. 17) descreve que “autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido. Tal obediência poderá ter por base diversos motivos. Poderá ser determinada por mero interesse, em determinada situação [...]”. Assim, a autoridade pode ser compreendida como uma manifestação do poder, e pode, inclusive, exercer o controle sobre determinada sociedade.

Motta e Caldas (1997, p. 26) descrevem que “cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes”. Fato que, claramente, configura a própria noção do que é o poder. Afinal, para Ribeiro (1980) as alterações das classes sociais configuram as estruturas de poder. Vale ressaltar que poder é, segundo Morgan (1996), a maneira através da qual conflitos de interesses são resolvidos, sendo que tais conflitos podem ser inclusive os de cunho social.

O poder e autoridade exercidos com base nos referidos conflitos de interesses, podem ou não ser aceitos em uma determinada realidade organizacional, coletiva, ou mesmo em sociedade. Caso isto ocorra, será possível aplicar penalidades, sendo que a autoridade faz-se necessária nas organizações humanas.

O ponto principal desta exposição é enfatizar a importância capital do *poder legítimo* na vida organizacional. A organização coordena e assegura o desempenho das pessoas em diferentes papéis, obtém correção e cumprimento e, quando necessário, executa mudança nos requisitos de papel, principalmente tornando a aceitação da influência em tais matérias parte de um papel e o exercício de tal influência parte de um outro. Dessa forma, certos tipos de canais de influência se tornam legítimos, e entre os papéis são estabelecidas certas relações de poder legítimo ou autoridade. Finalmente, a legitimação de relações de poder é apoiada por um sistema de penalidades. (KATZ; KAHN, 1970, p. 238).

A autoridade formal é, então, uma das fontes de poder, conforme ainda serão descritas neste capítulo. Destaca-se que existem vários tipos de autoridade, que são: a de tipo legal-racional, que se trata de um sistema tradicional concebido desde a época feudal; a de tipo carismática, não vinculada às regras, mas permeada nas ações de uma determinada liderança, conforme Katz e Kahn (1970). Analisando ainda o primeiro tipo de autoridade descrito, e observando o poder com base na figura do proprietário da organização, cabe destacar a afirmação de Bertero (1989, p. 29) de que “o estágio em que o poder está centrado no proprietário corresponde historicamente a um período em que as pressões e constrangimentos externos sobre a empresa eram reduzidos”. Afinal, em tal contexto, o poder do empresário proprietário pautava-se em bases hierárquicas, como a tradição.

Assim, ainda sobre os referidos tipos de autoridade, nota-se que os mesmos refletem o estilo de dominação predominante. Então, cabe aqui, descrever os três tipos de dominação legítima que, segundo Weber (1992), correspondem a: 1) dominação legal; 2) dominação tradicional; 3) dominação carismática. A primeira dominação, a legal, trata do tipo mais puro de dominação burocrática, pois é o que

foi estabelecido pelas regras formais, pelo estatuto. Já a dominação tradicional existe em virtude da dominação patriarcal, hierárquica, comum em organizações familiares. E o terceiro tipo refere-se ao carisma, ao poder intelectual e, em sua essência, à dominação do líder para com seus liderados.

Assim, ainda em relação à dinâmica do poder, Motta (2003) destaca os tipos de organizações a partir do exercício do poder, tais como: 1) organizações utilitárias; 2) organizações coercitivas; 3) organizações normativas; 4) organizações mistas. Retomando, inclusive, a teoria dos sistemas abertos, que introduziu na análise organizacional a compreensão de que as organizações possuem uma estrutura funcionalista que é influenciada pelo poder dominante de determinada localidade e época.

Cabe destacar segundo Motta (2003, p. 18), que as organizações utilitárias referem-se ao exercício do poder “[...] por meio de recompensas materiais e ao consentimento via envolvimento calculado por parte dos membros de nível mais baixo”, o que claramente enfoca os aspectos ligados à motivação, comprometimento e conseqüente produtividade.

Já as organizações coercitivas referem-se às prisões, e as organizações normativas e as ordens religiosas. Também Motta (2003, p. 18) afirma que nas organizações mistas a sua especificidade “[...] deriva da utilização de controles normativos como fonte primária de consentimento e da utilização de controles coercivos como fonte secundária”, o que é o caso das universidades, escolas, sindicatos, entre outras organizações.

Em convergência, Bertero (1989, p. 38) apresenta que “Há no poder, portanto, um elemento estático ou preservador que também leva ao controle. Organizações são também agentes controladores, tanto internos, sobre os membros da organização, como externos, atuando no meio ambiente organizacional relevante”. Então, o exercício do poder pode influenciar o tipo de organização, e a mesma baliza suas ações e decisões em torno das crenças e dos valores compartilhados entre os seus membros.

Para Srour (2005), os conceitos de cultura e clima organizacional não são intercambiáveis. Afinal, o clima pode não acompanhar os processos de agir de uma



instituição e, simplesmente, capturar o que o mesmo autor denomina de “temperatura social” de uma realidade.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando se fala de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem códigos coletivos e os internalizam, se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem; se conformam aos padrões culturais vigentes e, com isso, se submetem a um processo de integração ou de adaptação social. (SROUR, 2005, p. 211).

Ainda sobre o clima organizacional, também Srouer (2005, p. 213) afirma que: “Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade [...]. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros”. Em convergência com o exposto, Morgan (1996) afirma que a organização pode ser compreendida como um fenômeno cultural que varia de acordo com determinado estágio de desenvolvimento de uma sociedade, sendo que o poder dominante em uma sociedade ou em uma organização está interrelacionado com tal estágio de desenvolvimento e pode, inclusive, influenciar positiva ou negativamente, a depender do tipo de dominação vigente.

Nesse sentido, convém reconhecer a importância do poder nos assuntos organizacionais e da sociedade como um todo. Afinal, as fontes de poder presentes nas diversas organizações são baseadas nas atividades do cotidiano e nas relações entre os ambientes externo e interno, promovendo assim a relação existente entre as variáveis das organizações, do mercado, e, claramente, da sociedade. Dessa forma, a relação entre poder e cultura pauta-se, de acordo com Bertero (1989, p. 41) no seguinte: “[...] o uso do poder é para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente”.

Em relação ao que é o poder, Galbraith (1984) afirma que o poder trata da imposição às pessoas da vontade de alguém ou de algum grupo, reafirmando os pensamentos weberianos. Além de que o pagamento é uma expressão do poder, como a seguir se explica. Afinal, para o mesmo autor o exercício do poder é inevitável na sociedade moderna.

Entretanto, na economia moderna, a mais importante expressão do poder compensatório é, sem dúvida, a recompensa pecuniária – o pagamento em dinheiro por serviços prestados, o que vale dizer, pela submissão aos objetivos econômicos ou pessoais de outros. (GALBRAITH, 1984, p. 5).

O poder pode então ser entendido como uma interação dos sujeitos com a ação. Faria (2011, p. 141) afirma que o poder refere-se “[...] a uma capacidade ou condição de mobilização, pois não há como dissociar o poder da inclinação a exercê-lo, que provém da própria natureza ou condição humana”. Assim, a ação dos grupos dentro da organização é a de manter seus interesses como dominantes, dando suporte às formas de controle, logo a relação de poder entre as organizações baseia-se no mesmo princípio, envolvendo, inclusive, a competitividade.

Poder continua a ser um conceito que, embora usado em excesso, é um dos menos compreendidos na análise organizacional. Ele fornece as bases ideológicas e epistemológicas para uma teoria de organizações que contrastam profundamente, com as narrativas analíticas e modelos interpretativos, previamente discutidos. O poder propala uma lógica de organização e do organizar enraizada analiticamente em concepções estratégicas de poder social e intervenção humana [...]. (REED, 1999, p. 74).

Dessa maneira, o poder surge com base em algumas fontes. Morgan (1996) define como fontes de poder nas organizações as seguintes: 1) autoridade formal; 2) controle sobre recursos escassos; 3) uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; 4) controle do processo de tomada de decisão; 5) controle do conhecimento e da informação; 6) controle dos limites; 7) habilidade de lidar com incerteza; 8) controle da tecnologia; 9) alianças interpessoais, redes e controle da organização informal; 10) controle das contra-organizações; 11) simbolismo e administração do significado; 12) sexo e administração das relações entre os sexos; 13) fatores estruturais que definem o estágio da ação; 14) o poder que já se tem.

Em relação à autoridade formal, trata-se do poder legitimado na organização, sendo esta a fonte mais clara de poder. Morgan (1996) apresenta as figuras mais comuns da autoridade formal: o herói, o proprietário e o burocrata. Sendo o primeiro o mais carismático, o segundo o que detém o poder de exercer a autoridade por ser membro da família (quando se tratar de organizações familiares), e o terceiro o que atua segundo a posição formal que mantém.

O controle dos recursos escassos trata do fluxo financeiro organizacional. E o uso da estrutura organizacional, bem como suas regras e regulamentos e o processo de tomada de decisão envolve os instrumentos racionais que auxiliam o

desempenho das tarefas e dos processos, os quais são definidos e acompanhados – trata-se aqui de tomada de decisão e planejamento, respectivamente – pelos gestores.

Em relação ao controle do conhecimento e da informação, cabe aqui destacar o tema gestão de competências e do conhecimento, o qual é bastante abordado no meio organizacional. Pois, a gestão de competências proporciona o desenvolvimento de habilidades e a troca de informações entre os indivíduos. Dessa forma, a empresa promove a integração de todo o pessoal e de todas as estruturas, preparando-os, por meio de treinamento continuado, para enfrentarem os desafios diários e para sobreviverem em mercados competitivos, buscando a melhoria e o aprimoramento continuado da capacidade individual de aprendizagem.

Assim, torna-se necessário desenvolver a capacidade de gerir recursos e de criar competências, ou seja, a estratégia adotada pela organização deve considerar a importância dos indivíduos, além de desenvolvê-los. Os recursos e as capacidades, além da busca do conhecimento, são fatores necessários à identificação de competências essenciais no empreendimento. Tais competências devem ser avaliadas, a fim de saber se são adequadas à realidade que a organização enfrenta.

Compreende-se que as pessoas são as responsáveis pelo sucesso empresarial, por isso precisam ser desenvolvidas. Dutra (2001) afirma que os funcionários são aqueles que colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, que concretizam as competências organizacionais. Destaca-se que para se atingir a máxima competência da empresa, torna-se indispensável que todos os integrantes da mesma possuam um determinado nível de competência profissional e estejam comprometidos com os objetivos da organização.

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. (DUTRA, 2001, p. 28).

A partir da compreensão, por parte da empresa e dos funcionários, da necessidade real de se obter competências, procura-se estimular o auto-desenvolvimento. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 41) afirmam que “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo”. O conhecimento dos indivíduos em

uma organização pode agregar valor aos diversos procedimentos, difundindo novas práticas que podem influenciar o aprimoramento das habilidades de cada pessoa.

Ainda segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 41), “o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo”. O indivíduo, como membro organizacional, precisa ser compreendido como um sujeito atuante de uma equipe, seguindo metas, objetivos e, principalmente, criando e disseminando conhecimentos, sejam estes individuais, grupais ou organizacionais.

A disseminação do conhecimento e a necessidade de buscá-lo têm sido impulsionadas pelas empresas, pois possibilita a melhoria da qualidade nas diversas atividades organizacionais, como em seus processos internos e externos, envolvendo aspectos psicológicos e a auto-realização do trabalhador, motiva-o a aprimorar permanentemente a execução das suas atividades.

Agora que as pessoas e o conhecimento estão sendo colocados no centro do processo de gestão, podemos colocar com toda propriedade a necessidade de nossas organizações preocuparem-se com a auto-realização de cada colaborador, o que significa que, agora e mais do que nunca, a felicidade das pessoas deve estar no centro de todas as nossas estratégias organizacionais, tanto a felicidade do cliente quanto a do trabalhador, e também a dos parceiros e fornecedores. (ZABOT, 2002, p. 22).

Compreende-se que o desenvolvimento do território envolve a própria união entre a comunidade e a sociedade, sendo que as pessoas são os agentes principais no processo de desenvolvimento das regiões, a partir de sua cultura, dos seus processos produtivos, e inclusive de suas necessidades, sejam estas físicas, sociais, políticas, econômicas, entre outras. Assim, a busca pela competência e pelo conhecimento visa o desenvolvimento das pessoas de maneira micro e a evolução da sociedade de maneira macro.

A gestão de competências e do conhecimento busca a promoção do aumento da competitividade, ao valorizar o fator humano na realização das diversas atividades empresariais, o que resulta no aumento da qualidade de vida no trabalho e na própria produtividade das organizações.

O crescimento da organização encontra-se, então, ligado ao crescimento dos indivíduos, e o próprio mercado influencia a busca de conhecimento. Pode-se afirmar que tal crescimento pauta-se pelo próprio controle dos limites. Pois, ainda

em relação às fontes de poder nas organizações, Morgan (1996) afirma que a noção de limite pode ser usada para analisar a *interface* entre os diferentes elementos da organização.

Já em relação à habilidade de lidar com incerteza, ao controle da tecnologia, e às alianças interpessoais, redes e controle da organização informal, também Morgan (1996) apresenta que o grau de poder que é atribuído aos indivíduos envolve as dúvidas e complexidades de suas funções, as quais são instrumentalizadas pela tecnologia e pautadas pelas alianças existentes.

Sobre o controle das contra-organizações, Morgan (1996) afirma que os sindicatos são as mais óbvias dessas organizações, e podem assim influenciar as organizações em torno de interesses mútuos. O simbolismo e administração do significado referem-se à capacidade ou habilidade de uma pessoa ser persuadida pelas demais. Nesse sentido, surge a figura do líder.

Para Pettigrew (1987), em tempos de incerteza, quem faz a diferença nas organizações é o indivíduo que se encontra em posição de liderança. A mudança é influenciada pelos líderes, e tal fato tende a promover a aprendizagem organizacional e o aprendizado individualizado dos indivíduos, reorientando as ações em torno dos comportamentos e das transformações importantes que devem ocorrer para promover o desenvolvimento da organização.

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal-adaptados é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas. (SCHEIN, 2009, p. 11).

Nesse sentido, os líderes criam culturas quando criam grupos e organizações. Afinal, os mesmos influenciam diretamente as mudanças que ocorrem dentro das organizações e assim conseguem obter mais aprendizagem do que o gestor que se limita a uma função de executor das diretrizes do líder, já que o primeiro relaciona-se com os grupos e conduz as mudanças no ambiente interno, e o segundo, de acordo com Kotter (2000) é apenas o responsável pelas ações organizacionais.

Com relação à aprendizagem de gestores e líderes, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) descrevem que existem três tipos de aprendizagem: a) de caráter

individual, b) de caráter relacional, e c) de caráter organizacional. A aprendizagem individual refere-se à forma como o gestor ou o líder atua, com base em considerações ou conceitos próprios que cada um defende como correto ou errado.

Já o aprendizado relacional considera a relação com outras pessoas, ou seja, é o aprendizado da convivência estabelecido por meio da troca de experiências entre as pessoas. Em contrapartida, a aprendizagem organizacional refere-se, justamente, ao aprendizado obtido nos ambientes externos e internos das organizações, de forma macro-organizacional, ou seja, é o aprendizado comum a todos da organização.

Segundo Schommer e Souza e Silva (2008, p. 108), “o papel da aprendizagem organizacional é favorecer a mudança com o propósito de capacitar a organização para ganhar posição de liderança”. A liderança e a aprendizagem, quando eficientemente interligadas, contribuem para a conquista de posições de mercado cada vez mais competitivas, promovendo o crescimento e disseminando o conhecimento.

O líder precisa estar preparado para refletir sobre os acertos e sobre os erros, aprendendo e inovar nos produtos, visando acompanhar as transformações do mercado, pois, como afirma Sutton (2003, p. 88), “o mundo muda, são desenvolvidos novas tecnologias e produtos, e as preferências do consumidor se modificam”.

A nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes, professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem. (SENGE, 2002, p. 368).

Nesse sentido, como as organizações precisam acompanhar as dinâmicas do mercado para se manterem competitivas, os indivíduos nelas inseridos devem atuar com eficácia, obtendo o máximo de aprendizagem sobre suas práticas. As ações adotadas por eles correspondem a esforços variados, que influenciam o desenvolvimento das organizações e estabelecem laços de aprendizagem.

Com o aprendizado é que pode-se desenvolver as organizações e suas capacidades produtivas, o que levará a alcançar competitividade, exigindo um

processo de aquisição de tecnologias, qualificações e competência, para aperfeiçoar os processos e produtos finais, movimentando assim a economia. Pérez-Alemán (2001, p. 182) define que “o aprendizado é um processo central no desenvolvimento econômico”.

O alcance da supracitada competitividade também pode ser evidenciado no trabalho do líder, no sentido de dar a direção e o comando para os processos e atividades organizacionais, no qual o referido trabalho é, justamente, o de incentivar as mudanças dentro das organizações, sejam estas do tipo evolucionárias que ocorrem de forma gradativa, ou revolucionárias, que ocorrem rapidamente. Pettigrew (1987) aponta que a liderança é um elemento mediador de mudanças que ocorrem ao longo das décadas; sendo que as mudanças também auxiliam no processo de aprendizagem, fornecendo subsídios para inovar processos.

A liderança envolve as pessoas em torno das atividades que necessitam ser transformadas, direcionando-as para vivenciar processos de mudanças. Para Bryman (2004), a liderança nas organizações influencia os comportamentos das pessoas e é diretamente influenciada pela própria cultura organizacional; afinal, as normas e os procedimentos das organizações permeiam todas as relações desenvolvidas:

[...] a liderança é vista como processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é importante e, para outros, define a realidade organizacional. O líder fornece um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente. (BRYMAN, 2004, p. 258).

Sobre as relações com os indivíduos, Pettigrew (1987) comenta que o caráter da tarefa de liderança está ligado à transformação da organização, pois os líderes visam realizar mudanças que tendem a promover o desenvolvimento da organização, de tal forma que tais líderes obtêm o crescimento dos ativos intelectuais das empresas, além do próprio crescimento individualizado.

E como última fonte de poder, com base em Morgan (1996), encontra-se o poder que já se tem, ou seja, o poder pode ser compreendido, dessa forma, como uma via de mais poder. Afinal, quem detém um determinado nível de poder, quer, cada vez mais, obter níveis maiores de poder. Ampliando inclusive seus padrões de compreensão dos processos, seu nível de autoridade e de responsabilidade, a fim de se construir novas realidades.

Nesse sentido, convém ressaltar que também a cultura baseia-se na construção da realidade, pois Morgan (1996) apresenta que, ao se falar sobre cultura, está se referindo ao processo de construção da realidade, o qual permite às pessoas ver e compreender situações de maneiras distintas, ou seja, as fontes de poder são utilizadas para modelar a dinâmica da vida organizacional. Dessa maneira, o poder permeia as relações que ocorrem dentro e fora das organizações, inclusive, influenciando o próprio desenvolvimento organizacional, o qual, com base em Motta e Vasconcelos (2005), trata de mudanças e de seus agentes que balizam as diversas relações e processos, e que possuem estágios.

#### **2.1.4 Estágios do desenvolvimento das organizações**

As organizações atuam no mercado e processam suas atividades com base em objetivos previamente delimitados. Ao longo do tempo, as mesmas podem desenvolver-se, a partir de modificação de estruturas, da necessidade de adaptabilidade ao ambiente externo, do estilo de gestão, entre outros fatores. Dessa maneira, as organizações expressam seu desempenho.

Para Tachizawa e Scaico (1997, p. 49), “[...] o desempenho da empresa do futuro deverá ser medido por sua potencialidade de se manter no mercado”. Tal manutenção refere-se à capacidade de proteger os investimentos, assegurando dividendos e, gradativamente, promovendo a melhoria dos serviços e dos produtos oferecidos ao mercado, ou seja, o desempenho da empresa não deve ser medido apenas pela sua capacidade de gerar lucros e resultados dos dividendos.

Assim, uma primeira idéia capaz de esclarecer o conceito em causa consiste em considerar *desenvolvimento como um processo que se realiza através de saltos qualitativos*; ou seja, permite caracterizar desenvolvimento como algo substancialmente distinto de *mudança*, de *crescimento* ou de *movimento linear*. *Desenvolvimento* é diferente de *crescimento*: desenvolvimento não implica necessariamente crescimento; pode também ocorrer crescimento sem corresponder a desenvolvimento. *Desenvolvimento* implica *mudança*, mas nem todo tipo de mudança traduz ou é reflexo de desenvolvimento. *Desenvolvimento* não é sinônimo de *movimento contínuo e uniforme* ao longo do tempo. (FOGUEL; SOUZA, 1985, p. 166).

Foguel e Souza (1985) acreditam que o desenvolvimento provoca a mudança, mas que a mudança pode ou não provocar o desenvolvimento. Tanto os supracitados autores, quanto Motta (1995), convergem nas ideias sobre o



desenvolvimento, se este deve refletir ou for, efetivamente, permeado por movimentos dinâmicos, não estáticos.

Definido desenvolvimento organizacional como mudança organizacional planejada e mudança organizacional como um conjunto de alterações no ambiente de trabalho de uma organização, resta citar os principais tipos de alterações que caracterizam o desenvolvimento. Há dois tipos fundamentais de alterações: estruturais e comportamentais [...]. O desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico que pode ser mais ou menos complexo, conforme o grau desejado de mudança. (MOTTA, 1995, p.110).

Vale ressaltar que Motta (1995, p. 131) reconhece a mudança organizacional como algo mais amplo do que o próprio desenvolvimento, pois a mudança pode não depender dos objetivos organizacionais. A mesma poderá ocorrer segundo um contexto econômico, social ou político, entre outros, pautada no ambiente externo, o qual muitas vezes não pode ser controlado pela organização, ou, ao contrário, a organização pode mudar por si mesma. O mesmo autor afirma que “Já o desenvolvimento organizacional pode ser entendido como algo bastante dirigido, em conformidade com um plano”.

Também Motta e Vasconcelos (2005, p. 257) afirmam que “Nessa linha, nossa definição de desenvolvimento organizacional será simples: o desenvolvimento organizacional é a mudança organizacional planejada”. Logo, destaca-se que, para Foguel e Souza (1985), as mudanças são inerentes ao desenvolvimento, quando dizem respeito às atividades organizacionais, tais como o processo de desenvolvimento de tecnologia, de estrutura, de comportamentos. Além de que as mudanças podem, inclusive, distinguir os estágios de desenvolvimento. Os mesmos autores apresentam ainda que a aprendizagem trata-se do cerne, ou ponto central, do referido processo de desenvolvimento. Afinal, a aprendizagem encontra-se ligada às atividades de renovação, de construção de modelos mentais e de novas condições de trabalho e atuações organizacionais.

Convém retomar o tema aprendizagem, especialmente no que se refere à geração de crescimento e a própria melhoria organizacional, que podem ser traduzidos, também, na perspectiva de uma aprendizagem organizacional, por meio da alocação de recursos e recompensas com base na motivação dos colaboradores, que englobam fatores, ou atores, essenciais para a consecução das medidas adotada pela empresa.

O aprendizado e o crescimento organizacional, de acordo com Kaplan (1997), provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Segundo Zabet (2002), a gestão do conhecimento é uma forma de capital das organizações, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de produzir mais riqueza. Os sistemas e procedimentos da organização envolvem o conhecimento.

A organização deve, então, ser capaz de se preocupar com o funcionário e focalizar o processo de busca do conhecimento como um processo indispensável para a consolidação e para o desenvolvimento do negócio, além de buscar *feedback*, que visa identificar e corrigir determinadas estratégias que não trazem lucro para a organização.

As empresas que se distendem para alcançar alto desempenho precisam de processos e sistemas gerenciais para certificar-se de que sua trajetória mantém o curso na trajetória do futuro lucrativo. Também necessitam de *feedback*, para identificação e correção de estratégias não rentáveis, antes da ocorrência de maiores danos. (KAPLAN, 2000, p. 315).

Um dos elementos que proporcionam desempenho para as organizações trata-se do empreendedorismo, que, segundo Zen e Fracasso (2008, p. 136), “[...] tem desempenhado papel fundamental no desenvolvimento das nações [...] empreendedor refere-se a um termo dinâmico e multifacetado, influenciado por revoluções tecnológicas e sociais”.

Assim, o empreendedor se caracteriza principalmente pela inovação. Ele não é um inventor, mas um indivíduo capaz de introduzir a invenção na indústria e, assim, produzir inovação: a fabricação de um novo bem; a introdução de um método de produção; a abertura de um novo negócio e o ingresso em um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semiacabados; o estabelecimento de um novo modelo de gestão organizacional. (ZEN; FRACASSO, 2008, p. 142).

Sobre a cultura empreendedora, convém descrever que o empreendedor é conhecido como um empresário que possui uma idéia inovadora. Ribeiro, Vila e Fornoni (2005, p. 177) afirmam que o empreendedor é o indivíduo que é visto como um empresário de uma pequena ou micro empresa, que inicia um projeto inovador, a partir de uma idéia que tenta transformar o mercado<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Tradução livre da autora desta pesquisa (2011).

A grande mudança tecnológica dos últimos anos, decorrente dos avanços nas tecnologias de informação e comunicação, impactou no ambiente socioeconômico, em especial nos processos produtivos e nas relações de mercados. Esse processo nos remeteu ao paradigma da tecnologia da informação. Esse paradigma é marcado pelo surgimento, nas últimas décadas do século XX, de uma nova economia baseada no conhecimento e na informação, na qual a inovação e a difusão tecnológica se tornaram elementos fundamentais ao desenvolvimento. Nesse contexto, se observa que os modelos contemporâneos são conduzidos por estratégias que permitem a flexibilização nos processos de produção e que buscam a inserção das empresas em redes formais e informais. Os arranjos interorganizacionais e as alianças estratégicas têm lugar de destaque nas pesquisas deste paradigma. No que se refere ao empreendedorismo, a ênfase nas redes de relacionamento e nas práticas de associativismo originou o desenvolvimento de dois novos tipos de empreendedores: o coletivo e o social. Schumpeter (1983) já apontava esta tendência de que os processos de inovação ocorressem não mais por “lampejos de genialidade de um indivíduo”, mas como resultado de trabalho de um grupo. (ZEN; FRACASSO, 2008, p. 145).

E diante do referido contexto, convém destacar que Melo Neto (2002, p. 4) expõe que “é necessário criar um novo modelo de desenvolvimento: um desenvolvimento humano, social e sustentável”. Tal modelo é apresentado pelo mesmo autor como o empreendedorismo social, que representa a busca por soluções sociais a partir de idéias incorporadas em produtos e serviços.

O empreendedorismo pode ser visto ainda como uma política de ação do governo, das empresas e da comunidade, gerando uma alternativa para a promoção do desenvolvimento econômico e social locais [...] E, finalmente, devem ser citados os que usam o empreendedorismo como suporte indispensável ao desenvolvimento auto-sustentável das micro, pequenas e médias empresas [...]. (MELO NETO, 2002, p. 6).

O alto desempenho organizacional e o próprio desenvolvimento auto-sustentável envolve as capacidades dos recursos da empresa, sejam estes humanos, financeiros, operacionais, entre outros. Sendo que para se obter alto desempenho, além da competência dos funcionários e dos sistemas de informação, é necessário promover a motivação, o *empowerment* e o alinhamento, envolvendo o clima organizacional para a ação, através do ciclo de decisões, e do espírito de equipe, entre outros. Vale ressaltar que, segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), o *empowerment* é uma continuação da autonomia do trabalho, em relação à abordagem comportamental.

Baquero (2006, p. 90) trata da definição de *empowerment* como empoderamento<sup>16</sup> e acredita que: “face às características do mundo globalizado em

---

<sup>16</sup> A palavra empoderamento não existe na língua portuguesa e foi utilizada por Baquero (2006) apenas para dar uma tradução ao termo *empowerment*.

que vivemos, discutir a questão do empoderamento, enquanto estratégia de ação, pode contribuir na luta dos desempoderados em nossa sociedade”, tratando-se assim da necessidade de se utilizar as relações de poder para contribuir na emancipação das pessoas, das comunidades e das sociedades de maneira mais democrática.

El empoderamiento en el contexto de una estrategia social es un proceso selectivo consciente e intencionado que tiene como objetivo La igualdad de oportunidades entre los actores sociales. El criterio central es de transformación de sectores sociales excluidos en actores, y de nivelación hacia arriba de actores débiles. (DURSTON, 2000, p. 33).

Ainda em relação à utilização citada anteriormente, as relações de poder podem inclusive desenvolver capacidades competitivas integrando sistemas locais de empresas. Nesse sentido, Lira (2003, p. 43) afirma que a capacitação ou vantagem competitiva pode realmente estar ligada à política regional e mais precisamente ao desenvolvimento territorial, no que se refere a uma cultura que integre os sistemas de negócios locais<sup>17</sup>, o que pode inclusive enfocar aspectos de coletividade.

Desse modo, inserida em um ambiente dinâmico, marcado pela incerteza, pela complexidade e pelas rápidas mudanças tecnológicas, a ação empreendedora passa a abranger o esforço coletivo de indivíduos ou organizações no desenvolvimento de novos empreendimentos. Essa ação coletiva se vale dos recursos de informática que facilitam a sinergia entre os cooperativados, reduzem os custos e os riscos e ampliam as chances de sucesso do empreendimento. (CRUZ; PERALTA, 2004, p. 8).

Então, como o desempenho organizacional pauta-se na organização como um todo, o mesmo trata de um conjunto que atua em prol de benefícios institucionais e coletivos, o mesmo pode promover evoluções organizacionais significativas, e concomitante com a melhoria técnica, de níveis de conhecimento e aprendizagem, além da própria qualificação funcional dos indivíduos e do desempenho das organizações, enfocando inclusive sua inserção nas localidades e nos mercados, e sua fase de crescimento<sup>18</sup>.

Assim, sobre os problemas da organização fixados pela fase de crescimento em que a mesma se encontra, Selznick (1973) apresenta os três seguintes: a escolha de uma base social, o que envolve a seleção do perfil dos clientes, o

---

<sup>17</sup> Tradução livre da autora desta pesquisa (2011).

<sup>18</sup> As fases de crescimento ou estágios do ciclo de vida organizacional tratam-se de Introdução ou Nascimento, Crescimento, Maturidade e Declínio, segundo Slack, Chambers e Johnston (2002).

segmento a ser atendido, pois refere-se à necessidade de adaptação ao mercado; a construção do núcleo institucional, trata dos membros da organização que compõem a alta administração, além da formulação de diretrizes institucionais; e, por fim, a formalização das organizações, que refere-se à redução da dependência dos membros à liderança, ou seja, trata-se de quando a organização já consegue descentralizar sua estrutura e promover a integração social dos membros e dos departamentos.

As organizações, ao enfrentarem os supracitados problemas, atuam segundo níveis qualitativos de desenvolvimento organizacional ou estágios, os quais com base em Foguel e Souza (1985) são subdivididos em: global, social e técnico. O primeiro refere-se a todo o quadro estrutural de qualquer organização; já o segundo, o social, trata-se do ato de gerir, o que envolve sensibilização, hierarquia, autoridade, entre outros itens; e o terceiro aborda a parte mais técnica, ou seja, o âmbito mais operacional das atividades e dos processos.

Portanto, sobre os referidos estágios, apresenta-se o quadro 1, esclarecendo-se que a sigla denominada de (S) corresponde a um determinado estágio ou subgrupo dentro do subsistema do social e o (T) dentro do subsistema técnico; e quanto maior for o número de subgrupos, maior será o desenvolvimento organizacional.

Sendo que em relação ao estágio global organizativo, nota-se que o mesmo refere-se à capacidade da organização incorporar técnicas de trabalho e organizar-se, ou seja, neste estágio realiza-se o processo denominado de nascimento (uma das fases do ciclo de vida dos serviços e/ou produtos organizacionais), em que se inicia o processo de planejamento, definição de diretrizes e objetivos, e passa-se a selecionar e pôr ordem nos processos e mecanismos de atuação da organização.

A produção inicial realiza-se por meio da formulação da estratégia, ainda na continuidade do próprio planejamento estratégico, e do início do processo produtivo, seja este para serviços ou para produtos. Convém descrever que a elaboração e implementação de estratégias organizacionais baseiam-se na necessidade de maior objetividade na condução do negócio e de possibilitar uma maior longevidade da empresa, através da eficácia na gestão dos recursos e da agregação de conhecimento aos diversos procedimentos organizacionais.

Assim, a estratégia corresponde aos caminhos necessários para que se possa atingir determinado objetivo ou meta previamente delimitados no planejamento estratégico da empresa. Para Certo e Peter (2005, p. 11), “a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”. E para Mintzberg (1978) é a definição de “um grupo deliberado e consciente de diretrizes que determinam decisões dentro de um futuro”. Então, o processo de formação de uma estratégia pode ser realizado na combinação entre ambiente dinâmico e um momento burocrático da empresa, sendo a liderança o balizador entre os dois. Sendo assim, a estratégia é o meio ou as ações a serem realizadas, que servirão de balizadoras para se executarem os planos organizacionais, os quais precisam ser controlados.

Quadro 1 – Níveis qualitativos de desenvolvimento organizacional

ESTÁGIOS	DE	DESENVOLVIMENTO
GLOBAL	SUBSISTEMA SOCIAL	SUBSISTEMA TÉCNICO
I.ORGANIZATIVO	S1 INCORPORAÇÃO S2 ORGANIZAÇÃO	
II.PRODUÇÃO INICIAL		T1 INÍCIO DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA T2 INÍCIO DA PRODUÇÃO
III.SENSITIZAÇÃO SÓCIO-TÉCNICA	S3 SENSITIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	T3 SENSIBILIZAÇÃO TECNOLÓGICA
IV.CONTROLE OPERACIONAL		T4 CONTROLE OPERACIONAL
V.CONTROLE NORMATIVO	S4 PROFISSIONALIZAÇÃO DA LIDERANÇA S5 DIFERENCIAÇÃO DA AUTORIDADE	T5 CONTROLE DE “FEEDBACK”
VI.CONTROLE TÁTICO	S6 ADMINISTRAÇÃO ESPECIALIZADA	T6 CONTROLE SETORIAL T7 CONTROLE POR CONCEITOS DE NÍVEL MAIS ELEVADO
VII.PARTICIPAÇÃO ADMINISTRATIVA	S7 ADMINISTRAÇÃO HIERÁRQUICA	T8 SUPRESSÃO DE DESVIOS DE SINTONIA
VIII.AUTONOMIA ADMINISTRATIVA	S8 AUTORIDADE COM BASE EM MORAL S9 AUTONOMIA ADMINISTRATIVA	
IX.AUTONOMIA INOVATIVA	S10 CONSOLIDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO	T9 CONTROLE PLANEJADO

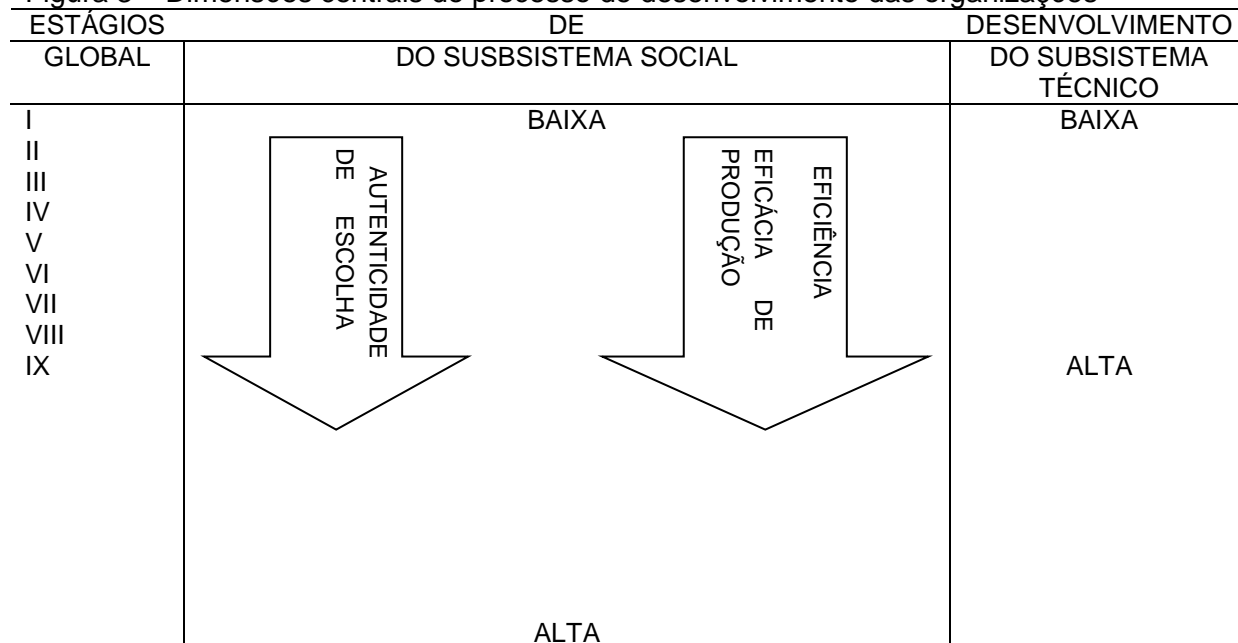
Fonte: Sidnei e Beatrice Rome (1976), documento não publicado, fornecido pelos autores *apud* Foguel e Souza (1985, p. 174).

Ao final, compreendidos como estágios mais avançados do desenvolvimento organizacional, estão a autonomia participativa, administrativa e inovativa. Sendo que esta última representa a própria consolidação do desenvolvimento e o controle efetivo do que foi planejado. Convém descrever que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt

(2008) “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

Ainda sobre os estágios de desenvolvimento organizacional, os mesmos são apresentados por Foguel e Souza (1985), conforme a Figura 3:

Figura 3 – Dimensões centrais do processo de desenvolvimento das organizações



Fonte: Adaptado de Foguel e Souza (1985, p. 176).

Logo, compreende-se que tanto no subsistema social, quanto no técnico, quanto mais alto for o nível global em que a organização encontra-se inserida, mais eficiente, eficaz e autêntica com seus processos produtivos serão as suas escolhas, ou seja, as escolhas serão pautadas em decisões concretas e delimitadas a partir de uma realidade vigente, mesmo que nesta última sejam necessárias transformações. Pois Foguel e Souza (1985, p. 177) definem que “[...] enquanto a organização se desenvolve, muda a *mentalidade*, pela ocorrência de transformações na maneira pela qual as decisões são tomadas”. As referidas transformações podem influenciar o surgimento de organizações, as quais podem ser enquadradas na formalidade ou na informalidade.

### 2.1.5 Organização e setor informal

A Organização Internacional do Trabalho – OIT estabelece critérios para identificar os setores formal e informal. Segundo Cacciamalli (1991, p.123), constituem características definidoras do setor formal: barreiras de entrada;

dependente de recursos externos; a propriedade do empreendimento é impessoal; opera em larga escala; utiliza processos produtivos intensivos em capital e a tecnologia é importada; a mão-de-obra adquire as qualificações requeridas por meio de escolaridade formal; e atua em mercados protegidos por meio de tarifas, quotas.

Ainda com base em Cacciamalli (1991), o setor informal, por sua vez, possui as seguintes características: facilidade de entrada; aporte de recursos de origem doméstica; propriedade do empreendimento individual ou familiar; opera em pequena escala; processos produtivos intensivos em trabalho e tecnologia adaptada; mão-de-obra qualificada externamente ao sistema escolar formal; e atua em mercados competitivos e não regulados.

Assim, o setor informal difere de forma no que se refere tanto ao ambiente interno quanto ao externo. No referido setor estão os ajudantes, a mão-de-obra familiar, os que trabalham por conta própria, que são autônomos, os quais não estão registrados no sistema formal previdenciário. Evidenciando-se, ainda, que alguns autores consideram que o setor informal está “subordinado” ao formal.

[...] a relação entre o segmento formal e informal é simbiótica, já que a informalidade depende da demanda do mercado formal para sobreviver, que a economia formal transfere custos sociais para a informal, ao desentender-se da reprodução dos trabalhadores informais, mas que a produção informal concorre com a formal, mesmo quando comandada pela primeira, seja, que a produção informal é realizada por trabalhadores avulsos, ou por trabalhadores empreitados pela produção formal [...]. (PEDRÃO, 1998, p.62).

Nesse sentido, nota-se que um segmento depende do outro, pela necessidade de complementaridade dos recursos, ou seja, do próprio custeio das atividades. Sendo que as micro e pequenas empresas, nesse contexto, são reconhecidamente pertencentes ao segmento formal, o qual trata do comércio, dos serviços, e da indústria, seja esta extrativa ou de transformação.

### **2.1.6 As pequenas empresas industriais: um panorama**

O setor formal é composto inclusive pelas micro e pequenas empresas, aborda os assalariados, registrados e funcionários públicos. Segundo Etzioni (1973, p. 145), “Também a sociedade moderna se caracteriza por muitos ângulos, um dos quais apenas é a supremacia das instituições econômicas”. Nesse sentido,



compreende-se que o termo pequena empresa refere-se a organizações que possuem poucos funcionários e cuja classificação de atividade atende a critérios de volume de produção e bens de ativo, por exemplo.

Ser rotulada como 'empresa de pequeno porte' pode dar a impressão de que a firma não é importante, o que é completamente falso. O relatório do Small Business Administration (SBA), órgão dos Estados Unidos que dá apoio às pequenas empresas – similar ao Sebrae -, indica que as pequenas empresas: representam mais de 99,7% de todos os empregadores; empregam mais da metade de todos os funcionários do setor privado; pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada dos Estados Unidos; geral, anualmente, de 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho; produzem 13 a 14 vezes mais patentes por empregado que as grandes empresas produtoras de patentes. (LONGENECKER; MOORE; PETTY; PALICH, 2007, p. 7).

Assim, as micro e pequenas empresas - PMEs incluem as empresas de pequeno porte, com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE definem como micro as empresas que empregam até 9 pessoas, sendo estas do segmento de comércio e serviços, ou até 19, no segmento de indústria ou de construção. Já as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no segmento de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no segmento de indústria e empresas de construção.

Sem dúvida a classificação da atividade produtiva em função do seu tamanho ou porte depende do objetivo que se quer alcançar, pois se podem estabelecer muitas graduações que variam de acordo com o critério utilizado: volume de produção; espaço físico; bens do ativo; potência instalada; número de trabalhadores; faturamento; etc. Outro fator a se colocar é o ambiente no qual a indústria se insere. (SPINOLA, 2006, p. 29).

Costa (2001, p. 111) afirma que “na atualidade, as médias e pequenas empresas, quando competitivas em condições de mercado, têm papel decisivo no crescimento da economia”. Assim, claramente percebe-se a importância das empresas de menor escala no que se refere a geração de empregos diretos e indiretos, utilizando inclusive a mão-de-obra local, qualificando-a, e dinamizando as atividades produtivas de empresas parceiras.

Combinando-se com a revisão global do papel da pequena empresa na economia capitalista contemporânea, a ótica da economia informal ajudaria a forçar uma reorientação das políticas para o pequeno capital também nos países subdesenvolvidos (ALMEIDA, 2002, p. 249).

Assim, levando-se em conta o papel da pequena empresa, convém esclarecer, com base no Quadro 2, os diversos sistemas de fabricação,

evidenciando a distinção entre pequena, média e grande empresa, a partir do sistema fabril:

Quadro 2 – Manufaturas classificadas por sistemas de organização

Sistema de uso familiar	Sistema artesanal		Sistema fabril	a facção ou disperso	Sistema Fabril		
Manufatura para uso próprio	Trabalho artesanal caseiro	Trabalho artesanal em oficinas	Trabalho caseiro a facção	Pequenos estabelecimentos independentes ou quase	Peque na fábrica	Fábrica média	Grande fábrica

Fonte: Staley e Morse, (1971, p. 18).

Diante do Quadro 2, pode-se visualizar uma espécie de evolução produtiva, inclusive correlacionando-a com a evolução dos sistemas produtivos. Sobre o sistema fabril a facção ou disperso compreende-se, por exemplo, as empresas de pronta-entrega, que são pequenos negócios têxteis. Dessa forma, o sistema fabril vai desde o uso familiar até o uso em larga escala, como vê-se nas grandes fabricas.

Nesse sentido, apresenta-se que em países menos industrializados a manufatura para uso próprio e o trabalho artesanal encontram-se mais disseminados, em pequenas unidades fabris e inclusive devido à cultura de determinada localidade. Já em países mais industrializados encontra-se a grande fábrica, cuja divisão do trabalho é muito mais acentuada, devido principalmente à produção em massa e, aos níveis de produtividade.

A externalização de atividades das empresas de grande porte e o aparecimento de pequenas unidades produtivas especializadas e integradas em sistemas produtivos locais geram relações interempresariais nas fases de pesquisa, transformação e comercialização. Tais acordos de cooperação entre empresas são uma forma organizacional intermediária entre mercado e empresa especialmente vantajosa para as PMEs. (COSTA, 2001, p. 112).

Nesse sentido, acredita-se que a abertura de micro e pequenas empresas pode dinamizar a economia de determinada região.

Por fim, dada a heterogeneidade e diversidade setorial e espacial das pequenas e microempresas, é prudente que estes programas de apoio – tanto de modernização tecnológica, organizacional e de estratégias mercadológicas para a empresa, quanto de educação e qualificação da mão-de-obra – sejam desenvolvidos de modo tópico e localizado, com monitoramento, de forma a garantir que o verdadeiro alvo seja atingido, e que os possíveis efeitos perversos indiretos dessas políticas sejam minimizados. (CACCIAMALI *et. al.*, 1995, p. 185).

Assim, as micro e pequenas empresas e seus acordos de mercado e empresa podem ser bem delineados, levando-se em conta inclusive que também a abertura de grandes empresas pode gerar relações com as PMEs que possibilitem a cooperação, aumentando inclusive a produtividade e competitividade de tais empresas, gerando assim efeitos positivos para o desenvolvimento local e mudanças gradativas na cultura organizacional no segmento da indústria, inclusive.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO LOCAL E DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO

Compreende-se que os desequilíbrios regionais e o subdesenvolvimento, que se agravaram a partir da nova ordem produtiva internacional, passaram a ser objeto de novas abordagens, as quais corresponderam a diferentes categorias analíticas sob o âmbito dos enfoques do desenvolvimento. Com bastante propriedade, Boisier (2000, p.83) investe contra a proliferação desses enfoques:

El desarrollo es la utopía social por excelencia. En un sentido metafórico es el miltoniano paraíso perdido de la humanidad, nunca alcanzable ni recuperable debido a su naturaleza asintótica al eje de su propia realización. En la práctica, y el breve recuento de su historia más contemporánea así lo prueba, cada vez que un grupo social se aproxima a lo que es su propia idea de un “estado de desarrollo”, inmediatamente cambia sus metas, sean cuantitativas o cualitativas. Demos gracias a ello: de otra manera la humanidad todavía estaría dibujando bisontes en alguna cueva del sur de Europa! Hay autores, como Veiga (1993), que hablan de la “insustentable utopía del desarrollo”. Quizás en parte debido a ello, a su propia naturaleza utópica y en parte también debido a nuestro sobre-entrenamiento intelectual en las disyunciones analíticas cartesianas, se ha producido paulatinamente una verdadera polisemia en torno al desarrollo, es decir, una multiplicidad de significados cada uno de los cuales reclama identidad única en relación al adjetivo con que se acompaña el sustantivo “desarrollo”. Así se asiste a una verdadera proliferación de “desarrollos”: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo sustentable, desarrollo humano y, en términos de su dinámica, desarrollo “de abajo-arriba” (o su contrapartida, “del centro-abajo”) y otros más. Incluso se observa, en el más puro estilo del cartesianismo, la especialización funcional de instituciones académicas y políticas, unas ocupadas de ésta o de esta otra categoría, como si fuesen categorías independientes. (BOISIER, 2000, p. 83).

Segundo Spinola (2012) o enfoque do desenvolvimento local é o que predomina no exame do contexto regional, influenciando as proposições de políticas para o enfrentamento dos problemas gerados pelas desigualdades regionais.

Apresenta, contudo, um problema de base que consiste na definição clara do significado de local. Para alguns é sinônimo de rural, para outros se

refere a processos socioeconômicos em uma área territorial de reduzido tamanho, havendo também quem o considere equivalente ao desenvolvimento regional. Este enfoque ganhou substancial alento na Europa, mercê do seu processo de unificação política e, sobretudo econômica, quando as propostas de desenvolvimento local encontraram espaço para aplicação devido à conjuntura favorável (na época) e aos substanciais recursos disponíveis para o financiamento de projetos dos sistemas produtivos locais que até então operavam em condições precárias. (SPINOLA, 2012, p.18).

Boisier (2000, p. 86) *apud* Spínola (2012, p. 19) afirma que o desenvolvimento local constitui uma prática sem teoria, ou seja, trata-se de uma circunstância que responde por uma considerável confusão na literatura que trata do tema. Sendo esta a mesma opinião de Guimarães (1997, p. 281): “*The term ‘local economic development’ (LED) describes a practice without much theoretical underpinning: a practice that would benefit from, but may actually never find, comprehensive and applicable substantive theory*”.

Es un concepto que reconoce por lo menos tres matrices de origen. Primeramente, el desarrollo local es la expresión de una lógica de regulación horizontal que refleja la dialéctica centro / periferia, una lógica dominante en la fase pre-industrial del capitalismo, pero que sigue vigente aunque sin ser ya dominante. En segundo lugar, el desarrollo local es considerado, sobre todo en Europa, como una respuesta a la crisis macroeconómica y al ajuste, incluido el ajuste político supra-nacional implícito en la conformación de la UE; casi todos los autores europeos ubican el desarrollo local en esta perspectiva. En tercer lugar, el desarrollo local es estimulado en todo el mundo por la globalización y por la dialéctica global/local que ésta conlleva. En otras palabras, hay tres racionalidades que pueden operar detrás del concepto de desarrollo local y no pocos errores prácticos provienen de una mala combinación de instrumentos y de tipo de racionalidad. Por ejemplo, se copian instituciones y medidas de desarrollo local ensayadas en Europa (desarrollo local como respuesta) y se intenta aplicarlas en América Latina (desarrollo local como lógica de regulación horizontal). (BOISIER, 2000, p. 86, *apud* SPINOLA, 2012, p.19).

O desenvolvimento local envolve todo um processo de interrelação de atores sociais e políticos, decisões econômicas, e estratégias em prol da qualidade de vida de uma determinada sociedade. Assim, para a compreensão do desenvolvimento local, e em seguida do desenvolvimento endógeno e dos distritos industriais, cabe, inicialmente, a distinção dos conceitos de desenvolvimento e de crescimento.

Atinge-se um estágio satisfatório de desenvolvimento econômico quando se consegue reduzir a pobreza a níveis toleráveis, ou seja, aqueles onde estão assegurados os padrões mínimos de segurança alimentar; erradicada a miséria, desconcentrada a renda e democratizado o acesso coletivo às melhores condições de vida propiciadas pelo desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da humanidade. (SPINOLA, 2012, p.1).

Muitos autores apresentam tal distinção, como o crescimento incluso no desenvolvimento, ou seja, sendo o desenvolvimento algo maior, que envolve, entre outros fatores, a vida na sociedade e não apenas as questões organizacionais de forma micro, e sim de uma maneira mais macroeconômica.

O problema está no conceito de desenvolvimento. Muitas vezes, confunde-se crescimento econômico com desenvolvimento econômico, que não são a mesma coisa. O primeiro, **crescimento econômico, é a ampliação quantitativa da produção**, ou seja, de bens que atendam às necessidades humanas. Já o conceito de desenvolvimento é um conceito mais amplo, que inclusive engloba o de crescimento econômico. (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JÚNIOR, 2002, p. 76).

As teorias do desenvolvimento envolvem aspectos de mobilização de recursos e grupos em prol de um mesmo objetivo, pois segundo Friedmann (1957) identificam-se grupos sociais mais dinâmicos com a região<sup>19</sup> a fim de realizar interesses junto a entidades públicas nacionais. Tal mobilização também pode ser compreendida a partir dos processos de cooperação entre as empresas, conforme são evidenciados a seguir:

A cooperação entre empresas num sistema produtivo local não só permite partilhar os custos fixos dos investimentos, tangíveis e intangíveis, como também gera vantagens adicionais derivadas do desenvolvimento de formas flexíveis e informais de cooperação, socialmente complexas, e, portanto, difíceis de imitar, as quais facilitam os fluxos de informação e conhecimento entre os produtores especializados. (CARBALLO-CRUZ, 1999, p. 95).

Assim, as formas de cooperação entre as empresas podem ser evidenciadas inclusive no que se refere à localização das mesmas, pois uma pode ser fornecedora da outra, ou distribuidora, por exemplo. Logo, Dallabrida (2010) expõe que a teoria de localização trata das cidades, rendas e externalidades de localização, compreendendo-se que a mesma pode influenciar diretamente as indústrias e sua forma de cooperatividade.

As teorias do desenvolvimento devem ser compreendidas como um conjunto de discursos que se sustentam na estrutura econômica regional que reflete o desenvolvimento regional auto-sustentado. Por exemplo, segundo Gouget (1981), a teoria da base econômica de exportação trata das potencialidades de uma região que são fundamentais para o seu desenvolvimento. Sendo que as teorias do

---

<sup>19</sup> Pierre Bourdieu, que definiu o conceito de região como “o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo” (BOURDIEU, 1985, p. 248).

desenvolvimento não devem ser vistas como dissociáveis do processo sócio-político que determinada região ou localidade enfrenta, pois as mesmas são influenciadas direta ou indiretamente por tal processo.

Em concordância, Dallabrida (2010, p.17) define desenvolvimento como “[...] um processo de mudança estrutural, situado histórica e territorialmente, caracterizado pela dinamização socioeconômica e a melhoria da qualidade de vida de sua população”. Já o crescimento econômico é caracterizado como uma variação quantitativa nas atividades produtivas, enquanto que o desenvolvimento modifica o modo de vida dos indivíduos.

Assim, o crescimento econômico é também definido por Pochmann (2004, p. 272) como um determinado processo em que os indicadores de atividade econômica são mensurados de forma quantitativa, pois os mesmos “[...] apresentam expansão (produção, renda, consumo de energia etc.), traduzindo um fenômeno basicamente quantitativo de crescimento da oferta de bens e serviços, sem explorar as mudanças que esse crescimento econômico inerentemente acarreta”.

Nesse sentido, o processo de crescimento visa essencialmente à produtividade, e o processo de desenvolvimento visa à qualidade, sendo esta a diferenciação central dos dois conceitos aqui apresentados. Pois, ainda segundo Pochmann (2004, p. 273), o conceito de desenvolvimento econômico: “[...] pode ser entendido, de forma intuitiva, como a melhoria dos indicadores sociais de uma região, permitindo que mais e mais cidadãos desfrutem de elevados padrões materiais”.

Assim, com base em Kon (1999), o termo crescimento pode ser utilizado para denotar o montante dos recursos alcançados durante o funcionamento do sistema organizacional. Pois, quando se trata do aumento de tal montante acompanhado de melhora na qualidade, que podem, inclusive, levar a transformações estruturais consideráveis, vislumbra-se, então, o processo de desenvolvimento.

O crescimento, portanto, torna-se um mero ajustamento de tamanho, apropriado a dadas condições; não há noção de um processo interno de desenvolvimento que conduza a movimentos cumulativos em qualquer direção. (KON, 1999, p. 67).

Dallabrida (2010) também apresenta que o crescimento endógeno trata dos modelos de crescimento espacial, inclusive; e que a teoria do desenvolvimento

regional tem como foco a análise de *cluster*, da competitividade regional e do papel da dimensão local e regional na criação do conhecimento. De acordo com Sandroni (1996) o crescimento endógeno trata-se das mudanças que as organizações sofrem ao longo do seu processo de crescimento, enfocando inclusive aspectos de eficácia e de eficiência, que significa respectivamente fazer a coisa certa, e fazer de uma maneira melhorada continuamente.

As mudanças organizacionais referem-se também à capacidade das empresas de se adaptarem ao mercado, às tendências de consumo, à sazonalidade, entre outros fatores, como as parcerias entre as empresas que estimulam a cooperação. Assim, sobre as formas de cooperação das indústrias, convém esclarecer introdutoriamente o processo histórico do crescimento endógeno.

Na década de 1980, se formula a chamada 'teoria do crescimento endógeno'. O propósito desse enfoque teórico era construir modelos em que a tecnologia fosse endógena, isto é, que respondesse a opções deliberadas dos agentes econômicos e em que fossem contemplados como determinantes do crescimento econômico, o conhecimento, o capital físico e humano e as políticas macroeconômicas internas. (DALLABRIDA, 2010, p. 68).

Nesse sentido, Silva, Silva e Godinho (2009, p. 181-182) afirmam que “os modelos de crescimento endógeno surgem como tentativas de aprofundamento do modelo neoclássico de base, tentando compatibilizar os fatos empíricos relevantes do crescimento econômico”. Sendo que tais fatos referem-se ao crescimento regular do produto e do capital por meio do esforço do trabalhador, além da ausência de uma dinâmica global de convergência, o que reflete justamente na visão de que todo o progresso técnico provém de ações endógenas.

Porém, as teorias de desenvolvimento econômico já incluem o aspecto global e sua interferência nos processos econômicos de uma maneira mais macro. Destacando-se que, com base em Dallabrida (2010), alguns pensadores da economia influenciaram o tema, tais como: a abordagem clássica de Alfred Marshall (final do século XIX), o qual inicia suas considerações partindo do pressuposto das teorias do crescimento econômico para então alcançar as do desenvolvimento; o papel central do empreendedor exposto por Schumpeter, defendendo a ideia de que “[...] o principal fenômeno que explicava o desenvolvimento econômico seria o papel inovador desempenhado por certos empresários”; Keynes e sua contribuição com o papel do Estado na economia; entre outros autores. Assim, como este trabalho trata

do desenvolvimento regional no âmbito dos estudos de organizações industriais, fez-se a opção por tratar da corrente de pensamento Marshalliana.

Marshall (1954) afirma, então, que a primeira condição para uma organização industrial ser eficiente é se dedicar ao trabalho mais adequado de acordo com a sua capacidade e seu conhecimento, o que pode proporcionar melhoria dos elementos do trabalho. Este último autor enfoca a influência da máquina sobre o caráter da indústria moderna.

Esclarece-se que as unidades fabris foram importantes elementos para o aumento da produção no mundo, e sobre os tipos de economia que procedem da ampliação da produção em escala, o mesmo autor afirma que existem economias externas que dependem do sucesso da indústria, e economias internas que dependem dos recursos das empresas e de como as mesmas são geridas.

Nota-se, também, que o processo de industrialização, em diversos países, foi considerada um dos meios propulsores tanto para o desenvolvimento, quanto para o crescimento. Para Myint (1966, p. 117): “A industrialização é considerada popularmente como sinônimo de desenvolvimento econômico pelos povos dos países em desenvolvimento”. Kon (1999, p. 13), afirma que: “A teoria que analisa a Economia Industrial insere-se parcialmente no âmbito da Microeconomia, uma vez que trata da atividade de unidades econômicas individuais de decisão”.

No âmbito do estudo do setor industrial é essencial considerar-se inicialmente a distinção entre empresa ou firma e indústria. Empresa ou firma consiste em uma unidade primária de ação, dentro da qual organizam-se os recursos com o fim de produção, em busca da maximização dos seus resultados. [...] Por sua vez, a indústria, como considerada por Marshall, constitui um conjunto de firmas que elaboram produtos idênticos ou semelhantes quanto à constituição física ou ainda baseados na mesma matéria-prima, de modo que podem ser tratadas analiticamente em conjunto. (KON, 1999, p.13-14).

De acordo com Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2002, p. 303), compreende-se que o processo de industrialização seria a forma de obter o desenvolvimento econômico, “[...] uma vez que levaria ao aumento da produtividade do trabalho”, sendo que tal produtividade é ampliada com a industrialização, ou seja, a industrialização com os aspectos de produção em massa e lucratividade, visam à produtividade, no sentido de ampliar quantitativamente os produtos produzidos e, conseqüentemente, obter maiores rendimentos sobre o próprio processo produtivo.



O termo, “indústria” foi tirado da linguagem comum, isto é, da economia, e a estatística das ocupações, sem escrutínio sociológico. Foi empregado, principalmente, em duas formas generalizadas: como sinônimo de fábrica e como fator que abrange qualquer grande aplicação de mão-de-obra e de capital. (ETZIONI, 1973, p. 137).

Com base em Etzioni (1973), no primeiro momento, a indústria foi considerada como mera unidade fabril, já no segundo momento, a mesma foi classificada de uma forma mais ampla, como uma organização econômica, um negócio, e uma unidade social, a qual possibilita a geração de riquezas e a manipulação de transações monetárias. A referida organização é inclusive estruturada de maneira a possuir subsistemas que sofrem influência do meio em que estão instaladas e operando.

À medida que as indústrias se diversificam, a empresa individualmente é pressionada a introduzir novos produtos, a melhorar o desenho e qualidade do que produz, a satisfazer mais as tendências do mercado, e a desenvolver novas iniciativas de vendas. (STALEY; MORSE, 1971, p.454).

Com a diversificação das indústrias e a necessidade de desenvolver novas iniciativas de vendas, amplia-se a participação da mesmas no mercado, o que pode ocasionar o crescimento das diversas regiões em todo o mundo, por conta da concentração de pessoas e de cada vez mais empresas. Esclarecendo-se que Paelinck (1977) aponta dois fatos que condicionam o crescimento das regiões: a intensidade dos fluxos de renda pessoais; e a intensidade das relações técnicas e comerciais entre empresas localizadas em uma determinada região. O que representa a importância da rede de relações em uma dada localidade e a inter-relação entre as organizações e pessoas inseridas em tal contexto.

Os economistas ao se preocuparem com o desenvolvimento na dimensão econômica referiam-se, historicamente, aos fisiocratas. Pois Dallabrida (2010) destaca que para a corrente teórica da Economia denominada de Fisiocracia (início do século XVII), a economia funcionava segundo as leis naturais, sendo o consumidor o principal determinante da renda, o que enfoca a necessidade do aumento quantitativo da produção, vislumbrando o crescimento econômico. Em contrapartida, os economistas clássicos passaram a se preocupar com a qualidade de vida da população, vislumbrando o desenvolvimento, conforme foi anteriormente diferenciado.

Em relação ao supracitado crescimento econômico, convém destacar que as teorias clássicas da localização procuram essencialmente compreender as decisões a respeito da localização do ponto de vista das organizações (interesses individuais), e são definidas por Cavalcante (s/d) como um conjunto de trabalhos que evoluiu de forma mais ou menos sequenciada de Von Thünen (considerado o fundador da teoria econômica de localização ou análise espacial) a Isard (criou em 1950 a ciência regional, que desconsiderava a teoria de concorrência perfeita). Afinal, tais teorias indicam a influência do livre mercado, ou seja, mercados com pouca intervenção do governo. Convém destacar que o tratamento de Von Thünen dado à questão espacial corresponde ao entorno de uma cidade onde está localizado o mercado e sua economia regional.

A análise regional, especialmente aquela organizada com elementos de análise econômica, caminhou na direção de uma formalização tendente a tratar dos problemas regionais como problemas de custos e de localização de capacidade de produção, que podem ser expressos em termos das estruturas de custos de unidades de produção. (PEDRÃO, 1999, p. 6).

Assim, a análise regional envolve a própria economia regional que estuda os processos econômicos que ocorrem em uma determinada região e que é, segundo Abias (1985, p. 68) “[...] caracterizada por um conjunto de setores de produção presentes em determinadas proporções, permitindo certa especialização da produção a esse nível [...]”. Nesse sentido, muitas cidades originam-se dos seus mercados locais, pois inclusive os custos de transportes dos produtos nas cidades poderiam ser menores, já que estão próximos dos centros produtivos.

Segundo Santos e Ribeiro (2005, p. 1): “A verdade é que os fluxos inter-regionais e fatores de produção e de mercadorias ou a localização, em simultâneo, de todas as atividades econômicas no espaço transcendem os interesses imediatos do empresário”. Afinal, muitas indústrias localizam seu parque industrial em locais cuja infra-estrutura permite o escoamento da produção a um custo menor do que em outra localidade, a fim de que os custos totais sejam cada vez mais competitivos, mas também levam em consideração outros aspectos, como por exemplo os interesses governamentais de instalação de determinada indústria em uma localidade.

O conceito de desenvolvimento local deve estar associado a um processo de crescimento econômico de natureza endógena, no qual os fatores locais de tipo produtivo, social e cultural são decisivos. O modelo de

desenvolvimento econômico endógeno é particularmente sensível aos segmentos industriais formados por médias e pequenas empresas, uma vez que sua capacidade competitiva depende da disponibilidade de economias externas no território. Daí a necessidade de se centrar no potencial de crescimento de caráter local, considerando as médias e pequenas empresas fator de dinamização. (COSTA, 2001, p.111).

Cabe destacar a diferença de desenvolvimento local para desenvolvimento econômico, que trata-se, justamente, de que o primeiro é um processo muito mais amplo do que o segundo, conforme descrito a seguir:

Otra diferenciación esencial es que DESARROLLO LOCAL no equivale directamente a DESARROLLO ECONÓMICO. Evidentemente para que se produzca un proceso de D.L. es necesario que exista un progreso económico y productivo que lo sostenga. Sin embargo el D.L. adquiere una perspectiva más compleja. (GONZÁLEZ, 1998, p. 5).

Assim, a fim de discorrer sobre o desenvolvimento local e o desenvolvimento endógeno, convém destacar, nesse momento, que as teorias de desenvolvimento regional, que enfatizam os fatores aglomerados, começam a perceber as externalidades, e segundo Cavalcante (s/d), tais teorias floresceram a partir de 1950, pautadas nas considerações marshallianas e keynesianas. Nesse período se faz referências a Perroux<sup>20</sup>. Destaca-se que, para González (1998), o desenvolvimento endógeno refere-se à utilização dos recursos autônomos que leva em conta o coletivo humano. Nesse mesmo sentido, Carballo-Cruz (1999, p. 18) conclui que “[...] o desenvolvimento endógeno é um processo de crescimento e mudança estrutural, gerador de incrementos no nível de vida das populações localizadas no espaço”.

Marshall (1954), considera externalidades como: a possibilidade de viabilização de fornecedores diante do mercado local; as vantagens da oferta de mão-de-obra; e a troca de informações entre as empresas. Daí a tendência de que as empresas se instalem em uma mesma localidade, estabelecendo relações que são mediadas pelo próprio mercado, o que converge com as ideias de Perroux.

A ideia exposta inicialmente por Perroux foi transplantada ao espaço geográfico por Boudeville, com o argumento de que as indústrias e projetos dinâmicos se aglomeraram numa área determinada e têm efeitos de derrame sobre as áreas territoriais próximas e não necessariamente sobre o conjunto da economia. Assim, a teoria dos polos de crescimento destaca o papel da indústria motriz, ou indústria-chave. Sua função é gerar ou produzir economias externas. Ao atuar para obter matérias-primas, atrair mão de obra e produzir funciona como agente de dinamização da vida regional, provocando atração de indústrias, criando aglomerações populacionais, o

---

<sup>20</sup> François Perroux desenvolveu a teoria dos pólos de crescimento baseado em estudos de concentração industrial.

que estimularia o desenvolvimento de atividades primárias fornecedoras, desenvolvimento de atividades terciárias em seu entorno. (DALLABRIDA, 2010, p. 64).

Assim, se descreve então os pólos de crescimento que, para Paelinck (1977, p. 162) “[...] se considera que o pólo de crescimento se define em termos de espaço econômico [...]”.

[...] constitui um pólo de crescimento uma indústria que, pelos fluxos de produtos e de rendas que pode gerar, condiciona a expansão e o crescimento de indústrias tecnicamente ligadas a ela (polarização técnica), determina a prosperidade do setor terciário, por meio das rendas que gera (polarização das rendas), e produz um aumento da renda regional, graças à concentração de novas atividades numa zona determinada, mediante a perspectiva de poder dispor de certos fatores de produção existentes nessa zona (polarização psicológica e geográfica). (PAELINCK, 1977, p. 163).

Nesse sentido, Cavalcante (s/d, p. 14) cita Schumpeter (1911) evidenciando que “[...] o crescimento não ocorreria de forma homogênea no espaço, mas ‘manifesta-se em pontos ou pólos de crescimento, com intensidades variáveis, expande-se por diversos canais e com efeitos finais variáveis sobre toda a economia’. Afinal, as conseqüências e/ou benefícios, por exemplo, dos pólos de crescimento, não são abordados apenas em uma região.

Convém destacar que a influência do modo de produção fordista, em relação principalmente à produção em massa, é presente nos pólos de crescimento. E pode ter assumido caráter negativo, pois, ao isolar os processos e os efeitos no âmbito produtivo, de forma demasiada, os pólos de crescimento podem ter caracterizado, entre outros fatores, a super especialização das atividades, por exemplo, deixando de conceber a visão sistêmica da organização.

Porém, convém destacar que, a teoria de polarização contribuiu para definir melhor o desenvolvimento econômico de uma região, afinal tal teoria foi construída a partir dos estudos da concentração industrial em uma dada região. Destacando-se que, de acordo com Paelinck, (1977, p. 193) a polarização é “[...] uma teoria condicional do crescimento regional”, ou seja, a teoria de polarização precisa existir, para que sejam indicadas as condições sobre as quais um desenvolvimento regional pode produzir-se.

Cavalcante (s/d, p. 23) afirma ainda que “[...] uma estratégia voltada para a promoção do desenvolvimento econômico e social de espaços subnacionais terá que ser necessariamente individualizada, isto é, voltada para aquela região

específica, não havendo uma estratégia única aplicável a todas as regiões”. Nesse sentido, convém retomar a compreensão de que o desenvolvimento local é resultado de ações na dinâmica de uma determinada região.

Assim, quando se pensa na questão do desenvolvimento local, pensa-se na apropriação dos fundamentos e mecanismos que resultaram no desenvolvimento regional virtuoso nos países centrais e na própria experiência brasileira de políticas regionais e setoriais. Entretanto, são claras as limitações de modelos que pressupõem elevada autonomia de políticas de desenvolvimento local e que surgem como alternativa à crise de crescimento que tem afetado intensamente as economias periféricas. Justamente onde os problemas do desemprego e da exclusão social assumem proporções dramáticas. (POCHMANN, 2004, p. 279).

Nesse sentido, as escolhas econômicas de uma determinada indústria, claramente, levam em consideração o desenvolvimento da localidade em que a mesma poderá ser instalada. Afinal, critérios como: infra-estrutura local, facilidade de escoamento da produção, disponibilidade de mão-de-obra, o uso das terras urbanas, subsídios governamentais, proximidade com centros econômicos e com os fornecedores, distribuidores, e muitas vezes, com os clientes, entre outros, poderão influenciar a opção por uma localidade em detrimento de outra.

Nesta medida, as regiões desprovidas de centros urbanos de grande dimensão e com um tecido empresarial formado por pequenas e médias empresas industriais, não tendem a gerar um volume de procura suficiente para a expansão sustentada de uma oferta local de serviços à produção, o que torna mais débil o quadro de competências locais, prejudicando a sua afirmação económica num mercado cada vez mais globalizado. (RIBEIRO; SANTOS; CARBALLO-CRUZ, 2009, p. 80).

Sobre o referido mercado globalizado e a inserção das organizações nele, compreende-se de que é necessário se preparar ou estar apto para oferecer o suporte necessário às indústrias que querem nele se localizar, no que se refere a infra-estrutura, a condições ambientais, entre outros fatores. Destacando-se que, para Marshall (1954), são muitas as causas da localização das indústrias, tais como: as condições físicas do clima e do solo; a existência de localidades acessíveis de água e terras, entre outros elementos. Em convergência, Kon (1999, p. 158) apresenta que a definição final da localização de uma empresa industrial passa por duas etapas distintas, as quais observam: “[...] aspectos da macrolocalização (definindo a região mais ampla) e a microlocalização (definindo as condições físicas do terreno)”.

Com base em Kon (1999), descreve-se que “A macrolocalização, nesse sentido, definirá a região mais ampla onde deverá ser estabelecida a planta industrial, tendo em vista além de razões de ordem econômica, aspectos técnicos”. Sobre os aspectos econômicos estão: custo de transporte, de instalação, acesso a insumos, entre outros; e sobre os técnicos estão: condições climáticas, facilidade de acesso e de comunicação da região com as demais. Todos estes aspectos influenciarão a localização de determinada organização.

Numa perspectiva de Organização do Espaço interessará analisar as determinantes da localização das empresas, vistas individualmente; mas não interessará menos considerar as tendências da localização vistas de forma agregada, porque destas decorrerão as possibilidades efectivas da organização em termos espaciais, nomeadamente no que respeita aos padrões de desenvolvimento. (LOPES, 2001, p. 171).

Nesse sentido, também Kon (1999) apresenta que entre os fatores econômicos e técnicos que condicionam a escolha da localização industrial, os mais relevantes são: 1) custo e eficiência dos transportes; 2) áreas de mercado; 3) disponibilidade e custos da mão-de-obra; 3) custo da terra; 4) disponibilidade de energia; 5) suprimento de matérias-primas; 6) disponibilidade de água; 7) eliminação de resíduos; 8) dispositivos fiscais e financeiros; 9) economias de aglomeração; 10) elementos intangíveis;

A teoria aproxima a localização da empresa industrial através de três abordagens distintas: duas mais centradas na oferta, onde sobrelevam a minimização dos custos e a maximização do lucro: a outra, orientada para a procura, analisa as áreas de mercado da empresa. (RIBEIRO; SANTOS; CARBALLO-CRUZ, 2009, p. 57).

Assim, a localização industrial envolve fatores que a influenciam e que são influenciados por ela. Logo, sobre os custos e a eficiência dos transportes, a distância representa um elemento fundamental em termos de custos organizacionais e de tempo despendido para o escoamento da produção e para a recepção da matéria-prima, já que tais custos tratam da distância entre a matéria-prima e o produto. Em relação às áreas de mercado, trata-se da localização e da dimensão do mercado, o que conduzirá a rentabilidade do negócio se for bem escolhido. Já a disponibilidade e custos da mão-de-obra referem-se à natureza específica da força de trabalho.

Ainda sobre as áreas de mercado, Ribeiro, Santos e Carballo-Cruz (2009, p. 77) evidenciam que os métodos empíricos de localização se dividem em quatro

grandes tipos, tais como: (1) os que visam estabelecer a área de mercado a partir da clientela habitual; (2) os que delimitam a área de mercado de uma futura loja a partir da distância que separa os potenciais clientes do ponto de venda; (3) estudos que definem as zonas de atração da cidade e dos centros comerciais; e (4) os métodos baseados nos cálculos de rendas familiares de determinada localidade, o que permite identificar o grau de atração de determinado conglomerado urbano.

Porém, existem outros fatores que também são considerados para a localização, como o custo da terra, ainda com base em Kon (1999, p. 161), que são: “As áreas situadas mais próximas dos grandes centros urbanos apresentam um custo da terra proporcionalmente mais elevado, que se relaciona diretamente à disponibilidade de infraestrutura de serviços complementares”. Em relação à disponibilidade de energia (carvão, quedas d’água), matérias-primas (condições de utilização em larga escala), e de água (disponibilidade e qualidade), além da eliminação dos resíduos (risco de poluição ambiental), todos refletem a vinculação do meio ambiente com o processo produtivo.

Já os dispositivos fiscais e financeiros (política governamental), as economias de aglomeração (redução dos custos de implantação e operacionalização das plantas industriais) e os elementos intangíveis (como tradição) correspondem a alguns dos motivos à localização industrial em regiões favorecidas, correlacionados aos aspectos do ambiente externo à organização, conforme Kon (1999). Ainda sobre os elementos intangíveis convém destacar os aspectos comportamentais que influenciam a localização industrial.

A dimensão comportamental em apreço terá uma influência considerável nas decisões de localização, uma vez que pode alterar o objectivo ou objectivos dominantes em cada momento do tempo em função da correlação das forças vigentes. Assim sendo, dada a limitada informação dependerá de qual(is) é(são) o(s) objectivo(s) dominante(s), que não tem(têm) porque coincidir com o tradicionalmente considerado na função objectivo da empresa. (RIBEIRO; SANTOS; CARBALLO-CRUZ, 2009, p. 57).

Logo, considera-se que tal dimensão comportamental trata das forças dominantes de um dado momento e, assim, do que se planeja ou se espera alcançar nas organizações, o que pode, inclusive, ocasionar um crescimento desequilibrado das regiões dentro de um mesmo país, por exemplo.

Diante de tal crescimento desequilibrado, convergem os conceitos de desenvolvimento endógeno que, segundo Vázquez-Barquero (2001, p. 39): “[...] propõe-se a atender às necessidades e demandas da população local através da participação ativa da comunidade envolvida, [...] o objetivo é buscar o bem-estar econômico, social e cultural da comunidade local em conjunto”.

Consiste em um enfoque territorial do desenvolvimento e do funcionamento do sistema produtivo. O território é um agente de transformação e não mero suporte dos recursos e atividades econômicas, uma vez que há interação entre as empresas e demais atores, que organizam para desenvolver a economia e a sociedade. [...] São precisamente as pequenas e médias empresas que, com sua flexibilidade e capacidade empresarial e organizacional, estão fadadas a ocupar um papel de protagonistas nos processos de desenvolvimento endógeno. Por fim, o desenvolvimento endógeno é, antes de mais nada, uma estratégia para a ação. As comunidades locais têm uma identidade própria, que as leva a tomarem iniciativas visando assegurar o seu desenvolvimento. (VÁZQUEZ-BARQUERO, 2001, p. 39).

Portanto, o desenvolvimento endógeno trata do território enquanto agente de transformação, e o mesmo é apresentado por Vázquez-Barquero (2001) a partir de suas mudanças. Mas, nesse contexto, cabe ainda destacar a afirmação de Boudeville (1973) de que o espaço, sob o ponto de vista econômico, pode ser compreendido a partir de três definições, tais como:

a) o território como uma região homogênea, a noção de espaço contínuo ou zonas em que as organizações inseridas em tal espaço possuem características comuns ou pertencem ao mesmo segmento;

b) região polarizada, que representa a interdependência entre as organizações, por meio da irradiação comercial das organizações, ou seja, são as regiões desenvolvidas a partir de um determinado centro comercial, por exemplo. Convém citar Friedmann (1957, p. 19) que afirma que “maior especialização de área e interdependência regional tendem a acompanhar a evolução de um sistema econômico”.

E por fim o tipo (3), segundo Boudeville (1973), são os espaços econômicos denominados de região-piloto<sup>21</sup> (região plano), que corresponde às filiais que dependem de uma matriz. Sendo que tais espaços são importantes instrumentos

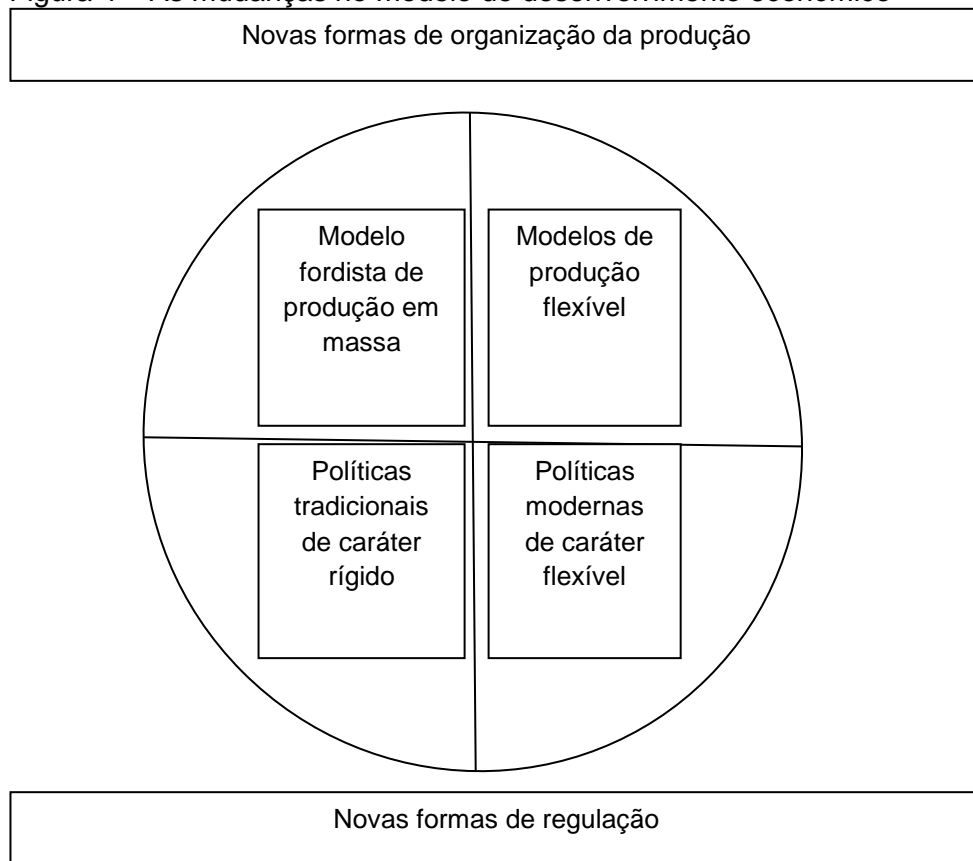
---

<sup>21</sup> Segundo Boudeville (1973, p. 17): “Os decretos de 2 de junho de 1960 e de 14 de março criaram na França 21 regiões-piloto cujo objetivo é a organização e o desenvolvimento do território. Para Walter Christaller, que trata da teoria dos lugares centrais, tal região poderia ser denominada de região central.



para a geração ou a influência das novas formas de produção e sua organização, conforme é evidenciado na Figura 4, na página a seguir, a qual evidencia as novas formas de regulação e de produção, sendo permeadas pelos modelos de produção fordista e de produção flexível e pelas políticas tradicionais e modernas, os quais podem ocasionar mudanças no modelo de desenvolvimento econômico.

Figura 4 – As mudanças no modelo de desenvolvimento econômico



Fonte: Adaptado de Vázquez-Barquero, (2001, p. 37).

Ainda sobre as mudanças no modelo de desenvolvimento econômico, convém destacar o modelo de produção em massa que se trata da produção em larga escala, típica dos modelos industriais pautados nos aspectos predominantes do taylorismo-fordismo; já a produção flexível envolve o controle produtivo a partir do planejamento do que ocorre no mercado, ou seja, se trata da influência do meio ambiente sobre as organizações, como a concorrência dominante em determinada localidade, ou aspectos ligados a fornecedores, por exemplo, assim, as políticas serão delineadas em tal cenário organizacional.

Por fim, cabe considerar a crítica à teoria do desenvolvimento endógeno que prospera na literatura econômica. Sobre este aspecto Spinola (2012) afirma que o

desenvolvimento endógeno, a despeito da sua atual popularidade, é uma categoria tão confusa quanto a do desenvolvimento local, com a qual é frequentemente confundida. Como aqui visto, vários autores se esforçam para encontrar uma distinção entre o local e o endógeno. O que se pode supor é que o desenvolvimento local constitui um refinamento do desenvolvimento regional enquanto o desenvolvimento endógeno constitui um processo localizado especificamente numa cidade<sup>22</sup>, sendo próprio dos novos modelos de crescimento econômico global ou agregado que fazem da inovação tecnológica um fenômeno interno à própria função de produção, como em Lucas e em Romer, deixando no passado a concepção neoclássica de “fator residual” de Solow, como o mostra Vázquez-Barquero (2002, p.17).

Segundo Boisier (2001, p.14), “el desarrollo endógeno se produce como resultado de un fuerte proceso de articulación de actores locales y de variadas formas de capital intangible, en el marco preferente de un proyecto político colectivo de desarrollo del territorio en cuestión”. Compreendendo-se que um processo de crescimento e mudança estrutural se produz como consequência das transferências de recursos das atividades tradicionais para as modernas, além da utilização de economias externas e da introdução de inovações, o que pode gerar o aumento do bem estar da população de uma cidade.

Ainda Vázquez-Barquero (2002, p.25) afirma que a despeito de não depender especificamente da gestão governamental, os processos de desenvolvimento endógeno ocorrem graças à utilização produtiva do potencial de desenvolvimento que é gerado quando as instituições e mecanismos de regulação do território funcionam eficientemente.

Mas é importante notar que estes processos de desenvolvimento dependem, e muito, das construções sociais, que se expressam nas dimensões simbólicas e que processam uma transformação local. Assim sendo, o desenvolvimento endógeno também obedece a uma visão territorial (e não funcional) dos processos de crescimento e mudança estrutural. Nesse sentido, o território não é apenas um mero suporte físico dos objetos, atividades e processos econômicos, mas também é

---

<sup>22</sup> “A cidade é um território formado por um espaço construído e por um conjunto de atores que tomam as decisões de investimento e de localização das atividades produtivas... a cidade é mais que um mero ponto no espaço”, segundo Vázquez-Barquero (2002, p.23)

um agente de transformação local, o qual pode englobar os modelos dos distritos industriais “marshallianos”, os parques tecnológicos, os *clusters*, e os arranjos produtivos locais (APLs).

### **2.2.1 Teoria de inovação de base territorial e os distritos industriais**

Entendendo-se que o distrito industrial consiste em uma área geográfica cujos objetivos centrais perpassam pelas pessoas e culminam nos interesses de empresas, Becattini (1989, p. 112) define que: “o distrito industrial é uma entidade sócio territorial caracterizada pela presença ativa, numa área territorial circunscrita natural e historicamente determinada, de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas industriais”.

A teoria de inovação de base territorial pressupõe que a inovação é uma novidade ou uma mudança em um determinado produto ou processo ou ainda em uma determinada realidade organizacional. Sendo que, especificamente, sob a base territorial representa que a inovação pode ser vista tanto a nível das empresas, quanto a nível de dimensões sociais e a nível de setores industriais.

Santos *apud* Costa e Nijkamp (2009) afirmam que atualmente a inovação não é vista mais como um legado do modelo fordista de produção, mas sim como uma forte matriz social e territorial, a qual aborda um conjunto de aspectos que são relevantes na geração do conhecimento e que direciona as dinâmicas dos diferentes atores organizacionais, inclusive, estabelecendo critérios de flexibilidade nas operações, os quais podem ser observados nas atividades desenvolvidas nos distritos industriais.

Em relação aos distritos Marshallianos e ao paradigma da organização flexível, convém inicialmente descrever o auxílio do parque industrial ao desenvolvimento, refere-se a lugares onde verifica-se uma concentração de atividades industriais e comerciais.

[...] Um parque industrial é quase sempre um bom ponto focal para uma ampla gama de outras atividades que assistem ao crescimento da pequena indústria. [...] Finalmente, os parques industriais servem como instrumento importante do planejamento e controle do crescimento urbano. (STALEY; MORSE, 1971, p. 472).

O referido auxílio que o parque industrial pode proporcionar às organizações nele inseridas trata-se, justamente, da possibilidade de interação entre tais organizações, além da utilização de uma infra-estrutura desenvolvida para as atividades industriais, o que pode inclusive ocasionar a expansão de determinado segmento. Para Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2002, p. 305): “Como o processo de desenvolvimento se dá por etapas, o comportamento econômico dos países subdesenvolvidos que passam pela industrialização é marcado por ciclos de expansão e retração do crescimento [...]”. Assim, com base em Becker e Egler (1998), a consolidação dos parques industriais e a divisão dos complexos industriais nas diversas localidades refletem o próprio desenvolvimento econômico, especialmente no que se refere ao rompimento da segmentação entre indústria, agricultura e serviços de apoio à produção.

Convém esclarecer que os complexos industriais são definidos por Kupfer e Hasenclever (2002) como cadeias produtivas de uma economia nacional que podem ser agregadas em conjuntos ou blocos. Já os distritos industriais, segundo Caporali e Volker (2004), são compreendidos como sistemas locais de produção caracterizados por meio de pequenas e médias empresas em torno de uma indústria dominante.

Os estudos sistemáticos sobre os distritos industriais são relativamente recentes, abrangendo praticamente as duas últimas décadas e meia do século XX e centraram-se, originalmente, na análise da dinâmica regional italiana. Durante muito tempo, no período do pós-guerra, a principal preocupação italiana em matéria de desenvolvimento econômico resumia-se à atenuação das profundas assimetrias entre o Norte e o Sul do país. Em conformidade, no Mezzogiorno foi promovida uma estratégia de pólos de crescimento com base em atividades industriais típicas da segunda Revolução Industrial, como a siderúrgica e a petroquímica, através das quais, assim se esperava, seriam desencadeados efeitos motrizes sobre os restantes sectores econômicos. (SANTOS *apud* COSTA; NIJKAMP, 2009, p. 320).

Diante dos conceitos apresentados, destaca-se que os distritos industriais Marshalianos tratam-se da concentração de indústrias de um mesmo segmento produtivo em uma determinada região ou localidade. Cabendo aqui observar que, segundo Ribeiro (1988, p. 100) “o ponto de partida lógico para apreender a dinâmica da região é o estudo da sua competição industrial”.

[...] a noção de distrito industrial vem de Marshall, para fazer referência ao fenômeno, presenciado ainda no século XIX, de concentração de empresas especializadas em um ramo de produção, em certas comunidades inglesas,

com uma divisão de trabalho entre pequenos produtores baseada em laços de solidariedade. (DALLABRIDA, 2010, p. 114).

Logo, tal concentração industrial presente nos distritos Marshalianos remonta à necessidade de se atuar segundo critérios de competitividade, a fim de se auto sustentar e até inovar numa região em que as indústrias são concorrentes. Os distritos industriais são então representados pelo contexto de que uma indústria que detém o maior poder produtivo e que necessita de fornecedores que subsidiam direta ou indiretamente a produção de tal indústria, pode influenciar a localização industrial de seu fornecedor, ou se localizar em uma região por conta, inclusive, da facilidade de escoamento da produção. Logo, Silva (2004, p. 103) apresenta que “nos distritos industriais as empresas são partes integrantes do território, sendo também elas, de certo modo, território”, no sentido que os distritos industriais compõem o território.

Finalmente, a teoria econômica redescobriu na Europa [...] o fenômeno dos *distritos industriais* formados por pequenas e médias empresas integradas, que já havia sido estudado pelo grande economista inglês Alfred Marshall no início do século. Marshall (1900 e 1919) havia proposto a existência de duas possibilidades gerais de organização industrial. A primeira seria baseada numa divisão técnica do trabalho interiorizada na empresa de grande porte. A segunda estaria assentada numa divisão social do trabalho desintegrada, envolvendo pequenas empresas em uma determinada área, que atuariam em conjunto num segmento particular da economia. (ALMEIDA, 2002, p. 247-248).

Diante do exposto, apresenta-se o conceito de enraizamento, o qual trata justamente de tal integração das empresas com o seu território, ou sua atuação em conjunto, o que envolve competitividade, que baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes buscando liderar no mercado e, sustentabilidade, que baseia-se na capacidade de produzir não comprometendo os recursos ambientais e que envolve questões sociais, econômicas, entre outras. E ainda sobre a integração das empresas com o seu território, destaca-se o conceito de distrito industrial, formulado por Marshall:

Existem, inclusive, condições gerais que contribuem para a ascensão das relações empresariais nos distritos industriais, e para o próprio desenvolvimento econômico da cidade e da região, tal como apresentado por Friedmann (1957), como:

a) acessibilidade de fontes de suprimento e de mercados através de meios alternativos de transporte;

- b) expansão de mercados locais para produtos e serviços;
- c) disponibilidade de serviços comerciais e profissionais especializados e de mão-de-obra qualificada;
- d) ligações técnicas; e
- e) amenidades.

Dessa maneira, compreende-se que o desenvolvimento econômico envolve questões mais macro. Além de que, a própria competitividade está intrinsecamente ligada à capacidade de se gerar rendas, movimentando assim a economia de uma determinada região. Assim, os distritos industriais podem ser compreendidos como a presença de indústrias em uma determinada área territorial, determinada por sua história, pessoas, população e empresas que estão inseridas inclusive em regiões inteligentes e que inovam.

Com base em Spínola (2001), compreende-se que a partir da década de 1960 surgiram os estudos da academia sobre os distritos industriais. Foram os italianos que no bojo de seus estudos objetivando a promoção do desenvolvimento e a atenuação das profundas assimetrias entre o Norte e o Sul do país, promoveram no Mezzogiorno uma estratégia de implantação de pólos de crescimento com base em atividades industriais.

A “especialização flexível” se materializa no “distrito industrial marshalliano” cujo exemplo se encontra na Itália, especificamente na região da Emilia–Romagna (Terceira Itália), onde a capacidade de atração e de retenção de investimentos é atribuída ao papel exercido por firmas pequenas e inovadoras, articuladas em um arranjo cooperativo de âmbito e direção regionais, o que lhes dá capacidade de adaptação e de crescimento incólume aos efeitos da globalização. O distrito industrial marshalliano, na concepção original de Alfred Marshall (1990) compreende uma região com estrutura econômica baseada em pequenas firmas com origem, propriedade e decisões sobre investimentos e produção de base local. Economias de escala são pouco relevantes, o que limita o tamanho dos negócios. Uma substancial teia de transações intradistrital normalmente favorece contratos e compromissos de longo prazo. Segundo Marshall (1990) o que faz desse distrito uma área especial é a natureza e a qualidade do seu mercado de trabalho, altamente flexível. (SPÍNOLA, 2001, p. 31).

As decisões dos distritos industriais sobre investimentos inclui a inovação, verificando-se que vários são os elementos que podem promover inovações, por exemplo, no que se refere à integração dos serviços que apoiam e subsidiam o setor produtivo de uma determinada localidade, por exemplo, além de efetivamente desenvolver as regiões, no que se refere ao avanço de infra-estrutura e da

dinamização de relações comerciais, e assim, a economia regional pode, inclusive, assumir postura de exportador.

Pode-se resumir o raciocínio precedente, dizendo que a ascensão das cidades, das regiões urbanas e de suas respectivas regiões e interdependência dentro de uma hierarquia funcional de regiões é uma das consequências características do desenvolvimento econômico. Resta, então, saber que forças ou combinação de forças produzem este desenvolvimento. (FRIEDMANN, 1957, p. 28).

Assim, os retornos dos recursos de uma região estão interligados ao próprio reconhecimento do mercado, pois para Santos e Ribeiro (2005): Tanto as capacidades, quanto os recursos de determinada região, dependem do reconhecimento que os mesmos possuem no mercado, ou seja, trata-se da identificação do produto diante dos compradores, o que pode sustentar vantagens competitivas positivas, e inovadoras, as quais são adquiridas por meio da proteção da região ou da origem do produto e da capacidade das empresas locais para se apropriarem das rendas que foram geradas<sup>23</sup>.

Ainda sobre a dinâmica microeconômica das empresas e o próprio delineamento do mercado, destaca-se que Ribeiro (1988) apresenta que a teoria da base econômica de exportação refere-se a uma aproximação analítica que pretende explicar o desenvolvimento de uma determinada região a partir da procura externa de seus recursos naturais e de suas qualificações, utilizando-se inclusive a inovação. Fato que pode, inclusive ocasionar competitividade e sustentabilidade em termos regionais, locais ou ao se tratar de interesses individuais de um determinado grupo ou empreendimento, a partir de mudanças significativas, culminando nas denominadas regiões inteligentes.

Segundo Santos *apud* Costa e Nijkamp (2009, p. 334): “O conceito de região inteligente aparece na sequência da abordagem dos meios inovadores, muito centrado na dialética inovação e território, bem como nas dinâmicas interativas de aprendizagem [...]”. Destaca-se que tais meios inovadores podem promover a obtenção de vantagens competitivas por parte das organizações e das regiões a que se tratam, além de características de sustentabilidade regionais.

A competitividade e a sustentabilidade regionais de longo prazo têm menos a ver com a eficiência de custos e mais a ver com a capacidade das empresas e instituições para inovar, isto é, para incrementar a respectiva

---

<sup>23</sup> Tradução livre da autora desta pesquisa (2011) para citação indireta.

base de conhecimentos. Assim, a inovação é ditada pela boa gestão e eficiente utilização dos fluxos estratégicos de informação e criação de conhecimento. (SILVA, 2004, p. 112).

Dessa maneira, acredita-se que as mudanças estruturais tratam também dos aspectos sociais, já que Becker e Egler (1998, p. 192) afirmam que: “As mudanças estruturais não se resumem aos aspectos econômicos e tecnológicos [...] novas relações se estabeleceram entre trabalhadores rurais, com ou sem terra, e com as corporações que ampliam sua área de atuação”.

Segundo Tachizawa e Scaico (1997, p. 98), a fim de acompanhar tal transformação, as organizações passaram a adotar procedimentos resultantes em uma organização flexível, os quais tratam de “[...] uma forma organizacional que propõe a identificação e segregação dos processos produtivos dos processos de apoio e, para os primeiros, a identificação dos que são realmente estratégicos”.

A especialização flexível é uma estratégia que consiste na inovação permanente, na adaptação às constantes mudanças, em vez de tentar controlá-las. Baseia-se numa equipa flexível (polivalente), em trabalhadores qualificados e na criação, por médio de políticas, de uma comunidade industrial que unicamente permita as classes de concorrência que favorecem a inovação. Por estas razões, a difusão da especialização flexível equivale a um ressurgimento das formas artesanais de produção que ficaram marginalizadas após a primeira quebra industrial. (PIORE; SABEL, 1990 *apud* CARBALLO-CRUZ, 1999, p. 21).

Conforme Tachizawa e Scaico (1997), tal modelo de organização flexível contempla:

- a) meio ambiente e seus elementos estratégicos;
- b) interação permanente com mercado e clientes;
- c) estruturação das atividades por processos;
- d) subcontratação, parcerias e terceirização;
- e) forma de utilização dos recursos humanos;
- f) aplicação dos recursos da tecnologia da informação;
- g) gestão e avaliação econômica; e
- h) referenciais de excelência.

Sendo que os elementos anteriormente citados permeiam as relações e procedimentos de *cluster* e arranjos produtivos locais. E o meio ambiente é



considerado por Tachizawa e Scaico (1997) como o ponto de partida para o modelo de organização flexível, a fim de assegurar as conquistas junto ao mercado.

### 2.2.2 Cluster e arranjos produtivos: a experiência internacional

Entende-se por *clusters* e arranjos produtivos locais a concentração de empresas em um determinado setor e em uma área geográfica. Assim, a formação dos *clusters* dá-se por meio da concentração tanto de aspectos setoriais, quanto geográficos.

[...] no caso de um *cluster*, encontra-se amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais. Nesse caso, também, há um espaço significativo para a ação em conjunto das empresas pertencentes a um *cluster*, o que não ocorre em sistemas dispersos. (AMATO NETO, 2000, p. 54).

Para Caporali e Volker (2004) os *clusters* são concentrações geográficas de empresas que atuam na mesma cadeia produtiva, mensurando vantagens de desempenho e partilham a infra-estrutura e o mercado de trabalho, confrontando-se com oportunidades e ameaças. Segundo Lastres e Cassiolato (2005, p. 7): “Clusters refere-se à aglomeração territorial de empresas com características similares”.

Nesse sentido, com base em Amato Neto (2000), a concentração geográfica e setorial beneficia as empresas, atuando através de um conjunto de facilitadores, tais como: divisão do trabalho e da especialização entre os produtores; surgimento de fornecedores de matérias-primas e máquinas; entre outros, Sendo que tais facilitadores representam o conceito denominado de eficiência coletiva, a saber:

E, apesar de um conglomerado poder ser coletivamente eficiente, vale destacar que, em determinado *cluster*, algumas empresas crescem, enquanto outras decaem. A ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução de problemas específicos, tais como provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento, não excluindo porém a competitividade, e sim, por outro lado, deixando o mercado mais transparente, o que incentiva a rivalidade. (AMATO NETO, 2000, p. 55).

Convém, então, destacar que, para Kupfer e Hasenclever (2002 p. 37), “cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. Para Gianni (2004, p. 25), os *clusters* são: “concentrações geográficas de empresas – similares ou complementares – que atuam na mesma cadeia produtiva auferindo vantagens de

desempenho por meio da localização e, eventualmente, da especialização. Essas empresas partilham, além da infra-estrutura, o mercado de trabalho especializado e confrontam-se com oportunidades e ameaças comuns”.

As vantagens de desempenho tratadas anteriormente expressam a competitividade das organizações, o que envolve as inovações. Dosi, Teece e Chytry (1998, p. 252) afirmam que o desafio da concorrência leva a inovação, e dessa maneira, será necessária uma resposta inovadora para recuperar a vantagem competitiva sustentável<sup>24</sup>.

Independentemente da dinâmica que determina a formação de um *cluster*, a característica mais marcante que é, de fato, comum a todos, é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região. Dessa forma, a identificação dos mesmos passa obrigatoriamente pela análise dessa variável, pelo menos para identificar os *clusters* em potencial. (BEDÊ, 2002, p. 15).

Destaca-se então, que a identificação dos *clusters* em potencial pode ser realizada a partir da verificação de vantagens competitivas. Assim, para Porter (1989, p. 2): “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. E em relação à competitividade das organizações, de acordo com Caporali e Volker (2004), os arranjos produtivos locais ou APLs atuam desenvolvendo um papel de elementos interagentes, ou seja, os APLs compartilham a cultura e interagem com um grupo em um determinado ambiente.

Arranjo Produtivo Local (APL) constitui um tipo particular de *cluster*, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sócio cultural local. (GIANNI, 2004, p. 9).

Já Bedê (2002, p. 15) define os arranjos produtivos locais como “[...] aglomerados ou *clusters* de empresas. As empresas que compõem um *cluster*, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum a mesma dinâmica econômica”.

O sistema produtivo local deve evoluir no sentido de evitar a obsolescência das suas produções, podendo dirigir as suas inovações organizativas, de produto e de processo para o mesmo sector ou para outros sectores,

---

<sup>24</sup> Tradução da autora desta pesquisa (2011).

relacionados ou não com o original. Contudo, é importante referir que o carácter sistêmico destes espaços implica que a sua reprodução ao longo do tempo seja extensiva a todas as suas dimensões. Desta forma, também devem reproduzir-se as condições sócio-culturais, espaciais e relacionais que permitiram manter, no passado, a divisão do trabalho e a produção. (CARBALLO-CRUZ, 1999, p. 35).

Diante do exposto, compreende-se então que os arranjos produtivos locais ou sistemas produtivos locais correspondem aos agrupamentos que tendem a consolidar as inovações das organizações, sendo que os mesmos também podem influenciar os processos organizacionais de uma forma macro-organizacional, e, então, consolidar a própria cultura organizacional. Destaca-se que o estudo empírico desenvolvido com esta tese a respeito dos efeitos para a economia local tratou da política de industrialização baiana, conforme será apresentado a seguir.

### 2.3 A POLÍTICA DE INDUSTRIALIZAÇÃO BAIANA

A industrialização emanada do fenômeno Revolução Industrial que transformou as economias e as regiões de todo o mundo, também interferiu na dinâmica da sociedade baiana. Apesar de que a Bahia não atingiu o estágio de industrialização pretendido, pois, conforme Spinola (2003), o parque industrial baiano de produção de bens não pode ser considerado como amplo, moderno e diversificado, já que o referido parque industrial é altamente concentrado em atividades de produção de bens intermediários.

Cinquenta anos transcorridos da sua apresentação oficial à Assembléia Legislativa do Estado da Bahia, pelo governo de Juracy Magalhães (1958/1962) o Plano de Desenvolvimento do Estado da Bahia – Plandeb, elaborado no governo de Antonio Balbino de Carvalho Filho (1954/1958) por Rômulo Barreto de Almeida e uma competente equipe técnica, não recebeu dos governos baianos que passaram por este longo período a divulgação merecida. Juracy não simpatizava com Rômulo e o carlismo, que dominou a Bahia até 2006, consideravam-no e a sua equipe como *personae non gratae*. Disso tudo resultou ficar o plano esquecido na biblioteca da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (SEI), consultado por um número reduzido de pesquisadores e distante do grande público acadêmico a quem muito teria servido pela detalhada análise que fez da economia baiana e da suas limitações e pela demonstração de um método de planejar que sequer foi copiado posteriormente. (SPÍNOLA, 2009b, p.15).

Nesse sentido, o percurso percorrido pela indústria baiana, ao longo dos anos foi marcado por uma série de acontecimentos cuja tentativa era a de alavancar tal indústria, já que a mesma ainda não tinha atingido os níveis esperados. Conforme Spinola (2003, p. 137), “A ampliação do parque industrial entre 1950/1964 não foi

suficiente para sustentar a “decolagem” a partir do aproveitamento significativo das matérias primas regionalmente dispersas”.

O planejamento na Bahia foi sempre de natureza indicativa. O Plandeb, por exemplo, não foi aprovado pela Assembléia Legislativa e enfrentou reações contrárias dentro da própria equipe do governo Juracy Magalhães (1959–1963). As causas desta rejeição decorreram da resistência da classe política do Estado, bastante atrasada à época, e ao predomínio de uma velha oligarquia que via no planejamento uma séria ameaça de limitação da sua autoridade e poder. Apesar disto, muitas das indicações do Plandeb foram gradativamente implementadas na Bahia até o final da década de 1980, à medida que a sociedade local se modernizava e sempre que existia o respaldo coincidente de programas e projetos do governo federal e/ou correspondência com os interesses do capitalismo nacional e internacional. (SPÍNOLA, 2009b, p. 17).

Assim, ainda sobre o contexto histórico, apresenta-se que entre 1980 e 1990, se iniciou o terceiro estágio do processo de industrialização da Bahia, em especial no que se refere a novas oportunidades de investimento em tecnologia e ao controle energético. E, conforme apresenta-se na Tabela 1, a taxa média de crescimento do PIB da Bahia, por período de 2002 até 2011:

Tabela 1 – Taxa média de crescimento do PIB da Bahia (%)

Períodos	Taxa
2002-2003	2,2
2003-2004	9,6
2004-2005	4,8
2005-2006	2,7
2006-2007	5,3
2007-2008	5,2
2008-2009	0,6
2009-2010	7,5
2010-2011	2,0

Fonte: Adaptado de SEI (2011).

Diante dos dados apresentados, coletados de informações da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia - SEI, em seu *site*, verifica-se que a economia baiana voltou a apresentar uma expansão no nível de sua atividade interna entre 2003 e 2004, pois o PIB expandiu-se em termos reais 9,6%, porém registrando uma taxa menor, apesar de positiva entre 2004 e 2005, conforme consta no referido indicador. O resultado está diretamente relacionado ao bom desempenho registrado em praticamente todos os setores da atividade econômica, com especial referência à agricultura e à indústria de transformação, que nesse mesmo período expandiram 15,9% e 4,8%, respectivamente, em relação ao período imediatamente anterior, segundo dados da SEI.

Assim, com relação à indústria de transformação deve-se mencionar o elevado volume de investimentos realizados pela política de atração de investimentos industriais em 2005 (SEI, *site*, 2005). Tais investimentos representaram, inclusive, a influência do uso de novas tecnologias nos processos produtivos das indústrias baianas. Nesse sentido, convém expor que Spinola (2003) apresenta que a renovação tecnológica passou por estabelecer consideráveis vantagens competitivas.

De modo geral, os setores com capacidade competitiva da indústria brasileira apoiam sua competitividade na ampla base de recursos minerais, agrícolas, florestais e energéticos existente no território nacional. Nas configurações industriais desses setores prevalecem empresas que operam plantas industriais com escala técnicas adequadas e elevada atualização tecnológica e demonstram boa capacitação em gestão dos processos produtivos. (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 275)

Assim, convém destacar que a competitividade baiana no que tange aos recursos minerais foi marcada pela criação do Centro Industrial de Aratu – CIA e do Complexo Petroquímico de Camaçari - COPEC e, posteriormente, pela criação de outros distritos industriais, como o Centro Industrial do Subaé - CIS. Sendo que todos estes tiveram o crescimento impulsionado pelos benefícios creditícios via ações governamentais e por meio da própria iniciativa privada.

Cabe destacar a realidade brasileira, que é a de que existe no país um nível satisfatório de capacitação produtiva e disponibilidade de recursos humanos qualificados em alguns segmentos, o que de fato é resultante de aprendizagem acumulada por diversas empresas. Porém, Coutinho e Ferraz (1994, p. 259) descrevem que “há entretanto sérias deficiências de articulação, seja na cadeia produtiva, com fornecedores de peças e componentes (destacando-se a debilidade do setor de microeletrônica), seja com clientes”.

[...] clientes, fator fundamental para o desenvolvimento de produtos mais adequados para a elevação da competitividade tanto nos produtores como nos utilizadores de bens de capital. Em diversas empresas, principalmente na área de bens eletromecânicos, a falta de especialização leva à diluição de esforços em linhas muito diferenciadas de produtos e é excessiva a verticalização produtiva. (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 259).

Retomando a realidade baiana, apresenta-se que o processo de industrialização da Bahia ocorreu na segunda metade do séc. XX, e, conforme Spinola (2003, 135), tal processo demonstrou “[...] o seu caráter cíclico e

dependente das condições em que operaram, no período as economias nacional e internacional e os seus efeitos sobre o nível da renda regional”.

Convém apresentar tabela comparativa entre as taxas de crescimento anual do PIB total, a custo de fatores da região Nordeste e do Brasil, no período de 1960 a 1974, conforme a seguir, que expõe os níveis de crescimento graduais e paralelos, pois em níveis gerais o Nordeste apresenta PIB de 7,1% e o Brasil de 7,2%, e, inclusive, as taxas de crescimento são muito parecidas ao longo dos anos.

Tabela 2 – PIB Total do Nordeste e do Brasil de 1960 a 1974 (em %)

Períodos	Nordeste	Brasil
1960-65	5,3	4,6
1965-70	6,7	7,1
1970-74	9,9	10,7
1960-74	7,1	7,2

Fonte: IPEA, SUDENE, FGV, *apud* Albuquerque e Cavalcanti (1976).

Assim, vale ressaltar que em relação aos marcos históricos da industrialização baiana, apresenta-se que, segundo Spinola (2003, p. 136), “o primeiro período pode ser datado entre o final dos anos 50 e meados de 60, a partir de quando começaram a surtir efeito as medidas de política econômica adotadas após o movimento militar de 1964”, que também expõe que o segundo período foi entre o final da década de 60 e o início dos anos 80, quando o PIB – Produto Interno Bruto atingiu valores superiores a 7% ao ano e quando, efetivamente, nota-se um ritmo elevado de crescimento econômico. E, por conseguinte a formação da população deixou de ser puramente economia de subsistência e passou então a ser marcada por uma economia industrial.

A formação da população nordestina a de sua precária economia de subsistência – elemento básico do problema econômico brasileiro em épocas posteriores – estão assim ligadas a esse lento processo de decadência da grande empresa açucareira que possivelmente foi, em sua melhor época, o negócio colonial-agrícola mais rentável de todos os tempos. (FURTADO, 1982, p. 64).

Ainda sobre a referida formação da população convém apresentar que segundo dados da SEI, a Bahia tem passado por um processo de desconcentração espacial da sua atividade produtiva, desde a implantação de indústrias em seu território até os dias atuais. Essa desconcentração pode ser percebida através da análise do Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios baianos, que revelou, em 2007, um ganho de participação para os municípios fora da Região Metropolitana de

Salvador, o que pode inclusive ser correlacionado com o aumento populacional e com a instalação de novas empresas.

Observando-se os cinco maiores PIBs municipais verifica-se que, em 1999, eles representavam 51,4% do total da atividade econômica do estado e passaram, em 2007, a representar 46,9%, o que reforça o argumento da desconcentração. Em 2007 a economia baiana apresentou um crescimento de 5,3% no seu PIB, em função do bom desempenho dos setores industriais e de serviços, que juntos representam 91% da estrutura produtiva do estado (figura 1). Esses referidos setores apresentaram uma taxa de crescimento 4,5% e 5,0%, respectivamente no referido ano. Entretanto, foi a agropecuária, a atividade, presente em praticamente toda a Bahia, com maior intensidade no Oeste, que apresentou o melhor desempenho entre os grandes setores da atividade econômica, registrando uma taxa de crescimento da ordem de 9,1%, em comparação ao ano de 2006. Em relação ao PIB dos municípios, de acordo com a sua atual metodologia de cálculo, ainda não é possível mensurar as taxas anuais de crescimento econômico de cada município, para se aferir a evolução econômica. No entanto, isso não impede que sejam realizadas algumas correlações entre as atividades municipais e o Produto Interno Bruto do estado. (SEI, 2012).

Diante do exposto, apresenta-se as tabelas 3 e 4:

Tabela 3 - Cinco Maiores Municípios em Relação ao PIB Bahia: 1999, 2006 e 2007

PIB	PIB Total (em milhões)			Participação Total no Estado (%)		
	1999	2006	2007	1999	2006	2007
Estado	41.883	96.521	109.652	100,00	100,00	100,00
Município	21.442	46.434	51.474	51,19	48,11	46,94
Salvador	12.126	24.139	26.727	28,95	25,01	24,37
Camaçari	4.346	9.529	10.402	10,38	9,87	9,49
São Francisco do Conde	2.593	6.664	7.144	6,19	6,90	6,52
Feira de Santana	1.521	3.867	4.721	3,63	4,01	4,31
Candeias	855	2.233	2.480	2,04	2,31	2,26

Fonte: SEI/IBGE.

Tabela 4 – Cinco Maiores Municípios em Relação ao PIB Bahia: 2008-2009

PIB	PIB Total (em milhões)		Participação Total no Estado (%)	
	2008	2009	2008	2009
Estado	121.508	137.074	100,00	100,00
Município	56.047	66.004	46,13	48,15
Salvador	29.393	32.824	24,19	23,95
Camaçari	11.845	12.159	9,75	8,87
São Francisco do Conde	6.060	11.438	4,99	8,34
Feira de Santana	5.379	6.358	4,43	4,64
Candeias	3.370	3.225	2,77	2,35

Fonte: SEI/IBGE

Em relação aos esforços em matéria de subsídios e de planejamento da industrialização do Estado da Bahia no que se refere à geração de externalidades, e de incentivos fiscais e creditícios, nota-se a necessidade de se criarem pólos de desenvolvimento, que atendessem aos ensejos das grandes empresas de bens, atraindo-as para a referida região e, conseqüentemente, gerando benefícios significativos para a mesma.

Na verdade, os elementos já existentes na economia brasileira permitem-nos prever que, quando sairmos desta crise, estará sendo definido um novo modelo de desenvolvimento que já poderemos chamar de “modelo de subdesenvolvimento industrializado maduro”. Esse novo padrão de acumulação deverá basear-se, de um lado, em uma crescente difusão de bens de consumo duráveis, a partir do crescimento dos salários às mesmas taxas do aumento da produtividade, e, de outro lado, na exportação de produtos manufaturados principalmente trabalho-intensivo, mas tecnologicamente sofisticados. (BRESSER-PEREIRA, 1994, p. 180).

Assim, ainda Bresser-Pereira (1994, p. 183) descreve que: “Para esse grande parque industrial, entretanto, a condição de sobrevivência transformou-se na exportação”. E para tal, fez-se necessário adotar uma política de industrialização que apesar da formação da estrutura capitalista tardia, pudesse acompanhar a dinâmica do processo de desenvolvimento econômico brasileiro. Porém, nota-se que ainda não existe uma política de industrialização perfeitamente formatada para o contexto baiano.

A história econômica baiana revelou-se como uma atividade insistente de integração ao contexto brasileiro, em especial, com as atividades que se ligavam ao comércio exterior. Afinal, Spinola (2003, p. 18) afirma que “[...] enquanto na Bahia não se dispõe atualmente de uma política de localização industrial [...] em outras regiões se trabalha com conceitos de *clusters* e de inovação tecnológica (inspirados pela corrente neo-schumpeteriana)”.

Assim, ainda em relação à atuação do Estado ao longo do desenvolvimento econômico brasileiro, Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2002) descrevem as fases da economia e as intervenções governamentais, tais como: 1) fase agroexportadora, em que a presença governamental regia as atividades da colônia; 2) o processo de industrialização, onde o Estado assumiu o papel de condutor, regulamentador, produtor e financiador; e 3) o Estado, nos governos militares.

A concessão de isenções fiscais foi uma prática utilizada pelos diversos governos baianos na Primeira República, porém de forma assistemática e



pontual. Destacam-se, nesses casos os governos de Góis, Calmon e Juracy Magalhães. [...] a época, o principal interesse era o de induzir as empresas a aumentarem a produção, ao longo dos seis anos em que o benefício da isenção de todos os postos estaduais vigorava, cabendo a prorrogação por mais quatro anos, quando os resultados do período anterior fossem positivos naquele sentido. Ao ser criado, em 1961, o Conselho de Desenvolvimento Industrial incorporou aos incentivos então concedidos o pressuposto do planejamento governamental como fator de seletividade das empresas a serem beneficiadas nas suas decisões, atuando em vinculação direta com o Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial (Fundagro). (SPINOLA, 2009, p. 405-406).

Tais isenções fiscais apontam claramente, para os papéis do Estado. Sendo que cabe diferenciar, com base em Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2002) que o Estado como condutor refere-se à utilização da política econômica para a realização do próprio processo de industrialização, como o câmbio e a política aduaneira (políticas de exportações e importações); o Estado como regulamentador trata-se das intervenções governamentais, como a criação da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas; o Estado como produtor trata-se do apoio às organizações por meio dos serviços públicos, como ferrovias, serviços de comunicações, entre outros; e, por fim, o Estado como financiador, com a criação do BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento e do BNB – Banco do Nordeste do Brasil, com seu apoio creditício.

Assim, compreende-se que os incentivos fiscais na Bahia acabaram por definir uma nova dinâmica da industrialização baiana, a qual encontra-se nos segmentos da metalurgia, mecânica, de borracha, minerais, alimentícios e químicos. E a evolução dos depósitos de incentivos fiscais, é apresentada por Spinola (2009a, p. 409) por meio da tabela 5, na página a seguir:

Tabela 5 – Evolução dos depósitos de incentivos fiscais (1968-1980)

Anos	Número de Empresas	Valor depositado em %
1968	03	0,00
1969	11	0,03
1970	22	0,12
1971	29	0,21
1972	38	0,41
1973	47	0,76
1974	72	1,34
1975	80	1,88
1976	106	2,87
1977	121	3,00
1978	128	6,10
1979	128	20,54
1980	130	62,74
Total geral	-	100,00

Fonte: Adaptado de Spinola, (2009a, p. 409).

Diante do exposto, com base em Spinola (2009a, p. 409), descreve-se que especialmente entre 1978 e 1979, e entre 1979 e 1980, os depósitos de incentivos fiscais na Bahia cresceram abruptamente, fato que se esclarece a partir da compreensão de que no referido período verificou-se a “[...] participação fundamentalmente devido aos incrementos registrados na indústria química, como já foi observado”.

E ainda sobre a isenção de impostos, considera-se que tal política é utilizada para favorecer os quadros econômicos de uma determinada região.

A isenção de impostos, instrumento primariamente utilizado em qualquer política de desenvolvimento econômico, é, em geral, substituída por outras formas de incentivos ou tem a sua abrangência limitada à medida que cresce o número de empresas beneficiadas e, em consequência, reduz-se de modo significativo o aporte de novos recursos para os cofres do Tesouro. (SPINOLA, 1997, p. 202).

Assim, nota-se que isenção de impostos, bem como a geração de externalidades e os inúmeros benefícios creditícios são tentativas de impulsionar o crescimento e de, conseqüentemente, movimentar a economia. Os incrementos potenciais da indústria baiana ocorreram em segmentos industriais bem específicos, a fim de atender a necessidades de grupos dominantes, ensejados de progresso econômico, que mesmo com o fim da sistemática redução de impostos, ainda foram beneficiados por outros programas, como é o caso do Probahia – Programa de Promoção do Desenvolvimento da Bahia, e tantos outros fundos de desenvolvimento.

### **2.3.1 Os distritos industriais baianos: características e descolamento da realidade**

Nota-se que a industrialização baiana é marcada por períodos de evolução e de estagnação ao longo do tempo. Os distritos industriais baianos são notadamente representados pelo contexto de uma grande indústria produtora do segmento mais marcante da localidade em que está inserida e, em seu entorno, ou para lhe subsidiar, estão as pequenas fornecedoras, que acabam por movimentar a economia local.

Logo, destaca-se que os distritos industriais baianos foram favorecidos pela política de incentivos creditícios, até certo ponto. Já que muitos destes incentivos

fiscais foram utilizados para beneficiar segmentos específicos da indústria na Bahia, o que promoveu a concentração e a especialização, desagregando tal localidade da posição mais ampla do país e do mercado internacional, no que tange ao descolamento da realidade.

Nesse contexto, a questão do tipo de industrialização tornou-se fundamental na Bahia, na medida em que se tornaram evidentes estes resultados dos componentes do sistema de produção, que se acumularam ao longo do tempo, desde remanescentes do primeiro movimento da indústria têxtil, aos atuais, que correspondem aos desdobramentos locais de estratégias de localização de fábricas específicas, decididas internacionalmente segundo as conveniências do capitalismo mundial. (SPINOLA, 2009a, p. 505).

Segundo dados do *site* do SUDIC – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial do Estado da Bahia, todo o processo de industrialização foi notadamente intencional, no que se refere principalmente ao beneficiamento de alguns segmentos da indústria. Sendo que a Bahia dispõe de distritos industriais dotados da infra-estrutura necessária à implantação e ao desenvolvimento de cadeias produtivas, permitindo a interação de empresas que exercem atividades complementares, adequando elementos de logística, fornecimento de energia, matérias-primas e mão de obra.

Para o SUDIC os distritos industriais mais importantes são: 1º) PIC – Pólo Industrial de Camaçari, considerado o primeiro e maior complexo petroquímico da América Latina; 2º) CIA – Centro Industrial de Aratu, considerado Complexo industrial multissetorial; e 3º) CIS – Centro Industrial do Subaé, não administrado pelo SUDIC. Sendo que a Bahia dispõe, ainda, de outros centros industriais distribuídos por importantes centros urbanos. Tais distritos são apresentados no quadro 3, na página a seguir.

Quadro 3 – Distritos Industriais Baianos

<b>Distrito</b>
▪ Distrito Industrial de Ilhéus;
▪ Distrito Industrial de Teixeira de Freitas;
▪ Distrito Industrial de Alagoinhas;
▪ Distrito Industrial de Barreiras;
▪ Distrito Industrial de Eunápolis;
▪ Centro Industrial de Itabuna;
▪ Distrito Industrial de Ruy Barbosa;
▪ Distrito Industrial de Luís Eduardo Magalhães;
▪ Distrito Industrial de Juazeiro;
▪ Distrito Industrial de Vitória da Conquista;
▪ Distrito Industrial de Jequié;
▪ Distrito Industrial de Santo Antônio de Jesus;
▪ Distrito Industrial de Itapetinga
▪ Distrito Industrial de Conceição do Coité;
▪ Distrito Industrial de Itororó.

Fonte: SUDIC, (2011).

Vale ressaltar que o SUDIC não administra o Centro Industrial do Subaé - CIS, por que o mesmo possui administração própria. Assim, segundo dados do *site* do CIS, o mesmo foi criado como um instrumento de governo, desde a sua origem, sob a forma de Autarquia Municipal da Prefeitura de Feira de Santana, pela Lei n.º 690, de 14 de dezembro de 1969, com a finalidade de prestar serviços à sociedade e ao segmento empresarial. O CIS é dotado de infra-estrutura planejada, por estar situado no maior entroncamento rodoviário do Norte/Nordeste.

Pelo decreto n.º 3.3.04 de 12 de julho de 1969, o então Prefeito de Feira de Santana, o Dr. João Durval Carneiro, declara de utilidade pública, para fim de desapropriação, em caráter de urgência, uma área de terra, destinada à implantação do Centro Industrial do Subaé – CIS. [...] Pela Lei 690 de 14 de dezembro de 1970 [...] institui, sob a forma de autarquia municipal, o Centro Industrial do Subaé – CIS. Pela Resolução n.º 6.389, de 24 de novembro de 1971, a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, resolve declarar o Projeto de Implantação do Centro Industrial do Subaé, da cidade de Feira de Santana, Estado da Bahia, de interesse para a economia regional e, assim, merecedor da colaboração financeira do Banco do Nordeste do Brasil S/A. [...] Como consequência dessa bem oportuna iniciativa, o PLANO DIRETOR DO CIS – 1985, com 48 empresas na ÀREA DA BR-324 e 48 na ÀREA DO TOMBA, encontra-se efetivamente concluído. (BAHIA, 1986, p. 5).

A indústrias do CIS estão segmentadas em: borracha e plástico; beneficiamento de couro; construção; embalagens; minerais não metálicos; fábrica de papel; madeira; gêneros alimentícios; gravações; metalurgia; montagem de veículos; derivados do petróleo; produtos têxteis; sabão e velas; reciclagem. Tal segmentação emana do ensejo da produção local em pequenas unidades fabris,

como é o caso do beneficiamento de couro, típico de uma região cuja origem está na pecuária.

Entretanto, foi a partir da edificação desse distrito industrial que as unidades produtivas localizadas no município ganharam novas características. De estabelecimentos de pequeno porte engendrados por “capital familiar” para unidades de médio e grande porte ligadas a grupos estrangeiros e nacionais. Além desses efeitos promovidos na diversificação da estrutura industrial feirense, à medida que o CIS se consolidava várias influências eram exercidas na economia do município. Entre elas, destacaram-se o dinamismo das atividades comerciais e de prestação de serviços, bem como o estímulo da demanda local e extra-regional dos produtos fabricados pelo CIS. (SILVA, 2010, p. 84).

O dinamismo das atividades comerciais e a diversificação da estrutura industriais contribui para que a cidade de Feira de Santana, em especial, com o Centro Industrial do Subaé, encontrem-se mais descoladas da realidade generalista e de concentração industrial que foi imposta ao longo dos anos, a partir de políticas de desenvolvimento que objetivavam em muito mais o crescimento econômico do que o desenvolvimento local. Para tanto, faz-se necessário descrever a cidade de Feira de Santana, conforme será apresentado a seguir nos resultados da pesquisa.

### 3 BASE EMPÍRICA E RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentam-se a seguir uma análise da realidade observada em pesquisa de fontes secundárias e os resultados da pesquisa de campo, no que tange ao objeto de estudo: Centro Industrial do Subaé, localizado no Brasil, e Centro Industrial do Minho, localizado em Portugal. Para tanto, faz-se necessário descrever a política de industrialização de cada localidade aqui estudada, a partir da caracterização populacional, social, política, e, principalmente, enfocando os aspectos econômicos. Serão, então apresentados o contexto em que se encontra cada região pesquisada, as figuras referente as respostas dos questionários aplicados e as tabelas com informações sobre a tabulação dos dados.

#### 3.1 FEIRA DE SANTANA: CRESCIMENTO OU DESENVOLVIMENTO?

Segundo dados do *síte* da Prefeitura Municipal de Feira de Santana - PMFSA, “as primeiras medidas para transformar no que é hoje Feira de Santana, começaram com a criação da vila em 13 de novembro de 1832”. E em 9 de maio de 1833 foi denominada de Villa do Arraial de Feira de Sant’Anna, que foi um território desmembrado da cidade Cachoeira (interior da Bahia).

No começo do século XVIII, o português Domingos Barbosa de Araújo e sua esposa, Ana Brandôa, proprietários da fazenda Santana dos Olhos D'Água, mandaram erigir uma capela sob a invocação de São Domingos e Santana. Ao redor do templo, construíram-se os primeiros casebres de reideiros e as senzalas. Essas terras, por morte dos proprietários, foram mais tarde julgadas devolutas e incorporadas a Fazenda Nacional. Graças a sua posição geográfica no limite do recôncavo com os tabuleiros semi-áridos e, portanto, na confluência das zonas da mata e do litoral, a nova aglomeração tornou-se pouso de tropas e dos viajantes que, provenientes do alto sertão baiano e das regiões do Piauí e Goiás, demandavam o porto de Nossa Senhora do Rosário de Cachoeira. Ainda na primeira metade do século, a povoação começou a constituir centro de permutas e escambos. Daí a formação do arraial de Santana para a Feira foi um passo. Do comércio incipiente originou-se pequena feira livre, realizada no primeiro dia da semana. O comércio então estabelecido forçou a abertura de ruas adequadas ao trânsito de feirantes de toda parte. Assim a população cresceu e as lojas foram aparecendo. Foi esse impulso que levou os habitantes a pedirem a criação do município, o que aconteceu em 1832, com território desmembrado do de Cachoeira. Feira de Santana desempenhou papel importante no movimento federalista de 1832, insurgindo-se contra a revolução que irrompera na província da Bahia, e em seu território desenrolaram-se algumas lutas da Sabinada. (IBGE, 2012).

A lei provincial nº 1.320, de 16 de junho de 1873, elevou a vila à categoria de cidade, e partir de tal período, passou a ser denominada de Cidade Comercial de Feira de Santana. E, em seguida, o decreto estadual nº 11.089, de 30 de novembro de 1938, oficializou a denominação do município: Feira de Santana. Sendo que o nome da cidade é uma homenagem dos considerados fundadores, que, no século XVIII, foram o casal Domingos Barbosa de Araújo e Anna Brandoa, que ergueram uma capela na Fazenda Sant'Anna dos Olhos D'Água, em homenagem à sua santa de devoção, Senhora Sant'Anna, segundo dados da PMFSA.

Com a referida capela, começou a existir um ponto obrigatório de tropas, viajantes e tropeiros procedentes do alto sertão baiano e de outros Estados a caminho do porto de Cachoeira, então a vila mais importante da Bahia, iniciando-se, inclusive, o comércio de gado ao lado de uma feira periódica.

Em uma zona que se dedicava à agricultura e à pecuária, a indústria progredia muito devagar. No período anterior a 1860, qualquer manufatura em escala comercial era praticamente ignorada em Feira de Santana. A indústria do município dedicava-se ao beneficiamento, em pequena escala, da carne, das peles e dos produtos da terra, bem como à manufatura doméstica de artigos caseiros ou de utilidade nas fazendas ou rocas. (POPPINO, 1968, p. 73).

Então, o crescente ritmo de desenvolvimento do povoado exigiu a construção de ruas largas, onde começaram a ser instaladas casas comerciais em grande quantidade, para atender à população que crescia, somada à chegada de brasileiros e estrangeiros que adotaram Feira de Santana como moradia. Destaca-se que a localização de Feira de Santana é na zona de planície entre o Recôncavo e os tabuleiros semi-áridos do Nordeste baiano, com extensão de 1.344 km<sup>2</sup> e limitando-se ao Norte com Santa Bárbara e Santanópolis, ao Sul com Antônio Cardoso e São Gonçalo dos Campos, ao Leste com Coração de Maria e a Oeste com Anguera e Serra Preta.

Convém destacar a formação administrativa de Feira de Santana, segundo dados do IBGE:

- a) freguesia criada com a denominação de Feira de Santana, em 1696, subordinado ao município de Cachoeirinha;

- b) elevado à categoria de vila com a denominação de Feira de Santana, por decreto de 13-11-1832, desmembrado de Cachoeirinha. Constituído do distrito sede. Instalado em 18-09-1833;
- c) elevado à condição de cidade, pela lei provincial nº 1320, de 16-06-1873, recebendo a sede a denominação comercial da Feira de Santana;
- d) pelos decretos estaduais nºs 7455, de 23-06-1931 e 7479, de 08-06-1931, o município de Feira de Santana passou a denominar-se Feira;
- e) pelo decreto estadual nº 11089, de 30-11-1938, o município de Feira voltou a denominar-se Feira de Santana;
- f) em divisão territorial datada de 18-08-1988, o município é constituído de 8 distritos: Feira de Santana, Bonfim da Feira, Governador Dr. João Durval Carneiro, Humildes, Jaguara, Jaíba, Maria Quitéria e Tiquaruçu, assim permanecendo em divisão territorial datada de 2005;
- g) Feira de Santana para Feira alterado, pelos decretos estaduais nºs 7455, de 23-06-1931 e 7479, de 08-06-1931 e, Feira para Feira de Santana alterado, pelo decreto estadual nº 11089, de 30-11-1938.

Com o crescimento acelerado, Feira de Santana se transformou na segunda cidade do Estado, 31ª do país e uma vocação para atrair gente de todas as partes do país pela sua localização geográfica, como o entroncamento que une o país (ver mapa rodoviário a seguir). Segundo dados da Prefeitura Municipal, com base nos dados do Censo de julho de 2006, a população é de 584.497 habitantes.



Figura 5 – Mapa Rodoviário do Brasil, destacando o Estado da Bahia



Fonte: Ministério dos Transportes (2012).

Ainda segundo dados do Censo de 2006, dos 417 municípios baianos, apenas 14 deles têm uma população superior a 100 mil habitantes, segundo revelou a pesquisa do IBGE. Juntos, eles têm uma população de 5.661.722 habitantes, de um total de 14.502.575 no Estado. Dos 14 municípios acima de 100 mil habitantes, Salvador (2.948.733 habitantes) responde por 39% desse contingente populacional, seguido de Feira de Santana (584.497), Vitória da Conquista (313.898), Juazeiro (237.627), Camaçari (227.955), Ilhéus (219.710), Itabuna (212.245), Lauro de Freitas (153.016), Jequié (150.351), Alagoinhas (137.202), Barreiras (135.650), Porto

Seguro (120.460), Simões Filho (114.649) e Paulo Afonso (105.837) – dados do Censo de 2006.

Segundo dados do Censo de 2010, Feira de Santana conta com os seguintes dados:

Quadro 4 – Dados de Feira do Censo de 2010

População 2010	556.642
Área da unidade territorial (Km <sup>2</sup> ) *	1.337,988
Densidade demográfica (hab/Km <sup>2</sup> )	416,03
Código do Município	291080

Fonte: IBGE (2010).

Segundo estimativa da população pelo IBGE para 2012, Feira de Santana conta com uma população de 568.099 habitantes. Convém destacar que os municípios baianos mais populosos também possuem forte representatividade no PIB Estadual. Pois, conforme descrito abaixo, Feira de Santana possui a segunda maior população do estado e encontra-se em 4<sup>o</sup> lugar no que se refere ao produto interno bruto, perdendo apenas para Salvador (maior concentração populacional), Camaçari (local em que existe o Pólo Petroquímico) e São Francisco do Conde (onde está instalada a Refinaria da Petrobrás), tendo este último uma população inferior a 100 mil habitantes.

Tabela 6 – Produto Interno Bruto Baiano de 2008

Município	Produto Interno Bruto (R\$ Milhões)
Salvador	29668,44
Camaçari	10474,42
São Francisco do Conde	9002,65
Feira de Santana	5263,53
Candeias	3173,6
Simões Filho	2771,33
Vitória da Conquista	2619,94

Fonte: SEI, IBGE, (2008).

Diante do exposto, apresenta-se então, os índices de Feira de Santana no que se refere ao desenvolvimento econômico, social e de infra-estrutura, além do produto municipal e da qualificação de mão-de-obra, os quais interferem significativamente na economia baiana, em especial ao compará-los com os índices dos outros municípios baianos.

Tabela 7 – Índices dos Municípios Baianos 2006 – Feira de Santana

Índice	Valor	Ranking
Índice de Desenvolvimento Econômico	5.152,89	9
Índice de Desenvolvimento Social	5.135,77	10
Índice de Infra-estrutura	5.114,04	22
Índice de Produto Municipal	5.270,63	4
Índice de Qualificação de Mão-de-Obra	5.076,06	28

Fonte: SEI (2006).

Assim, conforme se apresenta na tabela acima, sobre os índices de Feira de Santana, comparados com outros municípios baianos, Feira se encontra na 4ª posição no que se refere ao desenvolvimento econômico. Destaca-se, então que:

Tabela 8 – Índice de Desenvolvimento Econômico de Feira de Santana

Ano	IDE	Posição
2000	5.189,10	4ª
2002	5.228,50	4ª
2004	5.215,89	4ª
2006	5.270,63	4ª

Fonte: SEI, (2012).

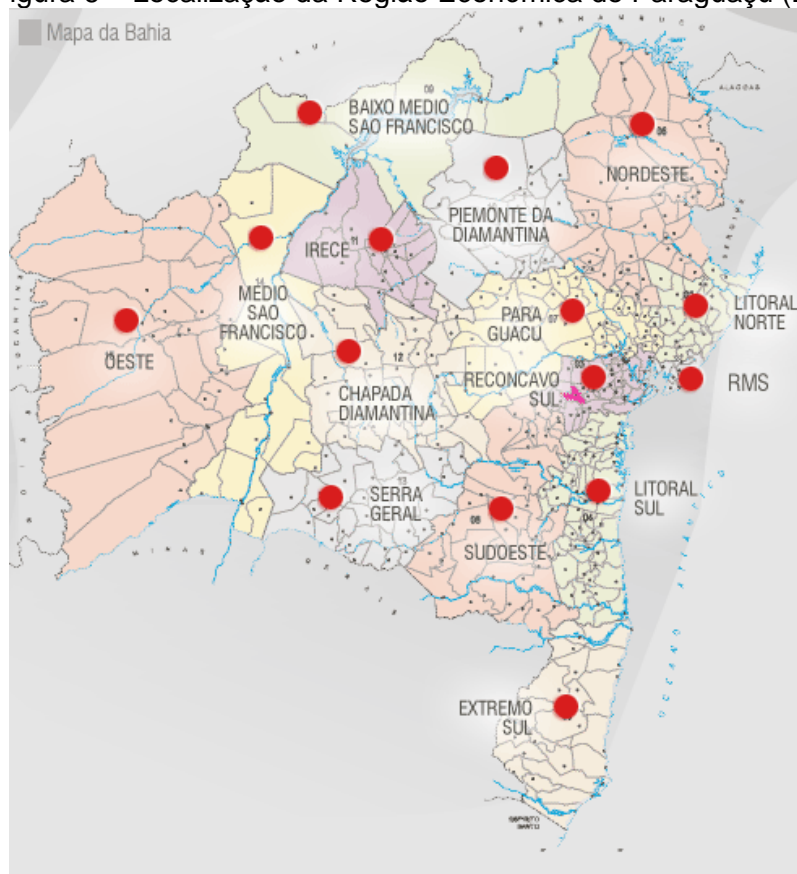
No caso específico de Feira de Santana, essa lacuna do processo planejador exprime, ainda, a conjunção de fatores de ordem locacional – a proximidade de Salvador e a forte integração funcional das duas economias inibindo a formação de uma visão autonomista do planejamento feirense; de ordem econômica - a vocação comercial de Feira de Santana, que indicaria a falta de necessidade de uma concepção global do seu processo de desenvolvimento; e, finalmente, de ordem política - o menor poder decisório das lideranças políticas locais no contexto estadual e nacional, comparativamente às de outras regiões; bem como as repercussões daí decorrentes quanto à destinação de recursos governamentais para a cidade, *vis-à-vis* Salvador e até mesmo centros de menor porte econômico e demográfico. (SPINOLA; SPINOLA, 1998, p. 2).

Logo, compreende-se que a questão da localização é proponderante para se estabelecer correlações econômicas. Para tanto, apresentou-se o mapa (figura 5), afinal, Feira de Santana apresenta-se, dentro da região Paraguaçu, como um entrocamento importante para as regiões Norte e Nordeste do país, cuja integração com os pólos de Salvador e de Camaçari possibilitam o estreitamento das relações comerciais e favorecem o desenvolvimento da economia baiana como um todo.

Convém descrever que a região econômica do Paraguaçu–BA, a qual Feira de Santana pertence, é de acordo com o SEI-BA constituída por 42 municípios, correspondendo à 6% da área total do Estado da Bahia (ver figura 6). Sendo que esta classificação foi estabelecida pelo SEI-BA, buscando gerar áreas de atuação

para o planejamento estadual, utilizando como critérios, aspectos de similaridade no que se refere aos aspectos físicos e sócio-econômicos.

Figura 6 – Localização da Região Econômica do Paraguaçu (Bahia)



Fonte:ACBAHIA (2010).

Em tempos de globalização e de subversão absoluta dos condicionantes físico-territoriais da produção de bens e circulação de riquezas, uma análise mais detida dos aspectos formativos da economia baiana e de suas regiões revela uma continuidade estrita, dos primórdios da nacionalidade até os dias atuais, no tocante ao **sistema de transportes** como um dos fatores essenciais para a localização das cidades e sua dimensão demográfica, bem como para a determinação das atividades produtivas no plano espacial. O sistema de transportes, no passado, constituiu-se a partir dos vários caminhos das boiadas e hoje articula as regiões baianas através dos mesmos caminhos em seu traçado básico, cobertos pelo asfalto das rodovias-troncos. Essas considerações vêm a propósito da posição dominante de Feira de Santana no sistema rodoviário do Estado da Bahia, como porta de acesso e sede de maior influência quanto ao comércio de mercadorias e aos serviços urbanos nos antigos caminhos das boiadas. (SPINOLA; SPINOLA, 1998, p. 6).

Em relação à produção física industrial, convém expor inicialmente o quadro baiano, conforme a Tabela 9, a seguir:

Tabela 9 - Produção Física Industrial Mensal – Bahia, dados de Março/2011

Atividade	Índice de Base Fixa (Índice)	Variação Mensal (%)	Variação Acumulada no Ano (%)	Variação dos Últimos 12 Meses (%)
Indústria de Transformação	123	-3,77	-9,95	1,16
Indústria extrativa	104,28	-2,5	6	8,05
Indústria geral	121,86	-3,71	-9,19	1,5
Refino de petróleo e álcool	126,06	-3,1	-10	15,35
Produtos químicos	92,96	-10,75	-28,96	-13,69
Minerais não metálicos	168,99	3,93	8,11	9,36
Celulose, papel e produtos de papel	198,33	3,48	6,09	3,32
Borracha e plástico	156,43	14,84	12,8	12,28
Metalúrgica básica	108,31	-4,3	-8,98	-1,05
Alimentos e bebidas	139,5	-0,45	9,52	9,59
Veículos automotores	438,83	-6,37	14,49	9,21

Fonte: IBGE - Pesquisa Industrial Mensal (2011).

Destacando-se que o campo variação mensal refere-se à relação ao mesmo mês do ano anterior, e variação acumulada do ano refere-se à relação do mesmo período do ano anterior. Nota-se que a indústria petrolífera e a química são as detentoras dos maiores percentuais. Sendo que, em Feira de Santana, o maior número é de indústrias de gêneros alimentícios, sendo 31 no universo total de 131 indústrias localizadas na região feirense e cadastradas no Centro Industrial do Subaé, conforme apresenta-se no Apêndice A desta tese.

Levando-se em consideração todas as informações supracitadas neste trabalho a respeito dos índices de Feira de Santana e suas características, convém delimitar se o que houve em tal Município foi crescimento ou desenvolvimento econômico. Para tal distinção, convém expor a expansão industrial inerente à Feira de Santana.

Assim, Nascimento (1996) expõe que a vocação comercial de Feira de Santana ganhou impulso em 1950, com a implantação das Br's (rodovias) federais, por estar situada estrategicamente nas principais rodovias estaduais e federais. E o surgimento da indústria no município é datado do final do século XIX, como atividade marginal à pecuária e às manufaturas artesanais, incluindo-se o beneficiamento do fumo e das peles, segundo SEI. Já entre 1970 e 1980 ocorreu a expansão das atividades comerciais.

Grosso modo, portanto, a área de influência mais direta de Feira de Santana compreende um espaço contínuo de 99.538 km<sup>2</sup>, abrangendo as regiões do Recôncavo Sul, Paraguaçu e Nordeste da Bahia, com uma população de 2,9 milhões de habitantes em 1991 (25% do total estadual), respondendo o município por cerca de 14% da população dessas três áreas, que congregam um total de 121 municípios e respondem por 17,7% do território baiano. (SPINOLA; SPINOLA, 1998, p. 11).

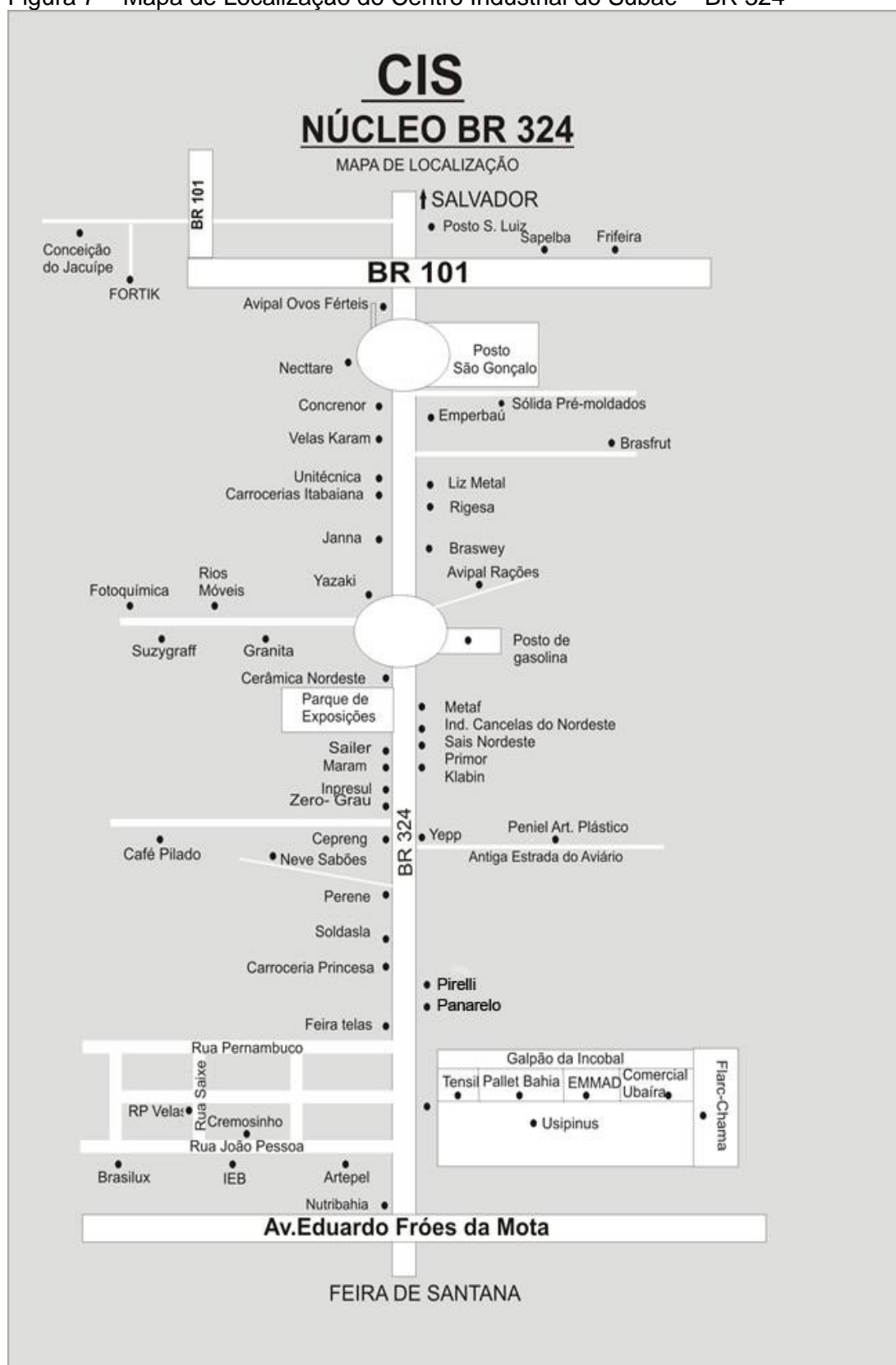
De 1991 a 1994, segundo Cruz (1999), ocorre uma estagnação da economia feirense, com o encerramento do período de incentivos fiscais, além da ausência de uma política industrial e regional. Para Nascimento (2006, p. 170), “E, como toda grande cidade, observam-se os problemas sociais decorrentes da intensa urbanização, das novas relações de trabalho e de produção e da crise econômica dos anos 90). Porém, de 1999 a 2003 verifica-se a evolução da atividade econômica municipal de Feira de Santana por meio da percepção dos resultados do PIB, que em 1999 era de 430,63 milhões de reais na indústria e passou a ser de 712,66 milhões de reais em 2003, segundo dados do SEI e do IBGE.

Nesse sentido, verifica-se que houve o crescimento econômico de Feira de Santana, impulsionado pelas indústrias do Centro Industrial do Subaé, já que se verificou ao longo dos anos a ampliação quantitativa da produção, mesmo com o descolamento da realidade, através da desconcentração dos setores produtivos (percentual de segmentos divergentes do restante do país), o que foi um fato positivo. Porém, não se pode determinar que houve o desenvolvimento econômico de Feira de Santana, por que a mesma cresce como uma política de industrialização pautada em aspectos quantitativos, de crescimento econômico.

### **3.1.1 O CIS: uma análise administrativa e econômica, e seu grau de adesão à economia local**

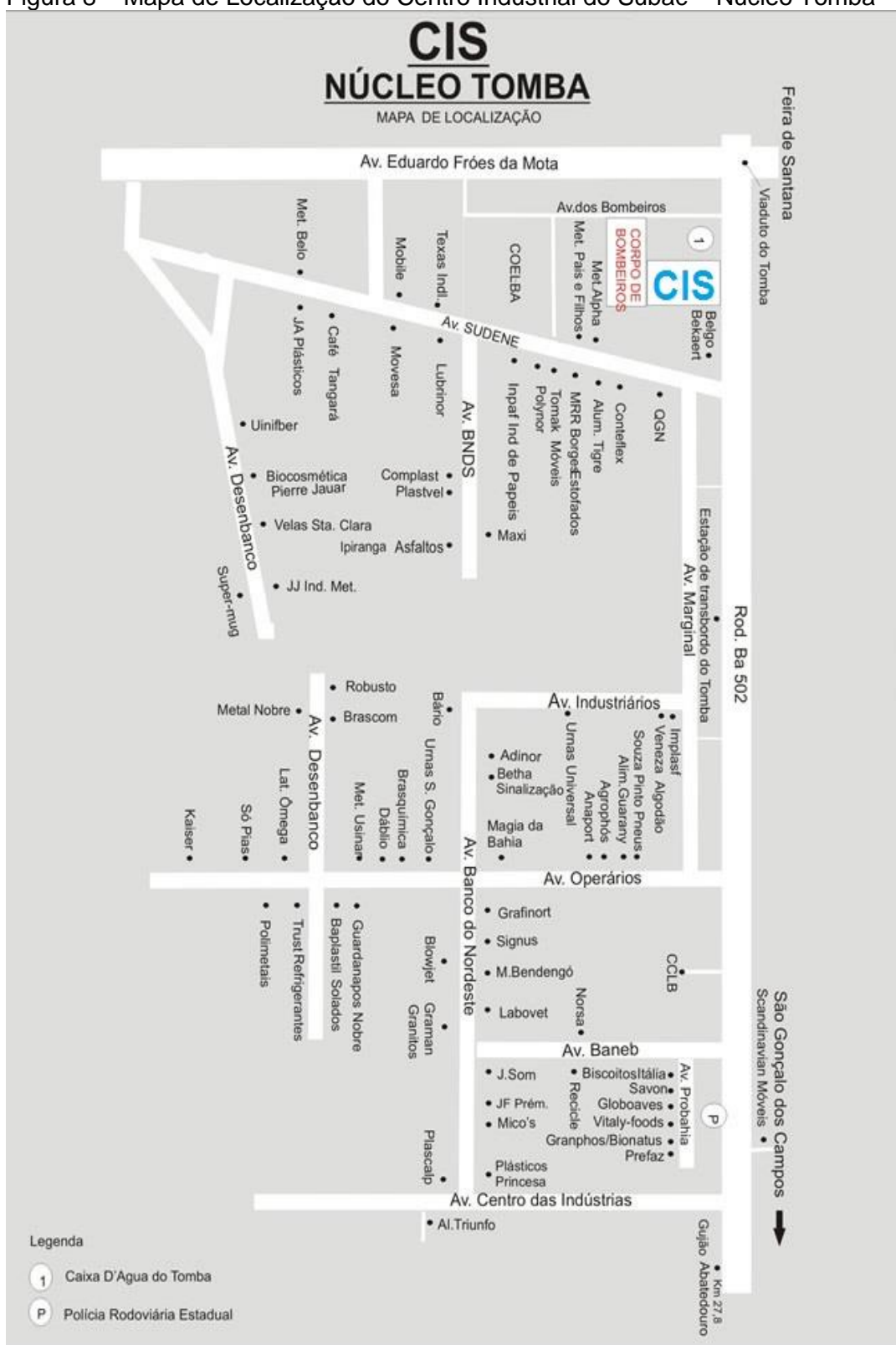
Para realizar a análise do Distrito Industrial do Subaé, fez-se necessário realizar pesquisa de campo com as indústrias do CIS que encontram-se localizadas em Feira de Santana: no Tomba, na BR 324 e em São Gonçalo dos Campos, conforme mapas apresentados nas figuras 7, 8, e 9 a seguir, localizadas nas páginas seguintes.

Figura 7 – Mapa de Localização do Centro Industrial do Subaé – BR 324



Fonte: CIS, (2012).

Figura 8 – Mapa de Localização do Centro Industrial do Subaé – Núcleo Tomba



Fonte: CIS, (2012).



Figura 9 – Mapa de Localização do CIS – Núcleo São Gonçalo dos Campos



Fonte: CIS, (2012).

O grau de adesão do Parque Industrial do Subaé à Economia Local pode ser descrito a partir da análise que foi realizada com a pesquisa de campo, e em especial a partir da caracterização inicial das indústrias. Observou-se que o grau de adesão ainda é muito pequeno, ocorrendo inclusive o descolamento espacial do investimento industrial, pois cerca de 42% das indústrias pesquisadas não adquire matérias-primas exclusivamente na localidade, apesar de que cerca de 43% comercializam seus produtos na Bahia, o que reflete que a localização de tais indústrias deve-se a proximidade de seus compradores e a facilidade de escoamento da produção.

Para tanto, questionou-se sobre qual a localidade em que são compradas as matérias-primas, obtendo-se em sua maioria, cerca de 42% das indústrias compram suas matérias-primas na Bahia e em São Paulo e 25% compram apenas na Bahia,

além de que 29% compram apenas em São Paulo, Minas Gerais e região Sul do Brasil, porém, as demais 4% compram matérias-primas na Bahia, em São Paulo e no exterior.

Questionados sobre a localidade em que comercializam os seus produtos, obteve-se a seguinte resposta: 43% das indústrias comercializam apenas na Bahia, observando-se que a instalação de tais indústrias no CIS reflete a rentabilidade das mesmas em relação à proximidade de seus compradores. Nesse sentido, convém destacar que algumas indústrias do CIS foram criadas e instaladas na localidade porque seus únicos clientes pertenciam a esta região, ou a regiões próximas ao CIS, como é o caso de uma indústria de chicote elétrico para carros que são fabricados na Bahia, ou outros 57% comercializam em outras localidades, principalmente no Sul e Sudeste do país.

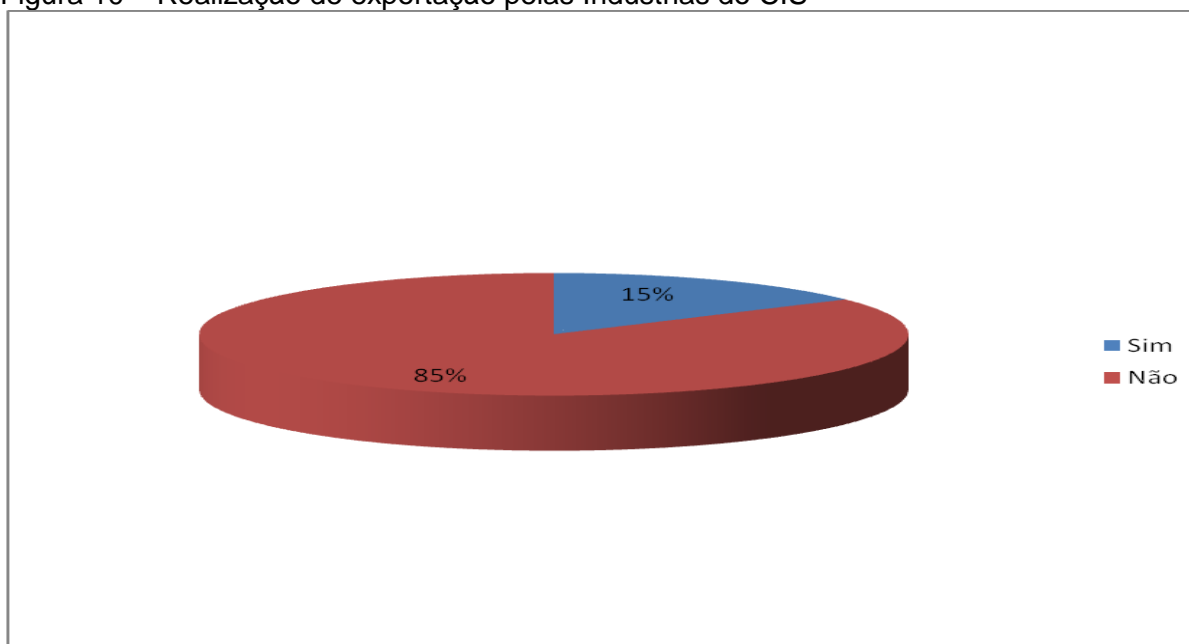
Ainda em relação ao grau de adesão do CIS à economia de Feira de Santana, sentiu-se a necessidade de investigar sobre a procedência dos funcionários das indústrias pesquisadas, obtendo-se o resultado de que 92% é de Feira de Santana e os outros 8% da Bahia, o que pode ser considerado como percentuais positivos para a localidade, já que tais indústrias acabam por gerar emprego para a localidade. Porém, acredita-se que tal resultado não seja o verídico, já que nota-se, em especial, após o contato que foi realizado para o preenchimento dos questionários, que os funcionários do setor operacional de tais indústrias são realmente da localidade, mas a alta administração, normalmente, provém do Sul e Sudeste do país. Ainda sobre a localidade em que comercializam seus produtos, cerca de 30% das indústrias comercializam em todo o Brasil, o que remonta ao fato de que a localidade serve, claramente, de um centro de escoamento de mercadorias; e ainda 15% comercializam no Norte e Nordeste, 8% apenas no Sul e Sudeste, e ainda 4% na Bahia e Sergipe (Nordeste).

Convém destacar que o descolamento espacial do investimento industrial, anteriormente citado, foi acentuado nos anos 70, no Brasil, pois verificou-se a articulação de núcleos ou parques industriais. De acordo com Becker e Egler (1998, p. 188), “o desenho da nova divisão territorial do trabalho no Brasil assume os contornos ditados pela própria estrutura industrial, com a conformação de complexos fortemente integrados [...]”.

Tais complexos também assumem novas formas ao realizar a exportação. Nesse sentido, ainda sobre o grau de adesão do Parque Industrial do CIS à economia de Feira de Santana, foi questionado se as indústrias exportam, obtendo-se a resposta de que cerca 85% não exporta e as outras 15% exportam (ver figura 10, abaixo), fato que convém a análise de que, apesar de existir, o grau de deslocamento espacial do investimento industrial ainda é incipiente pois acredita-se que a exportação seja fundamental para o desenvolvimento, quando se refere inclusive à procura externa dos recursos econômicos de uma determinada localidade.

Assim, sugere-se a criação de uma política de reordenamento das atividades produtivas, no que se refere à busca de acordos e de investimentos entre os empreendimentos nacionais e os internacionais, mas não exclusivamente para atrair investidores para instalação de novas unidades fabris apenas, mas de criar condições para que as indústrias já existentes possam realizar a exportação de pelo menos parte de seus produtos, movimentando assim a economia local.

Figura 10 – Realização de exportação pelas Indústrias do CIS



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Subaé, (2011).

E ainda em relação a figura 10 e demais considerações, expõe-se que 85% não mantém contatos com outros países, mas que mantém com outras regiões, especialmente a região Sudeste do Brasil, realizando a polarização técnica. Nota-se

que no contexto do Brasil<sup>25</sup>, a indústria brasileira é marcada por grande heterogeneidade, no que se refere à sua competitividade externa, apesar da política de incentivos e isenções fiscais de estímulo à exportação.

Assim, convém esclarecer que a industrialização brasileira, caracterizada pela prioridade conferida pela política governamental ao longo dos anos, passou por um denso processo de evolução no que se refere à substituição de importações, o qual, segundo Brum (2005) apresentou-se sobre três fases: 1) a de produção de bens de consumo imediatos, para atender as necessidades imediatas dos consumidores; 2) a de produção de bens de consumo duráveis, o que marcou a economia brasileira com o crescimento quantitativo e qualitativo da produção, em especial, com a implantação da indústria automotiva; 3) e a fase de produção de bens de capital e insumos básicos, que se tornou prioridade na década de 1970.

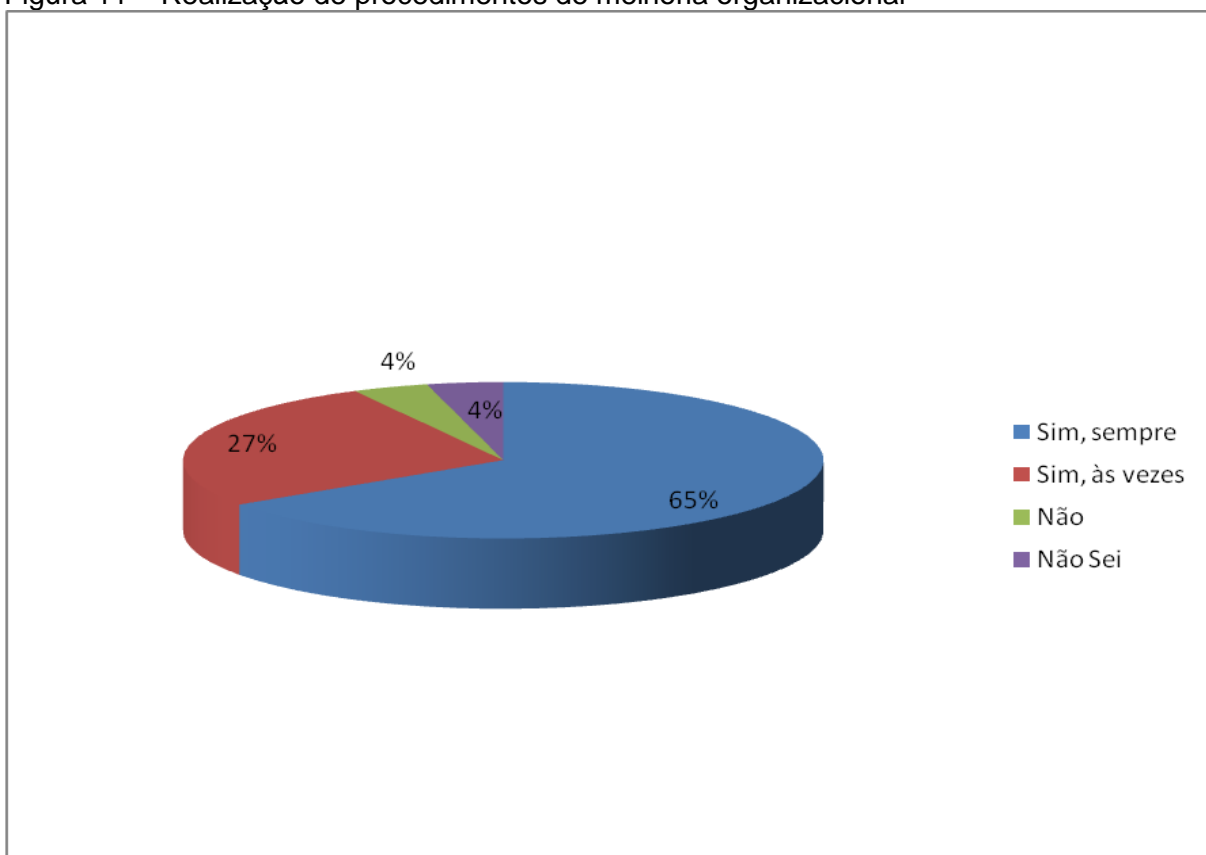
Assim, segundo Bresser-Pereira (1994), com a transformação do Brasil em uma economia em que o processo de acumulação de capital torna-se endógeno e cíclico, possibilitou a compreensão da dinâmica do processo, que no período primário-exportador vinha de fora, e então passou a vir de dentro (impulsos e influências internas do país). No sentido, de que foram realizados procedimentos de melhoria das condições para exportar e dos próprios procedimentos organizacionais.

E ainda sobre as melhorias organizacionais, foi questionado se as indústrias pesquisadas costumam realizar procedimentos de melhoria organizacional, obtendo-se a seguinte resposta: 65% realizam a melhoria, 27% realizam às vezes, 4% não realizam e os outros 4% não sabem (ver figura 10, abaixo). Tal melhoria pode ser traduzida como alocação de recursos e recompensas ligados diretamente aos funcionários, com base, por exemplo, na motivação dos colaboradores, o que pode contribuir significativamente para o alcance dos resultados esperados ou previsionados, integrando-se inclusive a um processo de aprendizagem.

---

<sup>25</sup> Ver informações sobre exportação no Brasil, ainda neste capítulo no sub-tópico que se refere ao comparativo da realidade de Feira de Santana, Região Nordeste do Brasil e da realidade de Braga, Região Norte de Portugal.

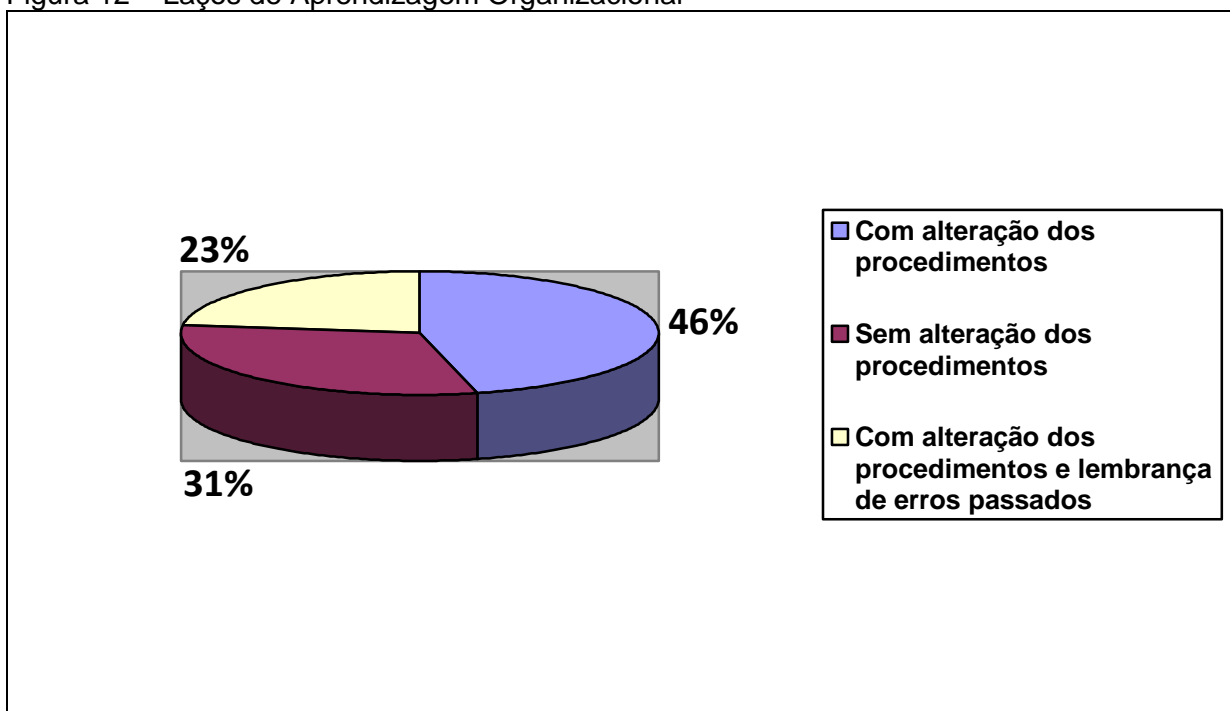
Figura 11 – Realização de procedimentos de melhoria organizacional



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Subaé, (2011).

Conforme anteriormente descrito, a melhoria organizacional integra-se a aprendizagem organizacional. Logo, a fim de investigar este último conceito, foi questionado se quando acontecem os erros, os mesmos são corrigidos por meio de ações, obtendo-se as seguintes respostas: 46% realizam a alteração dos procedimentos, o que reflete a utilização do laço duplo de aprendizagem que é o de gestão; 31% realizam a correção dos erros sem a alteração dos procedimentos, o que ocorre o laço simples, de controle apenas; e apenas 23% realizam a alteração dos procedimentos e os funcionários já conseguem lembrar os erros passados, construindo, então, os modelos mentais.

Figura 12 – Laços de Aprendizagem Organizacional

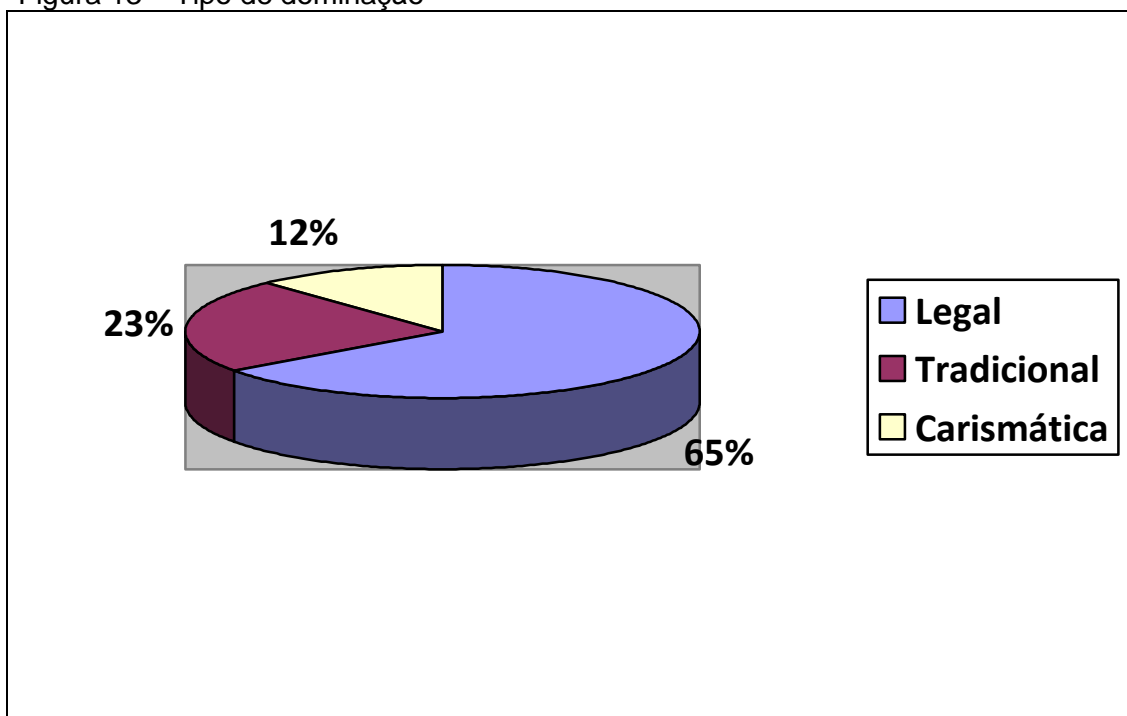


Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Subaé, (2011).

Acredita-se que a utilização do laço triplo de aprendizagem ainda é muito incipiente nas empresas pesquisadas, pois apenas 23% já conseguem construir modelos mentais a partir dos seus erros. Sugere-se que as pessoas ligadas à gestão de tais empreendimentos criem mecanismos que favoreçam a aprendizagem, além de incentivar a análise dos erros por meio de estudos corporativos, reuniões e cursos, a fim de promover efetivamente a melhoria dos procedimentos organizacionais. Lembrando-se de que todas estas ações estão diretamente ligadas ao estilo de gestão de cada indústria.

E sobre tal estilo, foi questionado qual o tipo de dominação existente na indústria (figura 13), obtendo-se a seguinte resposta: 65% afirmam ser do tipo legal, que visa obedecer a regras e regulamentos estabelecidos pela alta administração da indústria; 23% afirmam ser do tipo tradicional, que é a patriarcal, hierárquica, típica de empreendimentos familiares; e apenas 12% afirmam que a dominação é a do tipo carismática em que se deve obedecer exclusivamente ao líder, o que inclusive pode motivar os funcionários, e a qual deveria ser utilizada em todas as indústrias.

Figura 13 – Tipo de dominação



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Subaé, (2011).

Na segunda parte do questionário foi pedido que marcassem uma ocorrência dos itens listados, conforme a figura 14, no apêndice E. Assim, em relação a referida figura 14, que enfocou os aspectos de cultura organizacional, foi questionado se as pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades e 35% informaram que muitas vezes preferem receber ordens, 35% de vez em quando, 11% sempre, 11% raramente, e 8% nunca, o que configura os aspectos da estrutura tradicionalista de gestão. Questionados se os gerentes estão disponíveis para fornecer assistência aos funcionários, cerca de 50% informaram que sempre estão disponíveis, 42% muitas vezes, e 8% de vez em quando, o que representa a disponibilidade dos gerentes de interação nos procedimentos organizacionais, sendo que o ideal seria que 100% deles sempre estivessem disponíveis, ou que existisse uma estrutura de apoio integral aos funcionários.

Assim, também foram questionados se a dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes, obtendo-se por resposta que 46% ocorre de vez em quando, 31% raramente, 15% muitas vezes e em 8% das indústrias nunca ocorre, especialmente pela falta de planos de carreiras. Logo, claramente, sugere-se a criação ou implementação de planos que estruturam

de forma eficaz a carreira dentro das organizações, a fim de criar condições de permanência dos funcionários, além de incentivar a qualificação.

Questionou-se também se o crescimento profissional costuma ser recompensado financeiramente e 40% responderam que muitas vezes e os outros 26% responderam que sempre, 19% de vez em quando, 11% raramente e 4% nunca, representando que a remuneração é variável segundo o crescimento profissional, mas nas indústrias tal crescimento deve ser também estabelecido pelo supracitado plano de carreias.

Em relação à comunicação entre os funcionários operacionais e administrativos e se ela é clara, obteve-se a seguinte resposta: 42% opinaram que muitas vezes ela é clara, 35% sempre, 19% de vez em quando, e 4% raramente, verificando-se que o processo comunicativo tem sido relativamente eficaz. Dessa forma, questionou-se então se os funcionários são estimulados a opinar sobre os procedimentos, e cerca de 35% responderam que sempre são estimulados, 31% de vez em quando, 19% muitas vezes e 15% raramente. Tal estimulação pode inclusive integrar os setores e motivar os funcionários.

Sobre os setores ou departamentos trabalharem de forma coordenada e integrada, 56% responderam que muitas vezes isto ocorre, 34% sempre, e 10% de vez em quando. Sendo que esta integração pode inclusive ser influenciada pela própria comunicação organizacional, e claramente pela cultura que é assumida.

Sobre as metas de produção serem pré-definidas, cerca de 46% afirmaram que sempre são cumpridas, 46% muitas vezes, e 8% de vez em quando, fato que corrobora com os segmentos aos quais os respondentes pertencem, industrial e produtivo. E se a superação de metas pré-definidas é uma preocupação constante, 61% responderam que sempre, 35% muitas vezes, e 4% de vez em quando. Evidenciando-se ainda se há supervisão direta para controlar o comportamento dos funcionários, e 61% responderam que sempre, 35% muitas vezes e 4% de vez em quando.

A respeito das inovações de produto serem em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado, 54% afirmaram que muitas sempre são, 38% muitas vezes, e 8% de vez em quando. Nesse sentido, pode-se então, analisar como a cultura pode conduzir as organizações à promoção do desenvolvimento de



uma região. Afinal, quando as organizações inovam e introduzem novos conceitos em seus produtos visando o atendimento aos desejos e necessidades de seus clientes, tais organizações acabam por transformar o próprio mercado e então pode-se promover desenvolvimento de uma região a partir do momento que tal transformação movimentada a economia e gera mais emprego e renda, por exemplo.

Nota-se que os processos sociais em que se vive nos dias de hoje são reflexos do contexto histórico, econômico, político e inclusive social que a sociedade brasileira viveu ao longo dos anos. Afinal, os acontecimentos, fatos sociais e fenômenos marcaram a história do país e auxiliaram o desenvolvimento da cultura nacional.

Destaca-se que os indicadores de cultura, contemplados no instrumento para observação da cultura por Ferreira e Asmar (2002), tais como iniciativa individual, tolerância ao risco, direção, integração, contatos gerenciais, controle, identidade, sistema de recompensa, tolerância ao conflito, e padrões de comunicação, podem interferir no desenvolvimento local de maneira positiva ou negativa, ou seja, podem, por exemplo favorecer o desenvolvimento de uma localidade a partir da melhoria do nível de qualificação dos funcionários. Por conseguinte, surge a necessidade de qualificá-los em escolas especializadas, as quais são instaladas a partir de tal demanda, criando-se, então, a consciência da necessidade de crescimento profissional e melhoria do nível educacional, entre outras vantagens.

Afinal, a maioria dos respondentes preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades, além da dificuldade de ascensão profissional o que leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes. Em contra partida, o crescimento profissional costuma ser recompensado financeiramente. Partindo-se dos questionamentos a respeito dos ganhos financeiros individuais para os organizacionais, apresenta-se a terceira parte do questionário, em que buscou-se investigar sobre os aspectos de localização das indústrias, fato este que pode levar às organizações a ganhos ou perdas de cunho financeiro. Assim, foi solicitado que marcassem com um X a importância de alguns elementos para a instalação das indústrias no Centro Industrial do Subaé, obtendo-se o seguinte resultado, conforme apresentado na figura 15, no apêndice F.

Questionados se a localização da indústria deve-se ao fácil escoamento da produção e recepção de matéria-prima, 54% afirmaram que este fato é muito importante, 10% que este fato é importante, e 8% é indiferente. Lembrando-se que o CIS está localizado no maior entroncamento rodoviário do Norte-Nordeste do país e que tal escoamento produtivo seria realizado pelas vias rodoviárias, comumente utilizadas para tal função. Sobre a localização pela proximidade com clientes e com fornecedores, 54% afirmaram ser muito importante, 31% importante e 15% indiferente. Logo, a maioria afirmou que tal proximidade é algo significativo. Assim, percebe-se que muitas das indústrias localizadas no CIS possuem clientes locais, conforme já foi descrito no tocante ao grau de adesão do CIS à economia local.

Quanto a disponibilidade de mão-de-obra barata na região e sendo esse ser um dos motivos que levaram a localização da indústria, 38% responderam que este fato é importante, 23% que é muito importante, 15% ficaram indiferente, 12% acredita ser pouco importante e outros 12% que é um fato não importante. O que reflete que muitas indústrias buscam mais a mão-de-obra qualificada do que a barata essencialmente, sendo este um ponto positivo para o desenvolvimento intelectual dos funcionários e para a construção de carreiras pautadas no conhecimento.

Sobre o terreno ser barato: 38% responderam ser importante, 19% muito importante, outros 19% indiferente, 12% pouco importante e 4% não importante, o que representa a influência do valor do terreno na decisão de localização. Sobre um outro aspecto, em relação à proximidade com os fornecedores, 35% afirmaram ser importante para a localização industrial este fato, 23% indiferente, 19% que é muito importante, 15% pouco importante e 8% que não é importante, relevando que a proximidade com o fornecedor, reduz os custos de recepção de matéria-prima.

Também, sobre um outro aspecto, em relação à facilidade de eliminação dos resíduos, 35% afirmaram ser indiferente para a localização industrial este fato, 27% muito importante, 19% que é importante, 11% pouco importante e 8% que não é importante. Levando-se em consideração que independente do tipo de atividade industrial, a eliminação dos resíduos deve ser considerada importante e isto não é a preocupação principal dos respondentes, o que de fato não reflete em iniciativas de responsabilidade ambiental. Sendo que é possível que estes mesmos respondentes

pertencam a um determinado tipo de segmento em que a eliminação dos resíduos é mais fácil ou que os mesmos podem ser recicláveis ou reutilizáveis.

Sobre os incentivos públicos, do tipo fiscais ou financeiros, 46% responderam que é importante, 23% que é muito importante, 15% que é indiferente, 8% que é pouco importante, e 4% que não é importante. Nota-se que os incentivos públicos têm sido essencialmente significativos em todas as indústrias, sendo que inclusive em algumas delas, esse tem sido o ponto de partida para a escolha da localização. Assim, cabe aos governos a criação de uma normatização para os incentivos mais clara e que possa favorecer inclusive as indústrias que já estão instaladas, pois muitas vezes, quando são concedidos incentivos governamentais às novas indústrias, pode-se gerar mais empregos, mas pode-se fechar indústrias já existentes, pois, por exemplo, pode-se trazer para a localidade uma determinada indústrias que, concorrentemente, pode captar os clientes de indústrias menores.

Por fim, questionou-se se a redução dos custos de implantação e operacionalização das empresas por já existirem infra-estruturas na região é um fator importante para a localização industrial no CIS e cerca de 42% responderam que é importante, 23% que é muito importante, 23% indiferente, 8% que não é importante, e apenas 4% que é pouco importante. Afinal, para a localização de uma indústria é interessante que haja infra-estrutura para recepção de matérias-primas, para escoamento da produção, e para a manutenção básica do empreendimento.

Diante do exposto, convém ainda descrever que o fácil escoamento da produção e recepção de matéria-prima foi o item considerado importante, comparado com os demais; sendo que a redução dos custos de implantação e operacionalização das empresas por já existirem infra-estruturas na região foi o item considerado mais importante, comparado com os demais itens.

Nesse sentido, sobre o histórico brasileiro, convém destacar que em relação à localização das indústrias no contexto brasileiro:

A expansão econômica conseguida no período de 1920 a 1947 resultou principalmente de forças espontâneas e de fatores externos, em oposição ao período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, quando o desenvolvimento surgiu como prioridade nacional máxima, tendo início um surto de desenvolvimento auto-sustentado. (ROBOCK, 1977, p. 44).

Ainda de acordo com Robock (1977), na referida época, a atividade econômica predominante era a agrícola, já dependendo de importações e

exportações. E com a expansão do produto nacional e o crescimento relativamente lento da produção industrial, as mudanças na indústria deveriam, então, ser bruscas, a fim de que pudessem inclusive diversificar o setor de manufatura.

E com os efeitos da política cafeeira a indústria se beneficiou, e, ainda segundo Robock (1977, p. 46), o advento da “Segunda Guerra Mundial estimulou ainda mais a ampliação dos mercados internos do Brasil”. Sendo o ferro e o aço o primeiro exemplo de desenvolvimento positivo no Brasil, entre os anos de 1930 e 1940, mas a nova industrialização e a afirmação desenvolvimentista ocorreram entre 1948 e 1956, quando modernizaram as indústrias. Com o governo de Juscelino Kubitschek de 1957 a 1961 o desenvolvimento passou a ser prioridade nacional. E em 1968 ocorreu o “milagre econômico”.

A taxa alta de crescimento da indústria, em média da ordem de 12 por cento anuais no período de 1968 a 1974, reflete o *boom* da construção civil, a expansão célere dos investimentos privados estrangeiros, a resposta vigorosa do setor privado e o crescimento fortemente acelerado de empresas do Governo, que têm sido uma força poderosa e dinâmica do desenvolvimento brasileiro. (ROBOCK, 1977, p. 61).

Destaca-se que os principais debates sobre o desenvolvimento no Brasil abordaram, segundo Dallabrida (2010, p. 93), de um lado o “[...] crescimento liberal com ênfase na especialização internacional do país, de outro, o crescimento com forte participação estatal”. Sendo que o enfoque desenvolvimentista brasileiro enfatizou as indústrias de base e propôs a industrialização como forma de desenvolvimento.

Nesse sentido, compreende-se que o desenvolvimento é resultado da expansão da economia e não algo que todos os países irão passar, o que trata do pensamento de Furtado (1982), que afirma que o desenvolvimento não consiste em uma simples etapa histórica. Logo, destaca-se, segundo Robock (1977), que existem fontes de crescimento e de desenvolvimento no Brasil.

[...] (1) existência local de diversos ingredientes fundamentais para apoio do esforço desenvolvimentista; (2) desempenho imaginativo e do largo alcance da parte do Governo, mediante o planejamento econômico, mediante a adoção e implementação de programas de ação e estratégias, mediante investimentos maciços em infra-estrutura e mediante a participação direta em atividades comerciais através de empresas estatais; (3) resposta vigorosa, tanto de empresas nacionais como estrangeiras, à oportunidades de desenvolvimento e incentivos; e (4) forças externas, tais como empréstimos e auxílio do exterior. (ROBOCK, 1977, p. 65).

Assim, compreende-se que o desenvolvimento econômico é realizado em longo prazo, pois conforme Myint (1966, p. 155), tal desenvolvimento “[...] não é uma tentativa única e isolada para aumentar a produção, mas um processo contínuo, a longo prazo”, em que várias ações devem ser estabelecidas, não de forma isoladas, mas integradas num contexto macroeconômico e geridas a partir de ações públicas e privadas, gradativamente.

#### 4.2 A REGIÃO DO MINHO (PORTUGAL)

Segundo dados do *site* da Associação Industrial do Minho - AIM, a região do Minho compreende os distritos de Viana do Castelo e de Braga, abrangendo, assim, o Minho-Lima e Cávado na sua totalidade e parte do Ave e do Tâmega, representando cerca de 10,5% da área da NUT II<sup>26</sup> de Portugal, a qual corresponde ao Norte.

A seguir apresenta-se mapa das regiões de Portugal, o qual trata-se de um mapa histórico, cuja divisão de regiões e províncias remonta o início do século passado:

Figura 16 – Regiões de Portugal



Fonte: [www.geografiado11d.blogspot.com](http://www.geografiado11d.blogspot.com) (2012).

<sup>26</sup> NUT são Unidades Territoriais para fins Estatísticos de Nível, que são classificadas em I, II e III, de acordo com o nível de desagregação territorial que representam. As mesmas são uma espécie de subdivisão territorial.

A região escolhida para pesquisa foi a do Minho<sup>27</sup>, a qual engloba vinte e quatro municípios; são eles: Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho, Vila Verde, Vila Nova de Famalicão, Vizela, Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo, e Vila Nova de Cerveira, conforme apresenta-se no mapa a seguir:

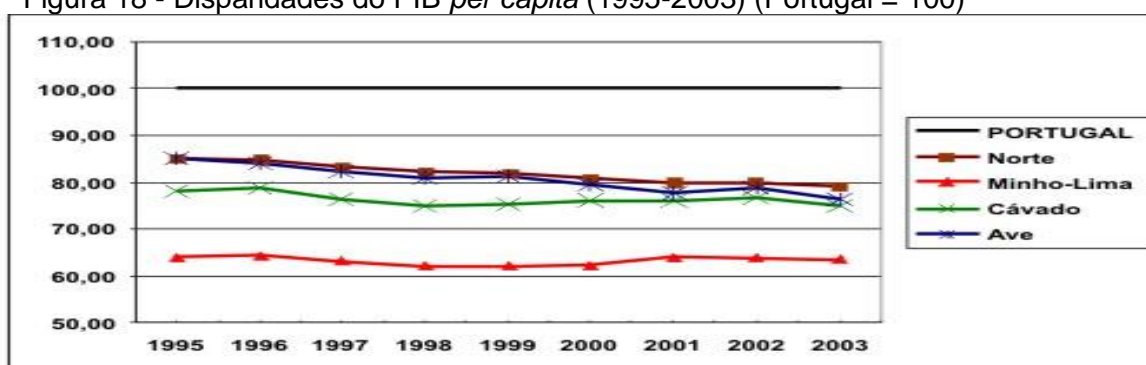
Figura 17 – Mapa do Minho



Fonte: <http://www.homesforsaleinportugal.com/usercontent/images/minho.gif>, (2012).

Toda a referida região do Minho engloba, segundo Censo 2011, uma população de 3.687.293 habitantes (dados de NUT II Norte), representando cerca de 35% do total da população residente em Portugal, que em 2011 é de 10.476.291 habitantes. Segundo dados do Anuário Estatístico da Região Norte 2006, em 2004, o Minho, gerou 8% do PIB nacional, conforme apresenta-se na figura 17 na página a seguir, o que demonstra um alargamento das distâncias entre o ritmo de crescimento econômico das sub-regiões do Ave e do Cávado e a evolução registrada no País, podendo-se verificar que este é um cenário de divergência quando comparado com a média nacional.

<sup>27</sup> Foi escolhida esta região por se tratar da localidade em que a autora realizou o doutorado *sandwich*.

Figura 18 - Disparidades do PIB *per capita* (1995-2003) (Portugal = 100)

Fonte: INE, (2004).

Ainda segundo os dados da AIM: “A esta dinâmica de crescimento econômico divergente em relação ao comportamento da economia nacional junta-se um agravamento do nível de desemprego, agravamento esse que pode ser considerado como um dos grandes problemas sociais do Minho”. Porém, mesmo com toda esta conjuntura econômica e social apresentada, o Minho dispõe de 233 indústrias atuantes, segundo dados do *site* a AIM, de 2012. Sendo estas classificadas a seguir:

Quadro 5 – Indústrias do Minho

Segmento Industrial	Quantidade de Indústrias
Alimentares e Bebidas	22
Elétrica e Eletrônica	18
Extrativas	8
Madeira	33
Papel	4
Vestuário, Têxtil e Calçados	148

Fonte: Associação Industrial do Minho, (2011).

Nota-se que a maior representatividade da indústria encontra-se no setor de vestuário, têxtil e calçadista, que representa cerca de 63,51% do total de indústrias da região do Minho, distribuídas em suas 24 localidades. Para a compreensão da referida realidade, convém caracterizar em traços gerais a política de industrialização portuguesa, conforme será feito a seguir.

#### 4.2.1 Características gerais, economia e industrialização

A industrialização portuguesa foi considerada desde o final da década de 40, mas efetivamente na década de 70. Porém para compreender seu processo histórico, é necessário expor toda a conjuntura econômica. Assim, em relação à situação econômico-social de Portugal na década de 1910, segundo Mateus (2006),

convém descrever que a mesma era de crise financeira, e a estrutura industrial de têxteis, calçados e vestuário, com base no Censo de 1912, detinha 41% do total de mão-de-obra da indústria.

Convém descrever que as primeiras grandes empresas têxteis se implantaram no Minho em 1871 e 1875. Segundo o Centro de Inteligência Têxtil - CENIT e seu estudo de 2009, a indústria têxtil e vestuário em Portugal possui uma vasta história e tradição, sendo que a forte presença industrial na região Norte de Portugal, é reconhecida como um dos aspectos que mais caracterizam a sua realidade social e económica.

A produção têxtil representou desde cedo um papel fulcral em Portugal, desempenhando uma função de relevo já no século XVI, na produção das velas utilizadas pelos navios portugueses dos descobrimentos, as quais eram fabricadas com pano de treu, sendo famigerado o que era produzido e comercializado em Vila do Conde. Efectivamente, desde logo se denota a necessidade de extrema qualidade que é exigida a estes produtos, os quais deveriam ser capazes de suportar condições atmosféricas extremas e assegurar a protecção de vidas, o que salienta a necessidade de exigências elevadas. Tal é a importância e a tecnicidade exigida do pano de treu, que as suas especificidades foram ditadas por via legislativa em 1556 e 1561, especificando as técnicas de fabrico. Para o desenvolvimento industrial da região, contribuíram, por um lado, a exploração vitivinícola do Douro, iniciada em meados do século XVII e consolidada no século XVIII, e o desenvolvimento agrícola na região Norte, o qual foi acompanhado por diversas actividades protoindustriais (processo de fabrico artesanal e de baixa concentração de mão-de-obra e capital), associadas com as plantações do linho e a produção de seda, principalmente no Minho e em Trás-os-Montes, respectivamente. A industrialização da região Norte decorreu ao longo do século XIX, em paralelo com a Revolução Industrial (finais do século XVIII, inícios do século XIX) que se verificava em diversos países europeus e no sub-continente norte-americano. Entre 1851 e 1881, o cerne da industrialização da região Norte estava localizado no Porto, distribuindo-se lentamente e de forma desigual pelas diversas áreas da região. (CENIT, 2009, p. 25-26).

Partindo-se para a realidade de 1900, tem-se que:

No período da I República (1910-1926) o país foi dominado pela instabilidade política e social e pela participação na Grande Guerra a que se seguiram desequilíbrios macroeconómicos acentuados e uma elevada taxa de inflação – a maior registrada no século. A taxa de crescimento do PIB, neste período, foi de apenas 1,36% e a do PIB *per capita* de apenas 0,8%. (MATEUS, 2001, p. 29-30).

Além de que com a crescente instabilidade política e a proclamação da República em 05 de outubro de 1910, Portugal acabou por afastar-se dos níveis de desenvolvimento esperados, pois entre 1910 e 1930, também conforme Mateus



(2006, p. 35), “é o período em que se verifica o maior afastamento relativo nos níveis de desenvolvimento em relação aos países que são hoje membros da EU”.

A crise financeira e a inflação da I Guerra Mundial em 1924 enfraqueceram ainda mais a economia portuguesa. Com o plano Marshall, desde 1945, os Estados Unidos forneceram ajuda monetária a Europa, como um todo. Sendo que apenas em 1950 é que Portugal avança em crescimento econômico e avanço técnico, em especial com os planos de fomento. Além de que, em 1960, o referido país entra na EFTA – *European Free Trade Association*, que constituía-se de uma zona de livre comércio entre Áustria, Dinamarca, Noruega, Reino Unido, Suécia, Suíça e Portugal.

Na sequência da grande expansão econômica que se seguiu à 2ª Grande Guerra e com o aparecimento dos termoplásticos, a fabricação dos moldes de injeção e, deste modo a indústria dos moldes, beneficiou de um grande incremento (em Portugal e a nível mundial) que se foi reforçando ao longo das décadas seguintes com o alargamento da utilização dos moldes para injeção nos mais diversos sectores (automóvel, aeronáutica, eletrônica, eletrodomésticas, brinquedos, etc.). (GOMES, 1998, p. 21).

Para Confraria (2001, p. 9), “Ao longo da década de 60 a política económica portuguesa definiu o que se poderiam considerar duas trajetória simultâneas de internacionalização”, tais como: o desenvolvimento das relações com as províncias ultramarinas; e a participação direta nos movimentos de integração economia europeia, como a EFTA – *European Free Trade Association* ou Associação Europeia de Comércio Livre.

Ainda sobre o crescimento econômico de Portugal, segundo Mateus (2001), convém destacar que a produtividade no referido país, associada à disponibilidade de capital por mão-de-obra, é baixa quando comparada com os países mais desenvolvidos. Logo, para enfrentar a referida realidade, foram, então, criados os planos de desenvolvimento, que foram:

- a) I Plano de Fomento, de 1953 a 1958 que enfocou a infra-estrutura com a construção de barragens e em que os gastos totais representaram cerca de 2% do PIB, e que a taxa de investimento atingiu em média 23,6% do PIB;
- b) II Plano de Fomento, cuja política de substituição de importações estava presente na estratégia de industrialização dos anos 50 e 60;

- c) o Plano Intercalar, de 1965 a 1966, período em que passou a dar-se importância às indústrias metalúrgicas, metalomecânicas e de material de transporte, químicas e petróleo e cimentos, ressaltando que é a partir do referido plano que o planeamento regional é realizado, levando-se em consideração uma distribuição mais equitativa do rendimento;
- d) e o III Plano de Fomento, de 1967 a 1973, em que segundo Mateus (2001, p. 90) “[...] se reconheceria a necessidade de abandonar o modelo de crescimento baseado na orientação interna (*inward orientation*) para uma visão baseada nas vantagens comparativas e na concorrência internacional”; daí surgem inclusive os estudos das organizações internacionais, como a OCDE – Organization for Economic Co-operation and Development.

Ainda no período do II Plano de Fomento, com o acordo celebrado com a CEE - Comunidade Económica Europeia, e o ingresso em mecanismos internacionais, como o primeiro financiamento do Banco Mundial a Portugal, realizado em 1963, passou-se então a verificar uma transformação profunda das estruturas produtivas e o, então, progresso económico, conforme Mateus (2006). A integração de Portugal na CEE, conforme Brandão (1993, p. 7): “[...] acentuou o grau de exposição da economia à concorrência externa”, fato que eleva a necessidade de se reestruturar as atividades produtivas, para então concorrer no mercado.

Mas ia iniciar-se um ciclo de ouro do crescimento. Uma análise dos factuais de crescimento do período revela um dos fenómenos mais importantes de toda a análise do desenvolvimento da economia portuguesa no século XX: a produtividade total dos factuais, que estagnara ao longo das duas décadas anteriores, cresce de uma forma acentuada [...]. (MATEUS, 2006, p. 85).

Ainda sobre tal progresso, Jacquemin (1979, p. 27) afirma que “Com exceção da Espanha, onde se verifica estacionaridade, tanto Portugal como a Grécia viram crescer, entre 1960 a 1978, de forma significativa, a contribuição do sector industrial para o PIB”. Ao longo da década de 70 verificou-se um crescimento da economia portuguesa em termos de sua integração nos espaços económicos europeus.

De 1960 a 1973 a economia portuguesa teve taxas de crescimento elevadas, com uma média anual de crescimento do PIB próxima de 6% até 1966 e, de 1967 a 1973, pouco inferior a 8%. Na década seguinte, a taxa média anual de crescimento foi pouco maior do que 2%, subindo, de 1986 a

1997, para 3,6%. [...] Isto é, parece claro que, depois de 1974, a economia se deslocou para uma trajetória de crescimento bastante abaixo da anterior e que, depois da adesão à Comunidade Económica Europeia, a recuperação não tenha sido espetacular, conseguindo-se um valor superior em 1% ao da década (ou, neste caso, do ciclo económico) anterior. (CONFRARIA, 1995, p. 36).

Assim, além do ingresso de Portugal na CEE, um outro momento histórico que merece destaque é a convergência real e nominal de Portugal para a União Europeia, sendo considerado como a segunda fase da integração europeia, iniciada em 1986, e mais especificamente quando Portugal pede adesão a CEE.

Vale ressaltar que as atividades industriais conduziram à evolução das atividades económicas portuguesas. Já que Guimarães e Martins (1989, p. 13) afirmam que “as atividades industriais representam, assim, no início da década de 80, cerca de 30% do PIB e, agregando os efeitos indiretos, são responsáveis por uma parte ainda mais substancial da atividade económica nacional”.

Sobre as atividades industriais e o próprio processo de industrialização, Confraria (1995, p. 52) expõe que “podemos definir a industrialização como um aumento do peso da indústria transformadora no valor acrescentado ou na população ativa”, fato que ocorreu efetivamente até aos finais da década de 70, quando a indústria portuguesa cresceu em taxas semelhantes às da economia. Assim, acredita-se que o processo de industrialização tenha se sustentado pelo crescimento económico e vice-versa.

A evidência disponível para a economia portuguesa sugere a existência de um processo de industrialização, em termos de valor acrescentado, até finais da década de 70. De meados da década de 70 a 1985 a indústria transformadora terá, em média crescido a taxas semelhantes às do conjunto da economia mas, de 1986 e 1995, houve uma queda significativa do seu peso no valor acrescentado global e neste sentido pode falar-se, para este período, coincidente com a participação nas Comunidades Económicas Europeias e, depois, na União Europeia, de um processo de desindustrialização em termos de valor acrescentado. (CONFRARIA, 2001, p. 52).

Descreve-se, então, que o processo histórico de formação de uma capacidade industrial portuguesa deu-se no período posterior à II Guerra Mundial, pois antes disso a estrutura industrial de Portugal caracterizava-se por níveis baixos de produtividade e a predominância de atividades agrícolas. Guimarães e Martins (1989, p. 18) expõem que “A ausência de uma verdadeira dinâmica de transformação e desenvolvimento económico contribuiu para a manutenção

continuada de estruturas institucionais rígidas, pouco vocacionadas para provocar ou mesmo apoiar processos de industrialização”.

Além de que a especialização portuguesa, no que se refere à imobilidade industrial até os primeiros anos 90, mantendo-se na cadeia têxtil, contribuiu inclusive para a especialização internacional de Portugal.

A imobilidade estrutural da indústria coexiste com um acentuado movimento de polarização na fileira têxtil, vestuário e couro, até o início da década de 90. Nos anos 90 assiste-se à inversão abrupta desta tendência, com o espetacular ascenso da fileira metálica e o declínio relativo da importância da primeira. Em conjunto, respondem por quase 70% das exportações, em 1996. (LANÇA, 2000, p. 21).

Assim, ainda Lança (2000, p. 77) apresenta uma síntese da realidade industrial portuguesa em que: “A empresa dominante é uma sociedade por quotas de capital familiar, gerida exclusivamente pelos seus proprietários. O capital estrangeiro, quando existe, tende a ser maioritário”, e a exportação é realizada pela maioria das indústrias portuguesas. Então, nota-se que a partir do crescimento dos investimentos, as organizações industriais passaram a contribuir em percentual elevado para a economia em termos de produtividade, exportação e geração de renda.

Num quadro econômico marcado pela competição entre empresas e territórios e pela globalização dos mercados, para sobreviverem e afirmarem-se, as empresas portuguesas, também elas, precisam de ser arrojadas em termos organizativos e comerciais ou, se se quiser dizer de outra forma, precisam de ser mais inovadoras. Ser mais inovadoras significa encontrar as formas de posicionamento nos mercados, nacional e externo, adequadas aos produtos que produzem/comercializam ou partir para novos produtos e novos modos de operar, mantendo presente a respectiva dimensão e cultura organizacional. (SANTOS; RIBEIRO, 2006, p. 33).

Logo, ainda em relação ao sistema industrial português, suas estruturas e determinantes nas atividades produtivas, Guimarães e Martins (1989, p. 13) definem que: “as atividades industriais detêm, em Portugal, um peso considerável, determinando diretamente as condições e o nível de vida de vastos estratos da população portuguesa”. Assim, desde 1960 que nota-se o crescimento industrial, sendo que os setores mais dinâmicos da indústria foram as químicas e as metalomecânica.

De facto, a composição sectorial da indústria transformadora portuguesa parece indicar que a atividade industrial portuguesa está particularmente centrada na produção de bens de consumo final mão-de-obra intensivos e,

numa segunda linha, de produtos intermediários mais capital intensivos. (BRANDÃO, 1993, p. 83).

Segundo Mateus (2006, p. 276): “A Fase II em que se dá o arranque da economia é caracterizada por uma expansão acentuada e em larga frente dos subsectores industriais”, como o setor elétrico e a siderurgia nacional de Portugal. Já na Fase denominada de III verifica-se o crescimento das indústrias têxteis e alimentícias, além de vestuário e calçado, por conta da expansão das infraestruturas e do próprio parque habitacional.

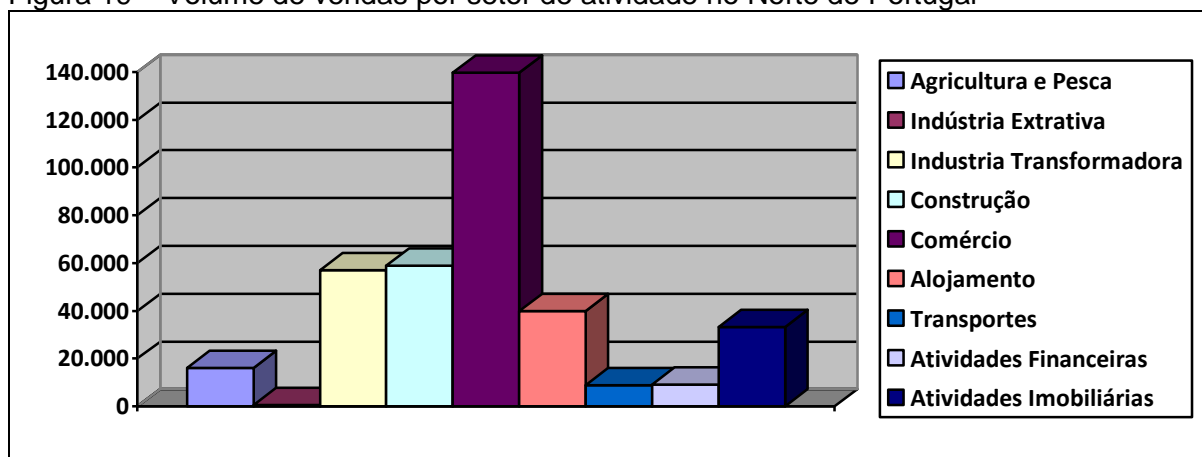
Em primeiro lugar, a maioria dos sectores de concentração superior a 60% caracteriza-se por elevada dimensão mínima eficiente [...] e exigência de capital que constituem, potencialmente, importantes barreiras à entrada, em especial em mercados de pequena dimensão como os mercados industriais portugueses [...]. Por outro lado, é provável que o forte peso do Estado nestes sectores, criando condições particulares de apoio (por exemplo, o acesso ao crédito), constitua uma importante barreira adicional. (BRANDÃO, 1993, p. 97-98).

Diante do exposto, convém apresentar inicialmente as características do Centro Industrial do Minho, objeto desta pesquisa, e em seguida expor os setores industriais que estão presentes na região do Minho, conforme serão apresentados a seguir.

#### **4.2.2 O Centro Industrial do Minho (CIM)**

Antes de apresentar o Centro Industrial do Minho e suas características, convém expor os dados do Norte de Portugal, para situar o contexto que será exposto. Nesse sentido, convém apresentar a distribuição do volume de vendas por setor de atividade na região Norte em 2004, em 1.000 euros, enfocando que o comércio é a atividade predominante na economia do Norte de Portugal, seguido pela construção e pelas indústrias transformadoras, tal como exposto a figura 18 a seguir:

Figura 19 – Volume de vendas por setor de atividade no Norte de Portugal



Fonte: Adaptado de INE, (2005).

Em relação a produção das indústrias transformadoras, foco deste trabalho de pesquisa, destaca-se que, o tecido produtivo é caracterizado por um conjunto de atividades que trabalham o metal e a madeira e que têm em comum a sua relação com a construção civil e a produção de elementos para o lar e que no seu conjunto empregam mais de 10% da totalidade da mão-de-obra dos dois distritos. Porém a predominância é de indústrias do ramo têxtil.

O Cluster Têxtil, fortemente enraizado no Norte, apresenta uma configuração essencialmente extensiva – não contam com fornecedores de maquetas nem com tecnologia específica, não contam com fornecedores de materiais e apresentaram competências de design muito incipientes. Não obstante, a fileira é muito heterogênea, e tem-se assistido a um forte dinamismo de algumas operações específicas, com elevado índice de especialização (caso das tinturarias e dos fios texturizados). (EXPOENTE, 2008, 169).

A região do Minho e sua estrutura empresarial são constituídas predominantemente por pequenas unidades, pois a maioria das empresas da região têm menos de 10 trabalhadores (86% no Minho-Lima, 83% no Cávado, e 82% no Ave). Segundo dados da Associação Industrial do Minho - AIM, o tecido produtivo destes territórios revela-se bastante diversificado, existindo, contudo, alguma tendência de especialização em atividades tradicionais, intensivas em mão-de-obra e tecnologicamente maduras.

Nesse sentido, a malha industrial da região do Minho, em especial, o segmento têxtil, avança paralelamente ao crescimento português. Vale ressaltar que acompanhando o ritmo mundial das atividades econômicas, o setor de serviços também avançou no Minho, representado pelo crescimento do PIB, o qual, segundo

Fernandes (1994) apresentou-se em 1991 distribuído pelos seguintes setores: 38,8% de Serviços, 9% na Agricultura e 52,2% na Indústria.

Tabela 10 – PIB de Portugal

Período de referência dos dados	Produto interno bruto a preços correntes (B.1*g) (Taxa de variação homóloga - Base 2006 - %); Trimestral
	%
2.º Trimestre de 2011	0,3
1.º Trimestre de 2011	0,8
4.º Trimestre de 2010	1,9
3.º Trimestre de 2010	2,7
2.º Trimestre de 2010	2,3

Fonte: Adaptado de INEP (2011).

Nesse sentido, nota-se que o sistema econômico do Minho e sua zona industrializada apresentam-se predominantemente em áreas bem específicas, cujas atividades pautam-se em setores bem delimitados. As indústrias do Centro Industrial do Minho estão instaladas em Parques Industriais ao longo da região; para participar de tais Parques, as mesmas recolhem mensalmente uma taxa de condomínio, com fins a custear despesas de segurança e limpeza do Parque.

Foram pesquisados os Parques Industriais situados em Braga, os quais totalizam 09, tais como: Parque Industrial da Quinta do Carreiro, Parque industrial de Adaúfe, Parque Industrial de Celeirós, Parque Industrial de Frossos, Parque Industrial de Marvilha, Parque Industrial de Mire de Tibães, Parque industrial de Padim da Graça, Parque Industrial de Pitancinhos, e Zona Industrial de Vilça. Sendo que existem algumas indústrias (as menores, com cerca de 04 a 05 funcionários) que não se localizam dentro dos Parques e que estão inseridas em bairros residenciais, e outras localizam-se ao redor ou nas intermediações dos Parques.

Durante a realização da pesquisa de campo foram visitados os Parques, e realizadas pesquisas com os gestores de indústrias da amostra e com os responsáveis pelos Parques, os quais são nomeados pela Associação de Empresários e tratam das contratações de segurança e vigilância e da conta de recolhimento das taxas de condomínio<sup>28</sup>.

Assim, diante do exposto, convém apresentar a pesquisa no que se refere a aplicação dos inquéritos *on-line* e da realização das pesquisas. Inicialmente, partiu-

<sup>28</sup> As contas são nomeadas Conta Pessoa Jurídica da Associação sem fins lucrativos do Parque Industrial.

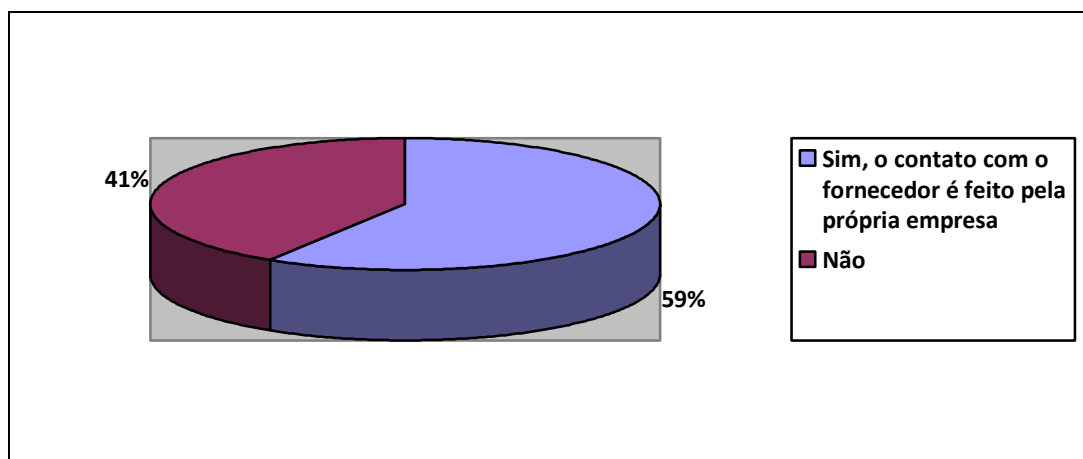
se da caracterização das indústrias pesquisadas, pois foi questionado se a empresa possui marca e rede de distribuição própria, obtendo-se as seguintes respostas:

Questionados se possuíam marca e rede de distribuição própria e se o contato com o fornecedor é feito pela própria empresa ou por terceiros, 59% responderam que sim, que tal contato é realizado pela própria empresa, o que configura a redução de intermediários e, por conseguinte de demais custos de produção. Fato que, claramente, remonta a ideia de que diante da crescente e constante competitividade, o foco dos negócios está condicionado aos fatores de mercado, como a marca, e a visibilidade da organização pelos clientes, sendo que uma imagem positiva pode contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, seja a curto ou a longo prazos.

Em relação as pesquisas realizadas com algumas indústrias do Minho, pode-se perceber que reconhecem a importância da marca no mercado e da necessidade de expansão do negócio. Porém a capacidade de investir em expansão ainda é incipiente, na maioria das empresas pesquisadas, em especial por se tratarem de empresas familiares.

Assim, apresenta-se a figura 20 que trata da marca e da rede de distribuição próprias:

Figura 20 – Marca e rede de distribuição própria



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho, (2011).

Destaca-se ainda que os fornecedores de matérias-prima e os clientes são em sua maioria da própria cidade de Braga ou das cidades circunvizinhas<sup>29</sup>, tais

<sup>29</sup> Cidades que pertencem a região do Minho.



como: Guimarães, Famalicão, Porto, Maia, Barcelos, Povóia do Lanhoso. Com exceção a algumas indústrias, que exportam para Noruega, Itália, Angola, entre outros países<sup>30</sup>.

O condicionamento das indústrias e a proteção aduaneira têm sido geralmente considerados como políticas de protecção da produção interna e das empresas instaladas, face à concorrência das importações à concorrência potencial de candidatos internos. De facto, estas políticas económicas compreendem-se mais facilmente como instrumentos de «defesa» de estruturas existentes [...] Todavia, é importante salientar o seu potencial como políticas de desenvolvimento da actividade exportadora. (CONFRARIA, 2001, p. 98).

Assim, acredita-se que o investimento na exportação pode movimentar ainda mais a economia, com o incremento dos investimentos estrangeiros na economia portuguesa, mas não é suficiente para gerar um crescimento económico rápido. Convém apresentar que os gestores pesquisados<sup>31</sup> ainda não se sentem preparados para a exportação e que, apesar das políticas de abertura de mercados e de relações internacionais entre os países europeus, as indústrias do Minho compram matéria-prima local, transformam os produtos e vendem os mesmos para um consumidor local, e muitas vezes, sem intermediários, o que movimenta a economia, em relação ao grau de adesão, o que pode ser compreendido como algo positivo.

Vale ressaltar que a realidade observada durante a pesquisa de campo não se trata da realidade mais central do Centro Industrial do Minho, afinal, tal região é reconhecida por se tratar de um centro exportador do país. Assim, a amostra selecionada para pesquisa faz emergir apenas um segmento da realidade.

Ainda sobre a caracterização inicial, foram também questionados sobre a procedência dos funcionários, se estes pertenciam ao concelho<sup>32</sup> em que a indústria encontra-se localizada, ou se outro concelho, obtendo-se que 47% são todos residentes no concelho onde está localizada a empresa e 46% cuja maioria são residentes no referido concelho, os demais 7% representam que poucos não são residentes no concelho. Tais respostas apresentam que as indústrias utilizam-se da mão-de-obra local em seus empreendimentos, fato que demonstra, pelo menos em

---

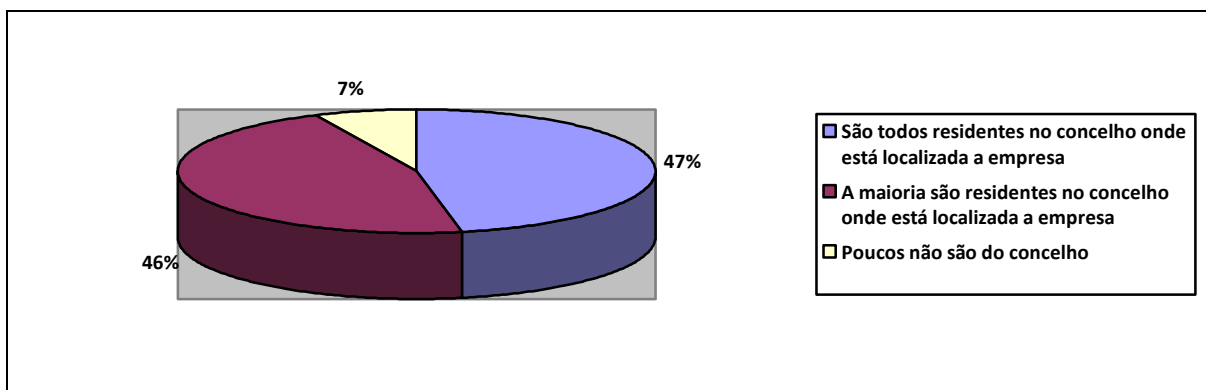
<sup>30</sup> Em relação a pesquisa realizada, sendo que apenas uma indústria exportava, as demais vendem os produtos na própria região do Minho.

<sup>31</sup> Os gestores pesquisados eram de indústrias do setor têxtil, por ser o setor mais expressivo do total de indústrias pertencentes ao Centro Industrial do Minho.

<sup>32</sup> Concelho em Portugal é o mesmo que Município no Brasil, pois trata-se de uma divisão administrativa.

parte, o grau de adesão do Centro Industrial do Minho à economia local, sendo positivo para a dinamização da economia desta região. Afinal, os rendimentos mensais que os trabalhadores recebem são dispendidos na própria região.

Figura 21 – Procedência dos funcionários

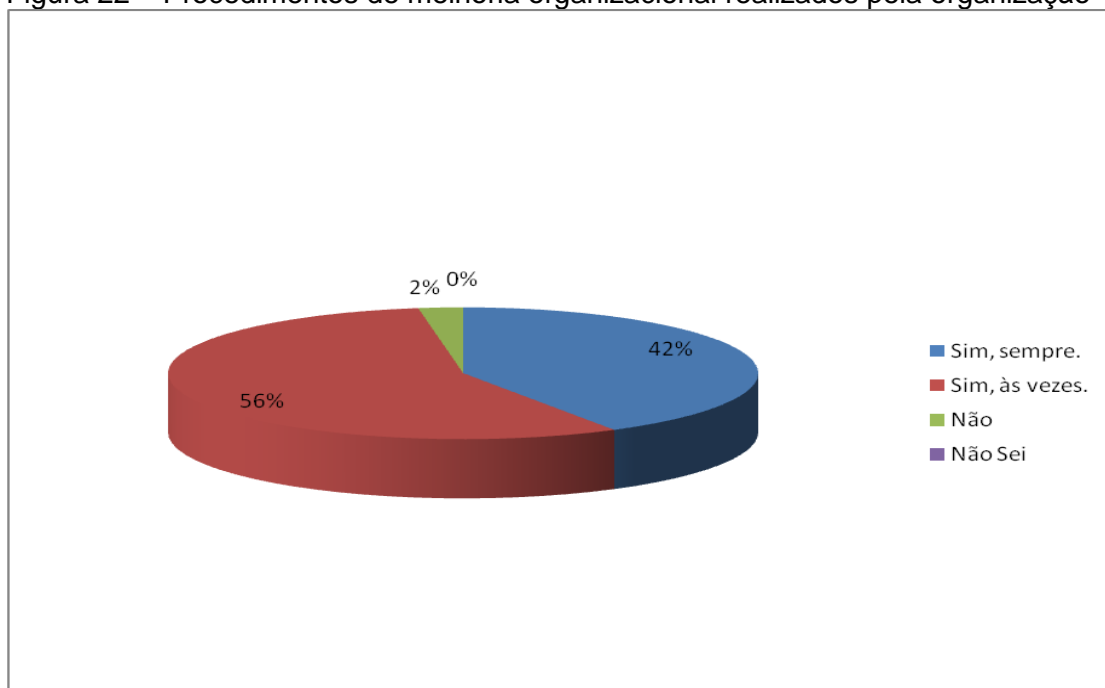


Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho, (2011).

Em relação aos procedimentos de melhoria organizacional realizados, 56% afirmaram que isto ocorre às vezes, 42% que sempre ocorre, e 2% que não ocorre. Resultado este que se apresenta como positivo, pois a melhoria organizacional, por meio da mudança de procedimentos, da inovação do processo produtivo ou pela diferenciação dos produtos, acrescenta vantagens competitivas às organizações.

Assim, buscou-se questionar se as organizações pesquisadas realizam procedimentos de melhoria organizacional, obtendo-se as seguintes respostas:

Figura 22 – Procedimentos de melhoria organizacional realizados pela organização



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho, (2011).

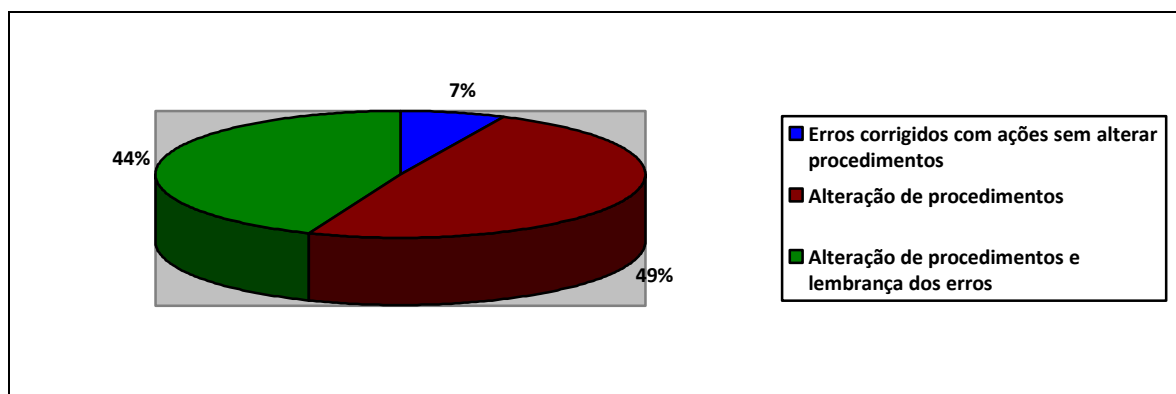
Ainda sobre a melhoria dos procedimentos organizacionais, convém descrever que a aprendizagem está correlacionada a esta melhoria, pois a aprendizagem pressupõe a mudança, e tal mudança corresponde a um estágio de melhoria. Assim, questionados sobre os Laços de Aprendizagem Organizacional que utilizam e se estes são do tipo simples, duplo ou triplo, obteve-se as seguintes respostas: 49% informaram que os erros são corrigidos com ações com alteração de procedimentos, o que significa a utilização do laço duplo de aprendizagem, que é o de gestão; 44%, que os funcionários conseguem lembrar-se de erros passados, o que configura o laço triplo, que é quando os indivíduos já conseguem construir modelos mentais e lembram-se dos erros, a partir do nível de conhecimento que possuem de determinada situação; e 7% informaram que os erros são corrigidos com ações sem alteração dos procedimentos, o que significa a utilização do laço simples de aprendizagem, que é o de controle apenas.

Percebe-se, então, que a maioria (49%) utiliza-se do laço de gestão e de aprendizagem. Cabe então aos gestores estimular a utilização efetiva do terceiro laço ou laço triplo junto aos procedimentos organizacionais. Sabendo-se que a aprendizagem é um recurso da organização para promover avanços e crescimento individual e coletivo. Convém ainda descrever que o treinamento que é fornecido aos funcionários é o inicial para o habilitar a exercer a função e que para atuar na área operacional é necessário apenas a conclusão do 9º ano<sup>33</sup>. Observa-se que os incentivos ao crescimento com base no conhecimento obtido por meio da área acadêmica ou de cursos profissionalizantes ainda é incipiente, fato que deveria ser revisto ou normatizado pelos órgãos competentes.

---

<sup>33</sup> Corresponde ao Ensino Fundamental Brasileiro.

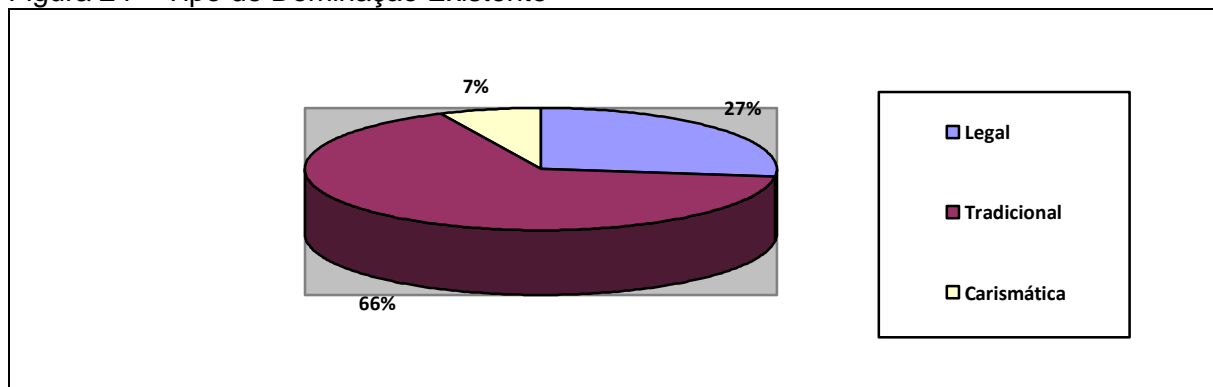
Figura 23 – Laços de Aprendizagem Organizacional



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho, (2011).

Questionados sobre o tipo de dominação existente, obteve-se as seguintes respostas: em 66% trata-se da tradicional, que é a patriarcal, hierárquica e empresa familiar; 27% a legal, em que o princípio é o de obedecer a regras ou a regulamentos; e apenas 7% informaram que o tipo de dominação é o carismático, em que se deve obedecer exclusivamente ao líder. Sugere-se que o tipo carismático seja mais utilizado, a fim de motivar as equipas e produzir resultados favoráveis ao desempenho organizacional.

Figura 24 – Tipo de Dominação Existente



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho, (2011).

Ainda sobre a dominação, que é tipicamente tradicional, de cunho patriarcal, por se tratar, em sua maioria, de empresas familiares, convém apresentar o perfil do empreendedor, conforme diagnóstico da Expoente – Serviços de Economia e Gestão (empresa portuguesa do ramo de Consultoria Empresarial, desde 07/2004, que apoia a criação e o desenvolvimento de negócios das PME's), que trata do

empreendedorismo e da empregabilidade, tais como apresenta-se na citação a seguir:

*O empreendedor vem do mundo da universidade e da tecnologia*". Este mito nada tem haver com a realidade. Embora seja elevada a percentagem de universitários entre os empreendedores que estudamos, o seu perfil não é do universitário recém-formado. Antes, o perfil do empreendedor é o de um técnico ou comercial com experiência e relações. A sua idade média ultrapassa os trinta anos, tem experiência laboral prévia (maioritariamente em empresa privada e PME), normalmente em atividades comerciais, e nos anos anteriores ao arranque do negócio cultivou relações com os que serão seus clientes ou fornecedores. Muitos deles contam com uma inquietação comum: a ânsia de ser o seu próprio chefe. (EXPOENTE, 2008, p. 40).

O supracitado perfil foi claramente observado no momento da realização das pesquisas com as indústrias portuguesas. Assim, partiu-se, então, para a segunda parte do questionário, que tratou de apresentar os aspectos de cultura organizacional, conforme serão expostos na figura 25, apêndice G. Assim, em relação a figura 25, no que se refere aos traços de cultura, foi questionado se as pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades, obtendo-se que 60% muitas vezes preferem receber ordens, 28% de vez em quando, 10% raramente e 2% sempre, o que representa a indisponibilidade das pessoas ou a falta de interesse em realizar um trabalho mais autônomo, que inclusive seja importante a capacidade de iniciativa.

Questionados se os gerentes estão disponíveis para fornecer assistência aos funcionários com implicações financeiras, obteve-se a resposta de que 47% estão muitas vezes disponíveis, 24% estão sempre disponíveis, 15% estão disponíveis de vez em quando, 12% raramente e 2% nunca estão disponíveis. Vale ressaltar que as empresas pesquisadas possuíam entre 04 e 42 funcionários, ou seja, se trata de micro e pequenas empresas e algumas de médias empresas. Convém destacar que não se trata de indústria artesanal. Staley e Morse (1971) afirmam que "A fábrica, grande ou pequena, distingue-se da indústria artesanal por uma maior divisão do trabalho de produção".

Lembrando-se que a maior divisão do trabalho pressupõe uma maior necessidade de coordenação interna, fato que pode inclusive repercutir-se nas dificuldades de ascensão profissional, o que leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes. E sobre este assunto, os pesquisados responderam que 54% raramente possuem dificuldades de ascensão profissional,

29% de vez em quando, 12% nunca, e 5% muitas vezes. Fato que poderia ser incentivado.

Nota-se que as indústrias não possuem um plano de carreira com critérios de ascensão definidos, como o acesso ao curso superior, ou a participação em cursos para promover melhorias das técnicas profissionais aliadas ao crescimento na carreira. Pois, as profissões estão associadas com uma letra, cuja remuneração é fruto do contrato coletivo de trabalho, ou seja, se o funcionário ingressou na organização como tecelão, vai continuar como tal até a sua reforma (aposentadoria), e que a progressão por escolaridade não é considerada.

Questionados também se o crescimento profissional costuma ser recompensado financeiramente, obteve-se as seguintes respostas: 40% muitas vezes, 39% de vez em quando, 12% sempre, 7% raramente e 2% nunca. Observa-se que tais respostas invalidam as respostas anteriores, em especial, o que foi pesquisado, pois o crescimento profissional dos funcionários ainda é incipiente, especialmente, porque as indústrias ainda não motivam o profissional a fase de busca do conhecimento, salvaguardado algumas exceções, como foi o caso da empresa E, que trata-se de uma multinacional, que inclusive promove avaliações anuais de desempenho com os funcionários.

Pesquisou-se, também, se a comunicação entre os funcionários operacionais e administrativos é clara, obtendo-se as seguintes respostas: 56% muitas vezes é clara, 32% sempre, 12% de vez em quando a comunicação é clara. Assim, a comunicação nas organizações pesquisadas é clara e objetiva, pelo fato, principalmente, de existirem poucos intermediários no processo comunicativo e porque o trabalho é orientado internamente em torno das metas pré-estabelecidas.

Sobre os funcionários serem estimulados a opinar sobre os procedimentos, obteve-se as respostas que: 42% muitas vezes são estimulados, 34% sempre são estimulados, 22% de vez em quando são estimulados a opinar sobre os procedimentos, e 2% raramente são estimulados. Os funcionários podem informar ao supervisor sobre algo que acontece de errado e só são realizadas mudanças nos procedimentos a partir de uma opinião de um funcionário se houver necessidade; ou seja, a administração avalia as opiniões, e muitas vezes as aceitam, mas ainda não incentivam os funcionários a opinar, o que pode vir a ser um ponto positivo.

Se os setores ou departamentos trabalham de forma coordenada e integrada, responderam que: 56% muitas vezes, 34% sempre, 10% de vez em quando. Nota-se que a integração é da alta administração com o operacional, pois especialmente nas empresas com menor número de funcionários, o próprio dono é quem gerencia a produção e a distribuição dos produtos, não possuindo assim um tático. Porém há uma comunicação mais simples (limpa e clara), por não haver tantos intermediários, o que facilita a compreensão das metas.

E sobre as metas de produção serem pré-definidas, os pesquisados responderam que: 45% sempre, 41% muitas vezes, 12% de vez em quando, e 2% raramente. Nesse sentido foi possível observar que as metas de produção baseiam-se nos pedidos dos clientes, ou seja, as indústrias atuam segundo a política de estoque zero (as têxteis que foram pesquisadas), o que trata-se da predefinição das metas anteriormente ao processo produtivo.

Em relação à superação de metas pré-definidas ser uma preocupação constante, responderam que: 44% sempre, 39% muitas vezes, e 17% de vez em quando. A maioria respondeu que é necessário superar as metas, por que necessitam atender aos pedidos realizados pelos clientes, os quais são supervisionados. Assim, questionou-se também se há supervisão direta para controlar o comportamento dos funcionários, sendo que: 49% muitas vezes há supervisão direta, 22% sempre, 15% de vez em quando e 14% raramente.

E, por fim, ainda sobre a cultura organizacional questionou-se se as inovações de produto são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado, obtendo-se as seguintes respostas: 47% disse que muitas vezes visam atender aos desejos dos clientes e ao mercado, sabendo-se que toda a organização precisa constantemente adaptar-se as tendências do mercado; 41% declarou que sempre, 10% de vez em quando e 2% raramente.

Uma outra parte do questionário e do próprio momento de pesquisa, tratou-se do interesse em pesquisar sobre a localização industrial das empresas do Centro Industrial do Minho, apresentando-se inicialmente a figura 26, apêndice H. Em relação a figura 26 foi solicitado que marcassem um X nos motivos que levaram a indústria a se localizar no Parque Industrial, por grau de importância, obtendo-se as seguintes respostas a partir de cada questionamento:

Em relação ao fácil escoamento da produção e recepção de matéria-prima, por inclusive se localizar próximo dos fornecedores e dos clientes, ou intermediários, obteve-se as seguintes respostas: 63% considerou importante, 15% indiferente, 10% muito importante, 7% não importante e 5% pouco importante. Verificando-se, inclusive que os fornecedores das Indústrias do Centro Industrial do Minho são em sua maioria das cidades circunvizinhas, ou seja, estão localizadas na região do Minho. Assim, para eles a proximidade de clientes e fornecedores é de 59% importante, 24% indiferente, 10% pouco importante, 5% não importante e 2% muito importante.

Em relação a mão-de-obra barata da região, 34% considerou pouco importante, 24% não importante, 22% indiferente e 17% importante. Tal aspecto não possui muita relevancia, até por que a mão-de-obra, em sua maioria, não possui o ensino superior, já que apenas exige-se o 9º ano, conforme foi anteriormente descrito no que se refere a cultura organizacional, não sendo assim este item relevante para a decisão de localização da indústria.

Sobre a facilidade para eliminação de resíduos, 34% considerou pouco importante, 29% não importante, 20% importante, 15% indiferente, e 2% considerou muito importante. E sobre os incentivos públicos (fiscais ou financeiros), 49% considerou não importante, 22% pouco importante, 17% indiferente e 12% considerou importante. Verificando-se que estes dois itens não são considerados essenciais ou importantes no processo de escolha da localização.

Convém ressaltar que como apenas 2% considerou muito importante a facilidade para eliminação de resíduos, que as referidas organizações ainda não contemplam a questão ambiental como um compromisso efetivo em suas gestões, o que pode ser um ponto negativo no que se refere a instalação e manutenção das indústrias em uma determinada localidade.

Em contra-partida, a redução dos custos de implantação e operacionalização das empresas por já existirem infra-estruturas na região é fator relevante na escolha da localização. Os pesquisados responderam sobre este item que para 29% deles é importante, 20% não importante, 20% pouco importante, 17% indiferente e 15% considerou muito importante. Nota-se, assim, que a decisão por se localizar no Parque Industrial é pelo fato de aproveitar a infra-estrutura já existente (ruas



asfaltadas ou calçadas, portaria, sistema de segurança e vigilância, associação já existente).

Destaca-se ainda que a redução dos custos de implantação e operacionalização das empresas por já existirem infra-estruturas na região foi o item considerado mais importante comparado com os demais itens. E inclusive este item foi citado como “primordial” para a decisão sobre a localização industrial. Vale ressaltar que a escolha por Braga se deve principalmente ao fato dos proprietários das indústrias pesquisadas possuírem residência fixa na cidade e familiares bracarenses.

Portanto, convém descrever que o desenvolvimento local pode proporcionar modificações significativas na economia, como, por exemplo, através da ampliação dos investimentos industriais em uma determinada região. Sendo que tais investimentos podem ser realizados a partir da implantação de uma organização ou de uma rede de organizações, ou ainda de organizações que buscam cooperar em um determinado espaço ou a usufruir dele.

Assim, convém esclarecer que de acordo com o Gabinete de Estudos e Planejamento, que trata, entre outras questões, da Economia Industrial de Portugal (1995, p. 18), “[...] o grande desafio que as empresas industriais portuguesa têm de enfrentar até o ano 2000 é o da implementação dos fatores dinâmicos de competitividade, desafio esse imposto pela dinâmica da economia mundial”.

Logo, a evolução da indústria portuguesa na região do Minho, além de estar condicionada pelo sucesso ou insucesso de suas organizações, precisa criar condições para atingir patamares eficazes de competitividade, o que poderá efetivamente contribuir para o desenvolvimento da região Norte de Portugal, por meio, inclusive da criação de empregos.

Nesse sentido, e para atender aos objetivos propostos nesse trabalho, convém apresentar uma breve comparação dos quadros industriais do Brasil e de Portugal, sob o âmbito das características gerais, da cultura organizacional e da localização industrial, levando-se em consideração a pesquisa realizada com as indústrias do Centro Industrial do Subaé e do Centro Industrial do Minho.

### 4.3 ESTUDO COMPARATIVO FOCANDO NAS INDÚSTRIAS DO CENTRO INDUSTRIAL DO SUBAÉ (CIS) E NO CENTRO INDUSTRIAL DO MINHO (CIM)

Esse estudo a respeito do desenvolvimento local e da cultura organizacional parte de um ponto fundamental que é, justamente, a comparação entre as duas realidades estudadas: a região Paraguassu, representada por Feira de Santana, cujo Centro Industrial do Subaé localiza-se no âmbito do Brasil, e a região do Minho, representada por Braga, cujo Centro Industrial localiza-se, no âmbito de Portugal.

Nesse contexto, a análise de como a cultura pode conduzir as organizações à promoção do desenvolvimento de uma região foi realizada a partir do estudo sobre os critérios de cultura organizacional, obtendo-se os seguintes resultados:

O grau de adesão do Centro Industrial do Subaé à economia local é pequeno, principalmente porque 42% das indústrias pesquisadas não adquire matérias-primas na localidade, mas em outros estados; em contra-partida o grau de adesão do Centro Industrial do Minho à economia local é acentuado pois 59% das indústrias pesquisadas informaram que os fornecedores são da própria região. Convém destacar o fato de que as organizações do Minho pesquisadas possuem marca própria e não são centro de escoamento de mercadorias como ocorre no CIS.

Sobre a procedência dos funcionários, o que envolve inclusive a possibilidade de movimentação da economia com os rendimentos recebidos mensalmente frutos do trabalho industrial, tem-se que 92% dos funcionários das indústrias pesquisadas do CIS é proveniente da Bahia, fato este que não foi considerado fidedigno, pois os funcionários da alta administração das indústrias pesquisadas são do Sul e do Sudeste do Brasil, além de estrangeiros, italianos e alemães em sua maioria, principalmente nas multinacionais cuja sede são Itália e Alemanha, respectivamente.

Paralelo a informação supracitada, verificou-se que 47% dos funcionários das indústrias localizadas no Centro Industrial do Minho são residentes no concelho onde a indústria está localizada, porém 100% deles pertencem à região do Minho, o que também é um ponto positivo para o grau de adesão à economia local. Lembrando-se que dentro da região do Minho tem-se 23 concelhos, sendo eles: Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa do Lanhoso, Terras do Bouro, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vila Verde, Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes

de Coura, Ponte da Barca, Ponte do Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira.

Em relação aos procedimentos de melhoria organizacional, verificou-se que as indústrias do CIS estão um pouco mais avançadas em relação às indústrias do Minho, pois em 65% das indústrias do Subaé ocorrem procedimentos de melhoria organizacional enquanto que apenas em 42% dos casos ocorrem nas indústrias do Minho. Tal fato pode inclusive ser correlacionado com a capacidade e com os investimentos de exportação das referidas indústrias, conforme verifica-se na pesquisa realizada que a maioria das indústrias do Subaé exportam, enquanto que a maioria das indústrias do Minho não exportam.

Assim, sobre os laços de aprendizagem, ambas as realidades, CIS e CIM, realizam a gestão com base no segundo laço de aprendizagem ou laço duplo que é aquele em que os erros, quando ocorrem, são corrigidos com ações com a alteração de procedimentos. O que deveria existir é a utilização do terceiro laço de aprendizagem, o que delinea a construção dos modelos mentais a partir dos erros passados, em que o funcionário modifica o seu método de trabalho e lembra-se dos ensinamentos a respeito dos novos procedimentos. Para isto ocorrer, é necessário que haja um envolvimento da administração da empresa e do quadro de funcionários, em um sentido coletivo, com um maior treinamento e com o desenvolvimento efetivo das pessoas.

Em relação à cultura organizacional, ambas as realidades assemelham-se no que se refere a aceitar as opiniões dos funcionários, a fim de desenvolver mudanças competitivas. Além da disponibilidade dos gerentes em interagir com os funcionários nos procedimentos organizacionais. Porém, as realidades são dispares ou distantes no que se referem aos incentivos públicos focados às indústrias, destacando-se que os distritos industriais baianos foram favorecidos pela política de incentivos creditícios, em comparação com os distritos industriais portugueses.

Em relação a decisão de localização industrial, ambas as realidades, assemelham-se no que se refere ao critério mais importante para a localização que é a redução dos custos de implantação e operacionalização das empresas por já existirem infraestruturas na região, conforme foi descrito no sub-tópico.

Por fim, conforme Staley e Morse (1971), convém apresentar as principais barreiras ao crescimento da pequena empresa e correlacioná-las com as realidades observadas durante a pesquisa, tais como a seguir:

- a) Baixas rendas e baixa proporção de renda monetizada - o que ocorre mais às micro e pequenas indústrias;
- b) Produtores primários improdutivos - o que não foi verificado em nenhuma das realidades pesquisadas, pois observou-se a padronização dos processos produtivos, por exemplo;
- c) Transportes inadequados e altos custos de transferências - ambas as realidades apresentaram transportes adequados, principalmente, em relação ao uso do rodoviário e a localização das indústrias, além da facilidade de escoamento da produção, reduzindo inclusive os custos de transferência de mercadorias e de matérias prima;
- d) Baixos salários e falta de capital - os baixos salários estiveram presentes na realidade do operariado brasileiro, e a falta de capital foi vista nas indústrias portuguesas que possuíam poucos funcionários (04 a 05 funcionários);
- e) Falta de mão-de-obra especializada - administração qualificada e equipamento apropriado, trata do fato de que em ambas as realidades só fone o treinamento inicial para o funcionário ser qualificado à atividade laboral, porém, não existem incentivos quanto ao aumento da formação na realidade portuguesa das indústrias, em especial no que se refere aos funcionários do setor operacional;
- f) Limitada experiência em negócios pelos empresários locais - o que não foi observado, já que os empresários estão inseridos no ramo industrial há pelo menos 10 anos<sup>34</sup>.

Assim, diante de tais barreiras e a partir do que foi pesquisado, buscou-se delimitar um modelo empírico que sirva de apoio ao estudo da relação entre cultura organizacional e desenvolvimento local e de referência às indústrias, de uma forma

---

<sup>34</sup> Dados da data de fundação das indústrias e da data de início do trabalho laboral do gestor na indústria.

mais empírica, sobre as diversas variáveis que envolvem os conceitos econômicos e de gestão do empreendimento industrial.

Destaca-se que a criação de condições para a competitividade, envolve também os aspectos do empreendedor que, como agente de inovação, pode obter vantagens competitivas no mercado, mesmo que de uma maneira breve, pois os seus concorrentes vão tentar imitá-lo ou criar produtos substitutos. Assim, a fim de contemplar a temática e a problemática de pesquisa que tratou de evidenciar qual a correlação entre a cultura organizacional das indústrias pesquisadas e o crescimento econômico local, buscou-se estabelecer uma síntese da pesquisa de campo para o estudo da relação entre cultura organizacional e desenvolvimento local, focado nas indústrias do CIS e as indústrias do Centro Industrial do Minho, em Portugal, conforme será apresentada nas conclusões deste trabalho.

## 4 CONCLUSÕES

Este estudo tratou das temáticas desenvolvimento local e cultura organizacional sob a ótica do segmento industrial, nas localidades do Nordeste Brasileiro e do Noroeste Português, durante o período de 2009 a 2012. Assim, acredita-se que a contribuição desta pesquisa tratou do desenvolvimento de uma comparação entre ambas as realidades supracitadas, e o desenvolvimento de um modelo empírico que pode ser apresentado aos gestores das indústrias pesquisadas e de outras indústrias, no que se refere à melhoria das técnicas de gestão para a condução dos negócios.

Nesse sentido, buscou-se então refletir a respeito de como a cultura organizacional e a aprendizagem podem favorecer o crescimento dos indivíduos e da empresa, inovando e criando um ambiente motivador, levando-se, inclusive, em consideração a adoção de técnicas de gestão focadas no desenvolvimento local e regional, além de servir de base de estudo para outras organizações.

Cabe destacar que, para que ocorra efetivamente um processo de desenvolvimento local, deve-se percorrer um processo de progresso econômico e produtivo, para que seja possível sustentar tal desenvolvimento. Assim, o crescimento difere do desenvolvimento, pois o primeiro trata de análises ou de nivelamento em termos quantitativos, e o desenvolvimento envolve termos qualitativos, inclusive.

Já sobre a relação do desenvolvimento local com a cultura organizacional, apresentou-se um modelo comparativo, de uma maneira empírica, já que com o mesmo buscou-se descrever as realidades observadas e pesquisadas. Assim, cabe destacar que compreendeu-se, então, que ao tratar a cultura como algo que aborda a adaptação, seja esta uma realidade cultural comum à sociedade ou a um ambiente empresarial específico, foi possível descrever que a cultura poderá, assim, variar a depender de determinada realidade, contexto, ou localidade. Diante disto, Srour (2005) apresenta que as culturas organizacionais apresentam a própria identidade das organizações.

Diante das temáticas abordadas optou-se por realizar uma pesquisa de campo junto ao Centro Industrial do Subaé e suas 26 indústrias da amostra e junto ao Centro Industrial do Minho e suas 46 indústrias da amostra. Assim, retomando os

questionamentos apresentados na introdução desta tese, tem-se que os pressupostos estabelecidos na introdução foram concretizados da seguinte forma:

Com o início das atividades do Centro Industrial do Subaé e com o início das atividades no Centro Industrial do Minho verificou-se sim uma transformação na dinâmica da região em que estão localizados, como: a melhoria da infra-estrutura; o surgimento de novas indústrias; a organização das indústrias em torno de associações de empresários; a geração de emprego e renda; o crescimento pela busca da formação técnica na carreira industrial.

O que houve foi crescimento econômico e não desenvolvimento, sendo que tal afirmação baseou-se na economia da cidade de Feira de Santana, e como já foi delineado anteriormente durante o capítulo de resultados da pesquisa, destaca-se que o que ocorreu com a instalação do Centro Industrial do Subaé foi o crescimento de Feira de Santana. Afinal, o crescimento econômico é compreendido como um determinado processo em que os indicadores de atividade econômica são mensurados de forma quantitativa. Nesse sentido, o processo de crescimento visa essencialmente à produtividade, e o processo de desenvolvimento visa à qualidade, sendo que este último não foi o enfoque da atividade industrial predominante na referida cidade. Sendo que a sugestão apresentada no decorrer deste estudo tratou-se da criação de uma política de industrialização que envolva todos os setores da sociedade, a fim de promover a integração dos diversos segmentos que servem de base para a própria indústria, como os setores comerciais e o de serviços.

Em ambas as realidades pesquisadas, o laço de aprendizagem mais usual foi o laço duplo, ou segundo laço, definido por Schein (2009) como o laço de gestão, em que os erros são corrigidos por meio de alteração nos procedimentos, e usualmente comunicados a partir de reuniões. O mesmo tipo de laço interfere no processo de desenvolvimento a partir das melhorias organizacionais que são geradas com o seu uso, pois, por exemplo, avança-se na comunicação organizacional e no estabelecimento de novos procedimentos em termos de gestão do negócio. Sendo que o ideal seria que utilizassem o laço triplo, que é o de aprendizagem organizacional, em que os funcionários conseguiriam estabelecer modelos mentais e lembrar-se dos erros passados, provocando uma verdadeira mudança de mentalidade e de níveis de cultura. Sugerindo-se, ainda, que as pessoas ligadas à gestão dos empreendimentos pesquisados possam criar

mecanismos que favoreçam a aprendizagem e incentivar a análise dos erros por meio de estudos corporativos, reuniões e cursos.

Convém destacar que pelo fato de que a maioria das indústrias pesquisadas no Minho - Portugal serem do tipo familiar, a cultura predominante é a do pai-fundador, interferindo no desenvolvimento local no que se refere a contratação de funcionários da localidade, mas que ainda não favorece a autonomia. Já o tipo de cultura predominante nas indústrias pesquisadas no Subaé - Brasil trata-se da cultura profissional em que a formação técnica é super valorizada, e inclusive captando funcionários de regiões mais distantes por causa da necessidade de se padronizar as qualificações. Sugere-se então que a autonomia nas atividades e procedimentos seja impulsionada, sob uma interação maior dos gerentes, atingindo assim aspectos de melhoria organizacional, além de motivação das equipes.

Nesse sentido, a partir de tais questionamentos formulou-se o problema de pesquisa desta tese que tratou de: **Qual a correlação entre a cultura organizacional das indústrias pesquisadas do Centro Industrial do Subaé e do Centro Industrial do Minho e o crescimento econômico local?** Sendo que a resposta a este questionamento foi delineado no estudo comparativo e no próprio modelo empírico<sup>35</sup> apresentado neste capítulo.

Porém, cabe aqui, em conclusão, apresentar como resposta ao problema de pesquisa que a correlação entre a cultura organizacional das indústrias pesquisadas e o crescimento local é intrínseco, ou seja, há uma correlação geográfica, institucional, econômica, mercadológica, social, e política, pois, por exemplo:

- 1) Geográfica: Sobre o descolamento espacial do investimento industrial, tem-se que a cultura organizacional trata, quanto aos meios, dos mecanismos de controle, a fim de criar uma política de reordenamento das atividades produtivas que incentive as redes de cooperação/parcerias entre fornecedores e produtores e de compensar a fragilidade de alguns setores tradicionais mais expostos à concorrência ou indisponibilidade de fornecedores na região; enquanto que o desenvolvimento local, nesse sentido, pode tratar da análise de *clusters*, criando redes parceiras, por exemplo;

---

<sup>35</sup> Ver quadro 6 – modelo empírico.



- 2) Institucional: Em relação às cadeias de valores, a cultura organizacional pode revelar-se através dos mecanismos de controle, em especial quando se trata de uma cultura do tipo participativa de forma a inovar constantemente, realizando alguma transformação que possa criar nova oportunidade ou pôr em cheque a viabilidade da operação existente; enquanto que o desenvolvimento local pode ser beneficiado com a própria competitividade regional;
- 3) Econômica: Com base no grau de adesão à economia local, a cultura quanto aos fins, preocupa-se com o ambiente interno e externo das organizações e com quais são os critérios de sucesso que devem ser adotados; já o desenvolvimento realiza-se ao passo que são estabelecidos parâmetros claros para o papel da dimensão local na criação do conhecimento, por exemplo, realizando seleções de funcionários a nível local e, inclusive, possibilitando o aumento do nível de formação e aperfeiçoamento técnico por meio de cursos;
- 4) Mercadológica: Ainda sobre os laços de aprendizagem, destaca-se que a cultura organizacional que utiliza-os é efetivamente a do tipo empreendedora, e a participativa, em que o compromisso e a autodeterminação são pontos-chave para o estabelecimento das atividades; ao passo que o desenvolvimento ocorre quando há a interação permanente entre mercado e clientes. Sugerindo-se que sejam utilizados os laços triplos de aprendizagem que enfocam a construção dos modelos mentais em ambas as realidades pesquisadas;
- 5) Social: Em relação a qualidade da formação do capital humano, a cultura organizacional do tipo burocrática administrativa trata os aspectos do indivíduo de uma maneira muito limitada, assim, quanto aos meios de cultura devem ser desenvolvidos planos de carreiras e critérios de promoção, factíveis de serem colocados em prática, evidenciando o desenvolvimento local com o crescimento intelectual dos recursos humanos e potencializando os seus elementos estratégicos, investindo na formação técnica e acadêmica, ampliando

inclusive o nível de escolaridade da população, evidenciando aspectos sociais. Pode ser observado que os incentivos ao crescimento com base no próprio conhecimento obtido por meio da área acadêmica ou de cursos profissionalizantes ainda é incipiente em especial na realidade portuguesa pesquisada, fato que deveria ser revisto ou normatizado pelos órgãos competentes.

- 6) Política: Sobre a Política de Localização Industrial, cuja sugestão foi a de verificar todos os itens de localização<sup>36</sup> e estabelecer paralelos entre as regiões escolhidas para instalar a indústrias, a fim de estabelecer o que será mais proveitoso para a indústria e para a localidade, possibilitando a criação de uma cultura organizacional segundo critérios de sucesso e o estabelecimento de bases econômicas de exportação, possibilitando, efetivamente o desenvolvimento local com a ampliação dos mercados. Sugerindo-se a criação de uma política de reordenamento das atividades produtivas, no que se refere à busca de acordos e de investimentos entre os empreendimentos nacionais e os internacionais, a fim de criar condições para que as indústrias já existentes possam realizar a exportação de pelo menos parte de seus produtos, movimentando assim a economia local. A sugestão, no que se refere a ampliação da abordagem de exportação focada na realidade do Minho é a de que os governos e associações invistam na capacitação das empresas para a internacionalização, porém incluindo um ajustamento em relação às especificidades regionais, ou seja, observando as necessidades da região, a infra-estrutura disponível, e investindo também na melhoria dos níveis de conhecimento e de formação, favorecendo a aprendizagem organizacional.

Ao final, convém destacar que a primeira condição para uma organização industrial ser eficiente é desenvolver suas atividades de uma maneira adequada à sua capacidade e ao seu conhecimento. Logo, para crescer e se desenvolver, e ainda gerar benefícios para a localidade, as indústrias precisam investir em tal eficiência. Além de que, acredita-se que o próprio mercado precisa se preparar ou

---

<sup>36</sup> Propõe-se os de Kon (1999).

estar apto para oferecer o suporte necessário a estas indústrias que querem nele atuar competitivamente obtendo vantagens de cunho organizacional e de forma a realizar o desenvolvimento local. Nesse sentido, a sugestão apresentada neste estudo remete à necessidade dos governos em criar uma normatização mais clara para os incentivos, que possa favorecer, inclusive as indústrias que já estão instaladas.

Quadro 6 – Síntese da análise comparativa

Variável	CIS	CIM	Dificuldades	Cultura X Desenvolvimento	Sugestões
Descolamento espacial do investimento industrial	A maioria não adquire matérias-primas na região em que situa-se	A maioria adquire matérias-primas na região em que situa-se	Para CIS e CIM: Fragilidade de alguns setores tradicionais mais expostos à concorrência ou indisponibilidade de fornecedores na região	Para CIS e CIM: Quanto aos meios de cultura: mecanismos de controle. Quanto ao desenvolvimento: análise de <i>clusters</i> . Destaca-se que a estrutura de Portugal é desconcentrada, evidenciando-se inclusive que cultura seja diferente da realidade no Brasil	Para CIS e CIM: Criação de uma política de reordenamento das atividades produtivas que incentive as redes de cooperação/parcerias entre fornecedores e produtores, tal incentivo pode ser realizado por meio da estruturação interna -dimensão 5 de Hofstede (2003) - a qual valorize as parcerias.
Estratégias	As estratégias empresariais são baseadas mais em volume de produção do que em diferenciação e inovação	As estratégias empresariais são baseadas mais em volume de produção do que em diferenciação e inovação.	Para CIS e CIM: Criar condições internas para inovar e possuir infraestrutura para tal	Para CIS e CIM: Quanto aos meios de cultura: mecanismos de controle (investimentos em inovação, especialmente a tecnológica). Quanto ao desenvolvimento: competitividade regional.	Para CIS e CIM: Inovar constantemente, realizando alguma transformação que possa criar nova oportunidade ou pôr em cheque a viabilidade da operação existente
Grau de adesão à economia local	A maioria das indústrias são multinacionais	Empresas familiares e 47% são todos residentes no concelho onde está localizada a empresa (procedentes da região)	Para CIS: acelerada competitividade dos mercados Para CIM: baixos níveis de investimentos organizacionais	Para o CIM e para o CIS: Quanto aos fins de cultura verifica-se preocupações maiores e critérios de sucesso. Quanto ao desenvolvimento verifica-se a ausência do papel da dimensão local na criação do conhecimento, e da noção popular de orientação, proposta na dimensão 6 de Hofstede (2003).	Para o CIS: Realizar seleção de funcionários a nível local; Para o CIM: possibilitar o aumento do nível de formação e aperfeiçoamento técnico por meio de cursos;
Laços de Aprendizagem em utilizados	Utilizam o laço duplo de gestão, 46% realizam a alteração dos procedimentos	Utilizam o laço duplo de gestão, 49% informaram que erros são corrigidos com alteração de procedimentos	No CIS e no CIM: Incentivar a construção de modelos mentais junto aos funcionários para então assumir o laço triplo que é o de aprendizado, e então obter maiores sucessos	No CIS e no CIM: Quanto aos meios de cultura verificou-se: identificação e engajamento; além de circulação de informação. Quanto ao desenvolvimento verificou-se: a interação permanente com mercado e clientes	Para o CIS e para o CIM: Criar planos motivacionais, estabelecendo inclusive uma cultura de diálogo entre a indústria e a universidade (ciência), além de fornecer treinamento focado na construção dos modelos mentais

Qualidade da formação do capital humano	Exigem a formação do ensino médio aos cargos operacionais	Exigem formação do 9º ano aos cargos operacionais	No CIS e no CIM: Planos de carreira inexistentes ou não condizentes com a realidade do mercado	No CIS e no CIM: Quanto aos meios de cultura: planos de carreiras e critérios de promoção. Quanto ao desenvolvimento: meio ambiente interno e seus elementos estratégicos	Para o CIS e o CIM: Colocar em prática planos de carreira que motivem os funcionários e que evidenciem a ascensão profissional pelo conhecimento, investindo na formação técnica e acadêmica; Preocupar-se com as pessoas que vão realizar o trabalho orientado, conforme dimensão 2 de Hofstede (2003).
Política de Localização Industrial	Redução dos custos de implantação e operacionalização além de que 54% dos respondentes acreditam que a localização industrial deve-se ao fácil escoamento da produção e recepção de matéria-prima.	Redução dos custos de implantação e operacionalização e 63% considerou muito importante o fácil escoamento da produção e recepção de matéria-prima.	Para CIS e CIM: Aproveitar dos dispositivos de incentivos fiscais e considerar apenas a infraestrutura disponibilizada	Para CIS e CIM: Quanto aos fins de cultura: critérios de sucesso. Quanto ao desenvolvimento: teoria da base econômica de exportação.	Para o CIS e o CIM: Verificar todos os itens de localização e estabelecer paralelos entre as regiões escolhidas para instalar a indústrias, a fim de estabelecer o que será mais proveitoso para a indústria e para a localidade, enfocando inclusive a dimensão 4 de Hofstede (2003) que propõe os sistemas abertos e fechados.
Orientação para resultados	65% das indústrias pesquisadas realizam melhorias organizacionais	Em relação aos procedimentos de melhoria organizacional realizados, 56% afirmaram que isto ocorre às vezes	CIS: As melhorias organizacionais muitas vezes não são disseminadas de forma clara nas organizações CIM: Ocorrem poucos procedimentos de melhoria organizacional	Para CIS e CIM: verifica-se que os procedimentos de melhoria podem estar relacionados a uma preocupação com homens (processo orientado) a preocupação com metas (orientada para os resultados), sendo esta a primeira dimensão de Hofstede (2003).	Para o CIS: Sugere-se que a orientação para resultados seja planejada, executada e divulgada para todos os membros organizacionais, tanto antes da sua execução, quanto depois, de forma efetiva. Para o CIM: Sugere-se que seja realizados procedimentos de melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2013).

Convém descrever que a síntese da análise comparativa, apresentada na página anterior, retrata a pesquisa que foi realizada nesta tese. Portanto, as dificuldades expostas tratam do ambiente em que as indústrias pesquisadas estavam inseridas, evidenciando-se que esta pode não ser a realidade de outras indústrias localizadas em outras regiões tanto no Brasil quanto em Portugal.

Apresenta-se ainda que as variáveis tratadas abordam a cultura organizacional e o desenvolvimento local por meio de uma relação de tais temáticas. Assim, os postulados de cultura apresentados baseiam-se nos postulados de distinção entre os diferentes tipos de cultura apresentados por Poupart e Hobbs (1989) sobre os fins e os meios, contemplando os cinco tipos de cultura: 1) cultura do pai-fundador; 2) cultura burocrática administrativa; 3) cultura participativa; 4) cultura profissional; e 5) cultura empreendedora.

Os postulados de desenvolvimento local baseiam-se: na Teoria do Desenvolvimento, considerando-se os referenciais já exposto no segundo capítulo desta tese, com os autores correspondentes; na teoria da base de exportação, proposta por Gouget (1981) que trata das potencialidades de uma região e de como estas são fundamentais para o seu próprio desenvolvimento; e o modelo de organização flexível proposto por Tachizawa e Scaico (1997).

Dessa forma, com base em Boudeville (1973), acredita-se que sob o ponto de vista econômico o espaço pesquisado pode ser compreendido a partir das seguintes definições (observadas de uma maneira mais macro):

- a) Território como região homogênea, ao observar que o Centro Industrial do Minho apresenta-se por meio de indústrias do mesmo segmento, ou de segmentos complementares;
- b) Região polarizada, ao observar a interdependência entre as organizações, especialmente no caso das indústrias do Centro Industrial do Subaé, em que em alguns casos, os fornecedores e os clientes da fase seguinte do processo produtivo inicial se localizam próximos das organizações fornecedores ou denominadas de produtoras centrais.

Por fim, apresenta-se que diante de tudo o que foi observado, pesquisado e tabulado, sugere-se, de uma forma mais ampla, que os programas públicos de apoio

ao setor industrial possam atingir níveis mais elevados de crescimento. Afinal, será possível realizar uma espécie de reforma económica e administrativa que venha a dinamizar o ambiente empresarial, mas que precisam ser compreendidos sob uma visão mais macro, no sentido de que tais programas ao serem realizados em cooperação de entidades nacionais e/ou internacionais possam contribuir para o crescimento da produtividade e, por conseguinte, influenciar positivamente o desenvolvimento do setor industrial.

## REFERÊNCIAS

ABLAS, Luiz Augusto de Queiroz. **Intercâmbio desigual e subdesenvolvimento regional no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1985.

ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de; CAVALCANTI, Clôvis de Vasconcelos. **Desenvolvimento regional no Brasil**. Brasília: IPEA, 1976. (Estudos para o Planejamento, 16.).

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, v. 43, n. 2, abr./maio./jun. 2003.

ALMEIDA, Paulo Henrique. Pequena empresa e desenvolvimento local: os limites da abordagem competitiva. In.: FISCHER, Tania. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p. 245-260.

AMARAL, Luciano. **Economia portuguesa, as últimas décadas**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2010.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, n. 17, a. 3, nov./dez. 1999, p. 12-20.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO. **AIMinho**. Disponível em: <<http://www.aiminho.pt/aiminho/menu/id/1/>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. 5. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1971.

BAHIA. **Informações básicas do Centro Industrial do Subaé**. Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo. Salvador: SIC/CIS, 1986.



BAHIA. **Mapa rodoviário**. Disponível em: <<http://www.brasil-turismo.com/bahia/mapa-bahia.htm>>. Acesso em: 14 set 2012.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: questões conceituais e metodológicas. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 11, n. 2, , p. 77-93, maio./ago. 2006.  
BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BECATTINI, G. **Sectors and/or districts**: some remarks on the conceptual foundations of industrial economies. Londres: Routledge, 1989.

BECKER, Bertha K.; EGLER, Claudio A. G. **Brasil**: uma nova potência regional na economia-mundo.3. ed. Rio de Janeiro: Bettrand Brasil, 1998.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Subsídios para a identificação de clusters no Brasil**: atividades da indústria. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BOISIER, Sérgio. Desarrollo (local): de qué estamos hablando. In.: BECKER, Dinizar; BANDEIRA, Pedro S. **Desenvolvimento local-regional**. Determinantes e desafios contemporâneos. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000, p. 151-185. v.1.

BOUDEVILLE, Jacques R. **Os espaços econômicos**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1973.

BOURDIEU, Pierre. The Social Space and the Genesis of Groups. **Theory and Society**, v. 14, n. 6, nov. 1985, p. 723-744. Disponível em:<<http://links.jstor.org/sici?sici=0304-2421%28198511%2914%3A6%3C723%3ATSSATG%3E2.0.CO%3B2-T>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

BRANDÃO, António. **Estratégias e estruturas industriais em economias abertas**. Porto: Asa, 1993. (Documentos do IESF, n. 5.).

BRANDÃO, Ignácio de Loyola. **O homem do futuro na mão e outras histórias**. 3.ed. São Paulo: Ática, 1993.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. **Economia brasileira: uma introdução crítica**. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRUM, Argemiro J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. 24. ed. Injuí: UNIJUI, 2005.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, cap. 10, p. 257-281.

BUENO, Antony F.; BOWDITCH, James L. Comportamento macroorganizacional: o ambiente da organização. In.: \_\_\_\_\_. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CACCIAMALI, Maria Cristina. As economias informal e submersa: conceitos e distribuição de renda. In.: CAMARGO, J. M.; GIAMBIAGI. (Orgs.). **Distribuição de renda no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

CACCIAMALI, Maria Cristina et al. **Crescimento econômico e geração de empregos: considerações sobre políticas públicas. Planejamento e políticas públicas**, n. 12, jun./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/145>>. Acesso em: 03 fev. 2011.

CAPORALI R.; VOLKER P. (org.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais** – Projeto Promos/SEBRAE/BIRD. Brasília: SEBRAE, 2004.

CARBALLO-CRUZ, Francisco. **Indústria e território: as economias externas como factor de competitividade dos sistemas produtivos locais**. 1119. 119 f. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial e da Empresa) – Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga - Portugal, 1999.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. **Produção teórica em Economia Regional**: uma proposta de sistematização. Salvador: UFBA (NPGA), s/d.

CENIT. **Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do “Cluster” Transfronteiriço na Euroregião**. EuroClusTex: Galiza, 2009. Disponível em: <[http://www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise\\_da\\_industria\\_textil\\_e\\_vestuario\\_de\\_portugal\\_e\\_galiza.pdf](http://www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuario_de_portugal_e_galiza.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CIS. **Apresentação do CIS**. Disponível em: <<http://www.cis.ba.gov.br/cis.html>>. Acesso em: 06 jun. 2011.

CONFRARIA, João. **Desenvolvimento econômico e política industrial**: a economia portuguesa no processo de integração europeia. Lisboa: Universidade Católica, 1995.

CONFRARIA, João. **Desenvolvimento econômico e política industrial**: a economia portuguesa no processo de integração europeia. Lisboa: Universidade Católica, 2001.

CORRÊA, Roberto Lobato. A dimensão cultural do espaço: alguns temas. **Espaço e Cultura**, NEPEC, a. 1, Rio de Janeiro: UFRJ, ou. 1995, p.1-22. Disponível em: <<http://www.nepec.com.br/2lobato.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2011.

COSTA, Maria Teresa. As pequenas e medias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In.: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott (Org.). **Competitividade e desenvolvimento**: atores e instituições locais. São Paulo: SENAC, 2001, p. 110-125.

COSTA, José Silva; NIJKAMP, Peter. **Compêndio de economia regional**. volume I, teoria, temáticas e políticas. Parede, Portugal: Princípia Editora, 2009.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1994.

CRUZ, Rossine Cerqueira. **A inserção de Feira de Santana (BA) nos processos de integração produtiva e de desconcentração econômica nacional**. 1999. 333 f.

Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

CRUZ, Gláucia; PERALTA, Rosa L. Empreendedorismo solidário na era da reprodutibilidade. *In.*: BARTHOLO, Roberto. **Revista virtual de gestão de iniciativas sociais**. Rio de Janeiro: UniSesi, out. 2004.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2003.

DALLABRIDA, Valdir Roque. **Desenvolvimento regional**: por que algumas regiões se desenvolvem e outras não? Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis** – para uma sociologia do dilema brasileiro. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

DOSI, Giovanni; TEECE, David J.; CHYTRY, Josef. **Technology, organization, and competitiveness**: perspectives on industrial and corporate change. New York: Oxford, 1998.

DURSTON, John. Qué es el capital social comunitario? **Série Gestión Pública**, División de Desarrollo Social, v. 38, Santiago de Chile, jul., 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.

EXPOENTE - Serviços de Economia e Gestão. **Empreendedorismo e empregabilidade**. Que passado? Que futuro? Braga: Expoente, 2008.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**: fundamentos. v. 1. Curitiba: Juruá: 2011.

FERNANDES, António José. **Impacto da integração europeia no desenvolvimento do Minho**. Braga: Universidade do Minho, 1994.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Lela et. al.. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, Campinas: PUC, 2002, p. 271-280.

FRIEDMANN, John. Aspectos locacionais do desenvolvimento econômico. **Cadernos de desenvolvimento econômico**, série IV, caderno 1, Salvador: Progresso, 1957

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, n. 24, São Paulo: USP, jan./mar., 1989, p. 3-9.

FOGUEL, Sergio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional: crise organizacional; desenvolvimento e deterioração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. Entrevista com Eugène Euriquez. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, jan./mar., 2008, p. 189-195.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 18. ed. São Paulo: Nacional, 1982.

GABINETE DE ESTUDOS E PLANEAMENTO. **A indústria portuguesa – horizonte 2015 – evolução e prospectiva**. Serviço de Estudos de Economia Industrial, 1995.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.  
GARCIA, Claudio Osnei. Desenvolvimento local: uma contribuição para o desenvolvimento do setor elétrico. In.: RANGEL, Sheila (Org.). **Reflexões sobre o desenvolvimento local e global**. Salvador: Quarteto Editora/FIB, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n. 3, London: Sage Publications, 1998, p. 273-297.

GIANNI, Silvano. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais** – Projeto Promos/SEBRAE/BID versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ, Román Rodríguez. La escala local del desarrollo. Definición y aspectos teórico. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**. UNIFACS, a. 1, n. 1, Salvador: P&A, nov. 1998.

GOMES, Jorge Sales. **Indústria dos moldes em Portugal**: trajetórias empresariais de sucesso – Temas de Economia. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, 1998.

GOUGET, J. J. Pour une rehabilitation de la théorie de la base. **Revue d'économie Regionale et Urbaine**. French: Montesquieu University – Bordeaux IV, n. 1, p. 63-83, 1981.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Rui; MARTINS, Maximiano. **Indústria portuguesa**: que futuro? – o homem, os recursos e a capacidade científica e técnica. Lisboa: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, 1989.

GUIMARÃES, Alberto Passos. **Quatro séculos de latifúndio**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations**: intercultural cooperation and its importance for survival – software of the mind. London: Profile Books, 2003.

HOFSTEDE, Geert; NEUIJEN, Bram; OHAYV, Denise Daval; SANDERS, Geert. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Journal of Management Studies, Administrative Science Quarterly**. United Kingdom: Blackwell Publishing Limited, v. 35, n. 2, , jun. 1990, p. 286-316.

IANNI, Octávio. **A idéia de Brasil moderno**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidade Feira de Santana. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. Indicadores. Disponível em: < [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2)>. Acesso em: 20 set 2011.

JACQUEMIN, Alexis. **Economia industrial e europeia**. Lisboa: Biblioteca de Estudos Económicos, 1979.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement – o sucesso além do sucesso, a nova consciência nos negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LANÇA, Isabel Salavisa (Org.). **A indústria portuguesa: especialização internacional e competitividade**. Oeiras: Celta Editora, 2000.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 5. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, junho, 2005.

LEITE, Dante Moreira. **O caráter nacional brasileiro**: história de uma ideologia. São Paulo: Ática, 1992.

LIRA, Iván Silva. Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional em América Latina. **Série Gestión Pública**, Intituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), n. 33, Santiago de Chile, abr., 2003.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LOPES, António Simões. **Desenvolvimento regional**. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: um tratado introdutorio. 2. ed. Madrid: Aguilar, 1954.

MATEUS, Abel. **Economia portuguesa**. 2. ed. Lisboa: Verbo, 2001.

MATEUS, Abel. **Economia portuguesa**. 3. ed. Lisboa: Verbo, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO NETO, Francisco P. de. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINHO. **Mapa**. Disponível em:  
<<http://www.homesforsaleinportugal.com/usercontent/images/minho.gif>>. Acesso em: 10 out. 2011.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, may. 1978, p. 934-948.



MORENO, Conceição. Inovação e competitividade: políticas e desafios. In.: Competitividade, inovação e emprego. **Cadernos Sociedade e Trabalho**. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, n. V, 2005, p. 19-33.

MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. In.: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. 19. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MYINT, H. **A economia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1966.

NASCIMENTO, Carla Janira Souza do. Inserção de Feira de Santana na reigão econômica do Paraguaçu. **Desenvolvimenro regional**: análises do nordeste e da Bahia. Serie Estudos e Pesquisas n. 73. Salvador: SEI, 2006.

NASCIMENTO, Carla Janira Souza do. **Caracterização das relações formais e informais no mercado de trabalho de Feira de Santana**. 1996. 139 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In.: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997, cap. 1, p. 27-43.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PAELINCK, Jean. A teoria do desenvolvimento regional polarizado. In: Schwartzman, Jacques (org.). **Economia regional: Textos escolhidos**. Belo Horizonte: Cedeplar/Cetrede/Minter, 1977.

PEDRÃO, Fernando Cardoso. A dimensão regional da sociedade econômica. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador: P&A UNIFACS, a. 1, n. 2, , p. 6-15, 1999.

PEDRÃO, Fernando Cardoso. Urbanização, uniformidade e saúde: a teoria e a experiência de Salvador entre 1950 e 1990. **Cadernos de Análise Regional**. Salvador: UNIFACS, n. 2, dez.1998.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies, Administrative Science Quarterly**. United Kingdom: Blackwell Publishing Limited, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Journal of Management Studies, Administrative Science Quarterly**. United Kingdom: Blackwell Publishing Limited, v. 24, n. 4, p. 570-581, dec. 1979.

PÉREZ-ALEMÁN, Paola. Aprendizado, ajustes e desenvolvimento econômico: transformando empresas, o Estado e associações no Chile. In.: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott (Org.). **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: SENAC, 2001, p. 178-198.

POCHMANN, Marcio. **Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

POUPART, Robert; HOBBS, Brian. Changing the corporate culture to ensure success: A practical guide. **National productivity review**. v. 8, n. 3, Summer 1989, p. 223-238.

PRADO JUNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo: colônia**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1945. (Coleção Grandes estudos brasilienses, 1).

PREFEITURA MUNICIPAL DE FEIRA DE SANTANA. **Cidade**. Disponível em: <<http://www.feiradesantana.ba.gov.br/website/cidade.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

POPPINO, Rollie E. **Feira de Santana**. Salvador: Itapuã, 1968.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In.: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 61-98.

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual** – alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, Darcy. **Os Brasileiros**: teoria do Brasil – formações econômico-sociais; configurações histórico-sociais; ordenações políticas; alienação cultural. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

RIBEIRO, Domingo; VILA, José E.; FORNONI, Mariel. Capital social empreendedor como ventaja competitiva para la performance del proyecto empresarial. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 169-183, jul./set. 2005.

RIBEIRO, J. Cadima; SANTOS, J. Freitas. Region-based business strategies: a Portuguese case study. **EuroMed Journal of Business**, v. 3, n. 3, , p. 320-334, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1745148>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

RIBEIRO, J. Cadima; SANTOS, J. Freitas; CARBALLO-CRUZ, Francisco. A localização da indústria. In.: COSTA, José Silva; NIJKAMP, Peter (Coord.). **Compêndio de economia regional**: teoria, temáticas e políticas, APDR, Cascais: Principia, 2009, p. 57-110. v.1.

RIBEIRO, J. Cadima. **Estratégias de desenvolvimento em regiões de forte incidência agrícola**: o caso do Minho. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas. Braga, Portugal: Universidade do Minho, 1988.

ROBOCK, Stefan H. **O desenvolvimento brasileiro em debate**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editores S.A., 1977.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

SANTOS, J. Freitas; RIBEIRO, J. Cadima. Estratégias de internacionalização das empresas nacionais: o caso da fileira têxtil. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, n. 9, Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2006.

SANTOS, J. Freitas; RIBEIRO, J. **Product attribute saliency and region of origin: some empirical evidence from Portugal**. In: SEMINAR OF THE EAAE (EUROPEAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMISTS). THE FUTURE OF RURAL EUROPE IN THE GLOBAL AGRI-FOOD SYSTEM, 99., Copenhagen, Denmark. 2005. **Paper...** August 24-27, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHNITMAN, Dora Fried. Diálogo. In.: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

SCHOMMER, Paula Chies; SOUZA-SILVA, Jader C. Aprendizagem organizacional e comunidades de prática. **Revista Organizações & Sociedade**. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, v. 15, n. 44, jan./mar. 2008.

SEI. **Atividade produtiva da Bahia está mais desconcentrada**: o setor de serviços e indústria lideram o processo de desconcentração da economia revelado pelo PIB municipal de 2007 divulgado pela SEI. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=543:atividade-produtiva-da-bahia-esta-mais-desconcentrada&catid=1:latest-news&Itemid=243](http://www.sei.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=543:atividade-produtiva-da-bahia-esta-mais-desconcentrada&catid=1:latest-news&Itemid=243)>. Acesso em: 06 jun. 2011.

SEI. **PIB da Bahia registra crescimento de 4,8% em 2005 acumulando 16,9% nos últimos três anos**. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/estadual/anual/relpib\\_estadual\\_2005.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/estadual/anual/relpib_estadual_2005.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2012.

SEI. **Resultado do PIB municipal revela leve desconcentração espacial na economia baiana**. Disponível em: <[http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim\\_tecnico/boletim\\_PIB\\_municipal\\_2007.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim_tecnico/boletim_PIB_municipal_2007.pdf)>. Acesso em: 21. out. 2012.

SEI. **PIB Municipal revela maior dinâmica dos municípios agroindustriais em 2008**. Disponível em:

<[http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim\\_tecnico/boletim\\_PIB\\_municipal\\_2008.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim_tecnico/boletim_PIB_municipal_2008.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2012.

SEI. **Produto interno bruto dos municípios**:Bahia: 2008-2009. Disponível em:

<[http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim\\_tecnico/boletim\\_PIB\\_municipal\\_2009.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pdf/municipal/boletim_tecnico/boletim_PIB_municipal_2009.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2012.

SELZNICK, Philip. Decisões críticas no desenvolvimento de organizações. In.: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SERVA, Maurício. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, v. 32, n. 2, abr./jun., 1992, p. 26-35.

SILVA, Alex de Souza. **A influência do Centro Industrial do Subaé (CIS) no processo de urbanização do bairro do Tomba**: um estudo de caso no município de Feira de Santana. Dissertação de Mestrado. Salvador: Universidade Salvador, 2010.

SILVA, Jorge Antonio Santos. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. 2004.Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2004.

SILVA, Mário Rui; SILVA, Sandra; GODINHO, Isabel Maria. Modelos de crescimento regional. In.: COSTA, José Silva; NIJKAMP, Peter (Coord.). **Compêndio de economia Regional**, teorias, temáticas e políticas, Cascais: Principia, 2009, p. 147-235. v.1

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Sellers, 1996.

SOUZA, Antônio Vital Menezes de. Aprendizagem e (in)formação: perspectivas desafios para o século XXI – a construção do conhecimento é um processo social, possui limites fixados pela história de tradições que lhe é particular. **Revista Psicologia Brasil**. São Paulo: USP, a. 2, n. 9, p. 25-29, maio. 2004.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. **A influência africana na economia cultural baiana**. Caderno de Estudos Africano. Disponível em: <<http://cea.revues.org/519>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. **A trilha perdida**: caminhos e descaminhos do desenvolvimento baiano no século XX. Salvador: UNIFACS, 2009a.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. O Plandeb. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador: UNIFACS. a. XI, n. 20, p. 15-29, jul. 2009b.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. **Economia cultural em Salvador**. Salvador: UNIFACS, 2006.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. **Política de localização industrial e desenvolvimento regional**: a experiência da Bahia. Salvador: Universidade Salvador, 2003.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. A implantação de distritos industriais como política de fomento ao desenvolvimento regional: o caso da Bahia. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador: UNIFACS, a. III, n. 4, p. 28-48, jul. 2001.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé. **Trinta anos da indústria, comércio e turismo na Bahia**. Salvador: IPA/UNIFACS/SIC, 1997.

SPÍNOLA, Noelio Dantaslé; SPINOLA, Carolina de Andrade. **Diagnóstico socioeconômico de Feira de Santana**. Salvador: IPA/UNIFACS, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STALEY, Eugene; MORSE, Richard. **Industrialização e desenvolvimento**: a pequena indústria moderna para países em desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 1971.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. cap. 17, p. 376-396.

SUDIC. **Distritos industriais baianos**. Disponível em: <[http://www.sudic.ba.gov.br/infra\\_estrutura.htm#distritos](http://www.sudic.ba.gov.br/infra_estrutura.htm#distritos)>. Acesso em: 06 jun. 2011.

SUTTON, Robert I. Técnicas absurdas e idéias muito malucas – não tema as idéias excêntricas, nem os métodos que pareçam ir contra o que manda o bom senso. Veja aqui os melhores caminhos para desencadear a criatividade e disparar a inovação em sua empresa. Dossiê, **HSM Management**, n. 36, p. 86-91, jan./fev. 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **RAUSP Revista de Administração da USP**. São Paulo: USP, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996,

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

VÁZQUEZ-BARQUERO, Antonio. **Desarollo endogeno**. Universidad Autónoma de Madrid, Endogenous Development. Londres: Rotledge, 2002.

WEBER, Marx. **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: Cortez/UNICAMP, 1992. v.2.

WEBER, Marx. Os três aspectos de autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos**

**organizacionais:** ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, cap. 16, p. 361-388.

YIN, Robert L. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento** – aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 135-150, nov./dez. 2008.



## ANEXO A – Fotos do Centro Industrial do Subaé



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2012).



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2012).



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2012).

## ANEXO B – Fotos do Centro Industrial do Minho



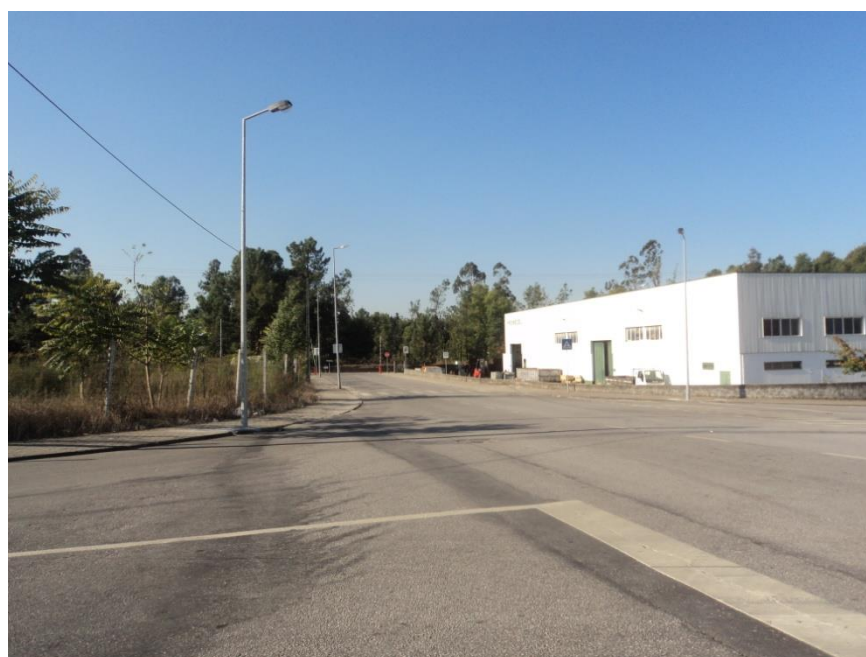
Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2011).



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2011).



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2011).



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2011).



Fonte: Imagem capturada pela autora desta pesquisa (2011).

**APÊNDICE A – Lista de indústrias do centro industrial do Subaé (CIS)****Segmento: Borracha e Plástico**

1	INPLASF-Ind. de Plástico Ltda	Tomba
2	JÁ Ind. e Com. De Máquinas p/ Plástico	Tomba
3	MAXI Ind. e Com. De Prod. De Limpeza Ltda	Tomba
4	Melhores Marcas Ind. E Comércio de Produtos Quí	Tomba
5	Mobile Com. Imp. Exp. De Veículos Ltda.	Tomba
6	PLASTVEL Ind. e Com. De Art. Plástico Ltda	Tomba
7	Polynor Embalagens Ltda	Tomba
8	UNIFIBER Ind. de Plástico Reforçado Ltda	Tomba
9	BLOWJET Ind. e Comércio Ltda.	BR 324
10	Plástico Vipal S.A	BR 324
11	Sailer Ind. E Com. Ltda.	BR 324
12	SOL DASLA Ind. E Comércio de Plásticos Ltda.	BR 324

**Segmento: Beneficiamento de Couro**

13	BAPLASTIL Solados Ltda	Tomba
14	FORTIK Nordeste Ltda	BR 324

**Segmento: Gêneros Alimentícios**

15	ADINOR Ind. Com. De Aditivos Ltda.	Tomba
16	AGROPHÓS Ind. Com. Ltda	Tomba
17	BIONATUS Adubos Organo Fosfatados Ltda.	Tomba
18	CCLB-Cooperativa Central de Laticínios da Bahia	Tomba
19	Cervejarias Kaiser Nordeste S/A	Tomba
20	GLOBOAVES São Paulo Agroavícola Ltda	Tomba
21	Indústria de Alimentos Guarani Ltda	Tomba
22	Indústria de Biscoitos Itália Ltda.	Tomba
23	Laticínios Ômega Ltda	Tomba
24	Magia da Bahia Ind. de Alimentos Ltda	Tomba
25	Moinho Bendengó Ltda	Tomba
26	NORSA Refrigerantes Ltda	Tomba
27	TRUST Ind. e Com. De Refrigerantes Ltda	Tomba
28	Tangará Ind. e Comércio Ltda.	Tomba
29	Vitaly Foods do Nordeste Ind. Com. Ltda	Tomba

30	AVIGRO Avícola Agroindustrial Ltda	BR 324
31	Avipal Nordeste S/A - Fab. De Ração	BR 324
32	BIOÓLEO S/A Ind. E Comércio	BR 324
33	BRASFRUT Frutos do Brasil Ltda	BR 324
34	FRIFEIRA Frigorífico Feira de Santana S/A	BR 324
35	JANNA Agropecuária Ltda	BR 324
36	NECTTARE Ind. E Com. De Prod. Alimentícios Ltda	BR 324
37	NUTRIBAHIA LTDA	BR 324
38	Nestlé do Brasil S/A	BR 324
39	Oliveira Leite Ind. E Com. De Alimentos Ltda	BR 324
40	PRIMOR Agropecuária do Nordeste Ltda	BR 324
41	Pilado Ind. E Com. De alimentos Ltda.	BR 324
42	RELDIEME Ind. E Com. De Sorvetes Ltda	BR 324

**Segmento: Metalúrgica**

43	BELGO BEKAERT do Nordeste S/A	Tomba
44	Gal Rios e Cia. Ltda	Tomba
45	Indústria Brasileira de Alumínio Ltda	Tomba
46	Indústria Met. Pais e Filhos Ltda.	Tomba
47	JJ Indústria Metalúrgica Ltda	Tomba
48	Joélio Vieira Correia e Cia. Ltda	Tomba
49	Metalúrgica Belo Ltda	Tomba
50	Metalúrgica USINAR Ltda	Tomba
51	POLIMETAIS Ind. e Com. Ltda	Tomba
52	ROBUSTO Metalúrgica Ltda	Tomba
53	TRIUNFO Ind. de Alumínio Ltda.	Tomba
54	Texas Industrial Ltda.	Tomba

55	Feira Telas Com. E Ind. Ltda	BR 324
56	Industrial EMMAD	BR 324
57	METAF Ind. Com. De Construções Ltda	BR 324
58	PERENNE Equip. de Sistemas de Água Ltda.	BR 324
59	YAZAKI Autoparts do Brasil Ltda	BR 324

**Segmento: Montagem de Veículos**

60	MOVESA Motores e Veículos do Nordeste Ltda.	Tomba
61	Sonia dos Santos Viana Nascimento	Tomba

62	Carrocerias Itabaiana Ltda	BR 324
63	Ind. E Com. De Cancelas do Nordeste Ltda.	BR 324
64	PIRELLI Pneus S/A	BR 324

65	PS Almeida Conceição	BR 324
66	Standard Tyres Ind. e Comércio	BR 324
67	Unitécnica Equip. Rod. Ltda	BR 324

**Segmento: Derivados do Petróleo**

68	BRASCOM do Nordeste Ind. e Com. LTDA	Tomba
69	Biocosmética Pierre Jauar Ltda	Tomba
70	Dábio do Brasil Ind. e Com. Prod.Químicos Ltda	Tomba
71	GRANPHOS Fertilizantes Ltda	Tomba
72	Igualbahia Ind. E Com. Ltda	Tomba
73	Ipiranga Asfaltos S/A	Tomba
74	LABOVET Prod. Veterinários Ltda	Tomba
75	LUBRINOR Lubrificantes do Nordeste Ltda.	Tomba
76	Química Geral do Nordeste S/A	Tomba
77	SAVON Ind. e Com. Imp. E Exp. LTDA	Tomba

78	Fotoquímica Ind. E Com. Ltda	BR 324
79	Exportação	BR 324
80	Sais Nordeste Ind. E Comércio Ltda	BR 324
81	TENSILL Ind. Bactericidas Produtos de Assepcia Ltda	BR 324

**Segmento: Produtos Têxteis**

82	ANAPORT Ind.e Com.De Roupas LTDA	Tomba
83	CONTEFLEX do Nordeste Ltda	Tomba

Fonte: Elaborado pela autora (2010), Dados do site do CIS (em 17/12/2010) e Dados do Guia Industrial do Estado da Bahia 2008-2009.



## APÊNDICE B – Lista de Indústrias do Centro Industrial do Minho (CIM)

Indústrias Alimentares e de Bebidas	
1	BA - Bares Automáticos, Ltda.
2	Castanheira & Costa, Ltda.
3	Fumeiro de Barroso - Produtos Fumados, Ltda.
4	logurviana - Comércio de Produtos Alimentares, Ltda.
5	J. Dinis & Filhos, Ltda.
6	Joaquim Moreira Pinto & Filhos, Ltda. (Carnes Primor)
7	Lacticínios das Marinhas, Ltda.
8	Manuel Nogueira & João Sagres, Ltda.
9	Minhofumeiro - Enchidos e Fumados à Moda de Ponte Lima, Ltda.
10	Moreira Rodrigues & Terroso, Ltda.
11	Padaria da Foz
12	Padaria e Pastel. Flor da Venezuela
13	Panibral Padarias Reunidas de Braga, Ltda.
14	Panivez - Padaria e Pastelaria, Ltda.
15	Paulo Alexandre Reis Silva
16	Pimenta & Lopes, Ltda.
17	Pralisa - Produtos Alimentares Pescas, S.A.
18	Premix - Espec. Agrícolas Pecuárias, S.A.
19	Prosilar - Ind. Com. Produtos Alimentares, Ltda.
20	PROVAM - Prod.Vinho Alvarinho Monç., Ltda.
21	Sófritar Peixoto & Vale-Prod.Al., Ltda.
22	Vieira de Castro - Produtos Alimentares, S.A.
Indústria Electrica e Electronica	
23	Auco - Ind. Material Eléctrico, Ltda.
24	Bracril - Reclamos Luminosos, Ltda.
25	Bratecnica - Reclamos Luminosos Ltda.
26	Delphi Automotive Systems - Portugal, S.A.
27	Enerconpor-Energias Renováveis de Portugal - Soc. Unip., Ltda
28	Essex Portugal Unipessoal, Ltda.
29	Haase e Kühn Port. - Agulhas Têxteis, Unip. Ltda.
30	J.M. Costa & Filhos, Ltda.
31	Kristaltek - Laser e Mecânica de Precisão, Ltda.
32	Leica - Aparelhos Ópticos Precisão, S.A.
33	Leonische Portugal, Ind. de Cab.,Ltda.
34	Migcomp - Montagem de Componentes Electrónicos Unip., Ltda.
35	Moniz Dias - Tecnologia Informática, Ltda.
36	Place It - Inserção Componentes Electrónicos, Ltda.
37	Tecnilamp - Fábrica de Candeeiros, Ltda.

38	TecsysPainel, Lda.
39	Thermopista - Componentes Electrónicos, Lda.
40	Vishay Electrónica Portugal, Lda.

Industrias Extractivas	
41	Agostinho Costa Ribeiro & Filhos, Lda.
42	Construpedregal - Pedreira José C. Alves & Filhos., Lda.
43	Ferreira & Sás, Lda.
44	Granifinas - Exploração Pedreiras, Lda.
45	Granitos do Castro, S.A.
46	Inercer - Godos e Areias, S.A.
47	J. Moreira & Fernandes, Lda.
48	Minas de Barqueiros, S.A.

Industria de Madeira	
49	A. Cunha - Madeiras & Lenhas, Lda.
50	Albano Leite da Silva, Lda.
51	Araújo & Trigo, Lda.
52	Arnaldo Rodrigues Pinto & C. <sup>a</sup> , Lda.
53	Artur Rego - Artefactos Madeira, Lda.
54	Carpintaria Dente da Serra, Lda.
55	Carpintaria Fraião, Lda.
56	Carpintaria Irmãos Pinto Silva, Lda.
57	Carpintaria J.B Marinho & C. <sup>a</sup> , Lda.
58	Carpintaria Sousa & Silva, Lda.
59	Carpintaria Vidal & Cardoso, Lda.
60	Coziminho - Indust.e Comércio Mob., Lda.
61	Domingos Cruz, Lda.
62	Domingos Rod. Silva - Arte Sacra, Lda.
63	DOROPAL - Artigos em Madeira, Unipessoal Lda.
64	Gaspar Machado Rodrigues, Lda.
65	Hyunda - Indústria de Madeiras, Lda.
66	Indústria Madeiras Manuel Ribeiro Carneiro, Lda.
67	Irmãos Duarte Carpintaria, Lda.
68	Janelmóvel - Soc.Construções Civis, Lda.
69	João Simões Correia & Filhos, Lda.
70	Joaquim José Vieira Arantes Macedo
71	José Pereira de Castro
72	Manuel José Pereira & Filhos, Lda.
73	Manuel Rodrigues & Irmão, Lda.
74	Marques & Marques, Lda.
75	Móveis J.E. Fiúza, Lda.
76	Moveltor - Fabricação Móveis, Lda.
77	Nimac - Nova In.Madeiras Cerveira, Lda.
78	Oliveiras & Fernandes, Lda.

79	Panga-Panga - Carpintaria, Lda.
80	Ricardo Augusto Andrade, Lda.
81	Roda Pé Carpintaria, Lda.

Industria de Papel	
--------------------	--

82	Embalcut - Ind. Embalagens p/a Cutelarias, Lda.
83	José Neves & C <sup>a</sup> , Lda.
84	Labelpor - Etiquetas de Portugal, Lda.
85	Portucel Viana, S.A. - Empresa Produtora Papeis Industriais

Industria de Vestuário, Têxtil e Calçados	
-------------------------------------------	--

86	4Teams - Advertising & Merchandising, Lda.
87	A.J. Cruz Sousa, Sociedade Unipessoal, Lda.
88	Aco - Fábrica de Calçado, Lda.
89	Adelino Macedo Ribeiro, Lda.
90	Alcama Têxteis, Lda.
91	Anglotex - Confecções, Lda.
92	Anjos & Lourenço - Modas e Conf., S.A.
93	Baptista & Soares, Lda.
94	Barata Garcia, S.A.
95	Barros, Lda.
96	Belisotex - Confecções, S.A.
97	Borda Investe - Fábrica de Bordados, Lda.
98	Bordafafe - Bordados, Lda.
99	Bretos Têxtil-Indústria Têxtil,Lda.
100	Brito & Miranda, S.A.
101	Brivitex Empresa Têxtil Conf., Lda.
102	Cadilhe & Santos, Lda.
103	Caljo - Confecções, Lda.
104	Camilo Pinto, S.A.
105	Carneiro & Filhos Imp.Exp,Vest., Lda. (A.C. Moda)
106	Carvema Têxtil, Lda.
107	Carvitex - Malhas & Confecções, Lda.
108	Casimiro Rocha Almeida, Lda.
109	Cofemel - Sociedade de Vestuário, S.A.
110	Confecção Carnel, Lda.
111	Confecções Belex, Lda.
112	Confecções Castelense A. Rocha, Lda.
113	Confecções Duarte & Costa, Lda.
114	Confecções Giliana, S.A.
115	Confecções Irmãos Gouveia Castro, Lda.
116	Confecções Lemos & Moreira, Lda.
117	Confecções Maria Laura, Lda.
118	Confecções Nogas, Lda.
119	Confecções Quinhamar, Lda.

120	Confecções Sameiro, Unipessoal, Lda.
121	Confecções Sandrei - Celeste & Jordão, Lda.
122	Cordeiro, Campos & Ca. Lda.
123	Costampa - Estamparia, Lda.
124	Crafil - Fios e Linhas Têxteis, Lda.
125	Criações Party - Carv. & Montenegro, Lda.
126	Dalpfashion - Ind. Com. Têxtil, S.A.
127	Damicar Malhas e Confecções, Lda.
128	Dima Textil, Lda.
129	Direne Confecções, Lda.
130	EDOR - Fábrica de Elásticos, Lda.
131	Elasticida - Malhas e Confecções, Lda.
132	Elásticos Elias, Lda.
133	Ernesto Fernandes, S.A. (Linhas Moure)
134	Estamparia Têxtil - Adalberto P. Silva, S.A.
135	Estampave - Estamp. Confec.do Ave Lda.
136	Estrada & Costa - Conf.de Peúgas, Lda.
137	Eugenitextil - Artigos Vestuário, Lda.
138	F.D.G. - Fiação da Graça, S.A.
139	Fábrica de Confecções Paulatex, Lda.
140	Fábrica de Confecções Silema, Lda.
141	Fábrica de Linhas Três-Bês, Lda.
142	Fábrica Passamanarias Lunartex, Lda.
143	Fafirco - Têxteis, Lda.
144	Faria & Dias, Lda.
145	Faroma - Distribuição de Vestuário, Lda.
146	Fatylene Malhas - José Adélio M.C., Lda.
147	Fergotex - Fab. Malhas Têxteis, Lda.
148	Filutex - Confecções Têxteis, Lda.
149	Fiofibra - Comp.Prod.Fibras Sint. S.A.
150	Fitexar - Fibras Têxteis Artif., S.A.
151	Flor da Moda - Confecções, S.A.
152	Forbody - Têxteis, S.A.
153	Foros de Cor - Estamparia Têxtil, Lda.
154	Forvi Estamparia Têxtil, Lda.
155	Freima - Vestuário e Confecções,Lda.
156	Gabritex - Confecções Têxteis, Lda.
157	Galo - Criações Desp. Malhas Conf., Lda.
158	GP Marroquinaria, Lda.
159	Graça & Mendes Lda. (Tolniber)
160	Greentrading - Comércio Internacional, Lda.
161	Indústrias Texteis Somelos, S.A.
162	Irmãos Rodrigues - Confecções, S.A.
163	J.Azevedo & Silva, Lda.
164	JFV - Têxteis, Lda.

165	Jobarros - Indústria de Malhas, Lda.
166	Jorge Ribeiro & Ca., Lda.
167	José André & C.A., Lda.
168	José Eduardo Rodrigues de Sousa
169	Lameirinho - Indústria Têxtil, S.A.
170	Lamosa & Gomes, Lda.
171	Latino Confecções, Lda.
172	Lismal - Bordados, Lda.
173	Living Colours - Têxteis, S.A.
174	Loliber - Têxteis, Lda.
175	M.S.M. - Manuel da Silva Magalhães
176	Mabera - Acabamentos Texteis, S.A.
177	Magatex Confecções, Lda.
178	Majoba - Confecções, Lda.
179	Malhas Eical - Emp. Industrial do Cávado, Lda.
180	Manhentex - Empresa Têxtil de Acabamentos, Lda.
181	Manuel Fernando Perpétua
182	Manuel Moreira de Oliveira & Ca., Lda.
183	Maria Augusta Fontes de Sá & Cª, Lda.
184	Maria do Céu Ferreira da Costa
185	Maria do Céu Salgado Alves, Lda.
186	Marsog, Lda.
187	Martilonas Tecidos, Lda.
188	Marvimalhas, Lda.
189	Mifero - Passamanarias, Lda.
190	Milmar Têxteis, Lda.
191	Moda 21 - Tinturaria e Acabamentos Têxteis, S.A.
192	Monteiro, Sequeira & Rocha, Lda.
193	Mourassos - Industria de Confecções, Lda.
194	Naja Têxteis, Lda.
195	Nelbel Confecções, Lda.
196	Nesmatex - Soc. Ind. Malhas Têxteis, Unip., Lda.
197	Nodimil - Indústria de Confecções, Lda.
198	Novais & Estela Confecções, Lda. (Sotela)
199	O.F. Têxteis, Lda.
200	Olifil Têxteis, Lda.
201	Oliveira & Carvalho, Lda. (Elicar)
202	Oliveira & Gonçalves Ind.Malhas, Lda.
203	Optibor - Bordados e Malhas, Lda.
204	P & R - Têxteis, S.A.
205	Paulo Neves da Costa, Lda. (Malhas Dopal)
206	Peúgas Alcaides Faria, Lda.
207	Picos - Comércio Têxtil, Lda.
208	Pimba - Import. Export.Vestuário, Lda.
209	Pizarro, S.A.

210	Playvest - Prod. Com. Roupa Interior, S.A.
211	Ribeiro & Antunes Unipessoal, Lda.
212	Rioplele Têxteis, S.A.
213	Rodrigues & Abreu, Lda.
214	Rodrigues & Ferreira, S.A. (Rofer)
215	Rosa Maria Baptista - Confecções Lda.
216	S.J.Têxteis, S.A.
217	Sacramento Têxteis, S.A.
218	Sergito - Confecções e Bordados, Lda.
219	SICI 93 Braga Soc.Inv. Com. Ind. S.A.
220	Socks Active - Têxteis, Lda.
221	Teficor -Ind. Est. Acabamentos Têxteis, Lda.
222	Telasuave, Lda.
223	Teresa Cardoso Oliveira & Ca., Lda.
224	Têxtil António Falcão, S.A.
225	Têxtil Cães de Pedra S.A.
226	Tictel - Confecções, S.A.
227	Tinamar - Tinturaria Têxtil, S.A.
228	Tintex-Tinturaria Têxtil de Cerveira, S.A
229	TMR - Confecções, Lda.
230	Turiztêxtil - Confecções Unipessoal, Lda.
231	Valindo - Acabamentos Têxteis, S.A.
232	Ververde - Fábrica de Malhas, Lda.
233	Vianatece - Artesanato Tecelagem, Lda

Fonte: Elaborado pela autora (2010), Dados do *site* da Associação Industrial do Minho.

**APÊNDICE C – Questionário aplicado às indústrias do Centro Industrial do Subaé (Brasil)**

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS  
TESE DE DOUTORADO DE ALINE FONSECA GOMES

Todos os dados são de caráter sigiloso e as empresas respondentes serão tratadas como empresa A, B, C, não havendo a divulgação do nome da empresa.

1. Quais as matérias-primas principais usadas por sua empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Qual o produto pronto que vocês fabricam? \_\_\_\_\_
3. Qual a(s) localidade(s) onde vocês compram as suas matérias-primas principais? \_\_\_\_\_
4. Qual a(s) localidade(s) em que se comercializa o produto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Exporta?  
 Sim. Para quais locais? \_\_\_\_\_  
 Não
6. Qual a procedência dos funcionários?  
 Feira de Santana \_\_\_\_\_%  
 Bahia \_\_\_\_\_%  
 Outros Estados \_\_\_\_\_%  
 Estrangeiros \_\_\_\_\_%
7. Qual a distribuição dos salários segundo a procedência dos funcionários?  
 Feira de Santana \_\_\_\_\_%  
 Bahia \_\_\_\_\_%  
 Outros Estados \_\_\_\_\_%  
 Estrangeiros \_\_\_\_\_%
8. A organização costuma realizar procedimentos de melhoria organizacional?  
 Sim, sempre.  
 Sim, às vezes.  
 Não  
 Não Sei
9. Quando acontecem erros:  
 os erros são corrigidos por meio de ações sem alteração de procedimentos  
 os erros são corrigidos por meio de ações com alteração de procedimentos  
 os erros são corrigidos por meio de ações com alteração de procedimentos, e os funcionários conseguem lembrar de erros passados

10. Marque a opção que representa o principal tipo de dominação existente:

- ( ) Legal (obedecer a regras ou regulamentos)  
 ( ) Tradicional (patriarcal, hierárquica, empresa familiar)  
 ( ) Carismática (obedecer exclusivamente ao líder)

• Marque com um X apenas uma ocorrência para cada item na empresa:

Itens	Nunca	Raramente	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
11. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades?					
12. Os gerentes estão disponíveis para fornecer assistência aos funcionários?					
13. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes?					
14. O crescimento profissional costuma ser recompensado financeiramente?					
15. A comunicação entre os funcionários operacionais e administrativos é clara?					
16. Os funcionários são estimulados a opinar sobre os procedimentos?					
17. Os setores ou departamentos trabalham de forma coordenada e integrada?					
18. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante?					
19. Há a supervisão direta para controlar o comportamento dos funcionários ?					
20. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado?					

• Marque com um X a importância dos motivos que levaram a indústria a se localizar nessa região:

Item/Valor para a escolha da localização desta indústria	Não importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Não sei
21. Fácil escoamento da produção e recepção da matéria-prima						
22. Boa localização em relação ao mercado ou segmento						
23. Mão-de-obra barata da região						
24. Terreno barato						
25. Proximidade dos fornecedores						
26. Facilidade para eliminação de resíduos						
27. Incentivos governamentais						
28. Redução dos custos de						



implantação e operacionalização das plantas industriais por já existir infraestrutura na região						
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

### **APÊNDICE D – Questões do Inquérito *On-Line* Aplicado com as Indústrias do Centro Industrial do Minho (Portugal)**

Caros(as) Senhores(as),

Este questionário foi desenvolvido para coleta de dados para a tese de doutoramento de Aline Fonseca Gomes, que realiza o Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador (Brasil), no âmbito de um trabalho em colaboração com a Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (Portugal), contando com a orientação do Professor Doutor José Cadima Ribeiro. O objetivo é investigar a relação entre as estratégias adotadas pelas indústrias do Centro Industrial do Subaé no Brasil e as do Minho, em Portugal, e o crescimento econômico das respectivas regiões.

Salientamos que todas as informações fornecidas neste questionário serão consideradas estritamente confidenciais, e as empresas serão tratadas como A, B, ou C, não havendo divulgação do nome das mesmas, e os dados reservados para uso exclusivo da elaboração da tese de doutoramento. Caso seja de seu interesse, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição após a conclusão do trabalho.

Certos de sua indispensável colaboração, agradecemos antecipadamente.

#### QUESTIONÁRIO

11. Quais as matérias-primas principais usadas por sua empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Qual o produto pronto que fabricam? \_\_\_\_\_

13. Qual(is) a(s) localidade(s) onde compram as matérias-primas principais? \_\_\_\_\_

14. A empresa possui marca e rede de distribuição própria?

- ( ) Sim, e o contato com o fornecedor é feito pela própria empresa.  
 ( ) Não, marca de terceiros.

15. Qual a procedência dos funcionários?

- ( ) São todos residentes no concelho onde está localizada a empresa  
 ( ) A maioria são residentes no concelho onde está localizada a empresa  
 ( ) Poucos são do concelho onde está localizada a empresa  
 ( ) Nenhum é do concelho onde está localizada a empresa

16. A organização costuma realizar procedimentos de melhoria organizacional?

- ( ) Sim, sempre.  
 ( ) Sim, às vezes.  
 ( ) Não  
 ( ) Não Sei

17. Os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos, e a aprendizagem é uma forma de agir para corrigir erros cometidos em ações anteriores. Assim, quando acontecem erros:

os erros são corrigidos com ações sem alteração de procedimentos

os erros são corrigidos com ações com alteração de procedimentos

os erros são corrigidos com ações com alteração de procedimentos, e os funcionários conseguem lembrar-se de erros passados

18. Marque a opção que representa o principal tipo de dominação (ou hierarquia de comando) existente:

Legal (obedecer a regras ou regulamentos)

Tradicional (patriarcal, hierárquica, empresa familiar)

Carismática (obedecer exclusivamente ao líder)

• Marque com um X apenas uma ocorrência para cada *item* na empresa:

Itens	Nunca	Raramente	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
09. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades?					
10. Os gerentes estão disponíveis para fornecer assistência aos funcionários com implicações financeiras?					
11. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes?					
12. O crescimento profissional costuma ser recompensado financeiramente?					
13. A comunicação entre os funcionários operacionais e administrativos é clara?					
14. Os funcionários são estimulados a opinar sobre os procedimentos?					
15. Os setores ou departamentos trabalham de forma coordenada e integrada?					
16. As metas de produção são pré-definidas?					
17. A superação de metas pré-definidas é uma preocupação constante?					
18. Há supervisão direta para					

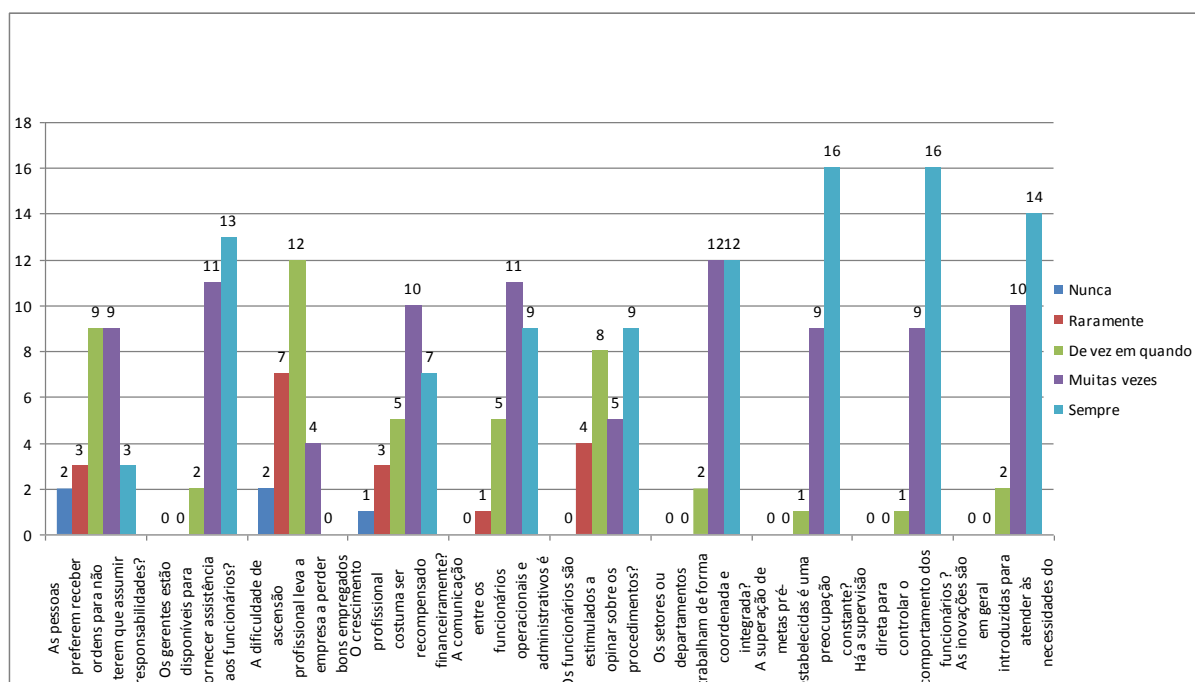
controlar o comportamento dos funcionários?					
19.As inovações de produto são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado?					

- Marque com um X a importância dos motivos que levaram a indústria a se localizar nesta região:

Item/Valor para a escolha da localização desta indústria	Não importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Não sei
20.Fácil escoamento da produção e recepção da matéria-prima						
21.Proximidade de clientes e fornecedores						
22.Mão-de-obra barata da região						
23.Facilidade para eliminação de resíduos						
24.Incentivos públicos (fiscais ou financeiros)						
25.Redução dos custos de implantação e operacionalização das empresas por já existirem infra-estruturas na região						

## APENDICE E – Aspectos de Cultura Organizacional

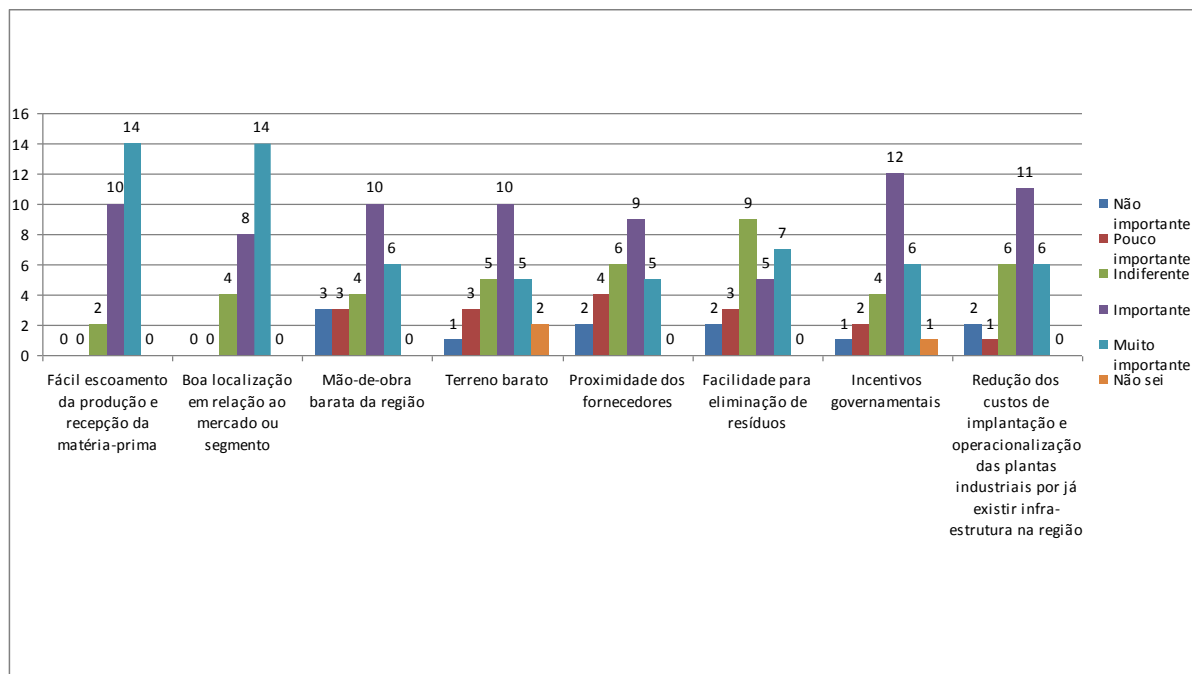
Figura 14 – Aspectos de Cultura Organizacional



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Subaé (2011).

## APÊNDICE F - Aspectos para a localização das indústrias

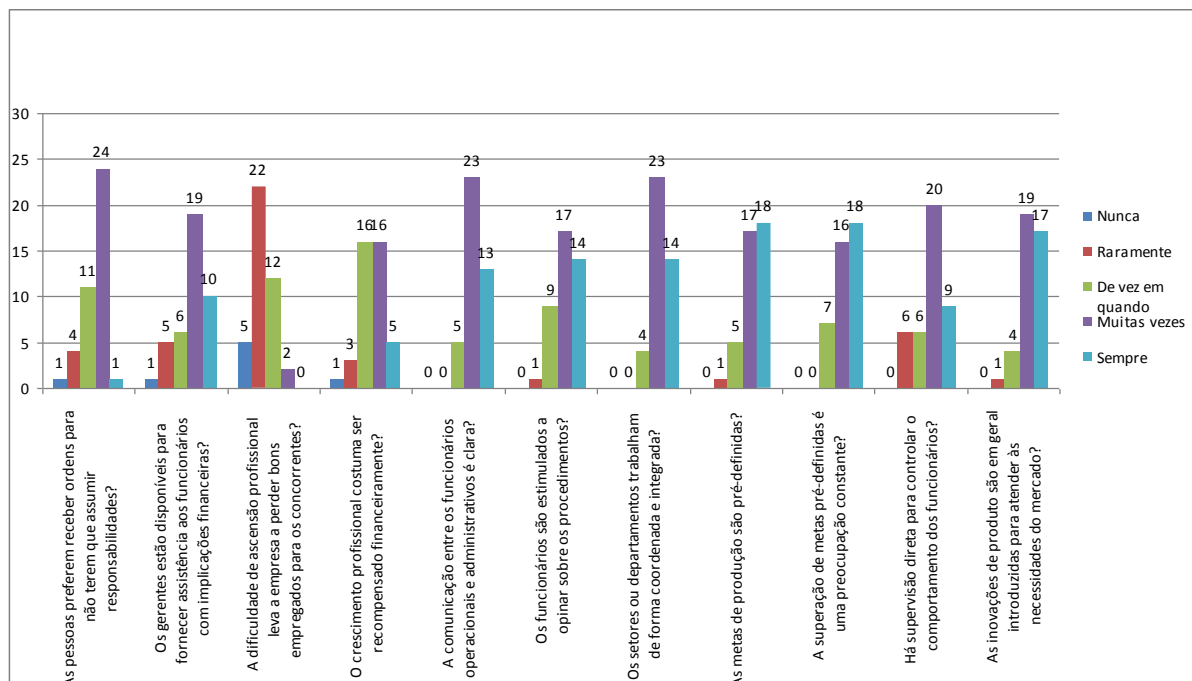
Figura 15 – Aspectos para a localização das indústrias



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Subaé (2011).

## APÊNDICE G – Traços de Cultura Organizacional

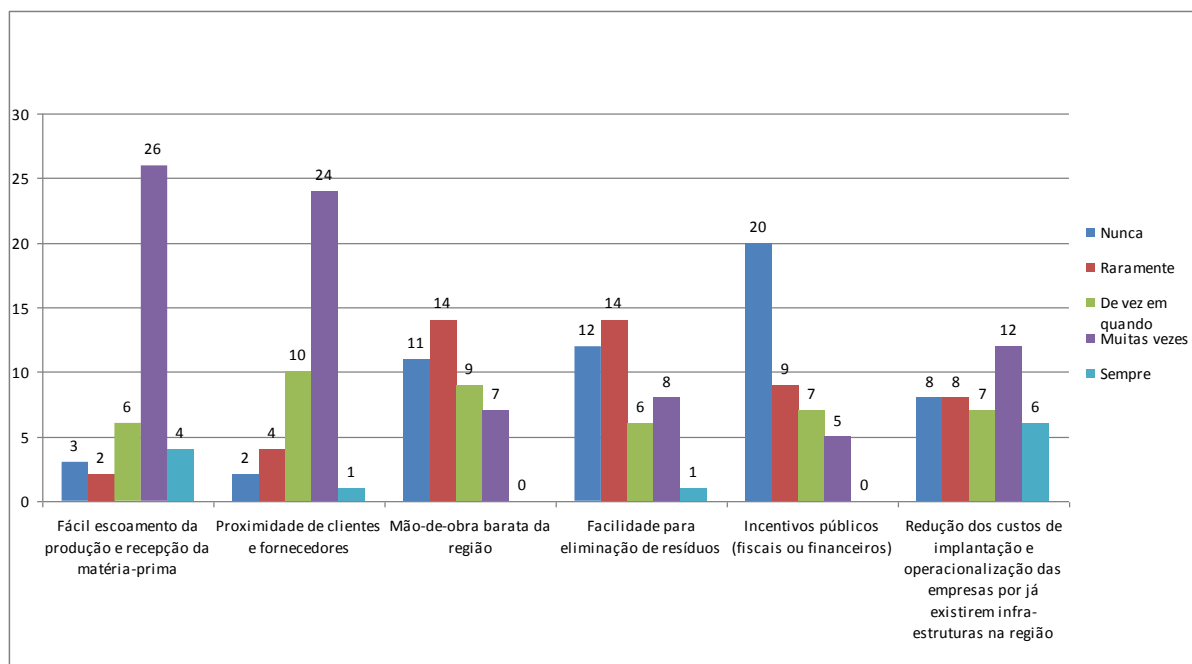
Figura 25 – Traços de Cultura Organizacional



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho (2011).

## APÊNDICE H - Graus de Importância para Localização Industrial

Figura 26 – Graus de Importância para Localização Industrial



Fonte: Dados recolhidos pela autora com empresas do Centro Industrial do Minho (2011).