

ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Alexandre de Caprio Ferreira

Proposta de elaboração de uma matriz para estudar o grau de percepção das características culturais da economia verde nas empresas da cadeia de têxtil e confecção.

São Paulo
2015

Alexandre de Caprio Ferreira

Proposta de elaboração de uma matriz para estudar o grau de percepção das características culturais da economia verde nas empresas da cadeia de valor têxtil e confecção.

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 27 de agosto de 2015. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração: Materiais e Processos Têxteis.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Regina Aparecida Sanches.

**São Paulo
2015**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Ferreira, Alexandre de Caprio

Proposta de elaboração de uma matriz para estudar o grau de percepção das características culturais da economia verde nas empresas da cadeia de valor têxtil e confecção / Alexandre de Caprio Ferreira ; orientadora, Regina Aparecida Sanches. – São Paulo, 2015
91 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo
Versão corrigida

1. Indústria têxtil - Aspectos ambientais. 2. Cultura organizacional - Aspectos ambientais. 3. Percepção ambiental. I. Sanches, Regina Aparecida, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 677

Nome: FERREIRA, Alexandre de Caprio

Título: Proposta de elaboração de uma matriz para estudar o grau de percepção das características culturais da economia verde nas empresas da cadeia de valor têxtil e confecção.

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Materiais e Processos Têxteis.

Aprovado em: 27 de agosto de 2015

Banca Examinadora

Prof. Dr.: Fernando Gasi

Instituição: UFABC - EXTERNO

Julgamento: Aprovado

Assinatura: _____

Prof. Dr.: Wilson de Castro Hilsdorft

Instituição: FEI - EXTERNO

Julgamento: Aprovado

Assinatura: _____

Prof. Dr.: Dib Karam Junior

Instituição: EACH-USP

Julgamento: Aprovado

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais (pai, *in memoriam*), à minha esposa e aos meus filhos.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Regina Aparecida Sanches, pela orientação e apoio durante o desenvolvimento deste trabalho.

Prof.^a Dr.^a. Dilara Rubia Pereira pelo apoio e informações preponderantes para o desenvolvimento deste trabalho.

À Faculdade SENAI de tecnologia Antoine Skaf pelo suporte estrutural de informações e recursos para o desenvolvimento das pesquisas utilizadas neste trabalho.

As empresa citadas pela abertura de suas portas para a realização das coleta de dados, pois sem elas não seria possível concluir este trabalho.

A minha família e amigos por todo apoio e paciência

RESUMO

FERREIRA, A.C. **Proposta de elaboração de uma matriz para estudar o grau de percepção das características culturais da economia verde nas empresas da cadeia de valor têxtil e confecção.** 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Artes Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Atualmente metade da população mundial habita cidades que ocupam cerca de 2% da superfície terrestre. Apesar de uma ocupação territorial baixa, três quartos dos recursos naturais são destinados ao seu sustento. A entropia dessas cidades é responsável pela geração desordenada de resíduos e ocupação de áreas ambientais para a construção de moradias. As indústrias são responsáveis por abastecer essas sociedades urbanas com bens de consumo e para isso, retiram cada vez mais recursos da natureza. Sendo assim, se faz necessário repensar suas estratégias de gestão, à luz da cultura organizacional, para que se possa manter o crescimento econômico e, através de práticas e ações ambientais, garantir a sustentabilidade do planeta. O objetivo deste estudo é verificar o grau de percepção que os colaboradores de empresas da cadeia têxtil e vestuário possuem das características culturais organizacionais praticadas por essas empresas, no desenvolvimento de ações relacionadas à economia verde. Foram estudadas duas empresas (“ α ” e “ β ”) da indústria do vestuário, sendo que a cada uma foi aplicado um questionário de perguntas fechadas e repostas escalonadas. Os dados coletados foram compilados e alimentaram a matriz de análise cultural, permitindo identificar o grau de percepção dos colaboradores em relação às características culturais das empresas referidas. Os resultados mostram a viabilidade de aplicação da matriz no auxílio às empresas, para elaboração de estratégias de fortalecimento de sua cultura organizacional.

Palavras-chave: Economia verde. Cultura organizacional. Sustentabilidade.

ABSTRACT

FERREIRA, A.C. Propouse of matrix elaboration in order to study the level of perception the green economic culture characteristics and the value of this in the textile and apparel companies supply chain. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Artes Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Actually, half of the world's population lives in the cities that occupy about 2% of the earth's surface. Despite the low territorial occupation, three quarters of natural resources are been used to supply the cities. The entropy of these cities is responsible for waste and disorderly occupation and environmental areas for houses construction. The industry is responsible for supply the urban societies with consumer goods and in order to reach it, remove more and more resources from nature. Therefore, it is necessary to rethink their management strategies in the light of culture organizational, so that we can maintain economic growth, and through practices and environmental actions to ensure the sustainability of the planet. The objective of this study is to assess the degree of awareness of employees of companies in the textile chain and culture organizational characteristics clothing practiced by these companies in the development of actions directed to the practice of green economy. Were studied two clothing industries ("α" and "β") and was applied a questionnaire with closed questions and staggered replies, in order to collect data. Data were compiled and fed a cultural analysis matrix and was identified the degree of cultural awareness of employees regarding the characteristics of the companies mentioned above. Results showed the matrix application feasibility in assistance to companies in order to development of strategies to strengthen of their organizational cultures.

Keywords: Green Economy. Organization culture. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figure 1 - Projeção do crescimento da poluição Mundial	15
Figure 2 - Fluxo Processo de Produção	18
Figure 3 - Representação das bases de sustentação da sustentabilidade.	37
Figure 4: Tripé da Sustentabilidade	39
Figure 5 - Índices de Pegada Ecológica Mundial	46
Figure 6 - Ciclo de Vida de um Produto	47
Figure 7 - Esquema da Cadeia Têxtil	
Figure 8 - Modelo de Matriz de Análise de Cultura Organizacional	52
Figure 9 - Modelo de Matriz de Análise de Cultura Organizacional	63
Figure 10 - Gráfico do grau de percepção para INOVAÇÃO nas empresa “α” e “β”, respectivamente	67
Figure 11 - Gráfico do grau de percepção para ATENÇÃO AOS DETALHES nas empresas “α” e “β”, respectivamente	68
Figure 12 - Gráfico do grau de percepção para ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS nas	69
Figure 13 - Gráfico do grau de percepção da categoria FOCO NAS PESSOAS nas empresas “α” e “β”	70
Figure 14 - Gráfico do grau de percepção para FOCO NA EQUIPE nas empresas “α” e “β”	71
Figure 15 - Gráfico do grau de percepção para AGRESSIVIDADE nas empresas “α” e “β”	72
Figure 16 - Gráfico do grau de percepção para ESTABILIDADE nas empresas “α” e “β”	73
Figure 17 - Gráfico do grau de percepção geral dos colaboradores das duas empresas pesquisadas em relação às características culturais apresentadas	74
Figure 18 - Empresa “α”	76
Figure 19 - Empresa “β”	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultados do questionário aplicado	65
---	----

SUMÁRIO

.....	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 METODOLOGIA.....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	17
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.3 SUBCULTURA	30
2.4 ECONOMIA VERDE	30
2.5 ECONOMIA SOLIDÁRIA X CAPITALISMO.....	32
2.6 SUSTENTABILIDADE.....	34
2.6.1 PRESSUPOSTOS DA SUSTENTABILIDADE	36
2.6.2 O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE.....	39
2.7 DESIGN SUSTENTÁVEL OU ECODESIGN	41
2.8 PEGADA ECOLÓGICA	43
2.9 ECOEFICIÊNCIA	46
2.10 PRODUÇÃO MAIS LIMPA	48
2.11 MARKETING VERDE AMBIENTAL	49
2.12 MATRIZ DE ANÁLISE E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	50
2.13 CADEIA DE VALOR TÊXTIL E VESTUÁRIO	50
3. MÉTODO DE PESQUISA	53
3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	53
3.2 COLETA DE DADOS.....	54
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	55
3.4 ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	56
3.5 QUESTIONÁRIO	57
3.6 MATRIZ DE ANÁLISE E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	62
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
4.2 GRÁFICOS	66
4.2.1 Gráfico 1 - INOVAÇÃO	67
4.2.2 Gráfico 2 – ATENÇÃO AO DETALHES	68
4.2.3 Gráfico 3 – ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS.....	69
4.2.4 Gráfico 4 – FOCO NAS PESSOAS.....	70
4.2.5 Gráfico 5 – FOCO NA EQUIPE.....	71
4.2.6 Gráfico 6 - AGRESSIVIDADE.....	72
4.2.7 Gráfico 7 - ESTABILIDADE	73
4.2.8 Gráfico 8 - COMPARATIVO EMPRESAS “ α ” e “ β ”	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

As empresas têxteis e de confecção estão começando a se preocupar com os impactos ambientais gerados por seus processos de fabricação, que vão desde o consumo de água até o descarte dos produtos acabados. Existe pressão da opinião pública, de órgãos públicos e de entidades voltadas à sustentabilidade social para que as indústrias da cadeia têxtil e de confecção atuem com maior rigor junto ao controle de resíduos sólidos (ex.: tecidos, plásticos, papéis), seus efluentes (ex.: dejetos de lavagem e tinturaria) e resíduos atmosféricos (ex.: vapores resultantes dos processos de termofixação por rama, tingimentos). Conforme Makower (2009, p.19), a partir desse movimento as empresas passaram a se preocupar com os seus impactos ambientais e sobre como eles interferem em seus principais *stakeholders*¹. Surgiram novos *slogans*² para demonstrar a mudança na gestão dos problemas relacionados aos impactos ambientais, tais como: administração ambiental da cadeia de suprimentos; química verde; ecologia industrial, desperdício zero e sociedade sustentável. Há que se observar, no entanto, que esses aspectos não devem se reduzir às *ready mades* da moda.

Segundo Makower (2009, p.19-20), para produzir são usados, em grande parte dos processos, recursos naturais que utilizam três bilhões de anos de evolução da Mãe Natureza. Nesse contexto, o desafio foi estudar soluções de inovação em produtos e processos que gerassem menor impacto ambiental e recursos substitutos em sua fabricação e que não dependessem exclusivamente, por exemplo, do petróleo e das árvores. Esse estudo foi chamado de *biomimiry* e foi implantado em empresas como Du Pont, G&E, HP, Nike, Steelcase e em uma infinidade de pequenas empresas. “A economia verde é uma proposta que visa dinamizar os efeitos composição e tecnológico para conciliar crescimento

¹ Indivíduos, grupos de pessoas ou organizações que apresentem necessidades conscientes e inconscientes, que são explícitas ou implícitas, legítimas ou ilegítimas, e em função das quais interagem com a organização, influenciados por ela.

² Qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, ou todo ou em parte, dos aspectos ambientais da organização ou sociedade.

econômico com qualidade ambiental e inclusão social” (ALMEIDA, 2011, p 95).

A evolução empresarial verde vem crescendo nas últimas décadas e está alicerçada por três ondas de mudança. Mesmo que uma determinada empresa não se autocalifique dessa forma, é possível que ela demonstre seguir uma das vertentes abaixo, que podem coexistir perfeitamente no tempo atual.

A primeira delas é representada por Hipócrates³, que tinha por máxima a frase: “Primeiro, não faça mal”. As empresas que adotam tal princípio controlam de maneira rigorosa os piores abusos ambientais.

A segunda dessas correntes tem como lema “fazer bem ao fazer bens” e caracteriza o período de percepção das empresas, quando elas perceberam que poderiam reduzir custos operacionais e melhorar sua reputação a partir da adoção de algumas medidas de preservação ambiental em seus processos. Ou seja, a preocupação ambiental está na medida de sua redução de custo e retorno imediato.

A terceira onda pode ser representada por Jeffrey Immelt, presidente da G&E, com o lema “verde é verde”, que traduz a ideia de que um planejamento com base no meio ambiente pode, além de aumentar os lucros das empresas, ampliar a sua receita através de novos mercados, inovações tecnológicas e oportunidades de negócios. Como se vê, é o nascedouro da Economia Verde, que se afasta da visão bucólica e ingênua de ativistas de outrora e fundamenta a probabilidade real de convivência do desenvolvimento com o respeito aos recursos naturais.

Com esse espírito de desenvolvimento sustentável e inovação tecnológica, o estilista brasileiro Caio Von Vogt (2011) trouxe uma solução inovadora e ao mesmo tempo com menor impacto ambiental, o que denota a preocupação com o processo de conformação de um produto novo com o conceito de sustentabilidade: o tecido ecovogt, 100% ecológico, que é uma inovação na indústria mundial da moda e pode ser utilizado em qualquer tipo de roupa ou acessório (na confecção de camisetas, vestidos, calças, bolsas, cintos e calçados, por exemplo). O grande diferencial desse produto é a utilização da fibra de juta,

³ Conhecido como o “pai da medicina”, Hipócrates foi um pesquisador do campo da saúde que nasceu na Grécia, em Cós, ilha grega do Dodecaneso, em 460 a.C. Ele viveu na mesma época que os grandes filósofos gregos Sócrates e Platão.

que é de origem vegetal e se decompõe em apenas dois anos, diferente do algodão, que também é uma fibra de origem vegetal, porém demora 10 anos para se decompor. É um salto qualitativo do ponto de vista ambiental, uma vez que o poliéster, de origem artificial, utiliza o petróleo como matéria-prima e leva um século para se decompor.

Aquela idéia de que os problemas do meio ambiente estão restritos aos limites geográficos de cada país é leviana e ultrapassada. Não são mais as árvores que são derrubadas, ou a extinção de alguma espécie de animal, são problemas mundiais. Reservas mundiais de pesca, exploradas até a exaustão na região do Pacífico Sul, estão se esgotando. Segundo o Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-moon (2012), estima-se que entre 30 e 35% dos principais ecossistemas marinhos, tais como algas marinhas, mangues e recifes de coral, já tenham sido destruídos.

Outras áreas de pesca estão em fase de recuperação e necessitam ser reconstituídas com urgência. O aquecimento global é uma realidade na qual todos os seres humanos estão inseridos, e, portanto, a responsabilidade para que haja uma ação que sane ou pelos menos minimize esse problema é de todos. Até dos que ainda não nasceram. E esta é a questão básica da sustentabilidade: podemos garantir às gerações futuras as condições de vida, de subsistência, de qualidade de vida e ambiente, se seguirmos no modelo de desenvolvimento predador?

Esses problemas afetam, potencialmente, a economia, a saúde pública e o bem-estar de todos os seres humanos. Muitas empresas que possuem ou estão implantando uma estratégia verde deparam-se com um problema sistêmico da economia verde: o mau funcionamento do processo devido a falhas na comunicação e à falta de uma cultura organizacional consistente e coerente com esse novo pressuposto.

A comunicação organizacional ocorre nas esferas intraorganização, entre a organização e os principais clientes, e até mesmo entre as próprias organizações (ex.: organização e fornecedores). Normalmente a informação ou é distorcida pelos receptores ou se perde no trajeto, ou, ainda, não é introjetada, apenas sendo repetida como um mantra, mas sem a sua compreensão e assimilação.

Pode-se afirmar que a cultura da administração improvisada e não profissional — muitas vezes fruto de origem familiar — possui problemas crônicos de comunicação e emperra a implantação do conceito de desenvolvimento sustentável. No entanto, a despeito de tais barreiras culturais, é inspirador que identifiquem-se demonstrações e percepções de resultados competitivos e lucrativos em empresas que passaram a contribuir para o meio ambiente através da redução dos impactos ambientais.

1.1 OBJETIVO

O objetivo deste estudo é verificar o grau de percepção que os colaboradores de empresas da cadeia têxtil e vestuário possuem das características culturais organizacionais praticadas por essas empresas no desenvolvimento de ações relacionadas à economia verde.

1.2 JUSTIFICATIVA

A preocupação com o meio ambiente é uma realidade discutida por todas as sociedades no mundo. Segundo Braga et al. (2005, p. 2), a população mundial passou de 2,5 bilhões, em 1950, para 6,2 bilhões em 2002, e, de acordo com a previsão de crescimento, atingirá a casa dos 10 bilhões de pessoas. É o que demonstra a curva de crescimento exponencial do gráfico abaixo:

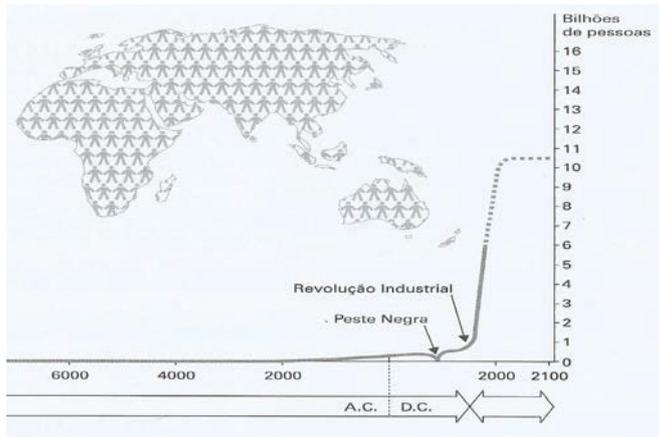


Figure 1 - **Projeção do crescimento da polupação Mundial**

Fonte: BRAGA, Benedito et al. Introdução à Engenharia Ambiental: O desafio do desenvolvimento sustentável.

Isso indica que o consumo dos recursos naturais disponíveis no planeta irá aumentar, junto com a melhoria na qualidade de vida das pessoas e o acesso financeiro das classes D e E, que teoricamente viverão mais tempo em função dos avanços da medicina. Como dito por Francisco (2014), a expectativa de vida no Brasil subiu 20 anos em seis décadas, entre 1950 e 2010. Atualmente, a expectativa de vida do brasileiro é de 72,5 anos, sendo que as mulheres vivem, em média, 76 anos, e os homens, 69. Ainda segundo Francisco (2014) a expectativa de vida de outros países do mundo: Japão, 86,3; Mônaco, 85; França, 84,5; Espanha, 84,3; Suíça, 84,2; Itália, 83,9; Austrália, 83,9; Islândia, 83,5; Liechtenstein, 83,5; Suécia, 83,2.

Em função desse cenário alarmante, a indústria Têxtil e Vestuário começa a se preocupar com essa situação, pois o impacto gerado em seu processo está entre os mais poluentes do mundo.

1.3 METODOLOGIA

Foram escolhidas duas empresas (α e β) nas quais foram aplicados aos colaboradores — disponibilizados pela diretoria das empresas — os questionários com perguntas fechadas. Os participantes foram indicados pelo pesquisador em função do cargo e setor, para que se pudesse obter uma amostragem

representativa de todos os setores da empresa. As respostas foram compiladas e analisadas para montar a matriz de análise cultural.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está dividido nas seguintes seções: Revisão Bibliográfica, Sustentabilidade, Materiais e Métodos, Resultados e Discussões e Conclusão.

A Revisão Bibliográfica contempla conceitos de administração da produção, cultura organizacional, economia solidária x capitalismo e economia verde.

A seção denominada Sustentabilidade demonstra com detalhes toda a metodologia aplicada no processo e os conceitos para o suporte teórico, bem como as ferramentas utilizadas na análise e levantamento dos dados para a pesquisa.

Em Materiais e Métodos são apresentados os resultados da pesquisa junto a uma análise cuidadosa desses resultados e a uma avaliação da matriz de análise cultural por meio da exposição dos dados compilados na pesquisa.

E, por fim, são expostas as conclusões e considerações finais, de forma a confrontar as hipóteses e os resultados obtidos ao final do processo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Como uma empresa poderá almejar praticar a economia verde, que está baseada no tripé da sustentabilidade⁴, alocada em um cenário macroeconômico que está pautado em um estado social capitalista, onde o que prevalece é o crescimento baseado no consumo desenfreado, e, ainda assim, tornar-se competitiva?

Para tanto, vamos entender como a administração da produção está ancorada nessa questão de mudança de mentalidade e atitude cultural das organizações.

As atividades de produção constituem a base econômica de qualquer nação do mundo, tendo por mérito transformar recursos humanos, materiais e econômicos em bens de consumo, os quais são o motor propulsor da economia capitalista (MONKS, 1987, p. 1).

Segundo Slack (2009, p. 3): “A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. Tudo o que você veste, come, senta em cima, usa e lê é fruto de um processo de produção organizado e gerenciado por uma organização. A administração da produção pode ser definida como o gerenciamento dos insumos necessários à produção de bens e serviços de uma organização (AQUILANO; CHASE; DAVIS, 2001, p. 24).

Podemos definir que os recursos de uma organização (matérias-primas, pessoas, prédios, equipamentos, máquinas, finanças etc.) são utilizados para transformar insumos em bens e serviços que atendem os anseios e desejos de uma sociedade (FRAZIER; GAITHER, 2002, p. 5).

⁴ O tripé da sustentabilidade baseia-se no equilíbrio do desenvolvimento econômico, no cuidado com o meio ambiente e no desenvolvimento social de uma organização (SEIFFERT, 2010).

Ainda segundo Slack (2009), os livros que você toma emprestado em bibliotecas, os serviços que utilizamos nos hospitais, são bens e serviços que foram produzidos por alguém.

Doravante, podemos tentar definir a administração da produção à luz do que informa Monks (1987, p.4), ou seja, como sendo a “[...] atividade pela qual os recursos, fluindo dentro de um sistema definido, são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor de acordo com os objetivos empresariais”.

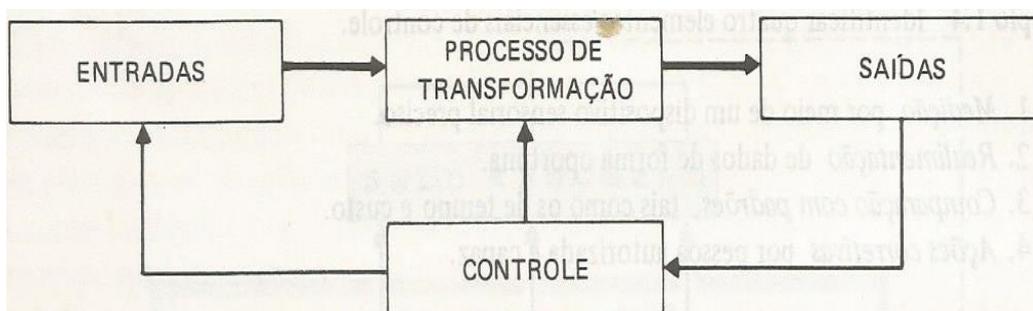


Figure 2 -: **Fluxo Processo de Produção.**

Fonte: CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da Produção**, 3ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2009.

Segundo Slack (2009), existem três funções centrais que são vitais em qualquer organização. São elas: a função Marketing, Desenvolvimento de Produtos e Produção.

A função Marketing é a responsável por criar a comunicação com o mercado para apresentar os bens e serviços de uma organização e, assim, gerar demanda.

A função Desenvolvimento de Produtos responsabiliza-se por criar ou modificar produtos e serviços de modo a atender às necessidades de mercado.

A função Produção dedica-se a satisfazer as solicitações dos consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços solicitados.

Ainda coonforme Aquilano, Chase e Davis (2001, p. 24), as funções que norteiam a administração da produção permitem direcionar sua capacidade para produzir bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes, bem

como desenvolver estratégias de venda para fidelizar e ampliar mercados, e ainda definir como utilizar seus recursos financeiros da maneira mais eficiente possível.

Os gerentes de produção são responsáveis pela organização, planejamento e controle da produção. Para tanto, é necessário que se apropriem de informações de outras funções de uma organização interligadas à produção e que auxiliem os gerentes em seus processos decisórios (MONKS, 1987, p.5).

As funções em uma organização acabam interagindo entre si através de pontos limítrofes (SLACK, 2009, p. 6). A interação eficaz entre a função de produção e as outras atividades da organização é o maior desafio das administrações modernas atualmente. Ainda mais quando se fala em mudança cultural no modelo de desenvolvimento.

A maioria das micro e pequenas empresas do vestuário possui duas características particulares: centralização das atividades de produção e administração com poucos colaboradores. Essas condições implicam fronteiras interagindo todo o tempo e, em alguns casos, acarretam o seu desaparecimento, pois o acúmulo de funções leva à execução conjunta de algumas atividades.

Segundo Slack (2009), é um fundamento da administração moderna que as fronteiras entre as várias funções não atrapalhem o desempenho dos processos internos. Como existe esse acúmulo de funções, torna-se difícil para os colaboradores comuns à organização identificarem tais fronteiras e seus responsáveis, o que dificulta a solução de questões operacionais ao longo de um dia, pois a dúvida surge no momento de buscar soluções para problemas rotineiros da organização. “O processo decisório, no entanto, pode também ficar confuso à medida que as funções se justapõem” SLACK (2009, p. 6).

Segundo Slack (2009, p. 10), o grupo de *inputs* do processo produtivo que age sobre os objetos transformados é chamado de recursos de transformação. Os dois tipos de recursos de transformações fundamentais são as instalações e os funcionários. As instalações são os prédios, máquinas, equipamentos e tecnologias de processos de produção. Os funcionários são considerados todos aqueles que planejam, executam ou coordenam recursos de uma organização.

Na indústria do vestuário identificamos essa transformação no processo de corte, no qual o tecido, seja plano ou malha, chega em um formato, normalmente em rolos, é cortado de acordo com as necessidades do cliente e depois montado

para a finalização dos modelos. Portanto, temos o seguinte movimento: tecido ou malhas – entradas (*inputs*) – transformação – peças cortadas (*outputs*). Após esse processo, continuamos o fluxo de montagem até a entrega do modelo de acordo com o pedido do cliente.

Slack (2009, p. 10) afirma que “a natureza específica das instalações e dos funcionários variará entre as operações”. O cerne aqui é a adaptação de instalações e funcionários às necessidades da operação de uma determinada organização, ou seja, adequar os recursos necessários à complexidade de uma operação para sua execução.

Conforme Frazier e Gaité (2002, p. 14), um sistema recebe insumos (*inputs*) de diversos tipos: pessoas, máquinas, dinheiro, serviços públicos, informação e materiais. Esses insumos são controlados por subsistemas de transformação para garantir que os produtos resultantes deste sistema atendam às necessidade de qualidade e custos estipulados pela organização.

Alguns tipos de processo de transformação são: Física; De local; De Troca; De estocagem; Fisiológica e Informacional.

Ainda segundo Aquilano, Chase e Davis (2001, p. 24), esses processos não atuam sozinhos e interagem entre si para manter a satisfação do cliente.

Como exemplo podemos pensar em uma loja de departamentos onde um cliente pode escolher um produto (informacional), manter os produtos em estoque (estocagem) e vender esses produtos (troca).

Segundo Slack (2009, p. 11), todo o processo de transformação fornece um benefício ao cliente, que pode ser um serviço ou produto. Mas se os dois são *outputs*, como diferenciá-los? Na verdade, existe uma diferença clara e tangível: o produto pode ser tocado fisicamente, enquanto que, no serviço, só é possível perceber o seu valor. Exemplo: você pode pegar em um celular, avaliar seus recursos e definir padrão de beleza em seu *design*; já uma assessoria somente terá seu valor reconhecido se ao seu final os resultados propostos se tornarem realidade.

Existem também os serviços e produtos chamados de “puros”, pois em sua natureza os esforços são concentrados em uma operação apenas, por exemplo uma clínica de atendimento psicológico ou uma empresa de extração de petróleo. Alguns processos geram *outputs* que são tanto de serviços como de produtos,

pois, além de serem tangíveis, necessitam de uma aprovação de serviço intangível, por exemplo: um restaurante de alto padrão deve primar tanto pelo atendimento como pelo produto.

Derivados dos serviços e produtos puros temos os chamados serviços “facilitadores”, que estão associados ao momento posterior à aquisição dos produtos puros referidos acima, tais como assistência técnica, treinamentos e instalações. O mesmo acontece com os serviços puros, que podem associar ao 3informática que venda periféricos, programas e *hardware*.

Na confecção podemos entender que uma empresa terceirizada que apenas monte peças para outra está prestando um serviço “puro”, mas, caso venha a fornecer embalagens ou alguns aviamentos, já configura como produtos facilitadores. O mesmo ocorre com aquela empresa que corta os modelos ou produto “puro” para outra, mas oferece serviço de desenvolvimento de riscos e modelagens, o que caracteriza serviço facilitador. Atualmente é uma prática muito comum aglutinar os dois tipos de *outputs* a fim de aumentar os ganhos para a empresa prestadora e de reduzir os custos operacionais das empresas solicitantes. A entrada de *inputs* e a transformação em *outputs* é chamada de processo.

Os *outputs* são diretos e indiretos. Os diretos se dividem em tangíveis ou intangíveis (FRAZIER; GAITHER, 2002, p. 15). Os tangíveis são automóveis, calculadoras, palitos de dente, secadores de cabelo, computadores, entre outros. Os intangíveis são serviços, como assistência médica, educação, contabilidade etc.

Os *outputs* indiretos são normalmente negligenciados na contabilidade do sistema de produção por não gerarem receita, entretanto geram impactos socioambientais e financeiros na organização, impactos esses causados pelo processo de produção, como impostos, salários e ações de impacto social.

O processo é “o arranjo de recursos que produzem alguma mistura de produtos e serviços” (SLACK, 2009, p. 13). Podemos analisar as operações através da ótica dos negócios em três níveis: o nível dos Negócios especifica a operação como um negócio para a empresa; o Macro determina de que forma uma operação está posicionada em uma rede de processos onde há interação

com todos os *stakeholders* envolvidos no negócio; e o Micro trata dos processos individuais com necessidades individuais.

Outro elemento-chave para a administração da produção é a qualidade. Atualmente, a qualidade não se restringe somente às exigências técnicas ou normas, mas se difunde em todos os âmbitos da empresa, como entregar um produto para o cliente com a descrição técnica solicitada, com assertividade no prazo de entrega, no preço especificado e no local combinado (AQUILANO; CHASE; DAVIS, 2001, p. 27).

Segundo Slack (2009, p. 14), toda operação possui várias operações individuais que compõem um todo. Possui suas necessidades de insumos e estrutura, sem perder de vista o posicionamento central do processo. Caso não trabalhe com consumidor final, continuará suprindo consumidores internos, que irão suprir outros consumidores, até o final do processo.

Normalmente os clientes percebem as operações ligadas ao atendimento de suas necessidade diretas, tais como: desejo pelo produto, atendimento, venda etc. Contudo, as operações ligadas ao processamento dos materiais produzidos somente são percebidas em algumas ações da organização, como no caso de a organização possuir lojas estruturadas ou pequenas butiques ou, ainda, possuir lojas físicas ou virtuais. Essas são condições que garantem aos clientes escolher qual o meio de negócio que mais atende às suas necessidades.

Sendo assim, para Slack (2009, p. 22), podemos dizer que a administração da produção é importante, pois: reduz custos ao aumentar a eficiência de serviços e processos; aumenta a receita através do aumento do nível de satisfação dos clientes e da melhora na qualidade dos seus serviços; reduz o investimento operacional quando aumenta a utilização dos recursos da organização através da melhor ocupação de sua capacidade instalada em todos os âmbitos da organização, sejam administrativos ou operacionais; forma a base de inovação da organização por meio de um conjunto de habilidades e conhecimentos que passam a fazer parte do capital intelectual da organização.

“Empresas que falham em reconhecer a significativa importância da contribuição da função de administração da produção perderão lucro e participação no mercado para aquelas que, assim, a reconhecem.” (AQUILANO; CHASE; DAVIS, 2001, p. 24).

Segundo Frazier e Gaither (2002, p. 16), é na administração da produção que se encontra a capacidade de produção de bens e serviços de baixo custo, alta qualidade e no prazo certo:

Necessitamos de novos produtos, marketing competente e finanças astutas, mas também devemos ter um forte entrosamento da função de operações com as outras funções da organização – se é que pretendemos ter sucesso na competição mundial.

Podemos concluir que uma empresa que determinou seguir o caminho rumo à economia verde necessita estar alinhada com sua administração da produção, pois o controle dos processos de entradas e saídas permitirá traçar estratégias de tratamento dos seus impactos e possibilitará a redução no consumo de recursos, além da destinação correta desses *outputs* impactantes ao seu socioecossistema.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2005, p. 501), cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização da outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Para Palma (2009), a cultura organizacional é uma das fontes vitais para inovar e funciona como uma espécie de incubadora que protege e auxilia o desenvolvimento e implementação da inovação.

Quando o conceito de cultura organizacional está bem claro e disseminado entre os gestores e colaboradores, temos um efeito sobre as organizações que normalmente é evidenciado através de seu sucesso econômico e social.

Segundo Dias (2013, p. 74), uma cultura organizacional forte pode

contribuir para o resultado de uma organização, por servir como guia de comportamento de seus colaboradores para que entendam o cerne de suas atividades, ao passo que são recompensados pelo seu êxito relacionado às metas estabelecidas pela organização.

Assim, conforme Machado (2008), a existência de uma cultura organizacional cujos valores estimulem a geração de conhecimento e o livre fluxo de informações (Silveira et al., 2001), bem como a promoção de atitudes que conduzam ao melhoramento contínuo, ao aprendizado individual e organizacional.

Ainda segundo Dias (2013, p. 74), empresas com histórico de sucesso administrativo e econômico apresentam culturas que atraem talentos, o que torna a organização mais competitiva e mantém sua propriedade intelectual sempre atualizada.

O papel da cultura organizacional na determinação do compartilhamento: quanto mais as pessoas acreditam que compartilhar informação é usual, correto e socialmente esperado, no ambiente de trabalho, mas elas estão dispostas a compartilhar. (Moraes, 2006).

Segundo Andrade (1), através da aplicação da Matriz ConFlex proposta por Pinto e Loiola (2007), onde o modelo proposto permite identificar o comportamento-padrão, enquanto resultados de diferentes possibilidades de combinação entre confiança e flexibilidade.

Como dito por Chiavenato (2010, p. 127), a cultura organizacional assemelha-se a um iceberg, onde na parte visível estão os aspectos físicos superficiais, tais como a estrutura física, que são decorrências da sua cultura. Em contrapartida, na parte submersa estão os aspectos invisíveis e de difícil detecção, onde encontramos os aspectos sociológicos e psicológicos da cultura da organização.

A cultura organizacional tem início quando valores compartilhados por todos os colaboradores de uma organização produzem normas que norteiam os padrões que irão modelar o comportamento dos colaboradores da tal organização (CORELLA; HITT; MILLER, 2007, p. 397).

Conforme Saraiva (2002) a cultura organizacional tem sido locada

por diversos estudiosos como importante aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. A construção de análises baseadas em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, que têm sua influência ofuscada pelo pragmatismo predominante na literatura da área.

O autor como consultor da área da cadeia da indústria de confecção, atuou junto aos micro e pequenos empresários da referida cadeia cerca de 10 anos, e identificou que a maioria das micro e pequenas empresas da cadeia têxtil e vestuário possui uma cultura organizacional instaurada na administração familiar e baseada na centralização de informações, na qual os colaboradores não trabalham por metas e objetivos, além de desconhecerem os rumos futuros da organização, seus objetivos atuais e futuros.

Como dito por Figueiredo (1999) para analisar as forças e suas interdependências culturais se utiliza as duas dimensões de Austin, a primeira em fatores ambientais, em quatro categorias: 1) econômica; 2) política; 3) demográfica e 4) cultural. A segunda, focaliza o ambiente de negócios em 4 níveis, quais sejam: 1) internacional; 2) nacional; 3) industrial e, 4) empresarial.

O desafio apresentado é identificar nessas organizações da cadeia têxtil e vestuário quais os traços de cultura organizacional que são identificados por seus colaboradores, o que permite traçar as estratégias necessárias à mudança cultural que atenda às necessidades básicas para a cultura de uma economia verde.

Segundo Liker e Houses (2009, p. 35), a cultura de uma organização é o padrão inventado, descoberto ou desenvolvido, e adotado por um grupo de pessoas, para lidar com os problemas internos e externos de uma organização e que provou ter resultados satisfatórios. Dessa forma, esse padrão pode ser transmitido aos seus novos membros, o que garantiria a perenidade da propriedade intelectual da organização.

Portanto, como preparar essas empresas para a mudança de cultura relativa às práticas e ações que caracterizam a economia verde se a própria cultura organizacional das MPEs da cadeia têxtil e vestuário ainda não possui identificados seus valores e crenças culturais?

Segundo a definição de Robbins (2010, p. 503), a cultura organizacional deve ter um ou mais objetivos que sejam compartilhados e discernidos junto aos colaboradores envolvidos em todo processo de manufatura, desde a administração até o operacional, o que é fator determinante para instituir políticas de RH e estratégias de gestão que busquem a excelência na qualidade do serviço prestado e a satisfação de todas as partes envolvidas no processo.

A cultura organizacional também pode ser traduzida como os valores compartilhados, pressupostos e transmitidos aos colaboradores por meio de símbolos que indicam quais as posturas aceitas como adequadas para a organização e quais são as indesejáveis (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p.399).

Segundo Robbins (2010, p. 501), uma cultura empresarial muito confusa e distorcida não atende aos principais pressupostos que capturam a essência da cultura organizacional, composta basicamente de sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização. São elas: *Inovação*: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos; *Atenção aos detalhes*: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; *Orientação para os resultados*: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance; *Orientação para as pessoas*: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; *Orientação da equipe*: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos; *Agressividade*: o grau em que as pessoas são competitivas, em vez de dóceis e acomodadas; *Estabilidade*: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Uma definição de cultura organizacional pode ser expressa da seguinte maneira: “[...] cultura é aquilo que ensina os funcionários sobre como agir e o que

pensar e sentir para trabalhar em equipe em prol de um objetivo comum” (HOSEUS; LIKER, 2009, p. 9).

Para Chiavenato (2010, p. 128), existem seis características que estruturam a cultura organizacional de uma empresa: *Regularidades nos comportamentos observados*: interações entre os atores através de uma linguagem própria, condutas e deferências reconhecidas pelos participantes; *Normas*: são padrões de comportamento, determinam como as coisas serão feitas; *Valores dominantes*: são os princípios defendidos pela organização e que se espera serem compartilhados pelos atores da organização, como exemplo temos a qualidade do produto, o baixo absenteísmo e a alta eficiência; *Filosofia*: representa a atrativa relacionada à política ligada a como devem ser tratados os clientes e colaboradores; *Regras*: são as guias de comportamento estabelecidas pela organização e que devem ser absorvidas pelos novos membros para que sejam aceitos pelo grupo; *Clima Organizacional*: é o sentimento percebido pelos atores e relacionado ao espaço físico da organização no que tange à tratativa de seus colaboradores em relação aos seus pares, clientes e fornecedores.

Para que tenhamos um entendimento pleno ou significativo da cultura organizacional de uma empresa, é preciso analisar e inferir sobre a influência que o meio social, no qual a organização está inserida, pode ocasionar em relação ao entendimento da proposta de mudanças de cultura, na tentativa de iniciar as ações e práticas que levarão a organização a incorporar a ideia de economia verde em suas vidas.

Cultura é um conjunto de símbolos e significados que são interpretados, compreendidos e compartilhados por um grupo, e serve como objeto de controle em relação ao modelo de comportamento esperado pela organização (MOTTA, 2010, p.18).

Conforme Dias (2012), podemos identificar dentro do conceito da cultura sete elementos básicos que, embora apresentem conteúdos diferentes, são influenciados pelo meio ambiente onde cada organização está inserida, seja esse ambiente uma cidade, um estado ou um país.

Vejamos porque a identificação e entendimento desses elementos são tão importantes para a formação da cultura organizacional forte e alinhada com as diretrizes da organização. Dias (2012) descreve os tais elementos, conforme segue

abaixo:

Crenças: Todas as culturas são fundamentadas em várias crenças. Indivíduos que compartilham as mesmas crenças formam sociedades que cultuam e podem admirar símbolos religiosos, animais e astros. Para os outros indivíduos nascidos fora dessa cultura, essas crenças podem parecer vazias de significado.

Valores: A concepção coletiva de uma determinada cultura sobre o que é bom, desejável, gostoso, bonito e certo pode significar para outra cultura exatamente o contrário, o mau, o indesejável, o ruim, o feio e o errado. Esses valores influenciam nas decisões dos indivíduos e moldam o seu comportamento, além de criar o julgamento, em relação às outras pessoas, de suas ações em sociedade. A poligamia, em alguns países da África, é uma questão cultural, encarada, algumas vezes, como uma ajuda às mulheres viúvas de homens mortos em guerras.

Normas: Refletem as crenças e valores em procedimentos e regras específicas. Essas normas podem ser formais, como uma lei (proibido fumar), ou informais, como costumes (cumprimentar as pessoas ao adentrar algum recinto). Essas normas podem variar de intensidade conforme o ambiente onde o indivíduo se encontra. Uma pessoa se comporta de determinada maneira quando está em uma igreja durante a missa, em função das normas de comportamento estabelecidas pela igreja e pela sociedade. Já quando está em um ambiente informal, como uma festa, o seu comportamento muda completamente, pois, em uma festa, as normas são as do cotidiano.

Sanções: São as punições e recompensas aplicadas para que sejam cumpridas as normas. Essas sanções podem ser formais ou informais, sutis ou públicas. Quando vemos um(a) encarregado(a) de produção chamar um colaborador à sua sala, podemos ter duas situações de sanção. A sanção negativa ou punição, que ocorre quando o colaborador quebra uma regra e produz uma anomalia no processo. Mas, quando o mesmo encarregado chama o mesmo colaborador para elogiá-lo, temos uma sanção positiva ou recompensa.

Símbolos: Qualquer coisa que confira para um indivíduo algum significado compartilhado por pessoas de sua mesma cultura. Pode ser religioso, de virilidade, esportivo, etc. Na Índia, a vaca é um animal sagrado, pois simboliza fertilidade e, portanto, sua carne não pode ser consumida. No ocidente, mais

especificamente no Brasil, sua carne é muito apreciada, a ponto de o país possuir um rebanho de aproximadamente duzentos e treze milhões de animais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012).

Idioma: É o idioma o elemento-chave da cultura. É desse sistema de símbolos combinados de várias maneiras, como gestos, sons e escrita, de que depende a compreensão compartilhada por indivíduos de uma sociedade. A articulação e combinação desses símbolos foi a forma que o ser humano achou para registrar a sua história. Da mesma forma, em uma organização os símbolos que a sua cultura utiliza indicam o meio com o qual as pessoas se comunicam. Caso esses símbolos estejam dispostos de maneira confusa, os indivíduos pertencentes a essa sociedade terão mais chances de errar do que seus concorrentes que possuem um sistema de comunicação mais eficiente.

Tecnologia: É o parâmetro que distingue culturas diferentes e determina como as pessoas trabalham, se socializam e interagem com no mundo contemporâneo. Uma analogia relativa às diferenças tecnológicas entre organizações que investem em tecnologia no trabalho seria comparar a chegada dos portugueses ao Brasil na época do Descobrimento. Armas de fogo contra arco e flecha dos índios, resultado: milhões de índios mortos e sua cultura quase extinta. Quando ocorre choque entre uma civilização mais avançada do que outra, normalmente ocorre a suplantação da sociedade mais atrasada tecnologicamente. O mesmo pode se dizer das organizações que estão em patamares tecnológicos diferentes. A organização com tecnologias mais avançadas, seja ela de comunicação, logística, máquinas e equipamentos ou de informatização de processos absorve o mercado com maior voracidade levando a concorrente obsoleta à falência ou podendo até mesmo absorvê-la.

Segundo Freitas (1991, p. 75), os elementos que constituem a cultura organizacional, como funcionam e as possibilidades de mudanças comportamentais que podem provocar, tornam a análise da cultura organizacional mais concreta e de fácil identificação.

Sendo assim, a necessidade de identificação de tais elementos essenciais à cultura organizacional de qualquer empresa se torna primordial em qualquer processo de mudança cultural.

2.3 SUBCULTURA

Como dito por Corella, Hitt e Miller (2007, p. 400-401), a falta da presença de uma cultura organizacional forte e dominante permite a formação de subculturas, as quais não estão alinhadas com a cultura da organização, o que dificulta o desenvolvimento e a administração da cultura organizacional da empresa.

Segundo Robbins (2010, p. 502-503), a existência de uma cultura dominante não impede a formação de subculturas, decorrente da necessidade de um determinado grupo de discutir os valores associados ao departamento ou setor ao qual pertencem, os quais estão acrescidos da cultura dominante.

2.4 ECONOMIA VERDE

A percepção da sustentabilidade, economia verde e desenvolvimento sustentável fica prejudicada, pois faltam conceitos básicos e educação organizacional para a grande maioria das MEPs da cadeia têxtil e vestuário.

A visão da maioria dessas organizações, em relação aos projetos com caráter sustentável, é míope e considerada uma condição distante de sua realidade. Apenas com o fato de colocar o “lixo” (os resíduos) na rua, a empresa acredita já ter colaborado com o meio ambiente e cumprido seus deveres com a sociedade. Conscientizar as confecções da sua importância nesse contexto sustentável ou de desenvolvimento sustentável será o primeiro passo para tornar esse nicho industrial relevante na melhoria das questões socioambientais brasileiras.

Segundo relatório do IEMI (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2014), a cadeia têxtil brasileira gerou em 2013 cerca de 1,6 milhão de postos de trabalho, o que corresponde a 16,4% do total de trabalhadores alocados na produção industrial. Isso denota a importância econômica do setor no

cenário socioeconômico brasileiro ao agregar valor aos seus processos através de uma nova perspectiva de produção voltada para a preocupação com os impactos ambientais e para a identificação do alcance nocivo desses impactos.

Em Pnuma (2011, p. 2), encontramos a definição do conceito de economia verde como

[...] aquela que resulta em melhoria do bem-estar humano e da igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica. Ela tem três características preponderantes: é pouco intensiva em carbono, eficiente no uso de recursos natural e socialmente inclusiva.

Segundo Makower (2009, p. 29), definir quais os padrões que identificam se uma empresa é verde ou não ainda é muito difícil, em função da falta de uniformização dos padrões que definiriam quais as ações e práticas ambientais e sociais que definiriam uma empresa como ambientalmente responsável. Não podemos dizer que não existam alguns padrões para certificação empresarial verde. O problema apenas é que a maioria é realizada em empresas locais, em função das leis e exigências de algumas esferas de governos que intensificam a cobrança das organizações para ações sustentáveis em suas comunidades.

Mas poucas empresas solicitam esse certificados, que raramente possuem validade em mais de uma jurisdição, o que significa que uma companhia que atue em diversas cidades, municípios ou estados pode precisar participar de diversos programas independentes, cada qual com seus próprios padrões” (MAKOWER, 2009).

Como dito por Carbonari, Pereira e Silva (2011, p. 109), a economia verde está pautada em um processo onde os recursos utilizados, os bens e serviços prestados não se esgotam antes da capacidade da natureza de renová-los.

A economia verde tem por objetivo equilibrar a utilização dos recursos naturais de uma maneira inovadora, priorizando a sustentabilidade e o desenvolvimento socioambiental em todas as fases do processo de fabricação, desde o consumo inteligente dos recursos naturais até a reciclagem dos impactos ambientais resultantes do processo produtivo (CARBONARI; PEREIRA; SILVA, 2011, p. 109).

Podemos entender que esse equilíbrio está atrelado ao consumo das bases materiais e de energia utilizadas na produção de bens e serviços, e que a economia verde imprimiria maior velocidade na transição do deslocamento entre essas bases e os bens e serviços, o que, segundo Abramovay (2012, p. 76), traria resultados positivos para qualquer socioecossistema.

Essa condição torna o processo de adaptação muito trabalhoso e com custos altos de adaptabilidade em função das mudanças constantes. Esse fato faz com que muitas empresas não busquem tais certificações, com a consequência inerente do baixo índice interno de educação ambiental, o que diminui a abrangência de multiplicadores desses conceitos e ajuda a manter uma menor conscientização da sociedade. O mais conhecido programa de certificação para programas sustentáveis, que fornecem parâmetros reais para a base de gestão de uma empresa verde, é a norma ISO 14.000. Essa norma abrange toda a sistemática de educação ambiental, controle e redução de impactos e ainda suporta a melhoria contínua do processo, mas essa norma certifica apenas processos específicos e não a organização como um todo.

Segundo Seiffert (2010), adotar uma política ambiental com foco no desenvolvimento sustentável gera, através de ações que buscam a excelência ambiental, tais como redução dos impactos ambientais, reaproveitamento dos solos e menor dependência dos combustíveis fósseis (fibras e filamentos de origem plástica para o vestuário), o que atualmente é muito bem aceito pela sociedade e atrai investidores com olhos nos lucros decorrentes de algumas ações pontuais, que seriam: reduções dos custos de gerenciamento dos resíduos; economia de custos pelo uso racional de insumos e matérias-primas de produção; economia de custos com seguro; mudanças nos custos associados à qualidade;

mudanças nos custos de serviços públicos; mudanças no trabalho operacional e de manutenção; mudanças nos custos de suprimentos para operação e manutenção; mudanças nas receitas de produção; aumento de receitas de produtos derivados.

Segundo Tachizawa (2002), uma pesquisa revelou que cerca de oitenta e cinco por cento das empresas que adotam práticas ambientais não pretendiam apenas atender à legislação local, mas também dar respostas às questões associadas à gestão ambiental: aumentar a qualidade dos produtos; aumentar a competitividade das exportações; atender ao consumidor com preocupações ambientais; atender à reivindicação da comunidade; atender à pressão de organizações não governamentais ambientalistas; estar em conformidade com a política social da empresa; melhorar a imagem perante à sociedade.

2.5 ECONOMIA SOLIDÁRIA X CAPITALISMO

Diante dessas condições, a Cadeia de Valor Têxtil e Vestuário deveria aproveitar essa fase de discussão sobre o conceito da economia verde e quebrar os paradigmas relacionados a comportamento organizacional, administração de recursos e aquisição de materiais, a fim de realizar mudanças significativas em sua forma de gestão. Trilhar esse novo caminho irá exigir muita dedicação e comprometimento da organização, desde o diretor ou empresário até os colaboradores das operações mais simples da empresa. A economia verde, ou o que ela representa, não é mais uma história “contada por aí”, é uma realidade e, como tal, precisa ser estudada e entendida como uma ferramenta de sobrevivência econômica organizacional, bem como um meio de desenvolvimento social e preservação do meio ambiente.

Segundo Singer (2002) uma economia que centraliza seus recursos em desenvolvimento social sustentável, tem-se o conceito de economia solidária, e

pode ser definida como um modo de produção coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual.

Ao comparar a economia solidária com a economia capitalista, podemos compreender a preocupação dos estudiosos com a questão da desigualdade ligada à condição social das comunidades provocada pela atual cultura econômica capitalista mundial que prioriza o lucro e a expansão financeira. Já a economia solidária está baseada no modelo de gestão chamado de autogestão, e, segundo Singer (2002), administra democraticamente, ou seja, pratica a autogestão.

A autogestão converge para uma visão holística da empresa como negócio, pois não existe somente a preocupação com a realização dos procedimentos normais. Os sócios precisam se preocupar com outras questões, tais como: garantir a qualidade do processo; cumprir prazos; resguardar a melhoria contínua do processo; atingir objetivos de ordem coletiva para o bem e continuidade da empresa.

Todo esse conceito de economia solidária vai ao encontro das bases da sociedade sustentável, que determina que o ganho das empresas deva ser direcionado a garantir melhor distribuição de renda, redução ou extinção da pobreza e aumento na qualidade de vida dos seres humanos e do planeta. Para as empresas capitalistas, a mudança de paradigma será a maior dificuldade para tornarem-se realmente verdes, uma vez que esse conceito visto anteriormente não foi definido, o que permite que as organizações se reorganizem e se reestruturem já com essas mudanças em suas gestões.

Após algumas entrevistas realizadas com empresários da área de confecção, foi possível identificar um interesse por esse assunto, mas também uma falta de informação sobre socioambientalismo muito grande, o que dificulta a mudança na gestão da empresa na direção do envolvimento com a causa verde mundial. A grande maioria acha que separar o lixo e disponibilizar para coleta já é suficiente.

Algumas empresas, influenciadas por colaboradores, concorrentes ou até mesmo por meio de palestras, iniciam trabalhos primários de redução do desperdício de recursos e matérias no processo, como também a destinação

correta de seus impactos ambientais. Na entrevista realizada, a maioria dos empresários mostrou acreditar que impactos ambientais seriam resíduos tóxicos, poluentes atmosféricos e dejetos despejados em rios e lagos por empresa de outras áreas, e que o seu processo não gerava impactos significativos.

Para Vilela e Demajorovic (2006) o avanço tecnológico trás mudanças para os processos e produtos que conciliam o aumento da eficiência econômica e ambiental das empresas. A transformação cultural das empresas da Cadeia Têxtil e Vestuário se torna determinante para a sobrevivência de tais organizações e do próprio setor em relação à sua competitividade no mercado mundial, cada vez mais seletivo e engajado com as causas socioambientais que envolvem o consumo inteligente dos recursos naturais e a redução da desigualdade social do planeta, sem comprometer o desenvolvimento econômico mundial.

Diante desses novos desafios, surge a ideia da economia verde, contemplada através do novo contexto mundial socioambiental e que deveria servir para quebrar paradigmas e realizar mudanças significativas na visão de gestão da Cadeia de Valor Têxtil e Vestuário, como também em seus processos de manufatura.

2.6 SUSTENTABILIDADE

Conforme Seiffert (2010), a sustentabilidade é baseada na utilização dos recursos naturais de maneira inteligente, de forma a garantir a qualidade do modo de vida atual sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras. Segundo Dias (2011, p. 43), as empresas estão mais preocupadas com as práticas de gestão mais eficientes, como produção mais limpa e ecoeficiência, do que em tratar da questão de equidade social. Sendo assim, as grandes corporações maximizam os lucros através da redução de custos em função da melhoria de seus processos, a troca de matérias-primas, dentre outras ações, por estarem mais empenhadas no desenvolvimento econômico sustentável do que no desenvolvimento social sustentável.

O conceito básico de sustentabilidade visa à utilização inteligente dos recursos naturais, assim, podemos dizer que

é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (DIAS, 2011, p. 36-37).

Como dito por Berlim (2012, p. 21), no que tange à sustentabilidade, o foco das pesquisas na indústria da moda está no produto e em seus processos, visando o desenvolvimento de materiais ecológicos para acompanhar uma tendência mundial de redução do descarte e de seus impactos ambientais, além de estudar os aspectos econômicos, políticos, culturais e sociais que o processo da moda gera para uma sociedade.

Para Salcedo (2014, p. 16), a sustentabilidade está relacionada com a questão da integração dos sistemas: bem-estar social e econômico e meio-ambiente. O suporte da vida humana se torna impossível sem os recursos naturais, porém a natureza sobrevive, muito bem, sem a presença do ser humano. A economia não apresenta o mesmo nível de renovação da humanidade e da natureza, uma vez que os dois últimos são finitos, enquanto a economia é apenas um meio de garantia de bem-estar humano.

Estudiosos sugerem que se substitua a denominação “desenvolvimento sustentável” por “sociedade sustentável”, pois seria uma forma de direcionar todo o processo para a retomada da ideia inicial de melhoria das condições sociais do mundo atual, não somente desenvolver uma maneira de manter o consumo e a roda do capitalismo viva, mas garantir a qualidade de vida e perpetuar os recursos naturais, sem comprometer a economia.

Segundo Irving e Oliveira (2012, p. 20), a natureza se tornou uma peça importante na engrenagem do capitalismo, que criou uma sociedade iludida com a satisfação pessoal ligada ao consumo desenfrado e na qual se acredita que o fornecimento de recursos é infinito, o que gera acúmulo de riquezas para os fabricantes de bens e serviços. Para isso, o consumo nunca pode ser satisfeito,

pois, caso o seja, cessaria a fonte de geração de riqueza que alimenta o capitalismo. O conceito ou a necessidade de se pensar em um sociedade sustentável nasce em decorrência da nossa própria constatação de que a fonte de recursos naturais é finita para os padrões de consumo da sociedade mundial atual, o que torna nosso estilo de vida insustentável.

O primeiro conceito de desenvolvimento sustentável foi definido em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, no relatório "Nosso Futuro Comum" (Relatório Brundtland). Segundo esse relatório, o desenvolvimento sustentável atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades (SEIFFERT,2010).

2.6.1 PRESSUPOSTOS DA SUSTENTABILIDADE

O economista Ignacy Sachs, nascido na Polônia em 1927 e naturalizado francês é um observador privilegiado do desenvolvimento humano desde a primeira metade do século XX. Seu olhar profundo, analítico e contextualizante sobre todas as crises e encruzilhadas dos últimos 80 anos lançam uma luz sobre a herança civilizatória da humanidade para o século. Sachs propõe uma economia baseada na ética, na ciência e na biodiversidade como fatores-chave para a superação da miséria e a distribuição injusta do trabalho e das riquezas (SEIFFERT, 2010).

Sachs (apud SEIFFERT, 2010, p. 28) afirma que esse equilíbrio entre os imperativos e suas esferas somente pode ocorrer através de cinco pressupostos básicos ou dimensões de sustentabilidade: pressuposto social; pressuposto econômico; pressuposto ecológico; pressuposto cultural; pressuposto geográfico.

Em função das relações socioeconômicas e das questões ambientais, surge a necessidade de acrescentarmos um novo pressuposto: o tecnológico.

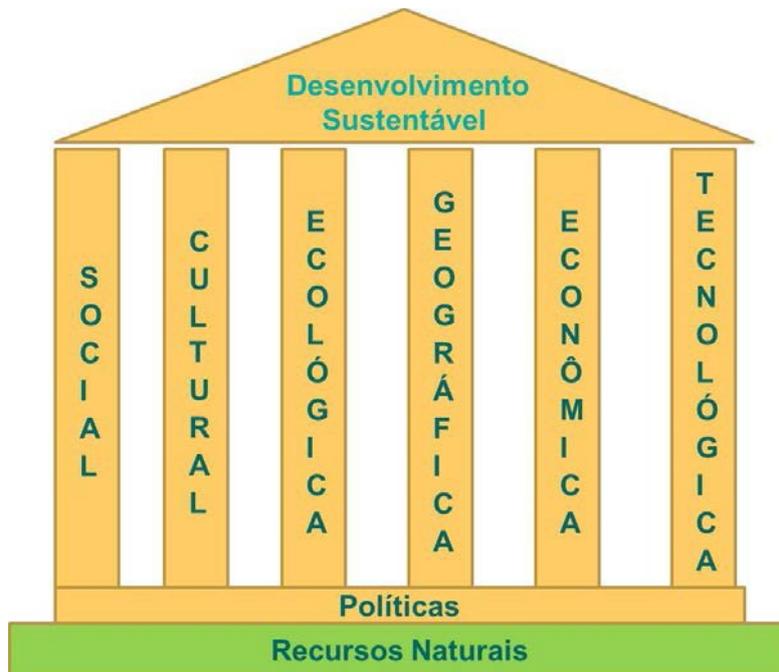


Figure 3 - Representação das bases de sustentação da sustentabilidade.

Fonte: SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini, *Gestão ambiental: instrumentos, esferas e educação ambiental*, 1ª ed - 3 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

Conforme Seiffert (2010, p. 28), vamos indicar as características dos pressupostos indicados acima.

O pressuposto social está associado diretamente à manutenção de um contingente populacional que esteja compatível com a capacidade de carga disponível no ecossistema, a fim de promover uma melhor distribuição dos recursos naturais e garantir a sobrevivência das gerações presentes e futuras, assegurando, assim, um maior equilíbrio ecológico no consumo dos recursos naturais, o que torna todo o processo de desenvolvimento econômico sustentável.

O pressuposto econômico é o responsável pela maior parte da degradação ocorrida no meio ambiente em virtude da má utilização dos recursos naturais em seus processos produtivos. Esse pressuposto somente será alcançado através de uma melhor alocação e gestão dos recursos em função de um fluxo regular de investimentos públicos e privados. Essa sistemática irá incorporar valor do bem

ambiental no processo produtivo e assim adequar à economia o valor dos recursos naturais.

O pressuposto cultural está baseado na relação entre as raízes dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, de uma maneira que seja possível encontrar soluções saudáveis para todos os ecossistemas envolvidos em tais processos e cada cultura local que se utiliza desse ecossistema. Esse relacionamento está vinculado à tecnologia utilizada em tais processos e como esta afeta a cultura local. A educação ambiental efetiva incorpora valores ambientais aos indivíduos de uma comunidade, sendo assim irá formar pessoas ambientalmente sensibilizadas, as quais irão carregar a cultura de preservação ambiental em seus projetos futuros, o que as torna cidadãos completos profissionalmente. À luz desse fato, a importância de tornar a tecnologia de novos processos de trabalho acessível à comunidades historicamente atuantes nas mais diversas áreas de trabalho (plantio, pesca, pecuária etc.) é a preservação de um padrão cultural dessa comunidade, o que evita a emigração e a degradação social.

O pressuposto geográfico tem como foco a melhor configuração rural-urbana, para uma condição de distribuição territorial mais equilibrada entre os assentamentos humanos e as atividades econômicas. É correto afirmar que o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

O pressuposto tecnológico está relacionado à forma como determinada sociedade utiliza os recursos naturais. Ele está intrinsecamente associado às alternativas tecnológicas por selecionadas pela sociedade, as quais também devem ser consideradas essenciais para o alcance da sustentabilidade. Os processos produtivos têm sua sustentabilidade comprometida na medida em que são escolhidas alternativas tecnológicas sem que se considere sua adaptabilidade ao contexto em que irão ser implantadas.

2.6.2 O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

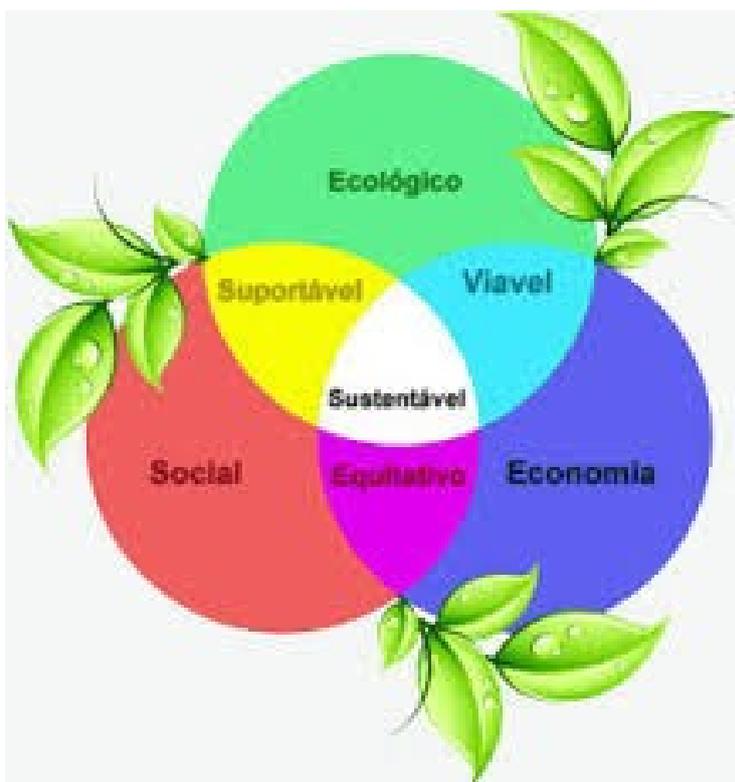


Figure 4: *Tripé da Sustentabilidade.*

Fonte: Disponível em: <<http://voluntarios.institutocea.org.br/posts/7600>>.21/06/2013

Conforme Seiffert (2009, p. 24), o desenvolvimento econômico pode estar paltado em projetos sociais e políticos que visem a melhora na condição de vida humana, a utilização racional dos recursos naturais e o crescimento econômico que favoreça o desenvolvimento harmônico da sociedade.

O desenvolvimento sustentável está vulnerável ao desequilíbrio entre os três eixos, pois, caso tenhamos uma predominância do imperativo das esferas ecológicas e sociais sobre as esferas econômicas, teremos o desenvolvimento sustentável, um conceito de ecologia profundo. Caso tenhamos uma predominância do imperativo das esferas ecológicas e econômicas sobre as esferas sociais, teremos o conservacionismo, o respeito à capacidade de suporte do ecossistema e a redução de desperdícios. Caso tenhamos uma predominância do imperativo das esferas econômicas e sociais sobre as esferas ambientais, teremos o crescimento econômico, padrão típico do capitalismo e causador da degradação ambiental.

De acordo com Kronemberger (2011, p. 24), o desenvolvimento sustentável está paltado em seis formas de pensamento que constituem seus objetivos fundamentais, são elas:

Economia sustentável: projetar uma economia de consumo preocupada em manter o crescimento ao mesmo tempo em que respeita os limites de suas variáveis ambientais. Explorar os recursos renováveis de maneira a garantir a capacidade de regeneração do ecossistema relacionada aos bens não renováveis da natureza.

Conservação ambiental: envolve a limitação do consumo dos recursos naturais, a preocupação com a capacidade de renovação dos ecossistemas e o respeito à capacidade do capital natural para a renovação de recursos renováveis

Equidade social: fundamenta-se na iguadade social e promove condições de desenvolvimento social da humanidade, respeitando as diversidades socioculturais a fim de privilegiar a qualidade de vida nas diversas sociedades.

Melhoria do convívio social: baseia-se na busca por uma melhor condição do capital social.

Melhoria da qualidade de vida: articula-se em avanços em diversas áreas que podemos analisar através da uma ótica multidimensional que inclui condições econômicas, educacionais, habitacionais, entre outras. Segundo Dowbor (apud KRONEMBERGER, 2011, p. 25) podemos incluir o tempo como variante na relação de qualidade de vida se pensarmos no tempo perdido em deslocamentos para o trabalho, em filas e em outras atividades que nos tiram do convívio social e familiar.

Indicadores dos aspectos qualidade de vida e desenvolvimento sustentável, quando analisados em conjunto, demonstram aproximadamente esse conceito.

Em relação ao desenvolvimento sustentável, precisamos analisar o que existe de real e o que é apenas discurso voltado para uma realidade social que busca o enriquecimento das corporações e acionistas equanto defende a equidade social e a preservação do meio ambiente. De acordo com Rattener (2012, p. 360), na teoria o conceito de sustentabilidade visa o equilíbrio social, ambiental e econômico, mas o que se vê na prática é o enriquecimento de poucos e a exploração e manipulação social de muitos por meio da mídia para que o

crédito e o consumo sejam estimulados, em detrimento da qualidade de vida. Segundo Rattener (2012, p. 360), “em todas as sociedades, as pessoas se tornam angustiadas, frustradas e revoltadas diante da falta de perspectivas e da incapacidade dos governos de atender a suas perspectivas de bem-estar”.

2.7 DESIGN SUSTENTÁVEL OU ECODESIGN

O *design* busca atender às necessidades dos clientes, bem como promover o melhor meio de fabricação de um produto, com o menor custo possível de processo. Com o caráter ambiental incorporado ao conceito de *design*, temos mais um vértice para administrar no que diz respeito à preocupação com os impactos gerados durante todo o ciclo de vida do produto. “O *ecodesign* é uma nova forma de conceber o *design* do produto que leva em conta o seu futuro impacto ambiental ao longo de todo o seu ciclo de vida” (DIAS, 2013, p.134).

Segundo Vilela e Demajorovic (2006, p. 298), o *design* sustentável ou *ecodesign* é uma ferramenta que permite às empresas avaliarem os impactos do que é produzido e trabalharem em função da conscientização da população rumo a uma economia leve, voltada aos rumos de uma sociedade sustentável.

De acordo com Dias (2013), o *ecodesign* tem como cerne principal identificar os impactos ambientais que caracterizam o produto e seu processo de fabricação. Conhecendo o tipo de impacto gerado pelo processo de um produto, é possível programar a sua reutilização, de modo que seja possível prevenir a contaminação do meio ambiente e promover a recuperação do produto através da reutilização e/ou reciclagem durante o seu ciclo de vida. Essa medida baseia-se em aumentar o ciclo de vida de um produto que seria disponibilizado no meio ambiente, o que reduz a quantidade de resíduos descartados em função de seu reaproveitamento como matéria-prima para diferentes processos ou como material reciclável em outros. Dessa forma, é fundamental que o ciclo de vida do produto “seja o mais circular possível, ou seja, que os resíduos sejam

incorporados de novo ao processo produtivo como matéria-prima” (DIAS, 2013, p. 134).

Conforme Fletcher e Grose (2011, p. 76), para os *designers* pensarem trabalhar com *design* sustentável, em função de novas necessidades sociais e mercadológicas, poderia se pensar na adaptabilidade do negócio. Essa seria uma ferramenta muito útil no que tange ao processo de sustentabilidade industrial da moda, pois, adaptar processos, materiais e reduzir o consumo de recursos seria uma boa opção para a integração da moda ao conceito de desenvolvimento sustentável.

Mas o que se vê é a adaptabilidade sendo usada para suprir a ineficiência de processos e gestão orquestrados pela indústria de vestuário em geral. Ainda segundo Fletcher e Grose (2011), a adaptabilidade é a chave do sucesso da vida na Terra. A evolução de microrganismos aos dinossauros é o exemplo claro da necessidade das espécies de adaptação para sobreviver. E, como os dinossauros, aquelas espécies que não se adaptam às novas condições do ambiente são eliminadas.

As grandes organizações de moda estão pautadas em produções e vendas de grandes volumes para maximizar seus lucros, o que vai de encontro à nova necessidade socioambiental de desaceleração do consumo e uso inteligente dos recursos naturais.

“O verdadeiro desafio é repensar e redefinir a forma de desenhar, produzir, distribuir e utilizar as peças, o que deve ter início na fase de concepção da mesma” (SALCEDO, 2014, p. 39).

Segundo Berlim (2012, p. 71), o *ecodesign* vem se tornando cada vez mais essencial como parte da formação dos futuros *designers*, para que sejam pensados os temas envolvendo a construção dos modelos levando em consideração os seguintes pontos: redução na geração dos impactos ambientais; utilização inteligente dos recursos naturais e de materiais ecologicamente corretos; orientação para produzir utilizando fontes renováveis de energia; consideração do impacto dos processos em relação à questão de responsabilidade socioambiental da mão de obra envolvida.

A indústria da moda tem como base de matéria-prima produtos naturais, principalmente o algodão, o qual consome grandes quantidades de agrotóxico e água para atingir a condição de insumo.

Segundo Lee (2008 apud BERLIM, 2012, p. 38), a indústria têxtil despeja de 40 a 50 mil toneladas de corante em rios e riachos. Para cada camiseta comum tingida são gastos cerca de 16 a 20 litros de água, e esse número aumenta bastante se relacionarmos a cadeia têxtil inteira envolvida no processo de fabricação da camiseta. Além disso, segundo Organização Mundial de Saúde (OMS), o uso de agrotóxico aplicado no algodão representa 25% dos pesticidas usados em lavouras no mundo. Ademais, há também o uso de materiais oriundos do petróleo.

Com efeito, a indústria da moda deveria estar muito mais preocupada com a adaptabilidade do que algumas outras indústrias, mas o que vemos é a inércia em relação a essa mudança e à dificuldade das pessoas que trabalham com práticas voltadas à sustentabilidade em implantar essas práticas e ações sustentáveis no conjunto de desenvolvimento de coleções. O desafio para os *designers* é utilizar o conceito de adaptabilidade e transformar o modo como se faz a moda atualmente.

2.8 PEGADA ECOLÓGICA

Segundo Dias (2002), a análise da Pegada Ecológica pode ser usada como um instrumento quantitativo para diagnosticar as atividades humanas em uma determinada região e os custos de apropriação de áreas visando a manutenção do seu socioecossistema⁹.

Autores como Maduro-Abreu, Nascimento e Machado (2009) lembram que um relatório elaborado pelo WWF em 2006 denunciou que o consumo da população humana é 25% superior à capacidade de renovação que o meio ambiente possui de se recuperar, e que o impacto da humanidade sobre o planeta

⁹Representa o local onde exista uma sociedade e o ecossistema que a cerca (LEITE; VIANA, 2001).

quase quadruplicou entre 1961 e 2003. Sendo assim, fez-se necessária a criação de um indicador que pudesse aferir o nível de interferência humana no meio ambiente.

A organização divulgou uma pesquisa publicada durante o encontro do Rio+20, onde foi revelado que

[...] a Pegada Ecológica média do estado de São Paulo é de 3,52 hectares globais por pessoa e de sua capital, a cidade de São Paulo, é de 4,38. Isso significa que, se todas as pessoas do planeta consumissem de forma semelhante aos paulistas, seriam necessários quase dois planetas para sustentar esse estilo de vida. Se vivessem como os paulistanos, seriam necessários quase 2,5 planetas. (WWF, 2012). Disponível em;<<http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/?31603/A-Pegada-Ecolgica-de-So-Paulo--estado-e-capital>>. Acessado em 08.09.2014

A Pegada Ecológica pode ser definida com base nas quantidades de terras e águas produtivas (pastos, terras de cultivo, florestas, lagos, mares etc.) necessárias para se manter a qualidade vida e o padrão social de uma determinada população em relação a recursos naturais, energia, moradia, geração e descarte de resíduos (REES; WACKERNAGEL, 1996, p. 51).

Essa ferramenta avalia a pressão do consumo das populações humanas sobre os recursos naturais. Expressa em hectares globais (gha), permite comparar diferentes padrões de consumo e verificar se estão dentro da capacidade ecológica do planeta.

Carvalho e Cervi (2007, p. 2) definem a Pegada Ecológica como:

[...] uma ferramenta que permite medir a sustentabilidade, juntamente com os seus parceiros, coordena a pesquisa, desenvolve normas metodológicas e fornece bases de recursos aos tomadores de decisões com o objetivo de ajudar a economia humana a funcionar dentro dos limites ecológicos.

Segundo Dias (2002, p. 183), a humanidade cresce 4% ao ano economicamente, o que inviabiliza ao ecossistema da Terra sustentar os níveis de

consumo atuais das atividades econômica e retirada de recursos. A desigualdade social é fruto desse crescimento econômico que concentra em 20% da população mundial um consumo de bens materiais sessenta vezes superior aos 20% mais pobres. Então a pergunta seria: Quanto do ecossistema terrestre seria suficiente para sustentar o modo de vida da atual população do planeta?

É importante lembrar que dividimos o ecossistema da Terra com outras espécies, que devemos manter áreas de suporte à vida fundamentais na manutenção do planeta e ainda retirar recursos e absorver os resíduos.

Ainda segundo Dias (2002, p. 186), Pegada Ecológica é a área total do ecossistema essencial para a manutenção da vida em uma cidade. A Pegada ecológica está atrelada também à apropriação da capacidade de suporte de uma população de uma determinada região, em função da apropriação dos recursos naturais disponíveis ou ainda adquiridos através de comércio com outras áreas. Logo, a Pegada Ecológica “demonstra a dependência contínua da humanidade dos recursos naturais, ao revelar quanto da área da Terra é necessário para manter uma certa população, com um certo estilo de vida, indefinidamente” (DIAS, 2002, p. 186).

Dias (2011, p. 51) afirma que a Pegada Ecológica é a área de terreno necessária para suprir as necessidades de uma população, bem como de absorver seus resíduos. Essa relação é medida em hectares globais, e basicamente nos indica quem está consumindo mais recursos dentre as sociedades existentes no planeta.

Ainda segundo Dias (2011, p. 52), ao compararmos a Pegada com a capacidade de carga de uma determinada sociedade, poderemos analisar se a região estudada é autossuficiente ou não.

Quando a Pegada Ecológica supera a capacidade de carga de uma região, dizemos que existe um *déficit* ecológico. Quando a Pegada Ecológica é igual ou inferior a capacidade de carga de uma região, dizemos que região possui autossuficiência ecológica.

Conforme afirmam Cervi e Carvalho (2007, p.9-10), “a análise da cidade como sócioecossistema, em que o seu metabolismo é alimentado pelo fluxo de energia, circulação de matéria, importação de insumos e exportação de produtos contaminantes” permite medir a Pegada Ecológica de uma cidade.

PROCURA E OFERTA ECOLÓGICA EM PAÍSES SELECIONADOS, 2003

	Pegada Ecológica total (milhões 2003 ha global)	Pegada Ecológica per capita (ha global/pessoa)	Biocapacidade (ha global/pessoa)	Reserva ecológica/ déficit (-) (ha global/pessoa)
Mundo	14 073	2.2	1.8	-0.4
EUA	2 819	9.6	4.7	-4.8
China	2 152	1.6	0.8	-0.9
Índia	802	0.8	0.4	-0.4
Rússia	631	4.4	6.9	2.5
Japão	556	4.4	0.7	-3.6
Brasil	383	2.1	9.9	7.8
Alemanha	375	4.5	1.7	-2.8
França	339	5.6	3.0	-2.6
Reino Unido	333	5.6	1.6	-4.0
México	265	2.6	1.7	-0.9
Canadá	240	7.6	14.5	6.9
Itália	239	4.2	1.0	-3.1

Nota: Valores arredondados.

Figure 5 - *Índices de Pegada Ecológica Mundial. Fonte: A Pegada Ecológica: breve panorama do estado das artes do indicador de sustentabilidade no Brasil Jaison Luís Cervi* Paulo Gonzaga Mibielli de Carvalho**

2.9 ECOEFICIÊNCIA

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, em seu informe “Mundando o Curso” (1992 apud DIAS, 2011, p.149), denominou as empresas ecoeficientes como

[...] aquelas empresas que alcancem de forma contínua maiores níveis de eficiência, evitando a contaminação mediante a substituição de materiais, tecnologia, e produtos mais limpos e a busca do uso mais eficiente e a recuperação dos recursos através de uma boa gestão.

O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) também elaborou uma definição de ecoeficiência:

A ecoeficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra (WBCSD, 1992, apud DIAS, 2011, p.149).

Podemos acrescentar que a ecoeficiência seria gerar mais produtos e serviços com o menor uso dos recursos e menor geração de resíduos e poluentes (VILELA; DEMAJOROVIC, 2006, p. 174-175).

Segundo Dias (2011), o conceito de ecoeficiência possui três objetivos centrais: redução no consumo de recursos naturais, redução do impacto ambiental e agregação de valor ao produto ou serviço.

A redução no consumo de recursos naturais tem como objetivo minimizar a utilização de água, luz, madeira e solo, favorecendo a reciclabilidade dos produtos. Quanto mais prolongarmos o ciclo de vida dos produtos, menos resíduos serão descartados na natureza.

A redução do impacto ambiental consiste em minimizar o descarte de efluentes contaminantes na natureza, reduzir a formação de resíduos no processo produtivo, incentivar a reciclagem e o reaproveitamento dos resíduos e motivar a utilização de materiais renováveis.

A agregação de valor ao produto ou serviço busca atender às necessidades dos clientes, fornecendo uma maior gama de benefícios através de maior funcionalidade e flexibilidade dos produtos e serviços com a utilização de menos materiais e recursos naturais.

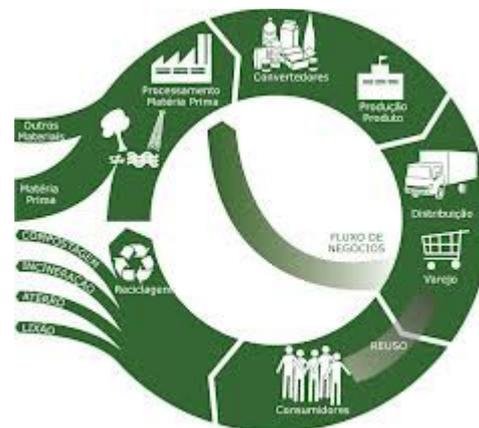


Figure 6 - **Ciclo de Vida de um Produto.** Fonte 4:Disponível em <http://embalagensustentavel.com.br/2010/05/07/acv-analise-do-ciclo-de-vida/>>.24/06/2013.

O WBCSD (apud DIAS, 2011, p.150) afirma que existem sete fatores-chave para se alcançar a ecoeficiência, são eles: reduzir a intensidade de uso de materiais; diminuir a demanda intensa de energia; reduzir a dispersão de substâncias tóxicas; incentivar a reciclagem; maximizar o uso sustentável dos

recursos renováveis; prolongar a vida útil dos produtos; incrementar a intensidade de serviços.

A cultura organizacional ou empresarial é um dos principais aspectos que influenciam na gradativa transição da gestão atual para a ecoeficiência das organizações.

Segundo Dias (2011), converter a visão de ecoeficiência em ações práticas, de forma que esteja claro a corresponsabilidade de todos os envolvidos no processo, como colaboradores, gestores, fornecedores e clientes, fará com que a mudança de filosofia de trabalho seja realizada de maneira construtiva e benéfica à organização, a seus colaboradores e a todos os *stakeholders*.

2.10 PRODUÇÃO MAIS LIMPA

Produção mais limpa é, antes de mais nada, uma ação econômica, porque baseia-se no fato de que qualquer resíduo de qualquer sistema produtivo só pode ser proveniente das matérias-primas ou insumos de produção utilizadas no processo. Todos os resíduos, ontem, eram matéria-prima e foram comprados e pagos como tal (NASCIMENTO, 2000).

A produção mais limpa faz com que as matérias-primas sejam melhor utilizadas, ou seja, que o processo seja otimizado. Dessa forma, teremos um aumento da produção e uma diminuição dos resíduos, o que traz um imediato resultado financeiro para a empresa. É o benefício econômico.

O benefício ambiental é decorrente da diminuição do volume de resíduos. A produção mais limpa aumenta a eficiência das empresas e a competitividade dos produtos. É a ecoeficiência, hoje perseguida em todo o mundo. É a melhor compatibilização dos processos produtivos com os recursos naturais do planeta. É a racionalização do uso de energia, de água e de todas as matérias-primas usadas pelos diversos setores de produção (NASCIMENTO, 2000).

Criada no final de 1999 e coordenada pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), a Rede Brasileira de Produção Mais Limpa (RBPL) promove o desenvolvimento sustentável e dedica-se a difundir o conceito de ecoeficiência e a metodologia de Produção Mais Limpa (P+L) como instrumentos para aumentar a competitividade, a inovação e a

responsabilidade ambiental no setor produtivo brasileiro (SISINNO; MOREIRA, 2005).

Segundo Sisinno e Moreira (2005,, a ecoeficiência de uma empresa pode ser demonstrada quantitativamente por meio da metodologia da P+L.

Essa metodologia é baseada na realização de balanços de massa e energia para avaliar processos e produtos. Com isso, identificam-se oportunidades de melhoria que consideram aspectos técnicos, ambientais e econômicos. Com base em cada caso são definidos e implantados indicadores para o monitoramento da produção e controle da geração de desperdícios.

A P+L visa promover a melhoria na qualidade de vida do ser humano através do uso racional dos recursos naturais, aplicando estratégias ambientais na prevenção e redução dos impactos, no médio e longo prazo, em todo o produto, processo e serviço de uma organização. Trata-se de uma “estratégia de caráter preventivo, aplicada a processos, produtivos e serviços empresariais, que tem como objetivo a utilização eficiente dos recursos e a diminuição de seu impacto negativo no meio ambiente” (DIAS, 2011, p.146).

2.11 MARKETING VERDE AMBIENTAL

Outra ferramenta importante para que a economia verde obtenha êxito, é o Marketing Verde ou Ambiental, o qual tem a missão de proporcionar a satisfação do desejo de consumo exacerbado de nossa era e, ao mesmo tempo, maximizar a utilização do consumo de recursos com a menor geração de impacto ambiental possível.

Conforme Polonsky (apud DIAS, 2013, p. 74), o Marketing Verde envolve todas as atividades, processos e recursos utilizados para atender às necessidades humanas, mas com o menor consumo possível de recursos e redução de impacto no meio ambiente.

O marketing ambiental busca formas de atender aos ilimitados desejos e necessidades dos consumidores sem prejudicar o meio ambiente natural, e ao mesmo tempo realizando os objetivos de comercialização das organizações; muitas vezes, desenvolvem ações de marketing, ou reorientam e disciplinam o consumo (DIAS, 2013, p. 73).

Podemos dizer que o Marketing Verde preconiza um processo de gestão integrado, com a preocupação de atender às demandas geradas pelo mercado e com a obrigação de garantir que o processo produtivo seja rentável e ao mesmo tempo sustentável (DIAS, 2013, p. 74).

Segundo Ottman (apud DIAS, 2013, p. 75), “[...] o marketing ecológico não se reduz unicamente à promoção do produto, pois existe a necessidade de uma mudança qualitativa da organização na abordagem da questão ambiental.” Como podemos perceber, o Marketing, para ser considerado Verde, precisa manter o foco no produto, equalizando a necessidade humana de consumo à questão da mudança na cultura organizacional e agregando a preocupação ambiental aos projetos de seus produtos.

2.12 MATRIZ DE ANÁLISE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2010), para que seja possível identificar quais os pressupostos a serem desenvolvidos nas empresas têxteis e vestuário, é necessário realizar observações e coletar dados das práticas de gestão atualmente utilizadas por tais empresas e compará-las com os pressupostos culturais organizacionais. Para isso, é preciso utilizar uma matriz de análise cultura organizacional que: identifique quais os pressupostos inexistentes; pontue as práticas de gestão observadas; colete dados do nível de informação que o empresário possui relacionado ao tema cultura organizacional e cruze as informações coletadas criando indicadores de melhoria cultural.

2.13 CADEIA DE VALOR TÊXTIL E VESTUÁRIO

A figura 7 mostra uma representação esquemática da cadeia têxtil:

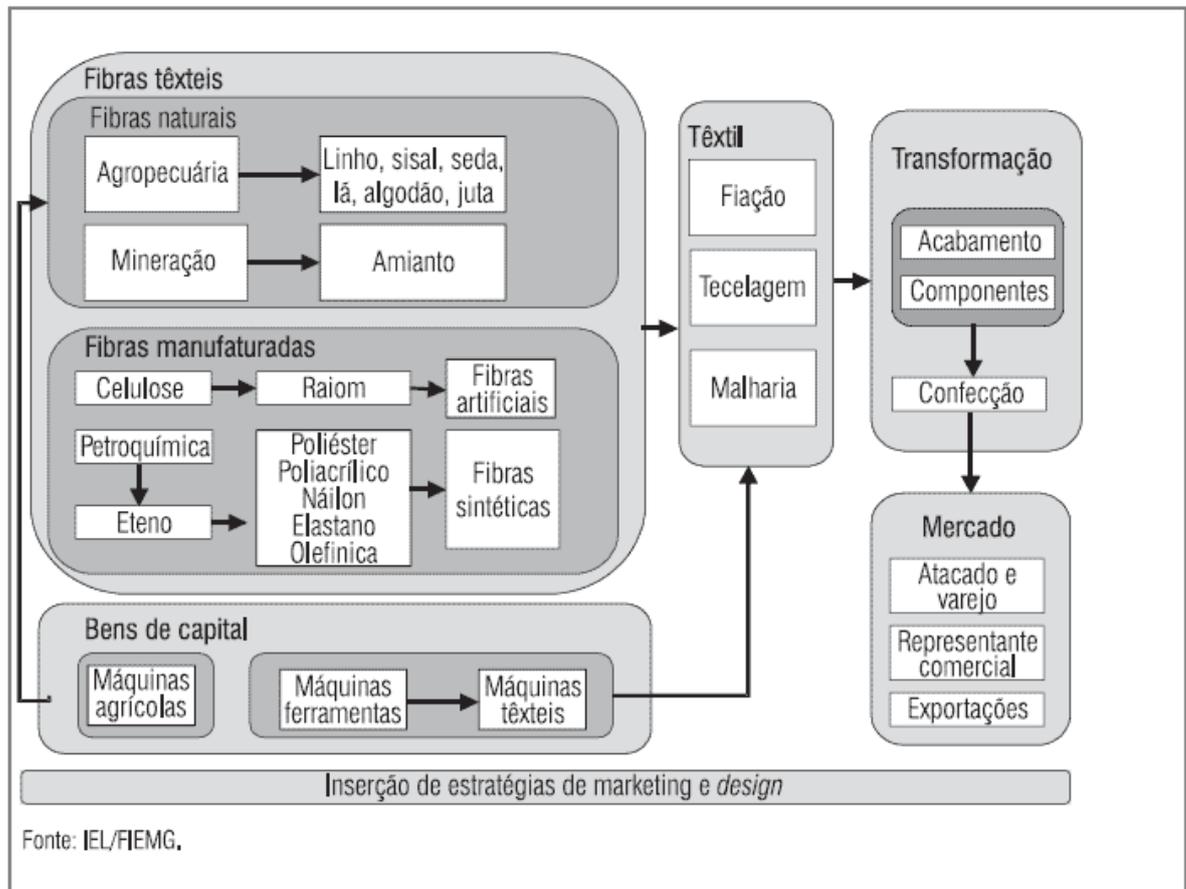


Figure 7 - **Esquema da Cadeia Têxtil.** Fonte: Rev. Adm. Pública vol.40 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2006

Segundo Antero (2006), a cadeia produtiva têxtil e de confecções (CTC) inicia-se, de maneira simplificada, na agropecuária (fibras naturais) ou na indústria química (fibras manufaturadas), passando pelo fio, tecido, beneficiamento, pela confecção e termina no consumidor final. Dada a característica de extrema heterogenia no que diz respeito a matérias-primas utilizadas, processos produtivos existentes, padrões de concorrência e estratégias empresariais, torna-se uma cadeia de difícil formulação e implementação de políticas públicas.

As etapas de transformação da cadeia passam pelos insumos têxteis até a conformação de tecidos, não tecidos, malhas e peças confeccionadas. As etapas de transformação da área têxtil são a fiação, tecelagem, malharia, processos de formação de não tecidos e beneficiamento. Na área de vestuário teremos a

confeção de peças de vestuário, linha lar (cama, mesa e banho) e modelos técnicos e finalmente insumos químicos, máquinas e equipamentos.

Modelo de estudo para a conformação da Matriz de Análise de Cultura Organizacional, tendo como base o estudo da tabela Análise SWOT (PORTER, 1990).

Características Culturais	SETORES ANALISADOS														
	PRODUÇÃO					DESENVOLVIMENTO					ADMINISTRAÇÃO				
	GRAU DE PERCEPÇÃO														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovação															
Atenção aos detalhes															
Orientação para resultados															
Foco na pessoa															
Foco na equipe															
Agressividade															
Estabilidade															

Figure 8 - **Modelo de Matriz de Análise de Cultura Organizacional.** Fonte: Adaptado pelo autor da tabela Análise SWOT (PORTER,1990).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa propõe verificar a viabilidade da utilização de uma matriz de análise cultural para identificar o grau de percepção inicial dos colaboradores dos diversos níveis hierárquicos das empresas do ramo da Moda, da região metropolitana de São Paulo, denominadas neste trabalho de empresas “ α ” e “ β ”.

Para a realização deste estudo, o autor foi ao mesmo tempo pesquisador e observador, pois esteve presente nestas empresas em duas funções: como assessor para o processo produtivo, onde conheceu as rotinas das empresas “ α ” e “ β ”, e como pesquisador, quando selecionou os colaboradores e aplicou o questionário para realizar a coleta de dados. A pesquisa foi realizada durante o período de abril de 2014 a maio de 2015.

3.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Foi escolhida a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2009, p. 49), a pesquisa exploratória é utilizada para adquirir uma visão mais acurada da realidade da situação de desejo do pesquisador. Estudar os resultados desse tipo de pesquisa permite ao pesquisador tomar maior familiaridade com o problema para realizar novos estudos com maior profundidade no assunto.

Ainda segundo Gil (2009, p. 49), a pesquisa exploratória é mais comumente utilizada para temas que foram pouco explorados. De acordo com Makower (2009, p. 26) é muito difícil identificar uma empresa que pratica a economia verde e igualmente difícil determinar se certa empresa pode ser chamada de empresa verde.

Foi escolhido o modelo de pesquisa interpretativista, conforme Esteban (2010). O interpretativismo é uma perspectiva teórica que se contrapõem ao positivismo, pois desenvolve interpretações da vida social e do mundo sob uma perspectiva cultural e histórica. Para Goode e Hatt (1977, p. 13), o interpretativismo é, sob vários aspectos, um instrumento da ciência que tem como

principal função restringir a amplitude dos fatos a serem estudados, ou seja, ele apresenta racionalmente um modelo explicativo da realidade social. Segundo Gil (2009, p. 29), seus procedimentos privilegiam a qualitatividade em revés da quantitatividade. Os interpretativistas exacerbam os significados atribuídos aos indivíduos, em relação às ações sociais, e o significado subjetivo que tais ações têm para o indivíduo estudado, dentro de sua realidade empresarial ou social.

Segundo Gadelha (2010), o objetivo do estudo relacionado ao clima organizacional de uma empresa varejista do setor de confecções de Campina Grande – PB. A pesquisa é caracterizada como exploratória, demonstra que com os resultados obtidos, a empresa necessita estudada, desenvolver capacidades para melhorar as relações inter-pessoais no ambiente de trabalho para com isso garantir um clima organizacional harmonioso.

3.2 COLETA DE DADOS

A sistematização do processo de coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e respostas escalonadas. O principal objetivo da entrevista estruturada foi identificar e confrontar a opinião dos dirigentes e dos colaboradores da empresa com relação à percepção destes sobre a cultura organizacional das empresas “ α ” e “ β ”.

Conforme afirma Gil (2009, p. 64), a modalidade de entrevista estruturada não é tão indicada para pesquisas baseadas no modelo interpretativista, mas poderá ser utilizada para o propósito deste trabalho, pois visa mitigar o grau de percepção dos colaboradores e dos dirigentes com relação à cultura organizacional da empresa.

Segundo Dias (2012, p. 135), o conhecimento do grau de percepção dos colaboradores e dos dirigentes com relação à cultura organizacional da empresa é importante para identificar quais são os seus valores fundamentais, os pressupostos básicos e as premissas que fomentam as tomadas de decisões em todas as esferas hierárquicas da uma organização. Assim, torna-se possível explorá-las de modo que auxiliem nas mudanças e não se tornem barreiras

impostas como resistência cultural.

A coleta de dados foi realizada a partir da observação participante, pois, segundo Martins (2008, p. 25), o pesquisador-observador torna-se parte integrante da estrutura social estudada, uma vez que, ao estar presente com os colaboradores, ajuda a obter dados e informações relevantes para a pesquisa.

O questionário de perguntas fechadas, por sua vez, oferece ao respondente algumas alternativas de respostas, dentre as quais ele deve escolher somente uma e indicar no campo correspondente a sua escolha (VIEIRA, 2009).

É importante salientar que as questões utilizadas no questionário foram elaboradas segundo o conceito de Martins (2008, p. 18), que defende a ideia de que um estudo científico deve começar pelas boas questões geradas sobre o tema a ser estudado. Por isso é preciso ter paciência, tempo e perseverança na construção das questões que irão compor o questionário utilizado na pesquisa.

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A unidade escolhida para a realização da pesquisa foram os colaboradores das empresas “ α ” e “ β ”. A amostra selecionada nessa unidade irá fornecer as informações para alimentar a matriz de análise cultural das empresas.

Segundo Vieira (2009), uma unidade ou elemento é o local de onde se extraem as medidas para a obtenção de dados para uma pesquisa. Ele afirma ainda que população é o conjunto de todas as unidades tomadas para a obtenção da amostra desejada.

Foi escolhida a amostra por cotas, pois o pesquisador possui conhecimento prévio da população estudada. De acordo com Vieira (2009), a amostra por cotas deve ser selecionada quando o pesquisador escolhe as unidades dentro da população estabelecida, de acordo com a sua distribuição dentro dessa população.

Por motivos de estrutura e disponibilidade quando do período da pesquisa, participaram, da empresa “ α ”, 08 (oito) colaboradores, dentre os quais: 02 (dois) da produção, 02 (dois) da área de desenvolvimento de produtos, 02 (dois) do setor de expedição, 02 (dois) da área comercial e 02 (dois) diretores. Na empresa “ β ” foram entrevistados 7 (sete) colaboradores, sendo: 02 (dois) da produção, 02 (dois) da área de desenvolvimento de produtos, 01 (um) do setor de expedição, 01 (um)

da área comercial e 01 (um) diretor.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos colaboradores, conforme sugerido por Gil (2009), para evitar que o colaborador fique intimidado, coagido ou pressionado, o que poderia ser um obstáculo para o sucesso da entrevista.

As entrevistas duraram cerca de 30 minutos, e todos os participantes responderam ao questionário integralmente.

3.4 ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Vieira (2009) recomenda utilizar o questionário com perguntas escalonadas quando necessitamos entender a posição do colaborador perante uma determinada pergunta, em função da escolha das respostas dispostas, segundo a graduação estabelecida pelo pesquisador.

O questionário utilizado segue os modelos propostos por Eisenberger et al. (1986 apud OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999) e por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999).

O questionário aplicado possui cinquenta perguntas. Robbins (2010) sugere dividir as questões em sete partes: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultado, foco na pessoa, foco na equipe e agressividade e estabilidade.

Cada questão/pergunta possui respostas escalonadas, desde a discordância até concordância em relação ao questionamento proposto. As respostas são representadas através de uma graduação que está relacionada ao “Grau de Percepção” dos colaboradores no que tange às características que compõem a cultura organizacional de uma empresa (ROBBINS, 2010).

A referida graduação varia de um a cinco, sendo: 01 (um) a discordância e 05 (cinco) a concordância.

Quando uma característica é avaliada, o colaborador determina a graduação que corresponde a sua percepção da tal característica dentro da cultura organizacional da empresa.

A seguir iremos definir para cada grau de percepção disponível o seu

significado: “1 - (Não Aplica)” indica que a percepção dos colaboradores sobre a característica discutida é inexistente ou não identificada, ou seja, a característica não faz culturalmente parte dos valores dos colaboradores da empresa; “2 - (Aplica-se Parcialmente)” indica que os colaboradores identificam, mesmo que superficialmente, a característica discutida, ou seja, a referida característica é percebida, mas não é de suma importância para os gestores da empresa; “3 - (Aplica)” demonstra que os colaboradores identificam a característica discutida, entendem que ela faz parte do processo, mas os valores que lhe são atribuídos pela gestão são básicos, ou seja, ela existe apenas como obrigação; “4 - (Aplica plenamente)” indica que os colaboradores identificam a característica discutida, entendem que ela faz parte do processo e que os gestores da empresa agregam valor às ações relativas à referida característica como parte da cultura da empresa; a última graduação, “5 - (Aplica satisfatoriamente)”, indica que os colaboradores identificam a característica discutida, entendem que ela faz parte do processo e que os gestores da empresa agregam valor às ações relativas à referida característica como parte da cultura da empresa, além de entenderem que o sucesso da empresa depende de suas ações e do comprometimento com os objetivos da organização.

As respostas são produzidas como orações, e não apenas como questões. De acordo com Vieira (2009), a escala Likert diz que, ao se inserir orações pertinentes ao problema estudado, induz-se o respondente a responder com maior assertividade o grau de concordância com as respostas disponíveis em relação à pergunta proposta. Ainda conforme Vieira (2009), ao se inserir orações, o questionário se tornará mais flexível e agradável à participação do respondente.

3.5 QUESTIONÁRIO

Segundo Pellisari (2011) a competência gerencial é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Processo de identificação das áreas de prioridades dentro da empresa, através de questionários e formação de uma quadro de respostas

Questionário para coleta de dados sobre a percepção do funcionário da micro e pequena empresa do vestuário sobre a cultura organizacional de sua empresa dividido em sete partes: inovação; atenção aos detalhes; orientação para resultados; foco nas pessoas; foco na equipe; agressividades; estabilidade. Além de cinco possibilidades de respostas escalonadas: 1 (não aplica); 2 (aplica parcialmente); 3 (aplica); 4 (aplica plenamente); 5 (aplica satisfatoriamente).

Parte I - Inovação

1. A empresa transmite o conceito de inovação aos colaboradores?
2. O colaborador recebe suporte dos gestores para desenvolver melhorias de processo?
3. Existe algum mecanismo ou procedimento para depósito de ideias inovadoras?
4. Quando você tem uma nova ideia, sente que ela é valorizada?
5. Os gestores incentivam a inovação no processo?
6. Os pares incentivam a inovação no processo?
7. O colaborador é consultado sobre a solução de problemas relacionados à sua área de atuação?
8. O colaborador é consultado sobre a solução de problemas relacionados a outras áreas da empresa?
9. Os colaboradores recebem treinamentos sobre conceito de inovação?

Parte II - Atenção aos detalhes

1. A empresa possui o processo de controle de qualidade que visa garantir a qualidade em seus processos?
2. A empresa possui procedimentos operacionais que dão suporte ao controle de qualidade?
3. A empresa fornece aos colaboradores a estrutura necessária ao controle de qualidade?
4. Os colaboradores são treinados nos procedimentos operacionais que dão suporte ao controle de qualidade?
5. Existem ações (palestras, *workshops*, apresentações) que explicitem o conceito de Qualidade aos colaboradores?
6. É possível entender que a empresa prima pela qualidade no resultado de cada tarefa realizada?
7. A questão da qualidade na empresa é mero cumprimento de procedimentos?
8. A questão da qualidade na empresa está incorporada para além de protocolos e procedimentos?

Parte III - Orientação para resultados

1. A empresa possui metas voltadas para o desempenho das atividades operacionais?
2. As metas voltadas para o desempenho das atividades operacionais são claras?

3. A empresa dissemina para os colaboradores as razões para as metas instituídas?
4. A empresa possui algum programa de premiação atrelado às metas estipuladas?
5. A empresa disponibiliza a todos os colaboradores os resultados obtidos?

Parte IV - Foco nas pessoas

1. A empresa incentiva os colaboradores a retomarem, terminarem ou ampliarem seus currículos acadêmicos?
2. Existe algum processo de avaliação individual relacionado com o desempenho do colaborador?
3. A empresa possui Plano de Carreira?
4. O Plano de Carreira é claro, com itinerários bem definidos?
5. Os acessos aos itinerários do Plano de Carreira são factíveis (viáveis)?
6. A empresa possui programas que visem o bem-estar de seus colaboradores?
7. Os programas de qualidade de vida (bem-estar) ocorrem no horário de trabalho?

Parte V - Orientação para as equipes

1. A empresa estimula os colaboradores envolvidos a discutir soluções para os problemas comuns na mesma atividade ou setor?
2. Os colaboradores de diversos setores trocam informações sobre situações-problema?
3. Existe o incentivo à realização de encontros para planejamento das atividades das equipes de cada setor?
4. São oferecidas condições reais para os encontros de planejamento das atividades das equipes de cada setor?
5. Os colaboradores de atividades operacionais possuem liberdade para opinar sobre a melhor maneira de executar tarefas a eles colocadas?
6. As opiniões dos colaboradores de todos os níveis são consideradas nas decisões organizacionais?

Parte VI - Agressividade

1. Existem prêmios individuais por desempenho?
2. Existem prêmios individuais por apresentação de ideias incorporadas à rotina da empresa?
3. A empresa estimula a concorrência interna por vagas, baseada em resultados individuais?
4. Os gestores valorizam a proatividade dos colaboradores?
5. É comum a ascensão profissional de colaboradores da empresa?

6. Existem benefícios de acordo com o cargo ocupado que estimulem ou induzam o desejo de mudanças de função dentro da empresa?

Parte VII - Estabilidade

1. A empresa mantém gestores por muitos anos em seus cargos?
2. A maioria dos gestores da empresa possui formação acadêmica?
3. A empresa preza mais a experiência prática do que o conhecimento técnico?
4. Existe na empresa a cultura do “sempre foi feito assim”?
5. Quando a empresa contrata externamente um gestor, sua adaptação é acompanhada pela diretoria?
6. É comum que novos colaboradores consigam mudar os procedimentos praticados no processo?

3.6 MATRIZ DE ANÁLISE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2010), para que seja possível identificar quais os pressupostos a serem desenvolvidos nas empresas têxteis e de vestuário, será necessário realizar observações e coletar dados das práticas de gestão atualmente utilizadas por tais empresas e comparar os resultados com os pressupostos culturais das organizações. Essa comparação pode ser feita através de uma matriz de análise de cultura organizacional que identifique quais os pressupostos inexistentes, pontue as práticas de gestão observadas, colete dados no nível de informação que o empresário possui relacionado ao tema da cultura

organizacional e crie indicadores de melhoria cultural. A figura 7 apresenta o modelo de estudo para a conformação da Matriz de Análise de Cultura Organizacional.

Características Culturais	SETORES ANALISADOS														
	PRODUÇÃO					DESENVOLVIMENTO					ADMINISTRAÇÃO				
	GRAU DE PERCEPÇÃO														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovação	X	X				X			X			X			
Atenção aos detalhes			X					X				X			
Orientação para resultados		X					X						X		
Foco na pessoa	X		X						X		X				
Foco na equipe				X					X						X
Agressividade	X						X		X		X				
Estabilidade		X						X		X			X		

Figure 9 - **Modelo de Matriz de Análise de Cultura Organizacional.** Fonte: Adaptado pelo autor da tabela Análise SWOT (PORTER, 1990).

4. ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada uma análise etnográfica de dados, pois, segundo Gil (2009), esse tipo de análise busca identificar crenças e valores de uma cultura específica por meio da observação participante e de entrevistas em profundidade com os colaboradores de uma organização. As informações são coletadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, e, apesar de ser uma análise descritiva em sua natureza, ela exige uma análise e interpretação sociocultural de dados, ou seja, “reconstruir os significados dos símbolos e dos padrões de interação social dos participantes” (GIL, 2009, p. 95).

Depois das coletas, os dados são compilados e inseridos na Matriz de Análise Cultural. Para compilar os dados foram usadas ferramentas eletrônicas, como planilhas.

O instrumento de coleta de dados foi a escala de mensuração da cultura organizacional, a qual foi respondida pelo mesmo indivíduo após o questionário. A escala era de tipo Likert e buscava mensurar quatro dimensões da cultura organizacional; as quais são a “Distância Hierárquica”, o “Individualismo”, a “Masculinidade” e o “Controle da Incerteza” (Andrade, 2008).

A análise é baseada nos resultados relativos ao grau de percepção de cada característica cultural apontados pelos colaboradores, dentro do intervalo de respostas apresentados pelo questionário aplicado. Para cada característica foram realizadas perguntas com respostas escalonadas, referidas no capítulo três, e a soma da contagem das respostas aponta qual o grau de percepção no qual o colaborador mais se identificou.

A tabela abaixo exemplifica a situação descrita acima.

Tabela 1. Resultados do questionário aplicado

Digite o cargo do entrevistado	Inovação	Atenção aos detalhes	Orientação para resultados	Foco na pessoa	Foco na equipe	Agressividade
Ajudante de Expedição	(aplica)	(aplica satisfatoriam)	(aplica satisfatoriam)	(aplica)	(aplica plenamente)	(aplica satisfatoriam)
Gerente Comercial	(aplica plenamente)	(aplica plenamente)	(aplica plenamente)	(aplica)	(aplica)	(aplica plenamente)
Diretor	(aplica)	(aplica)	(aplica)	(aplica parcialmente)	(aplica satisfatoriam)	(aplica parcialmente)
Coordenadora de expedição	(aplica satisfatoriam)	(aplica)	(aplica plenamente)	(aplica parcialmente)	(aplica plenamente)	(não aplica)
Coordenadora de estilo	(aplica plenamente)	(aplica plenamente)	(aplica plenamente)	(aplica parcialmente)	(aplica satisfatoriam)	(aplica)
Coordenadora de produção	(aplica satisfatoriam)	(aplica satisfatoriam)	(aplica satisfatoriam)	(aplica parcialmente)	(aplica satisfatoriam)	(aplica)
Costureira Polivalente	(aplica)	(aplica plenamente)	(aplica plenamente)	(aplica parcialmente)	(aplica)	(aplica)
AVALIAÇÃO FINAL	(aplica)	(aplica plenamente)	(aplica plenamente)	aplica parcialmente	aplica satisfatoriam plenamente	(aplica)

Conforme observado os colaboradores produzem os resultados que são analisados através de gráficos, e que demonstram o grau de percepção das populações entrevistadas em relação à cada característica cultural selecionada na pesquisa. Os referidos resultados são utilizados para alimentar a Matriz de Análise Cultural.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos através da análise da Matriz Cultural demonstraram qual a percepção da população das empresas "α" e "β", oriundas das três principais áreas indicadas pela pesquisa, sobre as características da cultura organizacional da empresa, as mesmas indicadas na Matriz, conforme a figura 7.

4.2 GRÁFICOS

Os gráficos aqui apresentados foram utilizados como ferramentas de análise para identificar como as características culturais são percebidas pelos colaboradores participantes das empresas "α" e "β". As análises aqui expostas foram a base de alimentação para a formação da Matriz de Análise Cultural. A matriz irá indicar quais as características estão defasadas em relação aos conceitos indicados por Robbins (2011).

Os gráficos apontam a percepção dos entrevistados, que representam a população estudada das empresas, através da pontuação atingida por cada característica, irá proporcionar oportunidades de melhoria e fortalecimento da cultura existente nas empresas, e permite traçar estratégias de gestão que irão direcionar, os respectivos recursos humanos, para alinhamento da cultura em relação às questões de comprometimento, desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

4.2.1 Gráfico 1 - INOVAÇÃO

Resultado da pesquisa para a característica INOVAÇÃO em relação ao grau de percepção dos colaboradores das empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

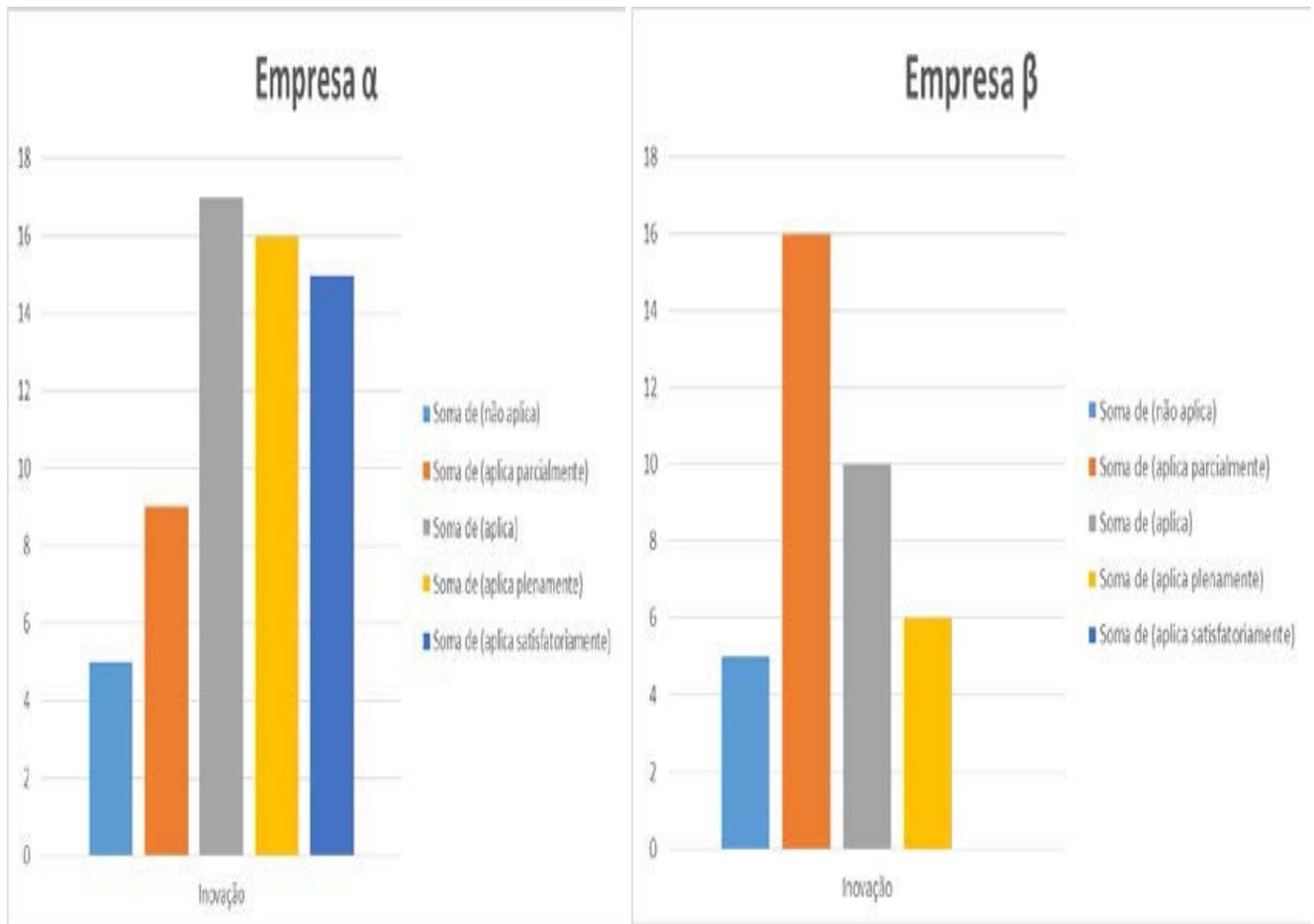


Figure 10 - Gráfico do grau de percepção para INOVAÇÃO nas empresa “ α ” e “ β ”, respectivamente.

Pelo Gráfico 1 é possível notar que, para a característica cultural INOVAÇÃO, os colaboradores da empresa “ α ” entendem que a empresa **aplica** o apoio a novas ideias, à abertura para mudanças de processos e à quebra de paradigmas. Em relação à empresa “ β ”, ficou evidenciado que os colaboradores não percebem que a empresa tenha foco para INOVAÇÃO, e o resultado indica que ela **aplica parcialmente** essa característica.

4.2.2 Gráfico 2 – ATENÇÃO AO DETALHES

Resultado da pesquisa para a característica cultural ATENÇÃO AOS DETALHES em relação ao grau de percepção dos colaboradores das empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

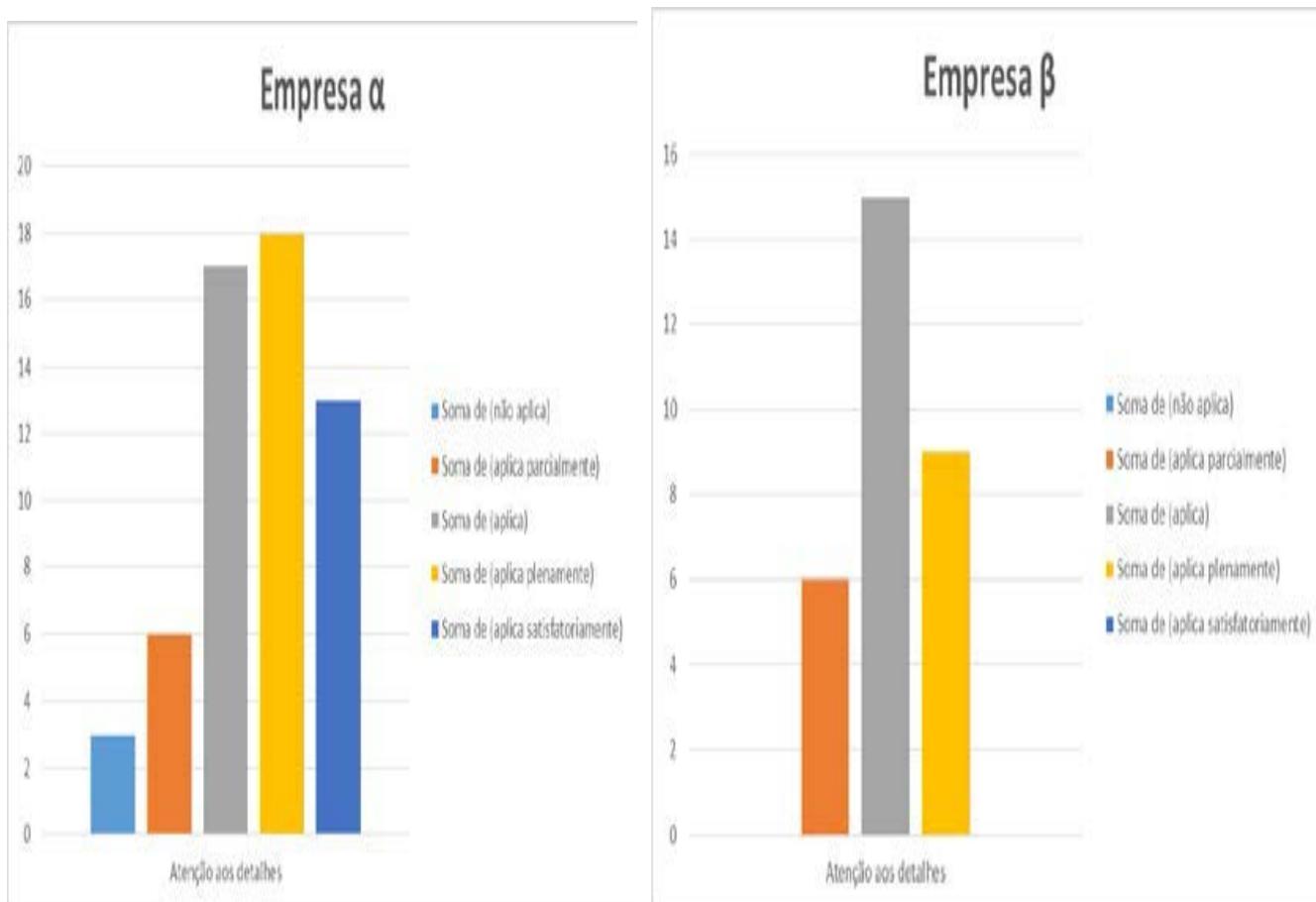


Figure 11 - Gráfico do grau de percepção para ATENÇÃO AOS DETALHES nas empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

Pelo Gráfico 2 é possível notar que, para a característica cultural ATENÇÃO AOS DETALHES, os colaboradores das duas empresas pesquisadas entendem que a preocupação com a qualidade dos modelos fabricados é parte das rotinas da empresa. Porém, para os colaboradores da empresa “ α ” é muito claro que a preocupação com a qualidade dos serviços prestados é aplicada plenamente, ou seja, não é mera obrigação, mas influencia no resultado geral da empresa.

Já para os colaboradores da empresa “ β ” essa preocupação é apenas uma obrigação aplicada aos serviços prestados, nada além de rotina.

4.2.3 Gráfico 3 – ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Resultado da pesquisa para a característica cultural ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS em relação ao grau de percepção dos colaboradores do setor comercial das empresas “ α ” e “ β ”.

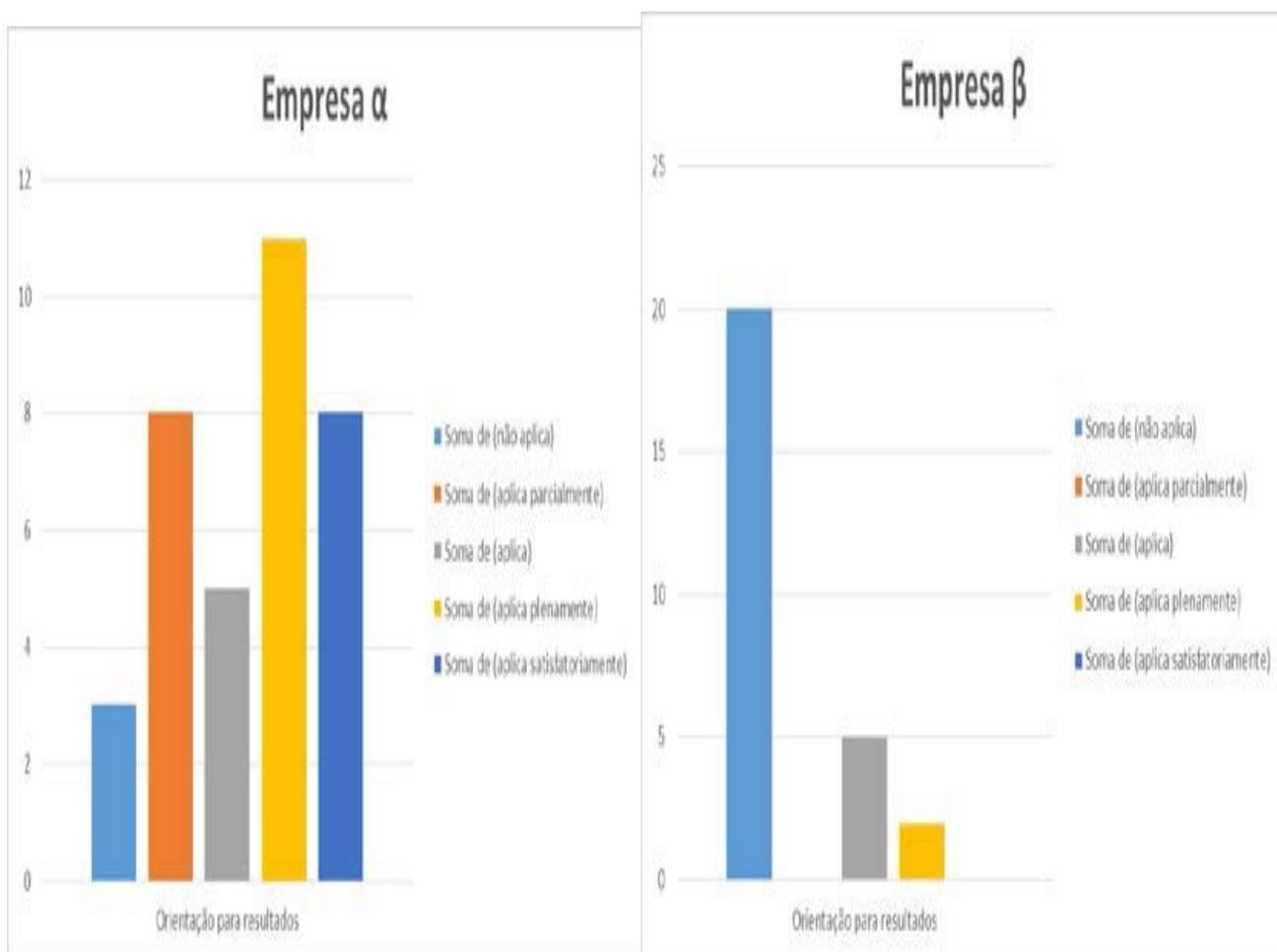


Figure 12 - Gráfico do grau de percepção para ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS nas empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

O Gráfico 3 denota claramente que as empresa pesquisadas apresentam políticas de gestão de resultados opostas. Enquanto os colaboradores demonstram conhecer e identificar os objetivos e metas da empresa “ α ”, os colaboradores da empresa da “ β ” demonstram desconhecer seus objetivos e metas, o que denota dificuldades de comprometimento dos colaboradores com os resultados esperados por sua diretoria, o que pode trazer impactos negativos na competitividade da empresada “ β ”.

4.2.4 Gráfico 4 – FOCO NAS PESSOAS

Resultado da pesquisa para a característica cultural FOCO NAS PESSOAS em relação ao grau de percepção da diretoria das empresas “ α ” e “ β ”.

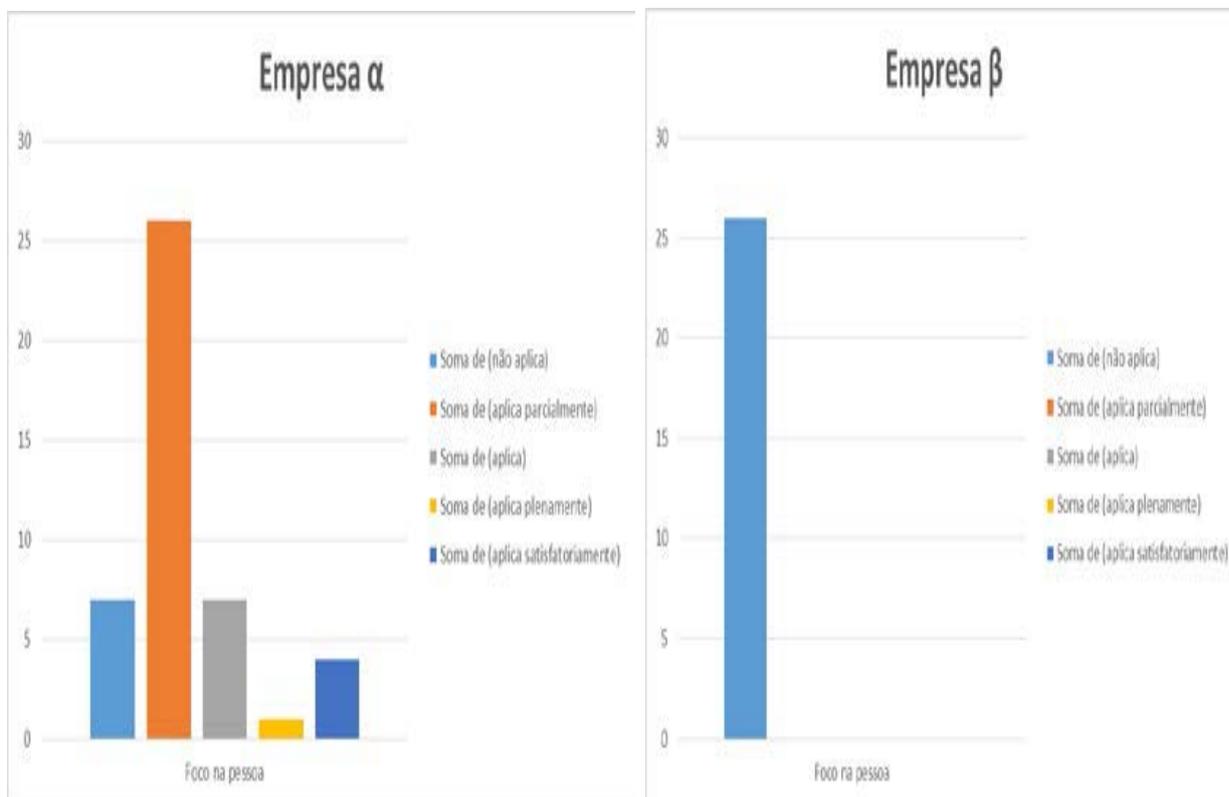


Figure 13 - Gráfico do grau de percepção da categoria FOCO NAS PESSOAS nas empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

O Gráfico 4 indica que a percepção dos colaboradores das empresas pesquisadas em relação a programas ou políticas para desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores é, no máximo, aplicada parcialmente. Com efeito, para os colaboradores da empresa “ β ”, essa característica não se aplica. Esse tipo de gestão normalmente está atrelada a um alto nível de rotatividade, o que dificulta aos gestores otimizar os cargos disponíveis, em função dos recorrentes treinamentos e capacitações após a saída de um colaborador. Esse evento, além de baixar a produtividade dos processos, pode trazer custos para a empresa em função do período de adaptação e entendimento do colaborador em relação a sua rotina e aos procedimentos de sua função.

4.2.5 Gráfico 5 – FOCO NA EQUIPE

Resultado da pesquisa para a característica cultural FOCO NA EQUIPE em relação ao grau de percepção dos colaboradores das empresas “ α ” e “ β ”.

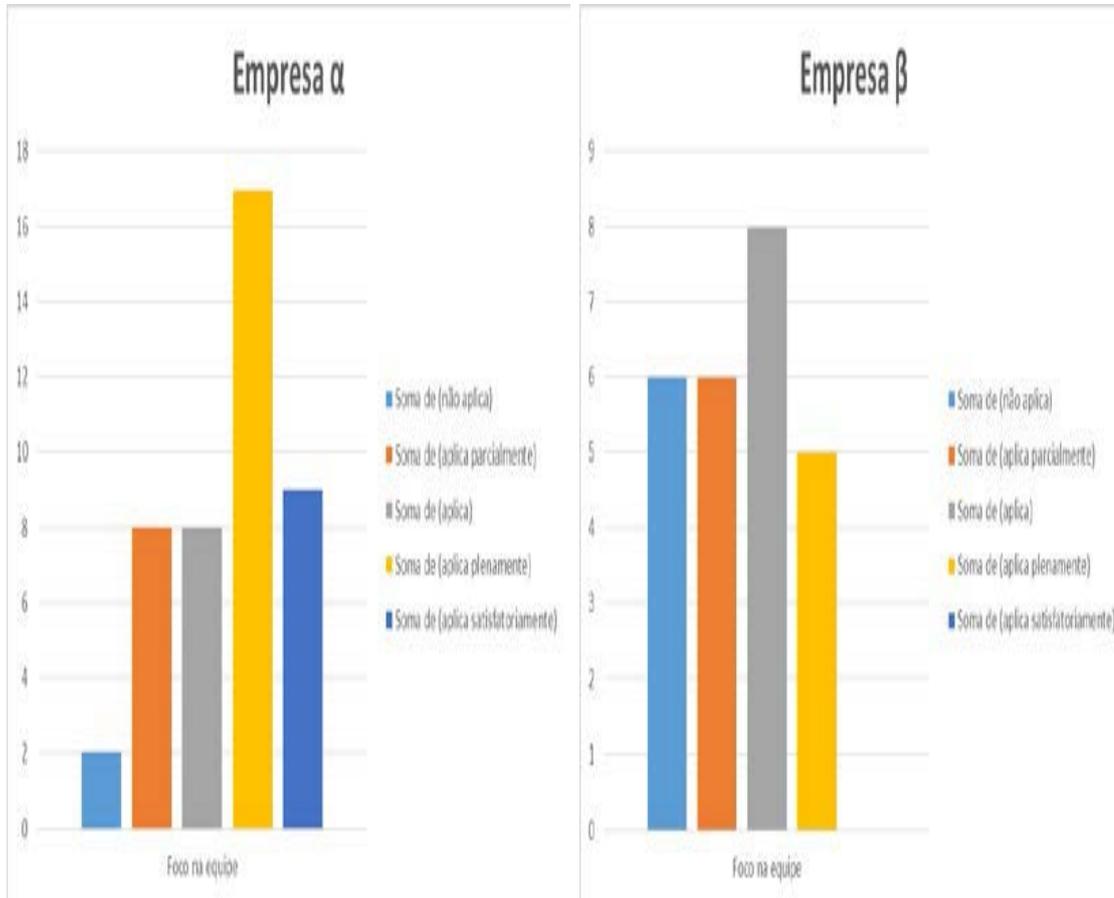


Figure 14 - Gráfico do grau de percepção para FOCO NA EQUIPE nas empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

O Gráfico 5 aponta para uma condição de percepção da característica cultural FOCO NA EQUIPE como parte importante na cultura das empresas pesquisadas. Para a empresa “ α ”, o trabalho em equipe é natural, e a preocupação com os resultados passa a ter objetivos comuns para seus colaboradores. Nesse caso, o envolvimento dos colaboradores vai além da obrigação e passa a incorporar todas as rotinas de solução de problemas e comprometimento para os objetivos propostos. A empresa “ β ” possui uma gestão que aponta para o trabalho em equipe como uma rotina. Dessa forma, o grau de envolvimento dos colaboradores é superficial e faz com que a proatividade e o comprometimento sejam encarados apenas como obrigações.

4.2.6 Gráfico 6 - AGRESSIVIDADE

Resultado da pesquisa para a característica cultural AGRESSIVIDADE em relação ao grau de percepção dos colaboradores das empresas “ α ” e “ β ”.

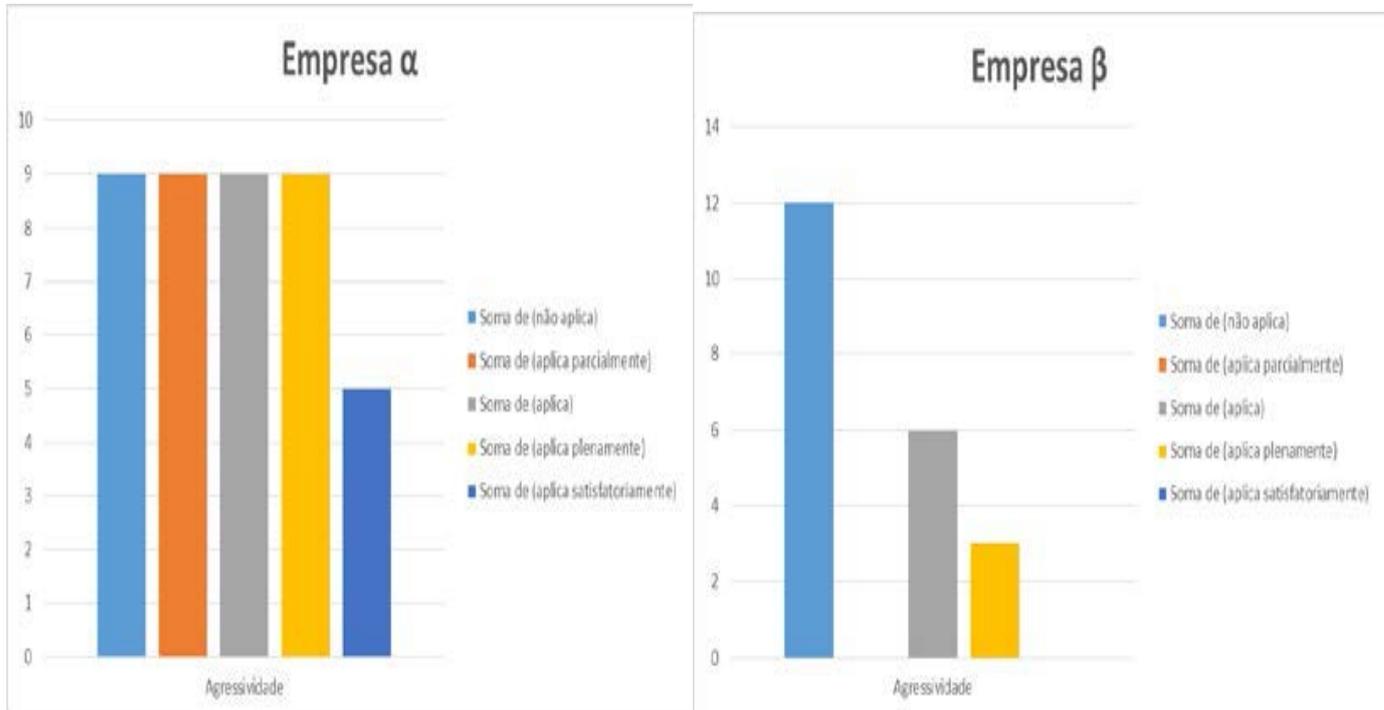


Figure 15 - Gráfico do grau de percepção para AGRESSIVIDADE nas empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

O Gráfico 6 apresenta duas situações distintas de gestão de pessoas. O gráfico da empresa “ α ” aponta para uma dúvida positiva dos colaboradores em relação ao estímulo dos funcionários para buscar a superação profissional e pessoal dentro dos procedimentos e processos da empresa, pois aparecem por igual os graus de “aplica” e “aplica plenamente”, fato que indica que a referida característica é percebida pelos colaboradores da empresa “ α ”.

O gráfico da empresa “ β ” indica que, nessa empresa, ao contrário da empresa “ α ”, a AGRESSIVIDADE não é aplicada em sua rotina ou, pelo menos, essa característica não é percebida por seus colaboradores. Essa condição pode levar a empresa à estagnação de seu capital intelectual, uma vez que os colaboradores não precisam competir entre si para promover a inovação dos processos e produtos ou atualizar suas

capacidades técnicas.

4.2.7 Gráfico 7 - ESTABILIDADE

Resultado da pesquisa para a característica cultural ESTABILIDADE em relação ao grau de percepção dos colaboradores das empresas “ α ” e “ β ”.

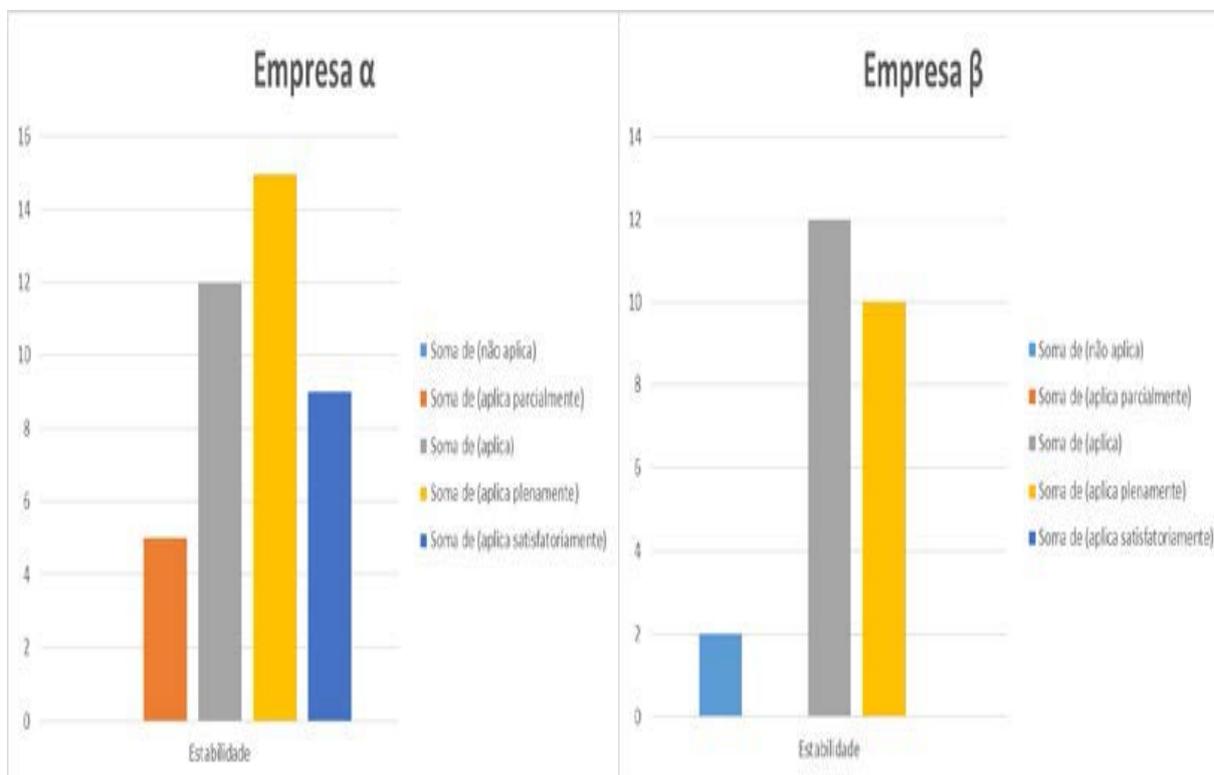


Figure 16 - Gráfico do grau de percepção para ESTABILIDADE nas empresas “ α ” e “ β ”, respectivamente.

Gráfico 7 demonstra que todos os participantes das unidades escolhidas para a realização da pesquisa identificam os graus “aplica” e “aplica plenamente” em relação à característica cultural ESTABILIDADE.

Esse resultado indica que os funcionários podem ser estimulados a colaborar com os objetivos e metas das empresas no que tange à perspectiva de demissão a curto prazo. Sendo assim, os colaboradores não trabalham preocupados com repentinas demissões, o que favorece a

empresa a desenvolver um clima organizacional favorável a mudanças em suas culturas organizacionais, quando se fizer necessário.

4.2.8 Gráfico 8 - COMPARATIVO EMPRESAS “α” e “β”

Resultados gerais do grau de percepção dos colaboradores das empresas “α” e “β” em relação às características culturais apresentadas.

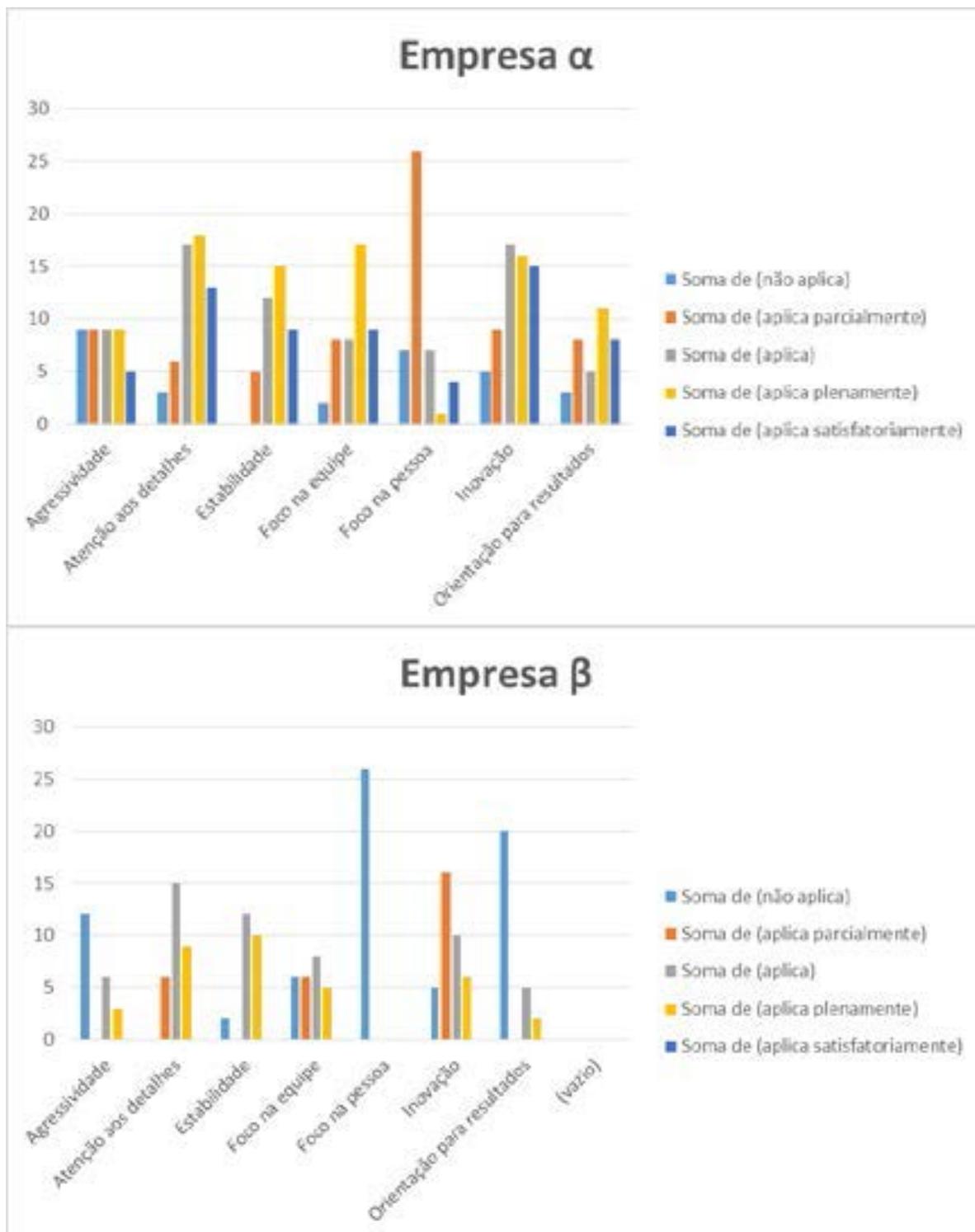


Figure 17 - Gráfico do grau de percepção geral dos colaboradores das duas empresas pesquisadas em relação às características culturais apresentadas.

O Gráfico 8 apresenta o resultado geral da percepção dos colaboradores das duas empresas pesquisadas em relação às características culturais discutidas neste trabalho, seguindo o que foi organizado por Robbins (2010). Os gráficos apontam que a característica FOCO NA PESSOA é identificada como a menos percebida na cultura organizacional das empresas, além de não receber a devida importância pelas duas gestões.

Para a empresa “ α ”, é percebido que o desenvolvimento pessoal ou o envolvimento dos colaboradores nas decisões da empresa é aplicado parcialmente. Esse resultado demonstra a distância de relacionamento entre os gestores e operadores, o que pode gerar um clima organizacional desmotivador e trazer prejuízos para a empresa, principalmente no que se refere às tentativas de mudança na cultura da empresa, pois tais mudanças dependem, integralmente, do comprometimento absoluto de todos os colaboradores.

Para a empresa “ β ”, o resultado foi ainda mais comprometedor, pois o grau resultante foi “não aplica”, o que denota falta de entendimento dos colaboradores no que se refere ao desenvolvimento e à motivação dos colaboradores, ou seja, os colaboradores não possuem o sentimento de inserção nos resultados da empresa. Em consequência, os colaboradores não conseguem entender sua importância nos resultados e estratégias da empresa, o que gera barreiras culturais para quaisquer processos que se façam necessários à realização de mudanças nos valores da empresa em função dos novos paradigmas sobre sustentabilidade empresarial discutidos pela sociedade contemporânea.

O resultado destes gráficos indicam as tendências culturais das organizações, no que tange o comportamento de seus colaboradores, em relação a sua percepção das características culturais, apontadas por Robbins (2011), como as bases de uma cultura organizacional forte e transparente. Tais características, apontam como a gestão de pessoas em uma organização, é estruturada e competente para, utilizar essas características como alavanca de estratégias empresariais, que levaram à organização a perenidade de Mercado.

Atualmente, uma organização que não possuir uma cultura organizacional forte e bem disseminada, não terá tempo de reação, à frente

dos desafios impostos, pelo mercado contemporâneo, principalmente, no que tange a economia verde, pois é processo de mudança de cultura e preceitos sustentáveis, que dependem de um entendimento pleno, de novas ideologias e atitudes.

Sem o pleno entendimento da cultura de uma organização é impossível, mudar suas rotinas e desenvolver o comprometimento de seus colaboradores, com as novas metas e objetivos da organização.

As figuras 18 e 19 mostram que, com as análises dos dados coletados, é possível construir a Matriz de Análise Cultural para as empresas “α” e “β”, respectivamente.

Características Culturais	SETORES ANALISADOS – EMPRESA														
	PRODUÇÃO					DESENVOLVIMENTO					ADMINISTRAÇÃO				
	GRAU DE PERCEPÇÃO														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovação			X		X				X				X		
Atenção aos detalhes				X	X				X				X		
Orientação para resultados				X	X				X						X
Foco na pessoa		X					X					X	X		
Foco na equipe			X		X					X					X
Agressividade			X					X				X	X	X	X
Estabilidade			X		X				X						X

Figure 18 - Empresa “α”.

Características Culturais	SETORES ANALISADOS – EMPRESA														
	PRODUÇÃO					DESENVOLVIMENTO					ADMINISTRAÇÃO				
	GRAU DE PERCEPÇÃO														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inovação		X	X	X		X	X					X			
Atenção aos detalhes				X			X	X					X		
Orientação para resultados	X					X						X			X
Foco na pessoa	X					X					X				
Foco na equipe				X		X		X				X	X		
Agressividade	X			X		X		X			X				
Estabilidade	X			X				X					X	X	

Figure 19 - Empresa “β”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o relatório anual do setor têxtil IEMI (INSTITUTO DE ESTUDO E MARKETING INDUSTRIAL, 2015), foram produzidos no Brasil, em 2012, cerca 3.406 mil toneladas de têxteis (fios, filamentos, malhas, tecidos e artefatos técnicos e industriais) e 1.854 mil toneladas de artigos de vestuário, o que confere ao Brasil o posto de 38º país em exportação, com aproximadamente 2,5 bilhões de U\$ em receita. Nesse contexto, as empresas brasileiras da Cadeia de Valor Têxtil e Vestuário precisam fomentar a educação e a consciência socioambiental entre os envolvidos em seu processo de manufatura, de empresários até os colaboradores operacionais, com o objetivo de tornar o desenvolvimento sustentável a cultura das empresas.

O objetivo deste trabalho foi verificar o grau de percepção dos colaboradores das empresas da cadeia têxtil e vestuário em relação às características culturais organizacionais praticadas por essas empresas no desenvolvimento de ações direcionadas à prática da economia verde.

A matriz apresentada neste trabalho permite, a partir de sua análise e identificação do grau de percepção cultural dos colaboradores, elaborar estratégias de comportamento organizacional que permitam alinhar as premissas culturais dos colaboradores e sua diretoria com os valores e as crenças nos quais estão alicerçados os preceitos culturais da organização a que pertencem.

As estratégias ajudam a desenvolver o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa, o que favorece a realização de mudanças em sua cultura, a inserção de novas ideias e a prática ou adoção de novas premissas de maneira a gerar o menor desgaste possível na qualidade de vida do colaborador e no ambiente de trabalho de qualquer organização.

Ao se identificar qual o grau de comprometimento ou entendimento dos colaboradores relativo à cultura organizacional de uma organização, é permitido à direção da empresa delimitar quais as premissas adotadas pelos colaboradores, de todas as esferas profissionais da organização, e como essas ações determinam suas decisões.

Essa condição permitirá aos gestores e à diretoria conciliar a transição de uma economia puramente capitalista para a economia verde de maneira suave e

gradual, através da sensibilização de seus colaboradores em relação a essa nova forma pensar o negócio.

Por meio da análise dos resultados da Matriz de Percepção Cultural foi possível identificar as falhas ou lacunas na cultura organizacional das empresas “ α ” e “ β ”. Tais falhas podem influenciar às decisões dos colaboradores no que se refere a ações e práticas em sua rotina que influenciam diretamente os resultados das respectivas organizações e repercutem também na introdução dos preceitos relacionados à economia verde.

As empresas “ α ” e “ β ” indicaram que suas culturas não estão plenamente disseminadas ou, ainda, não são entendidas por seus colaboradores, pois apresentam, no grau de percepção com variação distinta entre os setores para as características culturais estudadas, conflitos entre os graus para uma mesma característica.

INOVAÇÃO apresentou, para ambas as empresas, uma coesão no resultado. A empresa “ α ” apresenta “aplica”; para a empresa “ β ”, porém, essa característica cultural passa a ser um fator de atenção aos gestores, uma vez que a matriz indica que ela é aplicada parcialmente.

ATENÇÃO AO DETALHES apresentou um resultado positivo para ambas as empresa, sendo que para a empresa “ α ” a matriz indicou “aplica plenamente” e, para a empresa “ β ”, resultou em “aplica”. Isso denota um ponto forte na cultura das organizações estudadas.

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS apresentou resultados antagônicos, pois, para a empresa “ α ” a matriz indicou aplica plenamente, enquanto para a empresa “ β ” não identifica ou não é aplicada essa característica, o que denota que as metas e objetivos não estão claros ou simplesmente não existem, o que naturalmente deve comprometer os resultados esperados pela organização. Senso assim, os gestores deverão ter atenção especial com esta característica, como forma de fortalecer a sua cultura organizacional.

FOCO NA PESSOA apresentou os seguintes resultados de acordo com a Matriz: “não aplica” para a empresa “ β ” e “aplica parcialmente” para “ α ”. O resultado é, de fato, preocupante, e alerta para a falta de comprometimento que essa situação pode gerar. Como já discutido no capítulo 3 (três), essas percepções indicam a falta de uma gestão de RH mais voltada para o

desenvolvimento e fidelização dos colaboradores, pois, segundo percebido pela Matriz, existe uma postura de descontentamento em relação a essa característica. Essa falha deverá ser o foco principal nas ações imediatas da empresa em direção ao fortalecimento de sua cultura. É fato que colaboradores desvalorizados aumentam os indicadores de absenteísmo e rotatividade, o que gera custos e baixa produtividade em qualquer organização.

Em FOCO NA EQUIPE ficou identificada a dicotomia das culturas da empresa “ α ” e “ β ” para essa característica, pois os resultados foram “aplica satisfatoriamente” e “aplica”, respectivamente. Por outro lado, para a característica FOCO NA PESSOA, a percepção foi negativa. Isso parece sem propósito, pois como uma equipe pode dar resultado se, individualmente, as pessoas não se sentem valorizadas?

AGRESSIVIDADE resultou no grau de percepção “não aplica” para a empresa “ β ”, o que indica que os colaboradores não são motivados a desenvolver atividades ou ações de concorrência interna para elevar o capital intelectual da empresa, o que pode levar à estagnação criativa das organizações, com a consequente perda de competitividade. Assim, é mais uma característica que deverá obter atenção dos gestores como meio de desenvolvimento do capital intelectual e da competitividade da empresa. Para a empresa “ α ”, resultou em “aplica”, o que torna essa empresa mais competitiva do que a empresa “ β ”.

Em ESTABILIDADE a Matriz indicou que as duas empresas apresentam alto grau de satisfação dos colaboradores em relação a essa característica, ou seja, eles têm a percepção de tranquilidade para desenvolver suas atividades e até planejar sua carreira, pois não se sentem pressionados por uma demissão sem motivo grave ou previamente discutida com os gestores, o que é fundamental na cultura das organizações e deve ser posto como estratégia motivadora para as empresas manterem e atraírem novos talentos.

Esse resultados são preponderantes para o sucesso das estratégias organizacionais, as quais são traçadas com o intuito de perpetuar as referidas organizações no mercado.

Podemos entender que a empresa “ β ” tem mais lacunas em sua cultura do que a empresa “ α ”, pois conforme a Matriz indicou, existem 4 (quatro) características que se tornam pontos fracos e que merecem atenção imediata dos

gestores para garantir o sucesso da organização durante o processo de adaptação e fortalecimento de sua cultura com o intuito de atender os preceitos sociambientais impostos pelo mercado globalizado.

Essas lacunas podem gerar resistência às mudanças de gestão, tais como: novos procedimentos, novas práticas, novas filosofias de trabalho, educação ambiental e inserção dos ideais sustentáveis na cultura da organização.

Essa resistência interfere no processo de transição das organizações da economia capitalista para a economia verde, em função da dificuldade dos colaboradores em compreender os novos objetivos da empresa, baseados no conceito de socioecossistema, inseridos no novo cenário macroeconômico mundial, e que buscam a sustentabilidade como forma de garantir que os recursos desfrutados pela nossa geração possam ser desfrutados pelas gerações futuras.

Ao analisar a característica cultural FOCO NA PESSOA, fica claro que há falta de direcionamento das decisões em relação à manutenção da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Segundo Robbins (2010, p.167), o que é um problema para um indivíduo, pode não ser para outro. Portanto, se a característica cultural acima referida está negligenciada pela direção, teremos tempos de crise, onde a mudança rápida de estratégia mercadológica se torna fundamental para a sobrevivência das empresas “ α ” e “ β ”.

A probabilidade de haver grande dificuldade de adaptação dos colaboradores em relação à nova cultura organizacional é grande, já que o sentimento das pessoas é de pouca valorização individual.

Esse sentimento prejudica o desempenho dos colaboradores, uma vez que não percebem seu valor nas estratégias das empresas. Com isso, e de acordo com os resultados aqui apresentados, a percepção dos colaboradores é de que ambas as gestões parecem não se preocupar com suas dificuldades.

Sendo assim, os resultados discutidos neste capítulo confirmam a condição inicial deste trabalho, que era a identificação do grau de percepção dos colaboradores em relação aos pressupostos ou características culturais que compõem a cultura organizacional das micro e pequenas empresas da cadeia têxtil e vestuário e a realização da análise da influência desses pressupostos ou características por meio da Matriz de Análise cultural, de forma a auxiliar os

gestores e empresários na adaptação da cultura local das empresa “ α ” e “ β ” às premissas socioambientais que precedem as ações e práticas alinhadas ao conceito da economia verde.

Cada empresa é única e atua em diversas esferas sociais, políticas e econômicas, e, para cada esfera, existem práticas e sanções ecossocialmente diferentes que podem ser aplicadas em diferentes situações. Há diversos certificados ambientais reconhecidos ou não pelo padrão internacional de normas (ISO) que refletem a realidade de determinada comunidade e/ou empresas do mesmo setor que possuem o certificado “A,” que atende uma necessidade pontual, mas que para outra empresa ou sociedade não possui validade nenhuma.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Muito Além da Economia Verde**. São Paulo: Editora Abril, 2012.

ALMEIDA, Luciana Togeiro de. **Economia verde: a reiteração de ideias à espera de ações. Estudos avançados**, São Paulo, vol. 26 n.º. 74, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100007&script=sci_arttext >. Acesso em: 16 maio 2014.

ANDRADE (1), Elisabeth De Oliveira e outros. Comportamento organizacional de arranjos produtivos locais: um estudo aplicativo no setor de confecções, **SISTEMAS & GESTÃO**, v. 5, n. 3, p.136-148, setembro a dezembro de 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/sn76996/Downloads/75-555-1-PB.pdf>. Acessado em: 21.08.2015.

ANDRADE (2), Luís Fernando Silva e outros. Mensuração da Cultura Organizacional da Pequena Empresa: o Caso da Laprates Confecções de São Gotardo (MG), **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.3, Setembro / Dezembro – 2010. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/250>. Acessado em 19.08.2015.

AQUILANO, Nicholas J.; CHASE Richard B.; DAVIS, Mark M. **Fundamentos da Administração da Produção**, 3.^a edição, Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 6023: Informação e documentação – Resumo e Apresentação**, Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 6028: Informação e documentação – Referências - Elaboração**, Rio de Janeiro, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: Informação e documentação - Apresentação de citações em documentos**, Rio de Janeiro, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724:2001:**

Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos, Rio de Janeiro, 2001.

BERLIM, Lilyan. **Moda e sustentabilidade: uma reflexão necessária**. São Paulo: Ed. Estação das Letras e Cores, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; PILATI, Ronaldo. **Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário**. RAC, v. 3, n. 2, mai-ago 1999, p. 29-51. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551999000200003&script=sci_a_rtext>. Acesso em: 10 jun. 2012.

BRAGA, Benedito et al. **Introdução à Engenharia Ambiental: O desafio do desenvolvimento sustentável**, 2ª edição, São Paulo, Person Prentice hall, 2005.

CENTRO DE ESTUDOS EM SUSTENTABILIDADE (CES) DA FVG-EAESP; AMCE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS. **Fórum Empresariais: Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa: um passo adiante**. São Paulo: Editora AMCE, 2007.

CERVI, Jaison Luís; CARVALHO, Paulo Gonzaga Mibielli de. **A Pegada Ecológica: breve panorama do estado das artes do indicador de sustentabilidade no Brasil**. Fortaleza, 2007. Disponível em: <http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/vii_en/mesa3/trabalhos/a_pegada_ecologica_breve_panorama.pdf>

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**, 3ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Produção Mais Limpa**. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br>>. Acesso em: 27 maio 2015.

CORELLA, Adrienne; HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet. **Comportamento**

Organizacional; uma abordagem estratégica, Rio de Janeiro, editora LTC, 2007.

DEMAJOROVIC, Jacques; JUNIOR, Alcir Vilela. **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental: Desafios e Perspectivas para as Organizações**. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

DEPARTAMENTO, de Engenharia Hidráulica e Sanitária. **Introdução à Engenharia Ambiental: O desafio do desenvolvimento sustentável**, 2ª edição, São Paulo: Ed. Person Prentice Hall, 2005.

DIAS, Genebaldo Freire (1). **Pegada ecológica e sustentabilidade humana**, São Paulo, Editora Gaia, 2002

DIAS, Reinaldo (2). **Cultura Organizacional**, 3ª edição, São Paulo, editora Atlas, 2012.

DIAS, Reinaldo (3). **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**, São Paulo, editora Atlas, 2013.

DIAS, Reinaldo (4), **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**, 2ª ed - São Paulo, ed atlas, 2011.

.DONAIRE, Denis. **GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA**, 2ª ed, São Paulo, Atlas, 1999

ESCALA LIKERT. Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber/>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

ESTEBAN, Maria Paz Sandín. **Pesquisa qualitativa em educação fundamentos e tradições**. Porto Alegre: AMGH, 2010.

FIGUEIREDO, Liana Almeida de; FILHO, Helio Zanquetto. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções, 1999. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0158.PDF. Acessado em 18.08.2015.

FLETCHER, Kate; GROSE, LYNDA. **Moda e Sustentabilidade: Design para**

mudança, São Paulo, Editora SENAC, 2011.

FRANCISCO, Vagner Cerqueira e. Expectativa de vida, Goiana, 2014. Disponível em: <http://www.mundoeducacao.com/geografia/expectativa-vida.htm>>. 15.01.2014

FRAZIER, Greg; GAITHER, Norman. **Administração da Produção e Operações**, 8ª edição, São Paulo, editora Cengage Learning, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em debate**. São Paulo 31(3), 73-82, São Paulo, 1991. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>>. Acessado em 19/09/2014.

GADELHA, Maria Albenisa e outros. Clima Estudo de Caso em Organizacional: Um uma Empresa Varejista em Campina Grande – PB, VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: file:///G:/Mestrado/Regina/Defesa/357_Seget%20(Clima%20Organizacional)%20Com%20autores.pdf. Acessado em: 19.08.2105

GEORGE, Martine. **O lugar do espaço na equação população/meio ambiente**, São Paulo, 2007. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v24n2/01.pdf>>. Acessado em: 20/09/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentos científicos, subsídios para a coleta de dados e como redigir uma relatório**, 5ª ed, São Paulo, editora Atlas, 2009.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Campanha editora nacional, 1977.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo, editor Ática, 2006.

INSTITUTO DE ESTUDO E MARKETING INDUSTRIAL. **Brasil Têxtil: Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. 2011, São Paulo, IEMI, 2012.

IRVING, Marta de Azevedo; OLIVEIRA, Elizabeth. **Sustentabilidade e**

Transformação Social, Rio de Janeiro, editora SENAC nacional, 2012.

JAMIESON, Dale. **Ética e meio ambiente: uma introdução**, São Paulo, ed SENAC São Paulo, 2010

KRONEMBERGER, Denise. **Desenvolvimento Local sustentável: uma/ abordagem prática**, São Paulo, SENAC São Paulo, 2011

LEITE, Ana Maria F.; VIANA, Manoel O. L. **Pegada Ecológica: instrumento de análise do metabolismo do sócio-ecossistema urbano**. Fortaleza: IBAMA, PRODEMA, UFC, 2001.

MACHADO, André G. C. Estratégias de customização em massa: evidências e análises em empresas do setor de confecção de artigos de vestuário, BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 5(1):17-31, janeiro/abril 2008. Disponível em:

http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academiccs_2028_20100228182636d9c9.pdf. Acessado em: 17.08.2015.

MADURO-ABREU, A.; NASCIMENTO, D.T.; MACHADO, L.O.R.; COSTA, H. A. **Os limites da pegada ecológica, Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Paraná, Editora UFPR, n. 19, p. 73-87, jan./jun.

MAKOWER, John. **Economia Verde: Descubra as oportunidades e desafios de uma nova era de negócios**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**, 2 edição, São Paulo, Editora Atlas, 2008

MONKS, Joseph G. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1987.

MOOM, Banki. **Metade da pesca mundial está esgotada!**, Casul entreterimento, 2012. Disponível em: <<http://dalilabalekjian.wordpress.com/2012/05/22/metade-da-pesca-mundial-esta-esgotada-mensagem-banki-moon/>>. 21/06/2013.

MORAES, Leonardo Barbosa de. A espiral do conhecimento interorganizacional: a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos locais (APLs) – o caso das Confecções do Prado/Bh, RI-FJP Centro de Estatística e Informações (CEI) - CEI – Dissertações de mestrado, 2006. Disponível em: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/145>. Acessado em: 17.08.2015.

MOTTA, Fernando C. Prestes, **Cultura nacional e Cultura Organizacional**, Vol. 17, No 2, Mar-Abr, São Paulo, (2010) Disponível em [:http://www.fernandoprestesmotta.com.br/doc/Cultura_nacional_e_cultura_organizacional.pdf](http://www.fernandoprestesmotta.com.br/doc/Cultura_nacional_e_cultura_organizacional.pdf). Acessado em 25/10/14.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia A. de; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário**. RAC, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999 xxx

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Ecotec Vest-Consciente**. Disponível em: www.ecotece.org.br/conteudo.php?i=4>. Acesso em: 15 jan. 2014.

PNUMA. **O que é Economia Verde**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.radarrio20.org.br/index.php?r=conteudo/view&id=12&idmenu=20>>. Acessado em: 27/07/2012.

PALMA, Manuel Antonio Molina e outros. Análise da inovação no setor têxtil-vestuário de campos dos goytacazes-rj: práticas e políticas que alavancam o seu desempenho, XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_109_722_13094.pdf. Acessado em: 18.08.2015.

PELLISSARI, Anderson Soncini e outros. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções, REAd – Edição 68, Volume 17, Nº 1, jan/abr

2011 – p. 149-180. Disponível em:
<<http://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/38710/0>. Acessado em 19.08.2015

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RATTENER, Henrique. Uma ponte para a Sociedade Sustentável, São Paulo, Editora SENAC, 2012.

REES, William; WACKERNAGEL, Mathis. **Our Ecologic Footprint: reducing human impact on the Earth**, Gabriola Island, Editora New Society Publishers, 1996.

ROBBINS, Stephen, Comportamento Organizacional, 11º ed., São Paulo, Person Pratices Hall, 2005. .

SALCEDO, Elena. **Moda ética para um futuro sustentável**, São Paulo, ed. Gustavo Gil, 2014.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático, Rev. adm. contemp. vol.6 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>. Acessado em 18.08.2015.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini, **ISO 14001 SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL: Implantação Objetiva e Econômica**, Ed 4ª, São Paulo, Atlas, 2011.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini, **Gestão ambiental: instrumentos, esferas e educação ambiental**, 1ª ed - 3 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Sistemas de Gestão ambiental (ISO 140001) e saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001) - VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO INTEGRADA**, 2ª ed - São Paulo, Atlas, 2010

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini - **Sistemas de Gestão Ambiental (SGA-ISO 14000): Melhoria Contínua e Produção Mais Limpa na Prática e Experiência de 24 Empresas**, 1ª ed., São Paulo, editora Atlas, 2011.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy - O ambiental e responsabilidade corporativa - estratégias de negócios focadas na realidade brasileira, 7ª ed, São Paulo, Editora Atlas, 2011

VEIGA, José Eli da (organizador). **Economia socioambiental**: São Paulo, SENAC São Paulo, 2009.

VIEIRA, Sonia. **Como Elaborar QUESTIONÁRIOS**, São Paulo, Editora Atlas, 2009.

VOGT, Caio Von. Estilista reúne responsabilidade social, moda e ecologia, São Paulo, Folhaonline, 2011. Disponível em:<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/comunidade/gd081104a.htm>.

Acessado em 31/10/2014.

MAGELA, Geralda. **A Pegada Ecológica de São Paulo – estado e capital**, São Paulo, WWF, 2012. Disponível em:<<http://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/?31603/A-Pegada-Ecolgica-de-So-Paulo--estado-e-capital>>. Acessado em: 08.09.2014

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100004.