

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
- MESTRADO E DOUTORADO -
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Silvania Terezinha Moll

**CULTURA ORGANIZACIONAL E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO:
O CASO DA EMPRESA CELULOSE IRANI S.A. - SC - BRASIL**

Santa Cruz do Sul, RS, Brasil

2016

Silvania Terezinha Moll

**CULTURA ORGANIZACIONAL E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO:
O CASO DA EMPRESA CELULOSE IRANI S.A. - SC - BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do título de doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Virgínia Elisabeta Etges

Santa Cruz do Sul, RS, Brasil

2016

Silvania Terezinha Moll

**CULTURA ORGANIZACIONAL E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO:
O CASO DA EMPRESA CELULOSE IRANI S.A. - SC - BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do título de doutora em Desenvolvimento Regional.

Dra. Virginia Elisabeta Etges

Professora Orientadora - PPGDR/UNISC

Dr. Silvio Cezar Arend

Professor examinador - PPGDR/UNISC

Dra. Erica Karnopp

Professora examinadora - PPGDR/UNISC

Dra. Christine da Silva Schröder

Professora examinadora – UFCSPA

Dr. Rógis Juarez Bernardy

Professor examinador – UNOESC

Santa Cruz do Sul, RS, Brasil

2016

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento especial à prof. Dra. Virginia Elisabeta Etges, orientadora desde os meus estudos de Mestrado e agora nesta Tese, pela sua valorosa participação e partilha de seu notável conhecimento e, principalmente, pela confiança em mim depositada.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), pelo apoio nesta pesquisa.

Aos Coordenadores, Professores, Colegas e Secretárias do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Mestrado e Doutorado, pela atenção e disponibilidade.

Aos Professores Dr. Silvio Cezar Arend, Dra. Erica Karnopp, Dra. Christine da Silva Schröder e Dr. Rógis Juarez Bernardy por sua honrosa participação na banca de qualificação.

À Celulose Irani S.A. que propiciou a efetiva realização desta, nas pessoas do Sr. Presidente, Diretores, gestores e demais funcionários participantes da pesquisa, pelo apoio, ajuda operacional e total disponibilidade.

Aos participantes desta pesquisa no território, que relacionam-se direta ou indiretamente à Celulose Irani, que com suas experiências e percepções enriqueceram este estudo.

Especialmente a minha mãe Iride, que a partir do seu exemplo de força, superação e grande inteligência, foi sempre uma referência muito positiva na busca de respostas as minhas necessidades, dúvidas, vontade de aprender e crescer.

Aos meus filhos Rodrigo e Marina, que com grande potencial, determinação e empreendedorismo têm estabelecido seu espaço de crescimento e evolução.

Ao pequeno Lucca, presente do meu filho Rodrigo, que faz a vida ter um novo sentido.

À Karina Quioca, Marcio Silva, Mizael Dornelles e a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta realização, minha eterna gratidão.

RESUMO

Esta tese dedicou-se a pesquisar a relação entre a cultura das organizações corporativas e sua relação com o desenvolvimento territorial, tendo como título “Cultura Organizacional e Externalidades no Território: o caso da empresa Celulose IRANI S.A. - SC - Brasil”. Procurou-se compreender como a cultura da empresa repercute na vida das pessoas e na localidade em que está instalada, e que efeitos produz no território. Para tanto, foi realizado um estudo da unidade industrial de Papel e Celulose da Celulose IRANI S.A., instalada no município de Vargem Bonita, no Estado de Santa Catarina, analisando sua relação com as comunidades do entorno. Buscou-se caracterizar a sua cultura a partir da sua história, das suas políticas de gestão de pessoas, da socialização dos novos trabalhadores, dos processos de comunicação e decisão e da organização dos processos de trabalho. Procurou-se ainda identificar a percepção do modo como a empresa estabelece sua relação com as comunidades do entorno, através de entrevistas individuais com os Diretores da Empresa, bem como alguns executivos na posição de gerentes, coordenadores e demais trabalhadores. Também buscou-se verificar o grau de contribuição da Empresa estudada em relação ao desenvolvimento do seu território, articulação e estratégias de interação com o entorno, relações com o poder público e a sociedade em geral, por meio de entrevistas com representantes de instituições públicas e privadas nos municípios do entorno. Como método de abordagem, optou-se pela fenomenologia, e como procedimento de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a cultura da Empresa repercute fortemente, tanto no ambiente interno da mesma, quanto no externo, ou seja, no território. A empresa é vista como responsável pelo desenvolvimento do entorno, o que torna o território extremamente vulnerável ao sucesso ou insucesso da mesma.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Externalidades Sociais; Território; Desenvolvimento.

ABSTRACT

This thesis is dedicated to research the relation between corporate organizations culture and its relation with territorial development, being titled “Organizational Culture and Territorial Externalities: the case of Celulose IRANI S.A. – SC – Brazil”. The goal was to understand how the company’s culture reflects in people’s lives and in the place where it’s situated, and what effects it produces on territory. To do so, a study was done in Celulose IRANI S.A.’s Paper and Cellulose industrial unit, situated in the municipality of Vargem Bonita, in the state of Santa Catarina, analyzing its relation with surrounding communities. We focused in characterizing the company’s culture through its history, its people management policies, new employees socialization, communication and decision processes and working processes organization. Also, we focus on identifying the perception of how the company establishes its relation with surrounding communities, through individual interviews with the company’s board of directors, as well as with some executives in managerial and coordination positions and other employees. We aimed to verify the studied company’s contribution in relation to its territory development, its strategies and articulation to interact with its surroundings, its relation with public power and society in general, through interviews with representatives of public and private institutions in surrounding municipalities. As the approach method, we opted for phenomenology, and as a procedure for data analysis, content analysis. The results demonstrate that the company’s culture reflects strongly in the internal company environment, as much as in the external, that is, territory. The company is seen as responsible for its surroundings’ development, which makes the territory extremely vulnerable to the company’s success or failure.

Keywords: Organizations culture; social externalities; territory; development.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAVC	Áreas de Alto Valor de Conservação
ABTCP	Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
ACIOC	Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense
AJOV	Associação Joaçabense de Voleibol
AMAI	Associação dos Municípios do Alto Irani
AMARP	Associação dos Municípios do Vale do Rio do Peixe
AMAUC	Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense
AMMOC	Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense
AMOCA	Associação de Moradores de Campina da Alegria
AMPLA	Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense
AMPLASC	Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina
AMURC	Associação dos Municípios da Região do Contestado
ARAD	Associação Regional dos Atletas com Deficiência
BRF	Brasil Foods
CTG	Centro de Tradições Gaúchas
DES	Desenvolvimento de Pessoas
DIOESC	Diretoria da Imprensa Oficial e Editora de Santa Carina
EEB	Escola de Educação Básica
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FECAM	Federação Catarinense de Municípios
FECAM-SIDEMS	Federação Catarinense de Municípios – Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável
FSC	Forest Stewardship Council
GEE	Gases de Efeito Estufa
HPB	Caldeira HPB
IBÁ	Indústria Brasileira de Árvores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGE-PAM	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Produção Agrícola Municipal
IBGE-PEVS	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura

IBGE-PPM	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Produção da Pecuária Municipal
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IDMS	Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável
ISO	International Organization for Standardization
ISS	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
MCE	Movimento Catarinense pela Excelência
MDL	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOC	Meio Oeste Catarinense
MTE-RAIS	Ministério do Trabalho e Emprego - Relação Anual de Informações Sociais
ONGs	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PARNA	Parque Nacional das Araucárias
PE	Planejamento Estratégico
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPPN	Reserva Particular do Patrimônio Natural
RH	Recursos Humanos
SAG	Sistema de Avaliação da Gestão
SESI	Serviço Social da Indústria
SESMT	Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SSOMA	Saúde e Segurança Ocupacional e de Meio
UDN	União Democrática Nacional
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
VAB	Valor Acrescentado Bruto
ZA	Zona de Amortecimento

LISTA DE GRÁFICOS

01: Sexo	104
02: Faixa Etária	104
03: Tempo de Empresa	105
04: Cargos	105
05: Local de Residência	106
06: Sexo	108
07: Faixa Etária	108
08: Local de Residência	109
09: Cargos	109

LISTA DE FIGURAS

01: A Celulose Irani S.A no território: colaboradores por município em 2015 ..	65
02: Unidades da empresa no território brasileiro	81
03: Vista das Unidades Papel e Embalagem e da Vila Campina da Alegria	82
04: Vista da Vila Campina da Alegria	90
05: Vista por satélite da Vila Campina da Alegria em 2002	96
06: Vista por satélite da Vila Campina da Alegria em 2013	96

LISTA DE QUADROS

01: Critérios de classificação em relação ao nível de sustentabilidade	68
02: Histórico da empresa Celulose Irani S.A	87
03: Entrevistados Internos à Empresa	103
04: Entrevistados no Território	107
05: Tratamento dos resultados.....	110

LISTA DE TABELAS

01: Celulose IRANI: funcionários por município em 2015	64
02: IDMS e sub-índices, 2014: municípios selecionados	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.1 As Empresas e a Cultura Organizacional	22
2.2 A Concepção de Cultura Organizacional em Edgar Schein, Maria Tereza Fleury e Gert Hofstede	28
3. EMPRESAS E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO	40
3.1 Externalidades e seu significado	40
3.2 Território e Desenvolvimento	47
3.3 Externalidades Sociais no Território	53
4. A FORMAÇÃO DO TERRITÓRIO DE INFLUÊNCIA DA CELULOSE IRANI S.A. EM SANTA CATARINA	58
4.1 O Processo de apropriação e uso do Território	58
4.2 O desenvolvimento da indústria e a presença da Celulose Irani S.A	74
4.2.1 A Vila Campina da Alegria	89
5. CULTURA ORGANIZACIONAL E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO - O CASO DA EMPRESA CELULOSE IRANI S.A	99
5.1 Cultura Organizacional	111
5.2 Externalidades no Território	135
6. CONCLUSÃO	145
REFERÊNCIAS	149
ADENDO A - CONSENTIMENTO DA PESQUISA	161
ADENDO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	163
ANEXO A – CERTIFICAÇÕES	164
ANEXO B- PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS	166

1. INTRODUÇÃO

Vive-se, na atualidade, um período de rápidas e profundas mudanças nos mais diversos contextos que conformam a realidade. Essas mudanças, ao mesmo tempo em que são expressão dos movimentos desencadeados pelas forças hegemônicas, condicionam o mundo capitalista como um todo a renovar-se e a adaptar-se a novas formas de produzir, de consumir e de relacionar-se com a natureza, levando a novos padrões de organização da vida dos indivíduos e das empresas.

Nesse contexto, vem crescendo, principalmente entre as organizações, mais especificamente entre as empresas, a atenção a questões como responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, contexto em que a análise das externalidades decorrentes da presença das mesmas em determinados territórios tem recebido destaque.

Trata-se de um debate complexo, no qual muitas posições apresentam-se contrárias à possibilidade de *humanização do capitalismo*, considerando-se as profundas inequidades sociais que produz. Contudo, aponta-se um contexto de mudanças paradigmáticas, no qual a própria sobrevivência do sistema capitalista está ligada a sua transformação.

O tema pesquisado nesta tese de doutorado em Desenvolvimento Regional versa sobre a cultura das organizações corporativas e sua relação com o desenvolvimento territorial, tendo como título “*Cultura Organizacional e Externalidades no Território: o caso da empresa Celulose Irani S.A. – SC – Brasil*”.

O objetivo central desta pesquisa é analisar de que modo a cultura de uma empresa gera externalidades no território. Para tanto, procurou-se caracterizar a cultura organizacional da Celulose Irani com base na sua história, suas políticas de gestão de pessoas, a socialização dos novos trabalhadores, os processos de comunicação e decisão e a organização dos processos de trabalho, bem como verificar a repercussão da presença da empresa no território, por meio das externalidades sociais produzidas no seu entorno e suas relações com o poder público e a sociedade em geral.

Muito além de analisar um caso empírico, buscou-se contribuir para o aprofundamento da temática de externalidades sociais no território, contribuindo para a reflexão ampliada deste processo complexo e abrangente.

Compreende-se as empresas como organizações que têm a possibilidade de transcender ao seu objetivo de maximização dos lucros, assumindo a condição de espaço de transformação, não só de matéria-prima em produto acabado, como também dos trabalhadores, no seu desenvolvimento como pessoas e na sua relação com os outros, bem como na relação das empresas com o seu entorno.

Na trajetória profissional desta pesquisadora, a partir da experiência adquirida nos 30 anos de formação em Psicologia e na prática profissional de mais de 25 anos como consultora de empresas em processos, gestão e desenvolvimento de pessoas, a reflexão sobre a cultura das empresas, na sua relação com os trabalhadores, sempre foi foco de atenção. A partir dos estudos em Desenvolvimento Regional, cresceu o interesse pela empresa e sua relação com o entorno, principalmente nas formas como extravasa suas ações no território.

Escolheu-se a empresa Celulose Irani, e o território em que está estabelecida, como recorte espacial da pesquisa, pelo fato de tratar-se de uma das principais indústrias brasileiras do segmento de papel para embalagens e embalagem de papelão ondulado. Empresa privada de capital nacional, com 74 anos de história, instalada no Município de Vargem Bonita, no Estado de Santa Catarina, a Celulose Irani caracteriza-se por investimentos relevantes em sustentabilidade, com certificações importantes na segurança ambiental de suas atividades e reconhecida como destaque do setor por instituições que são acreditadas no mercado brasileiro.

Outro aspecto considerado e que fundamenta esta pesquisa é a repercussão da empresa na vida das comunidades do seu entorno, buscando compreender como a cultura organizacional desta empresa repercute e que efeitos produz no território.

As repercussões decorrentes das relações que as organizações (neste caso, as empresas) estabelecem com o entorno vêm recebendo atenção, no campo estritamente econômico (ou da Economia), desde o início do século XX, com os trabalhos de Marshall, o qual analisou as relações de complementaridade que se estabelecem entre empresas, conformando o que denominou de distritos industriais. São as chamadas externalidades econômicas.

Na segunda metade do século XX, um novo viés vem se somar às análises das repercussões das organizações com o seu entorno, conhecido como análise de impacto ambiental, chamando as empresas à responsabilidade pelos impactos de suas ações no meio ambiente. Ações de mitigação desses impactos, conhecidas como externalidades ambientais, passam a dar forma às preocupações com o

chamado desenvolvimento sustentável.

Nesta pesquisa, pretende-se dar ênfase às externalidades sociais de uma empresa no território, o que leva ao necessário aprofundamento da compreensão do significado de *território* e de *externalidades sociais no território*.

O território precisa ser interpretado – e não apenas considerado como uma variável de descrição das diferenças na repartição econômica. A interrogação mais forte acerca do território é a que procura compreender a genealogia dos processos socioeconômicos: por que razão se geram ali, e não noutro sítio, dinâmicas ou défices? Isto implica uma epistemologia do território e pressupõe que se atribua à proximidade – e aos comportamentos relacionais e às práticas cognitivas que ela desencadeia – uma natureza ontológica, e não apenas uma utilidade descritiva. Ao contrário do que é mais comum, não se pensa que basta compatibilizar territorializações e mobilidade para entender as estruturas espaciais contemporâneas. É necessário pressupor que estamos perante tensões estruturais. Por isso se rejeita a visão organicista que vê os territórios como derivações, subprodutos, de ordem imanente e se entende que se deve olhar para as sociedades de hoje como estruturalmente polimórficas (REIS, 2005, p. 1)

Essa perspectiva de análise coloca o território, ao lado da cultura organizacional, como centros da atenção.

Desde a fundação da Unidade Papel, em Vargem Bonita – SC, no ano de 1941, foi criada a Vila Campina da Alegria, em função da distância dos grandes centros, da inexistência de estradas e da conseqüente dificuldade de locomoção. Atualmente, os trabalhadores têm a opção de residir na Vila ou não, e a Celulose Irani busca estimular o desenvolvimento da comunidade, sensibilizando os seus moradores para que sejam agentes desse processo.

Os trabalhadores da empresa representam, hoje, parcela significativa da população nesse território. São pessoas que recebem seus salários e investem preferencialmente no município onde vivem; diversas empresas sediadas nos municípios do entorno prestam serviço à Celulose Irani e também dependem diretamente dela para seu sustento; como fator de crescimento econômico impulsionado pela Irani, as compras realizadas pela Empresa nos municípios, representam importante aporte de recursos financeiros. Esses recursos são, majoritariamente, investidos localmente.

Quando o ambiente circundante é beneficiado, também o projeto da empresa se desenvolve. As empresas podem contribuir para fomentar as potencialidades de um território ou para levá-lo à estagnação. Albrecht (1993) refere que os aspectos econômicos, políticos, sociais, estruturais, tecnológicos e físicos com os quais as

empresas interagem influenciam diretamente no seu funcionamento e resultados, forçando, com isso, uma permanente busca de aperfeiçoamento na relação das mesmas com o seu entorno.

Ao se verificar como esta empresa influencia a vida das pessoas no seu ambiente interno e como se expande no território, este estudo poderá contribuir para a compreensão de como os processos internos permeiam os limites físicos e concretizam-se no espaço externo. Assim, o problema que orienta esta pesquisa é:

De que modo a cultura de uma empresa gera externalidades no território?

Valorizou-se, nesta pesquisa, a subjetividade do entrevistado em relação às externalidades da empresa no território. Como método de abordagem, escolheu-se o método fenomenológico, por ser um método qualitativo, que apresenta significativa relação com o fenômeno psicológico. A fenomenologia husserliana pretende estudar o ser tal como se apresenta no próprio fenômeno. E fenômeno é tudo aquilo do que se pode ter consciência, de qualquer modo que seja. Fenomenologia, no sentido husserliano é, pois, o estudo dos fenômenos puros, ou seja, uma fenomenologia pura (ZILLES, 2002).

O método fenomenológico utiliza, com muita frequência, relatos descritivos das características de determinado fenômeno, enquanto objeto de estudo; “porém, não de forma passiva, mas por uma reflexão que permita interpretar tais relatos, objetivando por a descoberto as características, as categorias, os sentidos menos aparentes, aqueles mais fundamentais do fenômeno” (COLTRO, 2000, p. 42).

Husserl (1990, p. 46) afirma que,

A fenomenologia designa uma ciência, uma conexão de disciplinas científicas; mas, ao mesmo tempo e acima de tudo, ‘fenomenologia’ designa um método e uma atitude intelectual: a atitude intelectual especificamente filosófica, o método-especificamente filosófico.

Para Zilles (2002), a fenomenologia husserliana considera inaceitável o postulado de que aquilo que aparece na experiência atual não é a verdadeira coisa. Deu novo significado à fenomenologia, encerrando o fenômeno no campo imanente da consciência. Husserl não nega a relação do fenômeno com o mundo exterior, mas prescinde dessa relação. Propõe a “*volta às coisas mesmas*”, interessando-se pelo puro fenômeno tal como se torna presente e se mostra à consciência. Sob esse aspecto, deu um sentido mais subjetivo à palavra fenômeno, elaborando uma fenomenologia que faça, ela mesma, às vezes de ontologia. Segundo ele, o sentido

do ser e do fenômeno são inseparáveis.

A fenomenologia não é sinônimo do fenomenismo, no sentido de que tudo que existe seja apenas um fenômeno da consciência. A reflexão sobre os fenômenos da consciência é, entretanto, o ponto de partida para examinar os diferentes sentidos ou significados do ser e do existente à luz das funções da consciência (ZILLES, 2002).

Convém destacar que a análise fenomenológica não parte de um quadro apriorístico de categorias como referencial. É o próprio movimento de análise, onde se busca o significado mais profundo, que faz emergir as categorias de uma nova compreensão do fenômeno.

De modo simplificado pode-se dizer que esta análise se desenvolve de acordo com as seguintes etapas: (1) Reunião de dados do vivido, fixado em sucessivos registros/relatos; (2) Análise/constituição de uma interpretação desses relatos do vivido; (3) Nova compreensão do fenômeno (COLTRO, 2000, p. 42).

A pesquisa é descritiva porque analisa a realidade da empresa, sua cultura, seus processos de gestão, bem como a repercussão das externalidades no território. De acordo com Cervo e Bervian (2005), a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Quanto aos tipos e fontes de coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de 44 entrevistas, assim distribuídas: 22 entrevistas realizadas, no âmbito interno à empresa, com gestores e funcionários, e 22 entrevistas, no território, com lideranças qualificadas, gestores públicos e pessoas com relações diretas ou indiretas com a Empresa. Também buscou-se dados por meio de observação *in loco*, em visita à Unidade de Papel SC e aos municípios do entorno. Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios e documentos da Empresa, bancos de dados, entre outros. Também foram utilizados dados de institutos nacionais e estaduais de pesquisa, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e a Federação Catarinense de Municípios - FECAM, que possibilitaram aferir repercussões da presença da empresa no território estudado.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, que contempla um conjunto de técnicas sistematizadas, utilizadas para a descrição e interpretação do conteúdo, com o propósito de alcançar um entendimento mais

aprofundado.

Segundo Bardin (2009, p. 48), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens”.

O desenvolvimento da pesquisa está estruturado em seis capítulos. Neste capítulo introdutório, foi realizada a contextualização da problemática, sendo apresentados alguns conceitos, bem como os objetivos e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo, são apresentados conceitos e definições sobre cultura organizacional, ressaltando-se, na sequência, as abordagens de Schein, Fleury e Hofstede, pela sua importante contribuição no estudo desta temática.

No terceiro capítulo foi aprofundada e discutida a base teórica que sustenta o debate sobre a questão da empresa e suas externalidades no território. Aborda-se a temática de externalidades territoriais, a origem do conceito e seu significado, e a discussão sobre o conceito de território e desenvolvimento. Destaca-se o conceito de externalidades sociais no território, diferenciando-o de responsabilidade social corporativa.

O quarto capítulo aborda a formação do território de influência da Celulose Irani S.A. em Santa Catarina, compreendido, basicamente, pelos Municípios de Catanduvas, Irani, Ponte Serrada e Vargem Bonita. Também o processo de apropriação e uso do território, o desenvolvimento da indústria, com destaque para a presença da Celulose Irani S.A e a Vila Campina da Alegria.

O quinto capítulo traz a análise das externalidades da empresa no território, com base na sua cultura organizacional, analisando como esta repercute na vida das pessoas e na localidade em que está instalada.

Por fim, no capítulo seis, apresenta-se as conclusões.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

No contexto das organizações, a palavra cultura emerge como uma das mais importantes no entendimento do mundo corporativo, porque está na base das ações humanas e exprime a identidade da organização.

Atualmente, encontra-se um vasto referencial bibliográfico sobre cultura organizacional, com diferentes posicionamentos epistemológicos, teóricos e metodológicos. Posições divergentes quanto à origem e ao significado do conceito são identificadas. No entanto, vários autores concordam que a cultura organizacional é historicamente determinada, relacionada com os conteúdos que os antropólogos estudam, socialmente construída e difícil de ser modificada (PIRES; MACEDO, 2006).

Na realidade, a atribuição do termo cultura às organizações é relativamente recente. O equivalente “cultura corporativa”, usado nos anos 1970, ganhou popularidade após a publicação do livro com o mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982. Desde então, a literatura técnica específica vem utilizando este termo (PIRES; MACEDO, 2006, p. 88). Outros autores divergem quanto a sua origem:

A palavra “cultura” não surgiu originalmente no seio da teoria administrativa; pelo contrário, é um termo muito mais antigo. Na sociedade romana, a expressão latina *colere* referia-se ao cultivo de produtos relacionados com a terra, a educação, o desenvolvimento da infância e o cuidado com os deuses. Esse significado foi se modificando, mas algumas ideias permanecem até hoje. O termo “cultura” pode ser apreendido em diferentes níveis de manifestação, como a cultura de um povo ou de um país (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 283).

Diferentes áreas do conhecimento, entre as quais a Administração, a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia, têm contribuído de forma significativa para a expansão do conhecimento existente sobre esta temática. Na Antropologia Social, a palavra ‘cultura’ é analisada sob diversos enfoques, envolvendo diversidade cultural, quadro histórico, significados e comportamentos. Já para a Sociologia, a cultura é resultado de confrontações entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa. Na Psicologia, tem a ver com a formação e manutenção da identidade humana coletiva.

Neste capítulo, serão apresentados, inicialmente, diferentes conceitos e definições sobre cultura organizacional, ressaltando-se, na sequência, as abordagens de Schein, Fleury e Hofstede, tendo em vista a importante contribuição dos mesmos no estudo desta temática.

2.1 As Empresas e a Cultura Organizacional

Toda e qualquer organização possui características próprias que a diferencia de outras. Dentre os muitos fatores e peculiaridades inerentes ao cenário empresarial, a Cultura Organizacional ganha destaque devido a sua relevância como fator constitutivo da realidade de cada empresa.

A cultura de uma organização representa um dos componentes mais importantes e um dos temas mais intrincados do mundo corporativo. A relação entre cultura e organizações é vista de diversas formas pelos estudiosos e, dependendo de sua formação ou enfoque, suas abordagens da cultura nas organizações se darão de modo peculiar.

Para poder abordar a cultura organizacional é necessário definir precisamente o que se entende por cultura e por organização. A sociedade atual estrutura-se por meio das organizações, sejam elas empresariais, políticas, culturais ou religiosas, tendo uma ligação íntima com o homem, sua concepção de mundo, seus valores, seus ideais, interesses e necessidades. Cumprem um papel social, pois são parte integrante da sociedade, desempenhando funções sociais importantes e legítimas. Elas modificam o meio em que estão inseridas, criam um mercado de trabalho, modificam o meio natural por meio do uso de seus recursos, de produtos e serviços que possuem valor de troca e que possuem sua identidade no contexto social (DIAS, 2003).

Etimologicamente, a palavra organização origina-se do Grego “*organon*”, (do latim “*organizo*”), que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha, e também, dispor de forma a tornar apto à vida, dotar de uma estrutura. A definição de organização, de acordo com o dicionário Aurélio (2016) é: ato ou efeito de organizar. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.

As organizações estão inseridas em ambientes complexos, enfrentando constantes desafios e problemas para os quais precisam encontrar soluções. São

aspectos intangíveis, uma vez que pode-se ver os produtos ou serviços, mas não se vê a motivação das pessoas a produzir tais bens e serviços. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. Para Dias (2003), o princípio fundamental da organização é a divisão do trabalho que multiplica a capacidade individual, criando um ente social responsável por um nível de produtividade muito superior à soma da capacidade dos indivíduos.

Assim como a identidade de uma pessoa, a identidade de uma empresa é formada por vários aspectos (pensamentos, atitudes, hábitos) que conformam uma unidade, com a qual esta se relaciona com o mundo exterior. Possui uma personalidade organizacional, sempre única. Essa personalidade organizacional permite criar vínculos, identificações e relações de diferentes tipos. As características de sua gênese determinarão desde a comunicação com seus diferentes públicos até as características físicas do lugar onde está estabelecida. E isso tudo define a sua cultura. De forma sintética, pode-se dizer que a cultura de uma organização é caracterizada pelo modo de pensar, sentir e agir das pessoas que dela fazem parte.

Portanto, a identidade de cada organização decorre da sua cultura, considerando seus valores, comportamentos, estilo de gestão, de tomada de decisão, sua história e pessoas. Não há, portanto, uma organização igual a outra, porque o conjunto das suas equipes resulta em organizações diversas. A cultura organizacional possibilita a estruturação das empresas de modo mais consistente a partir do estabelecimento de padrões de relacionamento interpessoal, de comunicação, de admissão e retenção do quadro funcional, dos processos e atividades internas, entre outros.

Sem considerar a cultura, não se pode compreender a performance das pessoas e da organização. Ela tanto impacta na vida dos trabalhadores quanto no desempenho da empresa, sendo importante considerar a interação entre o ambiente externo e interno. A competitividade do mercado faz com que as empresas criem maior resiliência para se manterem estáveis. Desse modo, a necessidade de administrar e integrar o ambiente interno para se ajustar ao ambiente externo e aos objetivos da organização leva à preocupação crescente com os aspectos que constituem a cultura nas organizações.

Pires e Macedo (2006) referem que a cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Gareth (2010) desenvolve um conceito afirmando que a cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados e normas que controlam as interações e membros da organização entre si, com fornecedores, consumidores e outras pessoas de fora dela. Assim, a cultura é modelada pelas pessoas, pela ética, pelo respeito aos direitos trabalhistas dos funcionários e pela estrutura da organização, uma vez que a cultura organizacional aperfeiçoa-se e pode ser gerenciada.

Cada organização tem sua própria maneira de lidar com as diferentes situações que fazem parte da rotina, englobando, nas escolhas dos objetivos e metas, o estilo de liderança adequada, regras, normas e o tipo de relacionamento com o cliente. Tais fatores constituem determinados padrões que diferenciam as organizações umas das outras, ou seja, cada organização sofre transformações ao longo do tempo (MACHADO, 2007).

Para Daft (2002), a interação entre as pessoas pode ser observada e estudada em seu conjunto de manifestações, que constituem a cultura da organização. Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não escrita (apesar de poder ser escrita), o sentimento da organização.

Kinicki e Kreitner (2006, p. 42) definem a cultura organizacional como: “o conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa, reage a seus vários ambientes”. Para os autores, a cultura organizacional possui, como funções principais, dar aos colaboradores uma identidade organizacional, norteá-los quanto às aspirações da empresa, facilitar o compromisso coletivo e promover a estabilidade do sistema social. Afirmam, ainda, que é por meio do processo de socialização, no qual são aprendidos os valores, normas e comportamentos esperados, que a cultura organizacional é transmitida aos novos colaboradores.

Portanto, a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Constitui um conjunto de características que diferencia as empresas entre si, legitimando seu sistema de valores, expressos por meio de

rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

A cultura da empresa, muitas vezes, passa despercebida, sendo que sua força é evidenciada somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas, que vão de encontro às normas e valores culturais básicos. De acordo com Fleury e Sampaio (2002), os valores de uma organização constituem elementos fortes da sua cultura. Expressam o que as pessoas acreditam ser a razão de seu comportamento, sua idealização ou racionalizações. Também corroboram Mintzberg et al. (2000), ao referir que a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. Para estes autores, a cultura organizacional está na sua base.

Fayet (2009) considera que valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas. A cultura organizacional, baseada nos valores incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos, orienta as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos. É, também, facilitadora para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum, auxiliando a interação entre os membros da organização.

Fayet (2009) afirma, ainda, que a cultura tem como propósito dar uma identidade aos membros da organização e, por meio deste senso de identidade, pode-se obter o comprometimento das pessoas com os valores estabelecidos pela empresa. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões dos seus comportamentos. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

Domenico, Latorre e Teixeira (2006) perceberam a relação entre os valores e a cultura organizacional, tendo em vista que os valores são crenças e princípios hierarquicamente organizados, compartilhados e percebidos pelos empregados como característicos da organização, sendo que a cultura é composta por valores. Os valores referem-se às crenças básicas em uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos empregados e orientam o comportamento cotidiano (DEAL; KENNEDY, 1982).

Oliveira e Tamayo (2004) estudaram valores organizacionais com o objetivo de construir e validar uma medida da percepção destes, tomando como base teórica os

tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz. A amostra foi composta por 833 empregados de organizações públicas e privadas com, no mínimo, três meses de trabalho, sendo 52% do sexo masculino. Nesse estudo, encontraram oito fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-Estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade.

O foco no estudo dos valores, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), representa uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, visto que há necessidade de encontrar estratégias que permitam avaliar fatores culturais da organização, estudar o seu impacto na vida organizacional, bem como desenvolver formas para o seu gerenciamento. São recursos que a organização utiliza para criar, desenvolver e conservar sua imagem social e sua autoestima (TAMAYO; BORGES, 2001). Estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias, e são priorizadas de acordo com o seu grau de importância.

Nos estudos de Cameron e Quinn (1999), igualmente observam-se relações entre os tipos de cultura e valores organizacionais. A cultura é assumida como um atributo da própria organização, podendo ser caracterizada de acordo com traços culturais comuns, sendo que cada um deles representa um conjunto específico de indicadores de efetividade organizacional, podendo ser medidos e modificados, o que contribui para melhorar o desempenho organizacional. Estão classificados em quatro tipos ou perfis culturais, que podem ser explicitados da seguinte maneira:

- **Cultura Hierárquica:** assim como a cultura tipo Clã, a cultura Hierárquica tem foco interno à organização. Esse tipo de cultura tem alicerce no trabalho do sociólogo alemão Max Weber, que propôs sete características, associadas à burocracia e voltadas à eficiência: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade privada, impessoalidade e responsabilidade. Os procedimentos, padrões, regras, tarefas e funções são, geralmente, estáveis e integradas. As decisões são centralizadas, o ambiente de trabalho é formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos e a organização é preocupada com o longo prazo, a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização. Relacionado à Tradição, Conformidade e Prestígio, chegaria à resolução de conflitos utilizando estratégias políticas.

- Cultura Mercado: assim como a cultura tipo Adhocracia, também é orientada ao ambiente externo (visto como hostil e com clientes exigentes), com foco em transações externas, incluindo o relacionamento com fornecedores, clientes, sindicatos, entre outros. Essas organizações são guiadas pela competitividade e produtividade, com alta ênfase no ambiente externo. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de resultados, traduzidos em lucros. Orientada à busca de Domínio sobre os concorrentes, a resolução de conflitos seria por meio da negociação.
- Cultura Adhocrática: este tipo cultural estaria relacionado com a Autonomia pelo fato desta cultura enfatizar a criatividade, os desafios, o pioneirismo e a inovação, sendo orientada para o ambiente externo. As empresas desse tipo são dinâmicas, flexíveis e lidam com incertezas. Os líderes estão envolvidos em estimular o empreendedorismo e a criatividade, e a resolução de conflitos deve dar-se por meio da persuasão.
- Cultura Clã: Assim como a cultura Hierárquica este tipo de cultura tem foco interno à organização e similaridade com as estruturas familiares. Preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente saudável e humano, de integração, sentimento de equipe e envolvimento nas decisões. Os líderes estimulam a participação dos funcionários e a relação de parceria com fornecedores e clientes. Relacionado com o Bem-estar dos funcionários, a resolução de conflitos deve ser baseada na confiança e na cooperação entre as partes, identificando-se uma solução que satisfaça a todos.

Outros estudos, como o de Martin (2002), analisam as perspectivas de homogeneidade ou heterogeneidade da cultura organizacional. Há autores que aceitam a perspectiva da integração da cultura organizacional, que enfatiza a harmonia e o consenso, pressupondo que a organização como um todo possua a mesma cultura; outros aceitam a perspectiva da diferenciação, na qual a cultura é caracterizada por conflitos e diferenças entre as subculturas. Nesse caso, o pressuposto é que existem diferenças entre os diversos grupos que compõem a organização; outros ainda consideram a perspectiva da fragmentação, que enfatiza a ambiguidade e a complexidade. A cultura é vista como algo inconsistente, imprevisível e complexo.

As discussões seguem também na possibilidade de gerenciamento e mensuração da cultura organizacional, sendo que sua mensuração também é

importante para reconhecer a necessidade de mudanças, visto que, somente a partir dela, é possível a identificação das características culturais, bem como a reflexão sobre os valores e pressupostos na organização (CAMERON; QUINN, 1999).

Tachizawa, Cruz J. E Rocha (2001) afirmam que uma cultura é forte quando os colaboradores se sentem satisfeitos. As empresas que possuem cultura forte são naturalmente eficientes, enquanto as demais ficam presas em conflitos, desmotivações, o que os autores chamam de anemia. A seguir, aborda-se a concepção de cultura organizacional a partir das contribuições de três autores, cuja relevância é inquestionável entre os estudiosos do tema.

2.2 A Concepção de Cultura Organizacional em Edgar Schein, Maria Tereza Fleury e Gert Hofstede

O conceito de cultura organizacional foi desenvolvido pelo professor emérito da Sloan School do Massachusetts Institute of Technology (MIT), Edgar H. Schein. Para Schein (2009) a análise de uma organização deve ser baseada no entendimento de sua cultura organizacional, pois ela possibilita entender a estrutura empresarial, as escolhas estratégicas, o processo de contratação de pessoas e suas diretrizes. A cultura organizacional é definida por Schein (2009, p. 1) como:

[...] um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

A cultura organizacional é única na visão de Schein (2001). Dessa forma, ela é distinta para cada empresa, podendo ser percebida a partir dos hábitos, valores, princípios morais e modos de agir por meio dos quais as pessoas identificam a si próprias e aos demais. Schein (2001, p. 27) também descreve a cultura como: “a principal fonte de identidade organizacional”.

Schein (2001) relaciona a cultura ao ciclo de vida da organização. Nas empresas iniciantes no mercado, a cultura é um reflexo das crenças e valores de seus fundadores. Por outro lado, uma organização de meia-idade, como o autor se refere, teve, ao longo dos anos, diversas gerações de gerentes profissionais, indicados por conselhos externos, representantes dos acionistas e, nesse caso, é necessário refletir e realizar uma avaliação a fim de entender e identificar quais

elementos dessa cultura devem ser mantidos, modificados, integrados ou alinhados.

Outra relação importante a ser considerada se refere à liderança e cultura. Para Schein (2009, p. 387), “[..] a liderança está intercalada com a formação, evolução, transformação e destruição cultural”. Nesse entendimento, é o líder que, através do sucesso de suas ações, insere elementos e fortalece a cultura organizacional. A importância do líder também é apresentada nos casos em que a empresa desenvolveu uma cultura disfuncional.

Schein (2003, p. 2) afirma que é possível que a organização desenvolva uma cultura organizacional, mas que possua também outras subculturas: “Uma organização, portanto, eventualmente desenvolverá ambas, uma cultura abrangente e subculturas, que variarão em força e grau de congruência com a cultura da organização.” Assim, o autor define que a força de uma cultura ou subcultura irá depender de fatores como: a força da influência dos fundadores e demais líderes da organização, o grau de estabilidade dos membros e líderes ao longo do tempo e o número e a intensidade de crises pelas quais esse grupo passou e venceu.

Para entender a cultura empresarial, é necessário aprofundar-se no entendimento da organização. Schein (2001) afirma que observar os ritos, o clima da empresa e os valores básicos apenas reflete uma visão superficial da organização. Para o autor, a cultura deve ser entendida como um elemento de vários níveis, que podem ser visíveis, tácitos e invisíveis.

O primeiro nível, para o autor, corresponde ao mais imediato de observação, que são os artefatos visíveis: aqueles que se vê, ouve e experimenta (SCHEIN, 2004). Esse nível representa todos os elementos que se pode observar como cliente ou funcionário da organização: sua estrutura, a forma como as pessoas se relacionam, se o ambiente é formal ou informal, por exemplo. Embora esses elementos sejam de fácil compreensão, o autor enfatiza que eles não explicam por que a empresa age dessa forma. Schein (2001, p. 32) afirma que: “[...] no nível de artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato. Mas você não sabe realmente por que os membros da organização se comportam do modo que fazem [...]”.

Schein (1988, p. 11) afirma que, nesse primeiro nível da cultura, é importante analisar a organização a partir da observação presencial: “A maioria dos estudos culturais deve envolver certo grau de trabalho de campo e observação *in loco*, se o objetivo for obter conclusões válidas, mas este pode ser realizado de várias formas”.

O autor complementa que essa análise pode ser realizada por um profissional, cujo resultado poderá ser mais significativo em função da relevância considerada pelos gestores. “O consultor/clínico está em geral em melhor posição para fazer observações válidas, porque os membros da organização são mais propensos a revelar dados importantes quando sentem que estão sendo ajudados e estão pagando por esta ajuda”. (SCHEIN 1988, p. 11).

O segundo nível, por sua vez, refere-se aos valores compartilhados, Schein (2004) aponta que há diferença entre os valores aparentes e os valores em uso. Dessa forma, é preciso ir além da observação direta obtida no primeiro nível e então entrevistar os membros-chave da organização, ou analisar o conteúdo de documentos formais da mesma, como brochuras e até mesmo panfletos. Esses valores descobertos, entretanto, expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento. Mas, ainda assim, é necessário aprofundar-se mais na análise, pois há razões subjacentes ao seu comportamento que permanecem escondidas ou inconscientes. Por isso, é necessário considerar o nível três, o próximo nível.

O terceiro nível, por fim, é o mais profundo. Nesse, é necessário analisar o histórico da organização, buscando identificar a essência da cultura, ou seja, quais foram os valores, crenças e as certezas dos fundadores e dos líderes que contribuíram para o seu sucesso (SCHEIN, 2001). O autor ainda completa que a essência da cultura é resultado do que descreve como “processo de aprendizagem em conjunto”, pois, ao longo da história da empresa, novos integrantes trazem novos elementos à cultura da organização. Schein (2001, p.36) descreve que a cultura, nesse nível mais profundo, pode ser vista, como “modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos”.

É importante ressaltar que os três níveis, quando analisados em profundidade, permitem um entendimento mais adequado da cultura da organização. Como Schein (2001) exemplifica, uma empresa formal e burocratizada pode compartilhar valores e pressupostos básicos semelhantes aos de uma empresa do tipo casual e horizontalizada. Nesse caso, os artefatos se diferem de forma clara, pois, enquanto a empresa formal possui um ambiente silencioso onde cada funcionário possui sua própria e individual estação de trabalho, na empresa casual as pessoas trabalham em grupo e vestem-se de forma informal.

Quando analisado o segundo nível de valores compartilhados, embora durante

uma conversa com os funcionários se perceba o porquê da empresa ter sua estrutura daquela forma, os valores observados e descritos em um *folder*, como, por exemplo, integridade, trabalho em equipe, orientação ao cliente e qualidade de produto, podem ser semelhantes para ambas as empresas. Dessa forma, é no terceiro nível, aquele mais profundo, no qual será entendido o histórico da organização e a influência dos líderes em sua cultura, e, assim, esse aparente paradoxo será esclarecido.

Schein (2009) apresenta cuidados que se deve considerar ao analisar a cultura. Quando ainda se está no primeiro e segundo nível de análise, deve-se atentar se há congruência nos elementos observados. Em algumas situações, a empresa pode divulgar fatores que são aspirações ou idealizações. Nesses casos, é fundamental identificar os pressupostos básicos do terceiro nível para se verificar se há respaldo em seu histórico organizacional. Para Schein (2001), o pesquisador, ao analisar os artefatos, tende a identificar a organização dentro de estereótipos já estabelecidos ou conhecidos. O autor, então, reforça novamente a importância de se aprofundar na análise e seguir até o terceiro nível, a fim de se obter uma visão real e profunda da cultura.

A compreensão da cultura de uma organização implica a discussão de seus pressupostos básicos. Com referência nas pesquisas de Kluckhohn (1965), Schein (1988) propõe as seguintes categorias para o análise da cultura organizacional:

- relação da organização com seu ambiente;
- natureza da realidade e da verdade;
- natureza da natureza humana;
- natureza da atividade humana;
- natureza dos relacionamentos humanos.

Em termos metodológicos, Schein (1988) sugere outras quatro categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

- analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- analisar crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- explorar e analisar com pessoas da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Quanto à evolução natural da cultura organizacional, Schein (1988) afirma que, à medida que novas pessoas vão sendo incorporadas nas organizações, com diferentes pontos de vistas e crenças, a cultura organizacional sofrerá mudanças graduais. Para justificar, o autor compara a cultura organizacional à cultura do indivíduo: os seres humanos não costumam mudar facilmente suas suposições em função da influência externa e o mesmo acontece nas organizações, ao afirmar que

Até certo ponto, então, há uma pressão constante em qualquer cultura dada para evoluir e crescer, porém como os indivíduos não desistem facilmente de sua identidade ou seus mecanismos de defesa, assim também grupos não desistem facilmente de seus pressupostos básicos porque acontecimentos externos os desconfirmam (SCHEIN, 1988, p. 23).

Outra pesquisadora de referência no tema é Maria Tereza Leme Fleury (1989), que propõe, a partir da concepção de Edgard Schein, o conceito de cultura como:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY, 1989, p. 22).

Entre uma das principais contribuições da autora está a incorporação da dimensão política ao conceito de cultura organizacional. Esse poder, ao qual a autora se refere, é tanto a autonomia e a importância dos fundadores da organização, em função da influência que eles possuem na organização, quanto a possibilidade de haver uma cultura que subjuga as demais subculturas existentes. Dessa forma, a autora defende sua visão ao afirmar que:

[...] é necessário politizar a questão da cultura; em nossa proposta, ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação de consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989 p. 6).

Assim como Schein (2001) descreve os três níveis da cultura pelos quais é possível analisá-la e compreendê-la, Fleury (1989) elenca cinco temas, que foram utilizados na análise da cultura organizacional da empresa pesquisada. Os temas propostos por Fleury (1989) são:

1. O Histórico das organizações: entender o momento de criação da organização e o contexto político e econômico desse momento. É importante

considerar o papel do fundador, pois, na visão da autora, ele é quem tem o poder de estruturá-la e desenvolvê-la. Além dessa fase inicial, também é necessário analisar os momentos cruciais da história da organização, pois é a partir desses momentos que a empresa se transforma, segundo Fleury (1989 p. 7): “é importante investigar os incidentes críticos por que a passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracasso ou sucesso”.

2. O Processo de socialização de novos membros: Para a autora, é por meio dos processos de integração que são transmitidos e incorporados os valores e comportamentos da organização. Esses processos geralmente são denominados como programa de treinamento e integração de novos funcionários e possuem diferentes durações e formatos, seguindo as diretrizes de cada organização.

3. As Políticas de recursos humanos: para Fleury (1989, p. 7), “estas desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização”. Entre essas políticas são considerados o processo de captação e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e carreira. Além disso, é importante observar as consistências e inconsistências para decifrar e analisar os padrões culturais.

4. Os Processos de comunicação: os meios de comunicação a serem considerados são tanto aqueles formais, como reuniões, telefonemas, jornais circulares, como também conversas informais.

5. A organização dos processos de trabalho: entender a organização, seus processos de trabalho, identificando as categorias presentes e mapeando as relações de poder existentes (FLEURY, 1996). Segundo Fleury (1991), o gerenciamento da cultura poder ser impactado por sete diferentes tipos de problemas, que não apenas tornam o processo de gerência da cultura mais complexo, mas também afetam o processo de mudança.

O primeiro deles se refere ao problema dos níveis, pois a cultura existe em diferentes níveis da empresa. O mais profundo, como, por exemplo, as crenças e pressupostos, é mais difícil de ser mudado. O segundo problema é a infiltração que se refere à extensão da cultura, pois ela está em vários elementos, como nos relacionamentos, nos produtos da organização, na missão da empresa, entre outros. O terceiro problema é o implícito, que se refere à cultura ser aceita implicitamente e ser difícil mudá-la com base em elementos explícitos.

Por sua vez, o quarto problema é o impresso, que retrata a importância das

raízes históricas e o peso destas no desenvolvimento da organização. O quinto problema é o político, que se refere à relação entre a cultura e a distribuição de poder na organização. O sexto problema é o da pluralidade, pois a empresa não possui apenas uma única cultura e com o tempo pode apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos. E, por fim, o sétimo problema é o da interdependência, que afirma que a empresa está conectada à política da empresa, sua estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da organização (FLEURY, 1991).

Para Fleury (1991) os ritos, os rituais, os mitos, as histórias, os gestos e os artefatos são algumas das formas como as concepções, normas e valores são comunicados aos membros da empresa. O rito, por sua vez, é um elemento importante, pois neste ato as pessoas se expressam e ficam evidentes diversos símbolos, como gestos, linguagem, comportamentos, entre outros. Complementam essa visão de ritos Beyer e Trice (1986), que definiram seis tipos de ritos a partir de uma análise na qual compararam as sociedades tribais com as organizações, que são:

1. Ritos de passagem: o processo de integração e treinamento dos novos da organização.
2. Ritos de degradação: referem-se à substituição e desligamento de indivíduos da empresa.
3. Ritos de confirmação: eventos que reforçam a identidade social e o poder de coesão.
4. Ritos de reprodução: cursos e encontros que contribuem com o desenvolvimento organizacional.
5. Ritos para redução de conflito: negociação coletiva.
6. Ritos de integração: confraternizações das organizações com os seus membros.

Os estudos mais recentes de Fleury acerca do tema cultura organizacional buscaram analisar a relação da cultura e as competências empresariais, sejam elas individuais ou grupais. Entre os resultados, Fleury (2009) afirma que a cultura pode guiar o desenvolvimento de algumas competências em detrimento de outras. Assim, a relação entre esses dois elementos é delicada e precisa ser gerenciada com atenção pelas organizações.

Outra contribuição importante acerca dos conceitos que complementam o

entendimento de cultura foi desenvolvida por Gert Hofstede, psicólogo social e antropólogo, que afirma, em um de seus textos, que "cultura não existe. De alguma forma, valores não existem, dimensões não existem" (HOFSTEDE, 2002, p.1359). Para o autor, a cultura e suas dimensões são construtos utilizados para explicar e prever comportamentos. Dessa forma, a cultura é definida pelo autor como "uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro" (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004, p.58).

O processo de globalização possibilitou o fluxo de informações e de pessoas de um continente a outro, rompendo fronteiras regionais e físicas (CANEN; CANEN, 2005). Com essa aproximação entre países e a expansão das empresas multinacionais, é possível observar o encontro de diferentes culturas. Nesse contexto, Hofstede (1983) desenvolve a teoria das Dimensões Culturais, na qual afirma a necessidade de entender a sociedade e a cultura de cada país, desde suas concepções de vida em sociedade, seus valores e a forma de governo de um determinado grupo, fornecendo, assim, um esquema sistemático para estabelecer as diferenças entre nações e culturas. O autor explicou a cultura, inicialmente, por meio de quatro dimensões de valores: distância hierárquica, individualismo *versus* coletivismo, masculino *versus* feminino e controle da incerteza.

Em 1980, Hofstede adicionou uma quinta dimensão: longo prazo *versus* curto prazo, baseada em um estudo com estudantes aplicado em 23 países. Porém, na terceira atualização do livro *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Hofstede acrescenta mais uma dimensão a sua teoria: indulgência *versus* restrição (HOFSTEDE et al, 2010).

São, assim, seis Dimensões Culturais que pertencem a um sistema de pontuação com escala de 1-120. São elas: o poder (igualdade *versus* desigualdade), o coletivismo (em oposição ao individualismo), a recusa da incerteza (contra a tolerância da incerteza), masculinidade (contra feminilidade) e orientação no tempo e indulgência (em oposição ao controle) (HOFSTEDE *et al*, 2010). Portanto, as seis dimensões foram estruturadas da seguinte forma:

1. Índice de distância do poder: essa dimensão utiliza o Índice de Distância Hierárquica para entender como é distribuído o poder nas instituições e organizações de um país, relacionado diretamente com a relação da dependência (HOFSTEDE, 1991, 2001). Para o autor, uma sociedade que possui esse índice elevado é favorável à existência de desigualdade entre pessoas, ou seja, aqueles

que têm poder controlam os demais. Conforme Hofstede (1991, p. 42), “a distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com facilidade”. Nesse sentido, existe uma tendência à centralização e os funcionários esperam que o gestor diga exatamente o que deve ser feito, fato que denota pouco anseio por autonomia. Para Hofstede (1991, p. 42), há uma dependência considerável dos funcionários em relação a seus chefes, com “uma grande lacuna emocional entre chefia e subordinados, os quais raramente contradizem suas chefias explicitamente”.

Nas sociedades que possuem um baixo Índice de Distância de Poder, as desigualdades são menores, favorecendo a interdependência entre os que possuem ou não possuem poder. Tratando-se das organizações, a estrutura é mais descentralizada e os colaboradores buscam participar das tomadas de decisão (HOFSTEDE, 1991, 2001). O autor também argumenta que, embora existam várias sociedades com baixa desigualdade, este índice dificilmente chegará a inexistente, por isso a importância em se considerar uma escala de medida.

Outras sociedades procuram minimizar as desigualdades no poder e na riqueza, tanto quanto possível. Seguramente, nenhuma sociedade alcançou igualdade completa, porque há fortes forças na sociedade que perpetuam as desigualdades existentes. Todas as sociedades são desiguais, porém algumas são mais desiguais que outras. Este grau de desigualdade é medido pela Escala de Distância do Poder, a qual vai de 0 (pequena Distância do Poder) a 100 (grande Distância do Poder) (HOFSTEDE, 1983, p. 81).

2. Individualismo versus Coletivismo: nessa dimensão, o autor busca entender o grau de integração dos indivíduos. Nas culturas individualistas, a relação entre indivíduos é distante e cada um é responsável por si ou para seu núcleo familiar. Nas sociedades coletivistas, o bem-estar coletivo é priorizado em relação ao individual. Nessas sociedades, os indivíduos pertencem a grupos que podem mesmo ser a extensão de sua família, como tios e avós. Eles protegem o grupo e oferecem apoio se qualquer um desses encontrar problemas. De qualquer forma, existe uma relação entre os indivíduos, o que cada um dos polos analisa é se essa relação é estreita ou distante (HOFSTEDE, 2011). O autor afirma que, em seus estudos, identificou que os países mais ricos são aqueles que concentram um maior número de sociedades individualistas, enquanto os países pobres são mais coletivistas (HOFSTEDE, 1983).

3. **Aversão à incerteza:** essa dimensão está relacionada à concepção de vida que tem início, meio e fim, desconhecido e incerto. Dessa forma, o que se pretende analisar é como a sociedade lida com essa incerteza. Nas sociedades que têm baixa aversão à incerteza, os indivíduos aceitam riscos mais facilmente e tendem a ficar menos ofendidos com opiniões diferentes das suas, porque não se sentem ameaçados por elas. Logo, nessas sociedades, as pessoas têm tendência de sentirem-se seguras. As sociedades que possuem alta aversão à incerteza temem o futuro, dessa forma, possuem maior nível de ansiedade. Para Hofstede (1983), essas sociedades utilizam três formas de criar mais certeza: desenvolvimento da tecnologia no sentido amplo, criação de centrais elétricas e fundações que nos protejam em caso de guerra e riscos da natureza; na criação de leis que protejam da imprevisibilidade humana; e na busca por religiões e outras ideologias, pois ajudam a aceitar as incertezas.

4. **Masculinidade versus Feminilidade:** essa dimensão analisa a divisão de papéis entre homens e mulheres na sociedade. O autor descreve que a única diferença entre os sexos, indubitavelmente, é relacionada à procriação. Quanto aos demais fatores, as sociedades têm definido papéis para cada um dos sexos, uma definição social, não biológica, como o autor descreve. O autor define uma sociedade que possui diferenças distintas entre os sexos como uma sociedade masculina, aquela em que o poder, prestígio e boa aparência são almejados, assim como o dinheiro. Já as sociedades onde há pouca distinção entre os papéis, denominadas pelo autor como femininas, são sociedades que buscam a harmonia, frente ao enriquecimento e priorizam a qualidade de vida.

5. **Longo prazo versus orientação de curto prazo:** essa dimensão se refere ao foco escolhido pelo indivíduo: futuro; ou passado e presente. Se a visão estiver voltada ao curto prazo, essa cultura utiliza-se dos métodos tradicionais, dedicando uma quantidade de tempo considerável para a construção de relações. Dessa forma, pode-se considerar que o passado e o presente estão interligados e que uma tarefa, se necessário, poderá ser adiada para o próximo dia, enquanto que a orientação a longo prazo percebe o tempo de forma linear e é voltada para o futuro. Essa cultura possui foco no resultado final e valoriza as recompensas obtidas.

6. **Indulgência versus restrição:** essa última dimensão, por fim, analisa a gratificação em relação ao controle dos desejos. Logo, é medida a capacidade da

cultura de atender às necessidades imediatas e aos desejos dos membros. Por sua vez, a restrição se refere à sociedade que suprime a satisfação e busca, por meio de normas sociais rígidas, regulá-la.

É importante ressaltar que a análise do autor não contempla as possíveis diferenças culturais que possam existir dentro do mesmo país. Hofstede (1983, p. 77) considera essa análise na apresentação das dimensões:

Este trabalho se limitará as culturas nacionais, excluindo as diferenças culturais entre os grupos dentro das nações, como aquelas baseadas em regiões, classes sociais, ocupações, religião, idade, sexo, ou inclusive famílias. Estas diferenças de cultura dentro das nações, obviamente existem, porém na maioria das nações, ainda podemos distinguir maneiras de pensar diferentes, que a maioria dos habitantes compartilham e que podemos considerar parte da sua cultura nacional ou caráter nacional.

Dessa forma, Hofstede (2003) afirma que as dimensões culturais auxiliam na avaliação da cultura, mas deve-se considerar outros fatores da sociedade, como personalidade, história familiar e riqueza pessoal.

Embora a cultura seja vista, muitas vezes, como uma variável subjetiva, foi a contribuição de Hofstede, com a escala de valor, que conseguiu mensurar a variável e, assim, obter uma importância fundamental no tema de cultura organizacional.

A partir da revisão da literatura do tema cultura organizacional à luz dos autores Schein (1988, 1997, 2001, 2003, 2004, 2009), Fleury (1989, 1991, 1996, 2009) e Hofstede (1983, 2001, 2002, 2003, 2010) foi possível compreender que os autores possuem diferentes enfoques a respeito do tema. Enquanto Schein (2001, 2009) revela a cultura a partir de seus níveis e se aproxima de uma análise psicológica, Fleury (1991, 1996) contribui ao tema trazendo o elemento de poder dentro do entendimento de cultura.

Além disso, Fleury (1996) complementa as visões de Schein (2001) ao aprofundar a análise dos artefatos, reiterando a relevância de sua análise quanto aos ritos, histórias e rituais promovidos pelas organizações. Por sua vez, Hofstede (1983, 2010) se diferencia das visões de ambos os autores ao propor a teoria das Dimensões Culturais, na qual ele conseguiu mensurar a variável subjetiva de cultura por meio de uma escala, abordagem que ainda não havia sido contemplada por ambos os autores. Dessa forma, é possível compreender a importância da análise de cada um desses pesquisadores em função de suas diferentes abordagens conceituais.

A partir do exposto, entende-se a cultura organizacional como expressão dos aspectos inconscientes presentes nas relações de poder, com relevância ao papel dos fundadores e dos líderes na transmissão de valores que influenciam e estão na base do comportamento das pessoas e das ações organizacionais, nos seus processos decisórios, nas relações com o território e na geração de externalidades sociais.

3. EMPRESAS E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO

Abordar a temática de externalidades territoriais não é uma tarefa fácil, não só porque esta foi introduzida recentemente, mas também e acima de tudo, porque não existe uma definição precisa. Essas duas terminologias juntas também estão sujeitas a diferentes interpretações.

A etimologia do termo *externalidade* vem do latim *externum*, derivado de *exter*, “de fora” e salienta o caráter externo de algo; nasce no interno do contexto econômico-financeiro para indicar os efeitos *externos* que os processos de produção e consumo de um bem geram, *externos* ao mercado de interesse. (CORTINI; LIGORIO, 2007, p. 47)

No contexto da Teoria da Firma, as externalidades representam as alterações de custos e benefícios para a sociedade, derivadas da produção da empresa, ou então como as alterações de custos e receitas da empresa, devidas a fatores externos à empresa. Nessa linha, por exemplo, os comerciantes de lustres têm externalidades positivas por se localizarem próximos um do outro; uma indústria química poluidora dos rios impõe externalidades negativas à indústria pesqueira etc. Essa ótica é muito utilizada em avaliação de projetos de investimento, principalmente no setor público. Tomemos como exemplo um projeto de construção de uma hidroelétrica. Pela ótica privada (da empresa construtora), o custo a ser considerado é seu desembolso financeiro no projeto. Isso inclui os gastos com impostos e encargos trabalhistas. Sob a ótica social, impostos e encargos trabalhistas não são custo para a sociedade em sua totalidade, e sim uma transferência de recursos da empresa para o governo. Deve ainda ser considerado o impacto negativo da obra sobre o meio ambiente. Comparando-se o custo social com o benefício ou retorno social do projeto (geração de empregos, abastecimento de água), decide-se se o mesmo deve ou não ser implementado (VASCONCELLOS, 2009, p.134).

O conceito de externalidades territoriais vem tendo repercussão crescente, sobretudo entre os economistas e geógrafos, que estudam a relação entre o território e o sistema econômico. Nesta pesquisa, portanto, trata-se de compreender como as externalidades repercutem e dão forma ao território, tema que vem atraindo a atenção de pesquisadores preocupados em avançar para além dos aspectos estritamente econômicos, buscando entender a dinâmica do território como processo resultante de múltiplas determinações.

Assim, busca-se por meio deste estudo, focalizar os efeitos sociais das externalidades territoriais, com base na cultura da empresa. Para tanto, analisou-se o ambiente interno da Celulose Irani com o intuito de compreender como as

características próprias da cultura dessa empresa repercutem no território do seu entorno .

Também considera-se a relevante conexão entre empresa e território, e a ainda mais complexa interconexão com as questões sociais, culturais e institucionais, presentes em um território e que a empresa, mesmo que não intencionalmente, engloba no seu processo produtivo. Nessa relação, o território integra o processo produtivo, não só fornecendo os recursos físicos para produzir, mas também os recursos não materiais, como as peculiaridades locais, enquanto a empresa dispõe de modelos organizacionais, conhecimento e *know-how*.

Observa-se, na literatura, que exemplos de externalidades negativas são inúmeros, tais como poluição, ruído, trânsito, enquanto as externalidades positivas, tais como a difusão de tecnologias e conhecimentos, entre outros, recebem menos atenção. Considera-se que as ações decorrentes das diversas externalidades, positivas e/ou negativas, geradas pela proximidade geográfica da empresa em relação à localidade em que está inserida, constituem-se em fatores impactantes para o desenvolvimento deste território.

3.1 Externalidades e seu significado

O conceito de externalidade parte da Teoria Econômica, principalmente da microeconomia, que se dedica às questões que afetam a sociedade, seja na renda, seja na distribuição, especialmente a Teoria do Desenvolvimento Econômico. Alfred Marshall foi o economista que falou, pela primeira vez, de externalidades. Entre outros, Alfred Pigou e Ronald Coase também desenvolveram estudos sobre externalidades.

Segundo Vasconcellos (2009), Pigou entendia que, em caso de externalidade negativa, deveria ser aplicado um imposto ao consumo ou à produção com o intuito de fazer com que os produtores privados “internalizassem” o “verdadeiro” custo de produzir o referido bem ou serviço. Dessa forma, a quantidade transacionada se reduziria ao nível compatível com o máximo bem-estar social ao aplicar-se um imposto de alíquota equivalente à diferença entre o custo social e o custo privado (o chamado Imposto de Pigou).

A solução tradicional (“pigouviana”) é relativamente simples, mas presente

dois inconvenientes. O primeiro deles é de natureza prática, pois exige conhecer ampla extensão das curvas de demanda e oferta, o que nem sempre é possível.

O segundo foi observado por um advogado, Ronald Coase, Prêmio Nobel de Economia em 1991. A observação de Coase baseia-se na ideia de que, em presença de externalidades negativas, os impostos “pigouvianos” podem não ser a melhor solução, do ponto de vista social. Isso ocorreria pois a solução “pigouviana” estaria impossibilitando que as partes envolvidas possam negociar, minimizando as possíveis perdas para ambas decorrentes da aplicação de um imposto pelo Governo (VASCONCELLOS, 2009, p. 109).

Vasconcellos (2009) apresenta o seguinte exemplo: imaginemos uma fábrica que polui um rio próximo a um pequeno povoado. A solução tradicional consistiria em aplicar um imposto, por exemplo, à produção da fábrica. Com isso, a fábrica reduziria a poluição do rio, o que tornaria o povoado mais habitável. Desse modo, a tendência seria que a população desse povoado aumentasse, o que faria com que, mesmo com a redução da produção da fábrica, mais pessoas fossem afetadas pela externalidade negativa. Assim, poderia ser justificável aumentar a alíquota do imposto à produção, o que reduziria ainda mais a produção e o consumo do bem ou serviço em questão. Como se vê, afirma o autor, a aplicação do imposto “pigouviano” pode terminar reduzindo fortemente a produção e o consumo de um bem valorizado pela sociedade.

Nesse sentido, poderia ser mais eficiente permitir que as partes envolvidas estabeleçam algum tipo de contrato ou acordo (a fábrica poderia indenizar os habitantes do povoado, por exemplo, e continuar produzindo) que implique um menor custo para todos. Obviamente, isto será correto na medida em que os custos de realizar essa negociação não sejam muito elevados. Assim, podemos estabelecer o que ficou conhecido como “Teorema de Coase”: “Em ausência de custos de transação, e independentemente da distribuição dos direitos de propriedade, o resultado da negociação será eficiente.

Evidentemente, não é necessário que não existam custos associados à negociação, bastando que não sejam muito expressivos. Dessa forma, e se os direitos de propriedade estão claramente definidos, a negociação será mais eficiente, do ponto de vista social, que a solução “pigouviana” tradicional (VASCONCELLOS, 2009, p. 113).

Observa-se, pelo exposto, que a ênfase na discussão sobre externalidades, via de regra, recai sobre aspectos econômicos e/ou ambientais. Enquanto a ênfase aos aspectos econômicos dá origem à análise das externalidades, com Marshall, no início do século XX, a ênfase nos aspectos ambientais evidencia-se principalmente a partir de meados desse século, uma vez que o impacto e os danos causados ao

meio ambiente pelo processo produtivo se tornam mais evidentes a partir desse período, quando as condições de poluição passaram a afetar o bem-estar das populações em regiões da Inglaterra e dos Estados Unidos.

As externalidades sociais, entretanto, só passam a integrar o campo de análise sobre o tema no final do século XX, período em que o processo de globalização passa a engendrar mudanças mediante estratégias que reorganizam as formas de produzir e consumir, em que a qualidade de vida passa a ser o indicador na promoção do desenvolvimento, perspectiva que coloca o território, necessariamente, no centro do debate.

Segundo Pindick e Rubinfeld (1994), externalidades se manifestam na atuação dos consumidores ou dos produtores que se refletem no custo benefício, mas não aparecem como parte integrante dos preços de mercado. Esses custos ou benefícios são chamados externalidades porque são externos ao mercado. Há ocorrência de anomalias quando alguma atividade de produção ou de consumo possui efeitos indiretos sobre outra atividade de consumo ou produção que não esteja diretamente refletida nos preços de mercado.

De acordo com Wonnacott e Wonnacott (1994), a externalidade vem de um efeito colateral adverso (ou benefício) de produção ou de consumo, para o qual não há compensação de uma parte à outra. Esse efeito também é conhecido como derramamento.

Marta refere que para Varian (1997, p. 82), a característica fundamental da externalidade é “a existência de bens com os quais as pessoas se importam e que não são vendidos nos mercados, portanto, não têm preço”. A ausência ou presença dessas externalidades pode causar problemas, por exemplo, na esfera do bem-estar.

De maneira geral, parece haver consenso entre os autores sobre a existência de externalidades positivas e negativas. Quanto às primeiras, entende-se que são aquelas em que a ação de uma das partes beneficia a outra. Contrariamente, nas externalidades negativas, as ações de uma parte impõem custos à outra. Nesse caso, podem se caracterizar como sendo de ineficiência econômica.

Torre (2003) chama a atenção para a perspectiva da proximidade que permeia essas reflexões. Nas ciências econômicas, os estudos passaram a analisar o entorno de empresas ou de indivíduos, pesquisando sobre os conjuntos nos quais essas empresas se inserem, sejam eles sistemas produtivos ou redes de produção e

de inovação. De igual forma, sobre o indivíduo, inserido em suas relações sociais de natureza pessoal ou comunitária. Os indivíduos são compreendidos como pertencentes a comunidades ou a redes de naturezas distintas, com as quais mantêm relações à distância ou relações de proximidade.

Segundo Torre (2003), o que causa benefícios ou danos incidentais a terceiros, sem que o gerador destes efeitos receba compensação direta ou assuma necessariamente com ônus eventuais, caracteriza “externalidade”. Considera a noção de proximidade tal como empregada na análise econômica, com base na distinção entre “proximidade geográfica” e “proximidade organizada”. Refere o autor:

[...] Ainda que, a noção permaneça vaga e o uso do termo “proximidade” abarque situações de distintas naturezas, o termo chega à comunidade de economistas: o desempenho das empresas é explicado com base em seu entorno produtivo e institucional imediato, assim como em suas relações de troca, de concorrência e de cooperação (TORRE, 2003, p. 27).

Os estudos realizados apresentam duas características principais: a primeira é o interesse pelas relações de proximidade; a segunda consiste no fato de se considerar essas relações como uma variável causal, sem que se analise seu conteúdo. Outros trabalhos buscaram a interpretação simultânea de sua significação e de seu conteúdo. Esses trabalhos centram-se, majoritariamente, na questão das empresas e de sua busca por laços de proximidade.

Torre (2003) refere que a corrente tradicional de análise dos fatores de localização, a partir de Marshall e de Hoover, concorre com pesquisas para explicar as próprias causas dos fenômenos de externalidade, por meio de trabalhos que sublinham as virtudes da localização de várias empresas em um perímetro restrito. Pelas pesquisas, a flexibilidade das relações extra-mercado, a criação e a implementação de inovações (parcelas de conhecimento) são os três principais aspectos do processo de concentração espacial de empresas.

Pyke, Becattini e Sengenberger (1990) são pioneiros nas pesquisas sobre os sistemas localizados de produção. Becattini retoma a noção de distrito, proposta por Marshall, para qualificar certas zonas de crescimento localizadas, analisando um grupo de pequenas empresas e suas relações mútuas. A análise das causas da localização das empresas e da fidelidade a uma precisa área geográfica é preponderante quando se analisa as características do distrito industrial, sendo que o que mais a evidencia é a rede, estabelecida por várias empresas, nesta delimitada

área geográfica, por meio de relações de concorrência e de cooperação.

Torre (2003) afirma que o distrito industrial é resultado do enraizamento de natureza organizacional no território, o que dificulta aos produtores desligarem-se dos laços com o lugar, e não de uma concentração (acidental) de empresas atraídas por fatores iniciais favoráveis. Essas externalidades de proximidade no distrito industrial, tornam-se responsáveis pela amarração das empresas nesse território.

As presença local de pessoas, depositárias de um saber especializado por acumulação de aprendizados sucessivos, geram certos efeitos de externalidades de proximidade, sendo um dos mais importantes fatores dessas externalidades. A segurança de encontrar, em seu entorno imediato, essas competências aumenta, de início, a fidelidade e a preferência pelo distrito. Posteriormente, os trabalhadores qualificados podem se tornar empreendedores independentes.

No âmbito externo à troca de mercadorias, conforme Torre (2003), são reforçados os vínculos horizontais das relações nas áreas localizadas de produção. Identificam-se três dimensões fundamentais à origem da competitividade desses sistemas industriais: existência de instituições locais fiadoras da circulação de uma cultura local; especificidade da organização interna das empresas; presença de uma estrutura industrial diferenciada, baseada na recorrência de ligações entre os atores locais.

Glasmeyer (1988) e Maskell (1998) consideram que a geração interna de externalidades de proximidade, apoiada em uma organização interna flexível e de importantes relações extra-comerciais, revela o desempenho destes sistemas. A flexibilidade, a rapidez das mudanças decorrentes da grande volatilidade dos mercados e da evolução das tecnologias de ponta, a facilidade e a frequência com que se estabelecem interações encontram-se na origem da criação e manutenção de uma rede local, tornando-se passível de beneficiar-se de avanços tecnológicos, ou de compartilhar suas descobertas com o entorno. Essa troca informacional geralmente é informal, realizando-se a difusão de conhecimentos por intermédio de interações recorrentes e de circulação de trabalhadores entre as diferentes empresas do local.

De igual forma, Lundvall (1992) e Nelson (1993) apresentam uma análise semelhante quanto aos sistemas nacional e local de inovação, fundamentados na disponibilização coletiva e compartilhada de competências, no âmbito de agrupamentos localizados de empresas. Maskell e Malmberg (1999), no que diz

respeito à natureza interativa dos processos de aprendizagem e formação, apresentam as formas de atuação da proximidade, fato que introduz uma dimensão geográfica na análise. Assim, ao incidirem sobre as empresas engajadas nos processos de interação, os benefícios da proximidade tornam-se forças de aglomeração.

Segundo Torre (2003), no que diz respeito às inovações (parcelas de conhecimento), os fundamentos microeconômicos das externalidades de proximidade são tratados por Feldman (1994), em seus trabalhos de geografia de inovações, nos quais analisa os processos de concentração espacial de inovações, seja no âmbito de regiões, seja no de áreas geográficas menos extensas, tendo-se, como ponto de partida, a noção de proximidade. Hagerstrand (1967), em seu pioneirismo quanto à inovação, concentra-se intensamente em certas zonas, nas quais encontram-se não apenas unidades de produção, mas também laboratórios de pesquisas privados e instituições ligadas à pesquisa acadêmica, como laboratórios públicos e universidades.

Essas constatações confirmam a importância das relações de proximidade na geração de novas tecnologias. A forte relação entre tais aspectos e a concentração espacial das atividades industriais são confirmados por Jaffe, Trajtenberg e Henderson (1993). A conclusão de Anselin, Varga e Acs (1997) é que a localização de empresas, assim como a competitividade de certas áreas de produção, muito além das relações puramente industriais, dependem também dos laços entre ciência e indústria.

Conforme Torre (2003), a natureza do conhecimento seria apenas parcialmente apropriável, com efeitos de transbordamentos involuntários de uma empresa ou de uma instituição para outra. Dessa forma, as indústrias marcadas por importantes efeitos de transbordamento veem o fortalecimento de sua competitividade em casos de concentração geográfica, como afirmam Audretsch e Feldman (1996). Torre (2003, p. 32) refere que:

[...] As externalidades de proximidade são decorrentes da própria natureza do conhecimento, e a inovação passa a ser considerada como um processo cognitivo, distintamente da informação, que pode ser transmitida à distância sem prejuízos, devendo a transmissão do saber ser realizada de forma totalmente estandardizada.

De acordo com Torre (2003), as relações de proximidade têm sido estudadas,

atualmente, na França, principalmente pelo grupo “Dinâmicas de Proximidade”, que centra sua atenção na dimensão espacial dos fenômenos de organização econômica. Em oposição à ideia de que a globalização destrói as relações locais, ou que se direciona à polarização, esses estudos identificam a existência e a persistência de laços de proximidade entre indivíduos ou empresas, como se pode constatar nas pesquisas de BELLET, COLLETIS e LUNG, 1993; RALLET e TORRE, 1998; BELLET, KIRAT e LARGERON, 1998; GILLY e TORRE, 1998; GILLY e TORRE, 2000. Refere Torre (2003, p. 32) que,

[...] as evidências empíricas dão como falsa a tese de que o implemento das comunicações à distância e das trocas internacionais levaria ao desaparecimento do local, em proveito da generalização do tele-trabalho ou do estabelecimento dos domicílios familiares fora das metrópoles. É igualmente questionável a tese da monopolização exclusiva no âmbito de conjuntos dominantes, caso em que a concentração das atividades no núcleo das metrópoles se realizaria na forma de hierarquia entre centro e periferia. Constata-se, ao contrário, a permanência de agrupamentos humanos e de redes de polos.

O autor afirma ainda que esses estudos mostram que se o espaço local pode ser veículo de desenvolvimento e dinamismo, ele pode também ser um fator de bloqueio ou desconfiança. Observa-se, assim, que a discussão sobre externalidades no contexto do desenvolvimento regional conduz, necessariamente, ao aprofundamento da compreensão de território, uma vez que é na sua configuração que o processo se evidencia.

3.2 Território e Desenvolvimento

A discussão sobre o significado de espaço e território não é nova entre os teóricos da geografia e, em grande medida, é fruto de diferentes visões sobre a precedência entre essas categorias. Entretanto, foi com a globalização e a valorização da escala local que o conceito de território passou a ser utilizado em sentido mais amplo do que a definição tradicional, associada à área ocupada por um país.

O território não é apenas um conjunto dos sistemas naturais e de sistemas de coisas superpostas. O território tem de ser entendido como o território

usado, não território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. [...] É o território usado que é uma categoria de análise (SANTOS, 2002, p.10).

Segundo Santos e Silveira (2003, p. 19):

Por território entende-se geralmente a extensão apropriada e usada. Mas o sentido da palavra *territorialidade* como sinônimo de *pertencer a aquilo que nos pertence* [...] esse sentimento de exclusividade e limite, ultrapassa a raça humana e prescinde a existência do Estado. Assim, essa ideia de territorialidade se estende aos próprios animais, como sinônimo de vivência e reprodução. Mas a territorialidade humana pressupõe também a preocupação com o destino, a construção do futuro, o que, entre os seres vivos é privilégio do homem.

Para Santos e Silveira (2003), nessa acepção, o território é entendido a partir da apropriação e do uso pela sociedade. É nele que se materializam as relações entre indivíduos e grupos sociais e também é onde se desenvolvem relações assimétricas de poder, tendo como objetivo o estabelecimento de uma construção hegemônica. Retoma-se a ideia do território enquanto local das relações sociais e da riqueza da convivência dos atores, o local do vivido e das práticas espaciais.

O território ou espaço das práticas assume um papel fundamental. Becker (1983, p. 7), afirma que com “[...] a multidimensionalidade do poder, o espaço reassume sua força e recupera-se a noção de território. Trata-se, pois, agora, de uma geopolítica de relações multidimensionais de poder em diferentes níveis espaciais”.

Com base na perspectiva do desenvolvimento regional, também vale ressaltar o conceito de território, e como se concebe a interação dos atores sociais e sua mobilização em torno das diversas estratégias e projetos na promoção do desenvolvimento. Considerando território como condicionante e sujeito do desenvolvimento, Santos (1992) mostra a importância de se reconhecer no território uma unidade espacial de trabalho, dando o exemplo das regiões produtivas. Baseado em Fuini (2006), pode-se dizer que o território é uma unidade espacial constituída por frações funcionais diversas, que funciona a partir de demandas provenientes de vários níveis, do local até o mundial, e que se encontram articuladas por fluxos criados e mantidos pelas atividades dos atores sociais.

Com a globalização, o território, nas suas dimensões local e regional, passa a ser revalorizado enquanto esfera de construção social via descentralização político-

administrativa, descobrindo-se, na proximidade das empresas com outros atores locais, papel determinante na competitividade das atividades econômicas.

Haesbaert (2006, p. 78) propõe uma visão integradora do conceito de território, ao afirmar que este se configura por meio de “relações de domínio e apropriação, no/com/através do espaço”, que se modificam consideravelmente ao longo do tempo. Considera que

O território deve ser visto na perspectiva não apenas de um domínio ou controle politicamente estruturado, mas também de uma apropriação que incorpora uma dimensão simbólica, identitária e, porque não dizer, dependendo do grupo ou classe social a que estivermos nos referindo, afetiva (HAESBAERT, 1997, p. 41)

Haesbaert (2004, p. 20) refere ainda que “não há como definir o indivíduo, o grupo, a comunidade, a sociedade sem ao menos inseri-los num determinado contexto geográfico, territorial”. Segundo ele, os territórios se formam quando há identificação, significação e apropriação de espaços, ou seja, ao falar em territorialidade estamos tratando necessariamente da dimensão simbólica ou, mais estritamente, cultural do espaço (HAESBAERT, 2006).

Santos (2000, p. 96) considera que

O território não é apenas o resultado da superposição de um conjunto de sistemas naturais e um conjunto de sistemas de coisas criadas pelo homem. O território é o chão e mais a população, isto é, uma identidade, o fato e o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é a base do trabalho, da residência, das trocas materiais e espirituais e da vida, sobre os quais ele influi. Quando se fala em território deve-se, pois, de logo, entender que se está falando em território usado, utilizado por uma dada população.

Para Claval (2001, p. 63), a cultura é um elemento de forte influência na constituição do espaço, ao afirmar que,

a cultura é a soma dos comportamentos, dos saberes, das técnicas, dos conhecimentos e dos valores acumulados pelos indivíduos durante suas vidas e, em uma outra escala, pelo conjunto dos grupos de que fazem parte. (...) A cultura transforma-se, também, sob o efeito das iniciativas ou das inovações que florescem no seu seio.

Claval (2001, p. 81) afirma que a cultura transmite as representações.

A sensação não é jamais pura: o indivíduo vive numa sociedade, utiliza um vocabulário de formas e de cores que predeterminam o que sente; ele percebe o mundo através dos parâmetros de leitura que recebeu. Seu olhar procura apreender os recortes que evocam as palavras que lhe foram

transmitidas e as construções mentais que as completam. A cultura faz assim passar de uns aos outros as representações coletivas. O que vemos no mundo e na sociedade é o que aprendemos a ver (...).

O autor refere ainda que

a cultura é o conjunto de representações sobre as quais repousa a transmissão, de uma geração a outra ou entre parceiros da mesma idade, das sensibilidades, ideias e normas. Ela inclui a imagem do meio ambiente próximo e os conhecimentos, práticas e ferramentas que permitem tirar partido dele. Ela comporta um arsenal de métodos para se orientar (...). (CLAVAL, 2001, p.142).

Segundo Reis (2015), a compreensão do significado de território exige que se considere três dimensões das estruturas e das dinâmicas territoriais: (a) *proximidade*, (b) *densidade* e (c) *polimorfismo estrutural*. Das três dimensões propostas, duas – *proximidade* e *densidade* – formam a rede matricial interna dos territórios: a proximidade representa a identidade e a co-presença, são ordens relacionais; são consolidações de culturas práticas e de instituições; é conhecimento e identidade partilhada, assim como o conflito, a ausência e as tendências regressivas.

As *densidades* exprimem-se em interações continuadas, em aprendizagens e competências (externalidades cognitivas) que coordenam a ação de atores sociais, em multiplicação ou afinamento de contextos institucionais e de governança.

A terceira dimensão – *polimorfismo estrutural* – representa essencialmente as relações de poder em que os territórios participam (e que podem ser positivas ou negativas, promocionais ou degradativas) e o modo como esses territórios se inscrevem no mapa estrutural do mundo (como margens ou como centros; como lugares ascendentes e transformadores da matriz global ou como lugares descendentes).

Isto implica que se atribua à *proximidade* – e aos comportamentos relacionais e as práticas cognitivas que ela desencadeia – um papel ontológico, e não apenas uma utilidade descritiva, um lugar na determinação dos processos sociais de natureza idêntica [...] ao de outros determinantes sociais (REIS, 2015, p. 109).

Entende-se a proximidade territorial constituída pela contiguidade física dos atores econômicos, sociais e políticos que compartilham um mesmo espaço, onde vivenciam uma realidade constituída por inúmeras interrelações que geram identidades, mediante laços culturais e de solidariedade. É nessa perspectiva da

horizontalidade que as externalidades se manifestam no território.

Com relação ao conceito de *desenvolvimento*, não há consenso entre os cientistas sociais, sendo frequentemente confundido com crescimento econômico.

Para Oliveira (2002, p. 40),

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

Amartya Sen, economista indiano, ganhador do prêmio Nobel de economia em 1998, define o desenvolvimento como o processo de ampliação da capacidade de os indivíduos terem opções, fazerem escolhas. Sen adota uma concepção de desenvolvimento pouco ortodoxa ao entender que “o desenvolvimento consiste na eliminação das privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente”. (SEN, 2000, p. 10).

Sen (2000) considera que as liberdades substantivas incluem capacidades elementares, como, por exemplo, ter condições de evitar privações como a fome, a subnutrição, a morbidez evitável e a morte prematura, bem como as liberdades associadas a saber ler e fazer cálculos aritméticos, ter participação política e liberdade de expressão.

Relativizando os fatores materiais e os indicadores econômicos, Sen insiste na ampliação do horizonte social e cultural da vida das pessoas. A base material do processo de desenvolvimento é fundamental, mas deve ser considerada como um meio e não como um fim em si. O crescimento econômico não pode ser associado automaticamente ao desenvolvimento social e cultural. O desafio da sociedade é formular políticas que permitam, além do crescimento da economia, a distribuição mais equitativa da renda e o pleno funcionamento da democracia.

O Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, levantado e calculado nos últimos anos, revela aspectos que vão além da capacidade produtiva ao postular a melhoria da qualidade de vida, a confiança das pessoas nos outros e no futuro da sociedade. Destaca a possibilidade das pessoas levarem adiante iniciativas e inovações que lhes permitam concretizar seu potencial criativo e contribuir efetivamente para a vida

coletiva.

Seguindo esse raciocínio, Sen (2000) resume suas ideias sobre o desenvolvimento, como as possibilidades de “poder contar com a ajuda dos amigos”, ou seja, a cooperação e a solidariedade entre os membros da sociedade que assim transformam o crescimento econômico, destruidor das relações sociais, em processo de formação de capital social ou em “desenvolvimento como liberdade”.

Para Sen (2000), os valores éticos dos empresários e governantes constituem parte relevante dos recursos produtivos, pois orientam para investimentos produtivos em vez de especulativos e para inovações tecnológicas que contribuem para a inclusão social. Quanto maior o capital social – a rede de relações sociais e o grau de confiança recíproca –, menor a corrupção e a sonegação de impostos e tributos. Iniciativas de criar programas e projetos que favoreçam a equidade e a igualdade e estimulem melhores serviços públicos de educação e saúde, impulsionam o crescimento econômico e possibilitam a governabilidade democrática.

Boisier (2000) refere que o conceito de desenvolvimento passou por significativas mudanças com o processo de globalização, deixando de depender exclusivamente dos governos centrais para articular-se com os mais diversos segmentos da sociedade civil. Nesse sentido, o desenvolvimento pode ser definido como um processo de mudança sustentável que possui como propósito a transformação qualitativa de uma comunidade e de seus respectivos membros que vivem num determinado espaço regional.

Entender a dinâmica das empresas na obtenção de melhores resultados, em termos de rentabilidade e produtividade, promovendo sua sustentabilidade, frente às ameaças de um mercado altamente competitivo, pode ser também fator de desenvolvimento humano. As modificações direcionadas à melhoria do desempenho organizacional afetam não só a estrutura do trabalho, mas também o comportamento e o desempenho do trabalhador no seu desenvolvimento e valorização humana.

A promoção do desenvolvimento, na perspectiva territorial, portanto, requer a valorização dos padrões culturais locais, como a existência de laços comunitários e o espírito associativo, considerados de significativa importância para atingir os objetivos propostos. Uma das ideias é que a descentralização da política regional não só valoriza o papel da administração pública local/regional, mas permite ainda a participação das forças sociais e econômicas existentes na elaboração de

estratégias de ação (FERNANDES, 2007).

O novo conceito de território irá assentar nessa interdependência entre a problemática espacial e a problemática do desenvolvimento. Caria (1989), citada por Fernandes (2007, p. 5), “rompeu-se definitivamente com o conceito de espaço como lugar de funções e parte-se para um outro, de ‘espaço vivido’, fruto de necessidades e atividades de atores territorializados e interativos, como local de ação social”.

Assim, de acordo com Alves (1987, *apud* FERNANDES, 2007),

da percepção dos territórios como simples receptores de estratégias produtivas alheias e exteriores, tende-se para uma perspectiva que os encara, também, como agentes de uma lógica própria de organização produtiva. O território, nesta acepção, ganha valor de sujeito, deixando de ser apenas uma matriz inerte de localizações de atividades e aparece, assim, a assumir a responsabilidade de determinadas ações de desenvolvimento.

É nesse contexto que se buscou compreender como aspectos próprios da cultura organizacional da Celulose Irani extravasam, caracterizando as externalidades sociais no território.

3.3 Externalidades Sociais no Território

O conceito de externalidade está diretamente vinculado à noção de território. As atividades humanas geram, em qualquer lugar, externalidades positivas e/ou externalidades negativas.

Quando a externalidade é positiva, se tem uma fonte de economia externa, também chamada de efeito de transbordo ou efeito de vizinhança. Quando a externalidade é negativa, se tem uma fonte de deseconomia externa, normalmente associada a aspectos ambientais, como poluição, engarrafamentos, etc. Do mesmo modo que as economias de escala, de natureza interna às empresas, as economias externas possibilitam ganhos de produtividade, associados a uma determinada localização, ou seja, menores custos de produção, com a vantagem de que a empresa não assume a totalidade dos custos (pode assumir uma parcela) em que o sistema econômico incorreu para gerar tais economias externas, as externalidades positivas (SILVA, 2004, p. 31).

É importante destacar que as ações de responsabilidade social que as empresas realizam se diferenciam das externalidades no território, porque, enquanto aquelas são planejadas pela empresa, são intencionais, as externalidades são

espontâneas, não são programadas, apenas acontecem. Considerando os objetivos desta tese, portanto, é fundamental explicitar as diferenças entre o significado de externalidades e ações de responsabilidade social.

A responsabilidade social nas empresas tem como meta a realização de ações que desenvolvam a sociedade como um todo, para além das suas obrigações legais, tanto com seu público interno como, também, com a comunidade na qual a empresa está inserida. Estas ações possibilitam melhorar a imagem da empresa, bem como a qualidade de vida das pessoas e do ambiente em que vivem, podendo ser de caráter filantrópico, mediante doações ou transferência de recursos para órgãos públicos, Organizações Não-Governamentais - ONGs, ou para a própria comunidade.

Para as empresas, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia a mais para manter ou aumentar sua rentabilidade, expandir mercado, potencializar o seu desenvolvimento, como também amenizar os impactos negativos por elas gerados. Isso é explicado ao se constatar maior conscientização do consumidor, o qual procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente e a comunidade.

De acordo com Neto (2003), responsabilidade social é tudo o que a empresa faz além de sua obrigação legal. O pagamento de impostos é um caso de obrigação legal de todas as empresas e indivíduos, até porque todos os impostos são calculados e repassados para o consumidor final. Por outro lado, o setor privado também pode cobrar do governo uma estrutura tributária mais justa e um sistema de tributação mais eficaz. Um aspecto importante nesse contexto de reforma tributária é a discussão sobre os incentivos fiscais que podem ser dados às empresas para fortalecer a ação social, que poderá se tornar um indutor importante do engajamento das empresas no setor social.

Com o objetivo de serem reconhecidas como socialmente responsáveis, as empresas devem obter certificações emitidas por fundações e institutos que, conforme especificações, repassam às empresas os selos e certificados, de acordo com as áreas de atuação social. Nesse contexto, surgiu o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998, que tem como objetivo mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável. O Instituto Ethos dissemina a prática de responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de

negócios em geral. O Instituto criou os “Indicadores Ethos” que são um conjunto de avaliações do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas (ETHOS, 2003).

As ações praticadas pelas empresas no campo da responsabilidade social, portanto, repercutem no contexto da competitividade interempresarial, na medida em que a conquista dos selos e certificados emitidos por Instituições como o Instituto Ethos resultam de ações que ultrapassam as exigências legais, agregando valor à imagem da empresa.

Assim, o território é capaz de influenciar os processos empresariais, os modelos organizacionais das empresas, a sua capacidade inovadora e, de maneira mais geral, toda a capacidade de desenvolvimento e competição de cada sistema econômico-social territorial. Uma consequência dessa constatação, segundo Cicioti (2014), está na necessidade de definir os caracteres fundamentais dessa nova abordagem, que aponta para a passagem:

- do conceito de empresa localizada, que evidencia as ligações físicas com o local de residência, àquele de empresa radicada, que coloca o acento também nas ligações de natureza econômica e social que se estabelecem em um determinado território;
- do conceito de competição de empresa individualmente considerada, àquele de competição de sistema, compreendendo tanto as outras empresas quanto as instituições (órgãos locais, universidades) que se encontram em um determinado território;
- do conceito de políticas industriais, voltadas às empresas simples, àquele de políticas de desenvolvimento territorial, no qual o objeto da política é todo o território em todas as suas manifestações: econômicas (e não apenas industriais), sociais e ambientais (CICIOTI, 2014, p. 144).

Echeverri (2009, p. 27), também é esclarecedor a respeito quando afirma que

Creio que as ideias sobre o desenvolvimento vêm passando por distintas fases, e as mais recentes foram determinadas por modelos de caráter mais tecnocrático, em que se deu grande ênfase à programação e à aplicação de instrumentos técnicos para a gestão do território. Há décadas, tudo o que se referia à institucionalidade, ao planejamento e à gestão, era proscrito, porque havia a crença de que as dinâmicas econômicas e sociais, amparadas nas regras do mercado, podiam realmente solucionar os processos de desenvolvimento.

O autor destaca que se trata do conceito de competitividade territorial. Um território competitivo é aquele que tem empresas eficientes, rentáveis, competitivas, que maximizam seus impactos sociais positivos no território.

Echeverri (2009) afirma ainda que se tem limitado a competitividade a uma

expressão de rendas privadas. É competitiva aquela empresa que maximiza suas rendas frente a outras empresas. Na visão mais coletiva, onde se supera a visão individual da empresa, aparece um modelo que aponta para a incorporação da dimensão territorial. Para que um território consiga que a economia seja suporte de seu desenvolvimento é necessário que as empresas, independentemente do tamanho, tenham condições de produtividade aceitáveis, tenham eficiência econômica e consigam a rentabilidade necessária para se manter. Essa atividade econômica tem implicações com condições internas à empresa, que tem a ver com a acumulação que faz o empresário, com sua visão, dotação de ativos produtivos, sua percepção e sua incorporação no mercado, vistas de forma individual. No entanto, essa empresa não está alheia a seu entorno e, primeiramente, o que se reconhece são as externalidades.

Ainda segundo Echeverri (2009), a competitividade de uma empresa depende de sua gestão, porém, também depende do ambiente econômico no qual está inserida. As externalidades favoráveis que a empresa recebe vêm desse ambiente. Quando se observa um ranking de competitividade dos territórios, dos países e dos estados, normalmente, verifica-se que os indicadores apontados estão voltados à dotação de infraestrutura, desenvolvimento do mercado laboral, institucionalidade, condições de operação, etc., isto é, tudo aquilo que o território oferece à empresa para que ela possa ser competitiva. Avança-se até esse ponto levando em consideração que grande parte da política pública está centrada em criar condições externas para que as empresas sejam eficientes. Há, além disso, outro passo que não tem sido suficientemente considerado: a empresa não gera somente rentabilidade para o empresário, gera também produto e emprego, assim como outras externalidades. É o que tem se chamado com muita clareza na Europa de multifuncionalidade da economia. Essa faz com que a empresa não só tenha uma responsabilidade consigo mesma, mas também com o seu entorno, uma vez que não é garantido que, se os empresários enriquecem, o território também enriquece.

Porém, não nos servem só empresas rentáveis. Precisamos de empresas rentáveis com altos impactos sociais positivos, pode-se dizer que precisamos de empresas que gerem rentabilidade privada que se traduza em rendas sociais. Em um modelo de visão radicalmente individualista, exclusivamente de mercado, isto desaparece, é o que nós não conseguimos ver (ECHEVERRI, 2009, p. 29).

Cortini; Ligorio (2007, p. 41) argumentam que

Se trata de aspectos estreitamente relacionados à aprendizagem organizacional a partir de vários pontos de vista, que dizem respeito aos vários aspectos abrangidos na relação indivíduo/grupo/organização no desenvolvimento do processo de aprendizagem, entendido como potencial competitivo da empresa. Enfim, o intercâmbio de externalidades permite reconceitualizar a aprendizagem como um "dom", não só para aqueles que recebem as externalidades, mas também para os que as proporcionam. É a troca em si que pode ser considerada como um dom que serve para melhorar o conhecimento da organização em si, bem como das pessoas dentro da organização, e a potencialidade da rede de intercâmbio e os seus efeitos no contexto e na sociedade em que ela está inserida.

Assim, para além de mera localização, o fato das empresas apresentarem ancoragem territorial revela a sua dimensão territorial, trazendo novos desafios àquelas que buscam competitividade, associada à promoção da equidade e da sustentabilidade.

4. A FORMAÇÃO DO TERRITÓRIO DE INFLUÊNCIA DA CELULOSE IRANI S.A. EM SANTA CATARINA

O Estado de Santa Catarina é um dos menores territórios dentre os estados brasileiros, contando com 95,4 mil km² de extensão e um total de 295 municípios. Localizado na Macrorregião Sul do País (IBGE, 2010), pode ser subdividido em oito regiões: Litoral, Nordeste, Planalto Norte, Vale do Itajaí, Planalto Serrano, Sul, Meio Oeste e Oeste.

No escopo deste estudo, destaca-se a região do Meio Oeste Catarinense - MOC, onde está situado o território de influência da Celulose Irani.

Neste capítulo, contextualiza-se o território estudado, particularmente os Municípios de Catanduvas, Irani, Ponte Serrada e Vargem Bonita, sem desconsiderar a importância e a relevância dos demais municípios. Busca-se apresentar também a formação e o desenvolvimento industrial do território, com atenção particular à Celulose Irani, a partir de sua história e da caracterização atual, com destaque à Vila Campina da Alegria.

4.1 O Processo de apropriação e uso do Território

A formação do Estado de Santa Catarina resulta de um processo histórico relativamente recente, uma vez que a incorporação do oeste e parte do planalto norte ocorreu somente em 1916, quando da assinatura do Acordo de Limites com o Estado do Paraná. Cabe destacar que, antes dos europeus aportarem neste território, já havia populações humanas que o habitavam, das quais descendem os atuais povos indígenas ainda presentes em Santa Catarina. Trata-se dos descendentes dos Guarani, Kaingang e Xokleng (BRIGHENTI, 2013).

As primeiras políticas de demarcação de terras indígenas no Estado tiveram início no começo do século XX, com a demarcação da Terra Indígena Xapecó (em 1902) para os Kaingang, e com a reserva da Terra Indígena Ibirama, para os Xokleng, em 1926. Essas terras indígenas abrigam aldeias Guarani há décadas, sendo que há também vários grupos vivendo fora dessas áreas demarcadas. Com isso, no presente, os índios Guarani ocupam pequenas extensões de terras não regularizadas, notadamente na região litorânea; os Kaingang encontram-se em cinco

terras indígenas na região oeste do Estado; e os Xokleng vivem em duas terras indígenas, no Alto Vale do rio Itajaí e no norte do Estado (CEPIN, 2013).

A ocupação do território do MOC por descendentes de colonizadores europeus ocorreu, efetivamente, a partir do início do século XX. Em um primeiro momento, esse território resumia-se a um corredor de passagem do gado gaúcho para as regiões Centro-Oeste e Sudeste do país. Tinha como principais atividades econômicas, estruturadas em latifúndios, a criação extensiva de gado bovino, extração de erva-mate e de madeira, com forte presença do coronelismo (WELTER, 2006).

Sobre o início da ocupação da região oeste de Santa Catarina, especialmente o meio oeste, cabe destacar que os indígenas, primeiros habitantes, tiveram suas terras gradativamente ocupadas, de forma hostil, por novos habitantes, desde negros fugidos de estâncias gaúchas e do Paraná, até peões e estancieiros empobrecidos, com diferentes origens e motivações. Também desertores e soldados da Revolução Farroupilha e, posteriormente, da Revolta Federalista, que procuravam novas terras para fugir de perseguições. Sujeitos que não encontravam espaço em outras terras foram habitar esse território e formaram o que se convencionou chamar de população cabocla. Os modos de vida eram, em certa medida, comuns aos dos índios, sobretudo pela caça e a agricultura rudimentar. Realizavam ainda o comércio de erva-mate nativa e a venda de pequeno excedente agrícola no caminho de tropeiros (NIEDERLE, 2014).

Do ponto de vista econômico, pode-se dizer que, até o final do século XVIII, configurou-se um sistema econômico de subsistência marcado por características dos diversos espaços que compunham o território catarinense na época, assentado na pesca e na produção de gêneros alimentícios básicos (litoral) e na pecuária extensiva (planalto). Esse cenário só se modificou a partir de meados do século XIX e início do século XX, quando Santa Catarina começou a ter mais espaço na esfera nacional. Para isso, foi decisiva a política de incentivo à imigração implementada pelo governo imperial em decorrência da abolição do tráfico de escravos a partir de 1850. Além disso, nesse mesmo período, foi definida a nova lei de terras que regulamentava a aquisição das propriedades pelos imigrantes (MATTEI, 2011).

Até o final do século XIX, pode-se verificar no MOC uma economia pautada na produção de subsistência e influenciada pelo tropeirismo e o comércio exíguo que esta atividade proporcionava ao excedente produzido. Entretanto, essa região

estava sendo inserida no processo de avanço da fronteira agrícola, movimento que abrangia também outras áreas no interior do Brasil. O contingente populacional que sobrava nas colônias velhas do Rio Grande do Sul, e já não encontrava alternativas de reprodução social, passa a também ocupar o território do MOC. Logo, o que se segue é a privatização de terras e a conseqüente marginalização do povo caboclo. Práticas comunais de uso das terras, criação de animais soltos e extrativismo vão dando lugar a práticas de criação cercada e outras práticas individualistas. A propriedade privada da terra implicou mudanças radicais no modo de vida da população local, que passou a ser tratada como invasora. A exploração de madeira e a privatização das terras ajudaram a limitar o acesso aos ervais, antes livres (NIEDERLE, 2014).

A autorização da construção da estrada de ferro São Paulo-Rio Grande, em 1893, cortando de forma longitudinal a região ao longo do rio do Peixe, na intenção de interligar os núcleos urbanos paulistas com as regiões do Sul, fontes de produção primária, foi fundamental para a efetiva ocupação desse território. Em 1908, foram iniciadas as obras da estrada de ferro no trecho catarinense e a empresa norte-americana “*Brasil Railway Company*”, responsável pela construção, recebeu como forma de pagamento 15 quilômetros em cada lado da estrada¹.

De acordo com Bavaresco (2013, p. 89),

A ocupação do espaço do oeste catarinense está diretamente ligada a construção da estrada de ferro que ligava o Estado de São Paulo ao Rio Grande do Sul. Oficialmente a empresa responsável pela construção, a norte-americana Railway Company, recebeu uma faixa de 15 quilômetros nas duas margens da ferrovia. No entanto, a empresa apossou-se de praticamente todo o território do Oeste catarinense, vendendo as terras para empresas colonizadoras e explorando a atividade madeireira. Após o término da construção da ferrovia a empresa despediu milhares de trabalhadores, sendo que a maioria deles acabou fixando residência na região, vivendo como posseiros em terras devolutas.

Por um lado, segundo Thomé (2007), havia no território grandes fazendas, muitas de gaúchos remanescentes das Revoluções Farroupilha (1853) e Federalista (1893); por outro lado, a extração de erva-mate, em grande parte por paranaenses que procuravam novos ervais, adentrando cada vez mais para o oeste. Nesse cenário, a posse da terra passou a ser disputada entre empresas colonizadoras, fazendeiros, remanescentes indígenas, caboclos das frentes expansionistas

¹ Estas terras foram concedidas à empresa sem considerar qualquer posse anterior. Entretanto, os títulos de terra expedidos antes de 1889 foram respeitados pela empresa (WELTER, 2006).

paulistas e ex-trabalhadores da estrada de ferro, originando a “Guerra do Contestado”.

Conforme descreve Thomé (2007, p. 75),

Até a abertura da estrada-de-ferro no Vale do Rio do Peixe, em 1910, a região teve vagaroso ritmo de desenvolvimento. O povo caboclo luso-brasileiro, na maioria vivia em solidão, longe dos recursos que a modernidade proporcionava às pessoas dos centros maiores. Suas principais atividades econômicas resumiam-se em extração da erva-mate, tropeirismo, lavouras de subsistência, criação de gado bovino e de suínos e, produção de derivados da pecuária. Foi neste cenário que ocorreu a Guerra do Contestado, o fato mais genuíno e marcante da história regional, que eclodiu pela junção de motivações sociais, econômicas, políticas e culturais.

Dessa forma, foi deflagrado um conflito armado entre população e representantes do poder Estadual e Federal (de outubro de 1912 a agosto de 1916), originado por problemas sociais, decorrentes da falta de regularização da posse de terras e insatisfação da população. O embate foi agravado ainda pelo fanatismo religioso, expresso pelo messianismo e pela crença dos revoltados de que se tratava de uma ‘guerra santa’. O interesse econômico, madeireiro e ervateiro dos Estados de Santa Catarina e Paraná, bem como a grande contestação por parte da população em relação às doações de terra a madeireiros e à empresa construtora da estrada de ferro, alcunhou a região como Contestado, igualmente ao conflito ocorrido (WELTER 2006; GOULARTI FILHO, 2002; THOMÉ, 2007).

No decorrer do movimento do Contestado, os programas de colonização foram paralisados e, a partir de 1917, novas regiões foram ocupadas, sendo criados os municípios de Joaçaba e Chapecó. Na década de 1920, o processo colonizador foi se expandindo com maior ênfase pelo Vale do Rio do Peixe e Alto Uruguai. Nos anos de 1940 e 1950, o oeste catarinense recebeu grande número de excedentes populacionais das áreas coloniais gaúchas e, na década de 1960, este processo migratório foi ainda maior (WELTER, 2006).

A partir da década de 1920 o processo de colonização intensificou-se, período em que a extração de madeira passou a ser a principal atividade econômica, até meados de 1940. A partir desta década a agropecuária (produção de milho, suínos, trigo e fumo), passou a destacar-se, beneficiando-se da estrada de ferro (GOULARTI FILHO, 2002).

Cabe salientar ainda, conforme Welter (2006), que o desenvolvimento do oeste catarinense esteve profundamente relacionado ao processo de

agroindustrialização, ou seja, tendo a base agrícola e agroindustrial como principal responsável pelo desenvolvimento da economia regional. A agroindústria catarinense nasce na década de 1930, entretanto, somente na década de 1970 se inicia um processo de consolidação no mercado local e nacional.

Sobre o ciclo da madeira, ressalta-se que alcançou seu auge entre 1930 e 1950, tendo fim uma década mais tarde com o esgotamento dos pinhais de corte e de outras madeiras nobres, deixando como herança apenas 2% das matas que antes cobriam esse imenso território. As madeiras contribuíram também para o povoamento e urbanização, por meio das vilas rurais, onde residiam os trabalhadores das serrarias. Muitas dessas vilas, depois, transformaram-se em municípios. O desenvolvimento agroindustrial do Oeste Catarinense ocorreu por meio de um processo tardio, posterior à década de 1940, devido a fatores como a falta de suporte financeiro, a baixa capacidade de acumulação e a desarticulação econômica da região (CORAZZA, 2013).

A colonização do Oeste teve início após a Guerra do Contestado e se intensificou a partir de 1940, com a chegada de colonos do Rio Grande do Sul, alemães, italianos e poloneses, que detinham experiência no cultivo da terra. Cerca de dez mil famílias de agricultores receberam lotes de dez hectares, com casas, escolas e igrejas. A existência de uma estrutura agrária minifundiária, já existente antes da vinda dos imigrantes, em pouco tempo deu condições para a implantação e o desenvolvimento das agroindústrias catarinenses, que cresceram baseadas no sistema de integração agroindustrial. O governo desempenhou um importante papel nesse processo e deu condições para que os complexos agroindustriais se estabelecessem no Estado por meio de uma política nacional de crédito rural (WELTER, 2006).

De acordo com Goularti Filho (2010), na década de 1970 consolida-se um novo modelo de produção, cuja interdependência entre indústria e agricultura é tão sentida que o antigo caráter autônomo da agricultura, assim como a capacidade decisória dos grupos sociais rurais, abala-se e perde força. Com isso, o modo predominante de se produzir modifica-se, elementos antigos como terra e trabalho passam a ser combinados aos insumos e serviços industrializados.

As agroindústrias haviam começado a integrar esse sistema a partir do final da década de 1960, mas, nas décadas posteriores de 1970 e 1980, esse movimento se intensificou. Entre 1960 e 1990, com a integração e a consolidação do capital

industrial, o desenvolvimento econômico do Oeste Catarinense passa a ser conduzido por grandes e médias empresas do setor alimentício, como Perdigão, Sadia, Chapecó, Aurora, Seara, dentre outros. Nesse processo, a indústria de alimentação catarinense, centrada na região Oeste do Estado, contempla as principais empresas brasileiras do setor (CORAZZA, 2013).

Ressalta-se a existência de uma das maiores empresas mundiais do segmento alimentício na região do MOC, a Brasil Foods - BRF, criada em 2009, a partir da associação entre a Sadia, de Concórdia, e a Perdigão, de Videira. Após o processo de fusão finalizado em 2012, a empresa tornou-se uma das principais exportadoras de proteína animal, com produtos que abastecem mais de 110 países, contando com aproximadamente 100 mil funcionários, muitos dos quais do MOC (OLIVEIRA, 2010 e CORAZZA, 2013).

As agroindústrias encontraram nos minifúndios da agricultura familiar um campo bastante propício para uma mudança no sistema de produção de auto suficiência, para uma substituição que incluiu capital industrial e bancário, o que provocou mudanças significativas no processo produtivo local e regional, bem como na organização da unidade familiar. Entretanto, este sistema produtivo passou a ser questionado, uma vez que, se por um lado, possibilita maior rentabilidade aos agricultores e aumento na oferta de empregos por essas indústrias no meio urbano, por outro, resulta na exclusão de uma parcela de agricultores que não foram capazes de se adequar às exigências impostas (OLIVEIRA, 2010).

No segmento industrial de papel e celulose, destaca-se, no território, a empresa Celulose Irani, sendo que os municípios mais influenciados pela sua presença são: Catanduvas, Concórdia, Irani, Joaçaba, Herval d'Oeste, Luzerna, Ponte Serrada e Vargem Bonita.

Esses municípios apresentam uma interação mais intensa com as operações da empresa, principalmente nos aspectos relacionados à geração de emprego e renda, arrecadação de tributos e estímulo ao desenvolvimento local. Essas características são especialmente perceptíveis na comunidade de Campina da Alegria, no Município de Vargem Bonita, onde os moradores têm relação direta com a Empresa, em função do vínculo empregatício, ou indireta, em razão da prestação de serviços ou serviços públicos na área de segurança, saúde e educação.

Nessas localidades do entorno, a Empresa tem instaladas unidades industriais e de gestão, nas quais a maior parte dos funcionários residem e podem

ser impactados pelos processos da empresa, e nas quais desenvolve e apoia projetos socioambientais (IRANI, 2015b).

Objetivando caracterizar detalhadamente o território em que a unidade industrial de Papel da Celulose Irani encontra-se instalada, apresenta-se a Figura 1, com destaque para os municípios de Catanduvas, Irani, Ponte Serrada e Vargem Bonita.

Na tabela 1, apresenta-se os dados ilustrados na Figura 1, na qual verifica-se o Município de Vargem Bonita com maior número de trabalhadores, totalizando 33,24%, seguido por Irani, com 30,52%, Ponte Serrada, com 19,74%, e Catanduvas com 7,92%. Esses municípios, portanto, podem ser destacados como o território de maior influência da Empresa (IRANI, 2015b).

Tabela 1: Celulose Irani S.A.: funcionários por município em 2015

Unidade territorial	Trabalhadores	
Água Doce	1	0.13%
Caçador	1	0.13%
Catanduvas	61	7.92%
Concórdia	29	3.77%
Eral Velho	1	0.13%
Herval d'Oeste	10	1.30%
Irani	235	30.52%
Joaçaba	24	3.12%
Ponte Serrada	152	19.74%
Vargem Bonita	133	17.27%
*Campina da Alegria	123	15.97%
Total	770	100.00%

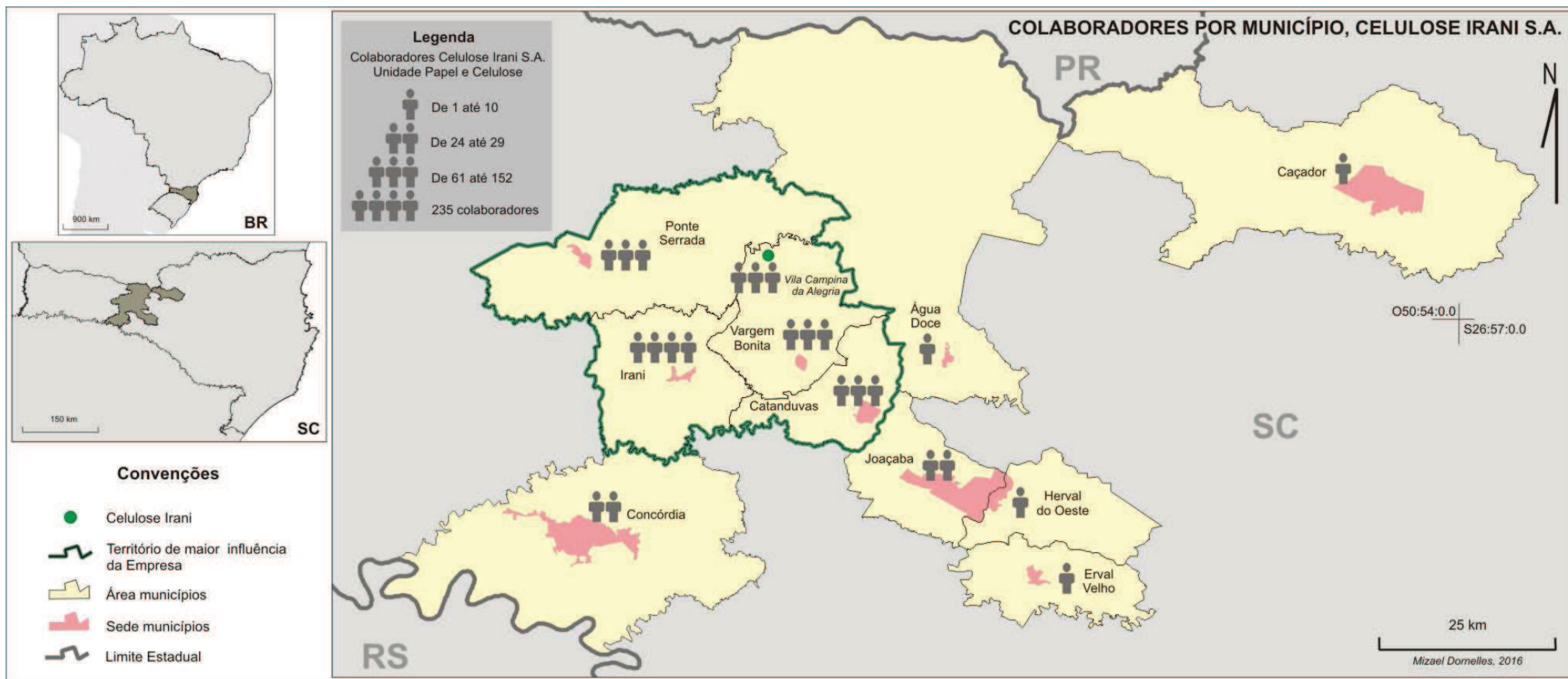
* Município de Vargem Bonita

Fonte: IRANI, 2015b. Organizado pela autora.

Esses municípios foram criados e instalados a partir da segunda metade do século XX. Ponte Serrada foi instalado em 1958, emancipado de Joaçaba². Catanduvas e Irani também se emanciparam de Joaçaba, em 1963, sendo que os municípios foram instalados no mesmo ano. Vargem Bonita emancipou-se posteriormente de Catanduvas, tornando-se município em 1993 (FECAM, 2016).

² A Lei Estadual-SC número 1.147, de 25 de agosto de 1917, criou o município de Cruzeiro (atual Joaçaba). A Lei Estadual-SC n. 1.608 de 24 de setembro de 1928, mudou a denominação do município para Cruzeiro do Sul, até que a Lei Estadual-SC n. 941, de 31 de dezembro de 1943, atribuiu a denominação atual ao município (JOAÇABA, 2014).

Figura 1: A Celulose Irani S.A no território: colaboradores por município em 2015



Fonte: IBGE, 2010. Organizado pela autora.

Além dos grupos indígenas nativos que inicialmente habitavam a região, os caboclos, os imigrantes do Rio Grande do Sul, notadamente descendentes de italianos e, em menor número, alemães e poloneses, foram os que efetivaram a apropriação do território desses municípios.

O Município de Catanduvas³ teve sua colonização consolidada na primeira metade do século XX, quando da construção da estrada de ferro São Paulo-Rio Grande. As atividades mais comuns eram a agricultura de subsistência e o extrativismo vegetal nos ervais locais (CATANDUVAS, 2013).

O território do Município de Irani⁴ começou a ser ocupado e arroteado no início do século XIX, por fazendeiros e colonos com origem no norte do Rio Grande do Sul. Esse território também ficou conhecido como 'o Berço do Contestado', uma vez que a primeira batalha da Guerra do Contestado (1912 a 1916) aconteceu onde hoje se localiza o município, em outubro de 1912 (IRANI, 2014).

De acordo com a Prefeitura Municipal (2014), Ponte Serrada⁵ teve o seu início em meados da década de 1910, por maioria de descendentes de italianos do Rio Grande do Sul, atraídos pela atividade da extração vegetal de madeiras nativas, como o Pinheiro Araucária, a Imbuia, a Canela e também de erva-mate.

Vargem Bonita⁶, assim como os outros três municípios, também apresenta relação com as terras contestadas, disputadas internamente pelas províncias de Santa Catarina e Paraná, que se desmembraram de São Paulo em 1853, e externamente, entre Brasil e Argentina. E, na formação do povoado, também prevalece a presença de gaúchos de descendência italiana (IBGE, 2016)

De modo geral, os municípios apresentam características semelhantes. Em 2015 (IBGE, 2015b), o conjunto dos quatro municípios apresentou uma população estimada em 36.618 habitantes, em uma área de 1.386,02 Km² (IBGE, 2015a) resultando em uma densidade demográfica de 26,42 hab/km². A maior parte dessa

³ O nome Catanduvas tem origem em catanduba, espécie de vegetação rasteira existente na região na época em que foi iniciada a colonização (CATANDUVAS, 2013).

⁴ O topônimo Irani originou-se do rio que banha o município, nome originário da língua Tupi-Guarani, que significa "Mel Envelhecido" (IRANI, 2014).

⁵ Os tropeiros que passavam por esta região em caravanas, juntamente com os colonos que residiam nela, decidiram construir uma ponte, que foi feita de madeira serrada à mão. Até então, todas eram feitas de tábuas e vigas lascadas, assim originando o nome do município, antes conhecido como Pouso dos Tropeiros (PONTE SERRADA, 2014).

⁶ O nome de Vargem Bonita foi dado pelos tropeiros, que usavam a localidade para repouso noturno, onde acampavam junto ao encontro das águas de três riachos. (IBGE, 2016).

população, cerca de 69,52%, está concentrada na área urbana, notadamente, na sede dos municípios. Catanduvas foi o município que apresentou maior população urbana, 84,71% e Vargem Bonita, maior população rural, 44,15%. No período de 2000 a 2010, a população de Vargem Bonita apresentou uma taxa de crescimento negativa (-7,08%), o que significa que a população diminuiu. Os demais municípios apresentaram taxa de crescimento positivo, com destaque para Catanduvas, onde a população aumentou 15,25%. A média de crescimento da população nesse intervalo de dez anos foi de 6,19% nos quatro municípios (IBGE-CENSO, 2010).

No que diz respeito à faixa etária dessa população, a variável idade foi agrupada em: população jovem, com menos de 15 anos, população adulta, com idade de 15 a 64 anos e população idosa, acima de 64 anos de idade. Com isso, pode-se verificar o envelhecimento da população no território dos quatro municípios. Por um lado, diminuiu a população jovem (de 10.535 para 8.878), mas por outro, aumentou a população adulta e idosa entre os anos de 2000 e 2010, sendo 12,57% e 45,96%, respectivamente (IBGE-CENSO, 2010).

Assim como em toda a região do MOC, os quatro municípios apresentam dois fenômenos demográficos relevantes: ao mesmo tempo em que existe uma migração do meio rural para cidades da região, notadamente aquelas de maior porte, há também a migração para outras regiões do país, sobretudo cidades do litoral catarinense e capitais de outros estados. Outro elemento importante, além do esvaziamento demográfico, diz respeito ao empobrecimento e perda da força de trabalho nesses municípios, uma vez que a população que está migrando para as outras regiões é, predominantemente, de jovens que possuem maior nível de instrução (OLIVEIRA, 2010).

Com o intuito de dar maior visibilidade às características socioeconômicas desses municípios, utilizou-se dados do Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável - IDMS, que, conforme a Federação Catarinense de Municípios – FECAM – Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável - SIDEMS (2012), mostra-se uma importante ferramenta para a aplicação do conceito de desenvolvimento municipal sustentável. Foi construído a partir de uma série de indicadores que buscam diagnosticar o grau de desenvolvimento de um território, com o intuito de apoiar a gestão municipal e colocar em destaque prioridades municipais e regionais em relação a um cenário futuro desejável, e entende a sustentabilidade como o desenvolvimento equilibrado das dimensões Social e

Cultural, Ambiental, Econômica e Político-Institucional.

O IDMS considera que cada dimensão contribui de forma igual para a sustentabilidade do município. Assim, há uma geração de subíndices para cada uma das seis dimensões, que se constituem numa forma intermediária de agregação. A média aritmética dos subíndices de cada uma das dimensões resulta no IDMS. O valor do Índice e de cada subíndice varia de 0 a 1, sendo 0 o mais baixo e preocupante e 1 o mais alto limite (FECAM-SIDEMS, 2012). Os índices e subíndices municipais são classificados em categorias, como pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1: Critérios de classificação em relação ao nível de sustentabilidade

Valor do índice ou subíndice	Classificação
Maior ou igual a 0,875	ALTO
Maior ou igual a 0,750 e menor do que 0,875	MÉDIO ALTO
Maior ou igual a 0,625 e menor do que 0,750	MÉDIO
Maior ou igual a 0,500 e menor do que 0,625	MÉDIO BAIXO
Menor do 0,500	BAIXO

Fonte: FECAM-SIDEMS, 2012. Organizado pela autora.

No conjunto dos quatro municípios, é possível identificar, por meio da tabela 2, que em 2014 o IDMS foi ‘médio’ para os municípios de Catanduvás e Ponte Serrada e ‘médio baixo’ para Irani e Vargem Bonita.

Tabela 2: IDMS e subíndices, 2014: municípios selecionados

Município	IDMS	Dimensões			
		IDM-SC	IDM-E	IDM-A	IDM-PI
Catanduvás	0,695	0,676	0,586	0,768	0,748
Irani	0,592	0,663	0,567	0,604	0,535
Ponte Serrada	0,647	0,636	0,721	0,586	0,646
Vargem Bonita	0,619	0,625	0,561	0,681	0,611

Fonte: FECAM-SIDEMS, 2014. Organizado pela autora.

Quando se verifica os subíndices, a dimensão sociocultural (IDM-SC) é mais equilibrada entre os municípios, em que todos se situam na faixa de ‘média’ sustentabilidade. Entretanto, quando se observa detalhadamente cada município, pode-se verificar carências, como o caso do indicador de qualidade habitacional, considerado ‘baixo’ nos quatro municípios. Catanduvás também apresentou deficiência na “estrutura de gestão para promoção da cultura” (‘baixo’). Por outro lado, destacou-se na “infraestrutura cultural” e baixa “mortalidade” (‘médio alto’ e ‘alto’). Irani e Ponte Serrada apresentaram ‘baixo’ “recursos investidos em cultura” e

‘alta’ “cobertura de atenção básica” na saúde. Vargem Bonita teve diversos indicadores em ‘baixo’ e outros indicadores considerados ‘alto’ (“recursos investidos em cultura” e “estrutura de gestão para políticas habitacionais”).

Na dimensão econômica (IDM-E), Ponte Serrada (‘médio’) destoa dos outros municípios (‘médio baixo’). Isso se deve ao ‘médio alto’ “dinamismo econômico” e “agregação de valor econômico”. Os demais municípios denotam uma ‘baixa’ classificação nesses mesmos indicadores mencionados, sendo Catanduvras no primeiro e Irani e Vargem Bonita no segundo.

A dimensão ambiental (IDM-A) apresenta destaque para Catanduvras (‘médio alto’), notadamente em relação a Irani e Ponte Serrada (médio baixo). Vargem Bonita coloca-se entre ambos (médio). Convém realçar que esses três últimos municípios apresentaram baixíssimos subíndices no indicador “estrutura de gestão ambiental” e todos os quatro pontuaram o máximo no indicador “preservação ambiental”.

A dimensão político institucional (IDM-PI) evidencia Catanduvras (‘médio’), junto a Ponte Serrada, frente aos outros dois municípios (‘médio baixo’). Todos os municípios apresentaram subíndices ‘baixo’ no indicador “capacidade de planejamento” e ‘médio alto’ e ‘alto’ em “articulação com o exterior”. Catanduvras retrata uma categorização ‘alta’ nos indicadores “qualidade do quadro funcional”, “qualidade da gestão de pessoas”, “gestão democrática” e “participação feminina”. Irani e Vargem Bonita demonstraram ‘baixo’ “capital social” e “saúde financeira”. Ponte Serrada apresentou ‘baixa’ “participação feminina”.

Convém esclarecer que os quatro municípios citados apresentaram, em 2010, uma concentração de renda bastante inferior à média nacional (0,60) e também inferior a do Estado de Santa Catarina (0,49), variando entre 0,43 e 0,47 pontos. A concentração de renda está expressa no Índice de Gini, que mede o grau de desigualdade existente na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar *per capita*. O valor varia de 0, quando não há desigualdade e a renda de todos os indivíduos tem o mesmo valor, a 1, quando a desigualdade é máxima e apenas um indivíduo detém toda a renda (PNUD, 2013).

A porcentagem de pobres, em 2010, foi superior à média estadual (3,65%) nos quatro municípios, variando de 4,38% em Catanduvras até 7,79% em Vargem Bonita. A média nacional foi de 15,20%, bastante superior. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2013), foram considerados como

pobres a proporção dos indivíduos com renda domiciliar *per capita* inferior a 27,45% (R\$ 140,00) do salário mínimo.

Ainda procurando melhor caracterizar os quatro municípios, apresenta-se o Índice de Desenvolvimento Humano para Municípios – IDHM, que agrega as mesmas três dimensões do IDH Global: a oportunidade de viver uma vida longa e saudável, de ter acesso a conhecimento e ter um padrão de vida que garanta as necessidades básicas, representadas por saúde, educação e renda⁷. O índice varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano. O IDHM estadual (0,774) foi superior ao dos quatro municípios, dentro da faixa de “Alto Desenvolvimento Humano”, sendo que o Município de Ponte Serrada ficou uma faixa abaixo, em “Médio Desenvolvimento Humano”, em 2010 (PNUD, 2013).

As faixas de IDHM não seguem as faixas do IDH Global. Elas foram adaptadas para contextualizar melhor a realidade brasileira. Dessa maneira: o IDHM entre 0 e 0,499 corresponde a “Muito Baixo Desenvolvimento Humano”; o IDHM entre 0,500 - 0,599, “Baixo Desenvolvimento Humano”; IDHM entre 0,600 - 0,699, “Médio Desenvolvimento Humano”; IDHM entre 0,700 - 0,799, “Alto Desenvolvimento Humano”; e IDHM entre 0,800 e 1 “Muito Alto Desenvolvimento Humano” (PNUD, 2013). Em 2010, melhor pontuação dos municípios foi no IDHM-Longevidade, com uma média de “Muito Alto Desenvolvimento Humano”. No IDHM-Renda a média foi de “Alto Desenvolvimento Humano” e no IDHM-Educação, “Médio Desenvolvimento Humano”. É importante registrar que as médias foram inferiores ao geral catarinense (PNUD, 2013).

A Celulose Irani se sobressai na realidade dos municípios considerados como território de abrangência da empresa. De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Previdência Social - MTE-RAIS, em 2013 havia 152 empresas instaladas no setor industrial dos municípios de Catanduvas, Irani, Ponte Serrada e Vargem Bonita. Destas 152 empresas apenas 1 (a Irani) correspondia a mais de 500 empregados. Pode-se ainda verificar que 72,29% das empresas desses municípios estão concentradas nos setores de comércio e serviços. A indústria correspondia somente a 11,35% nos municípios. Nos setores da Indústria, Construção Civil, Comércio, Serviços e Agropecuária, o

⁷ O IDHM apresenta uma nova metodologia que busca acompanhar as modificações ocorridas no IDH Global em 2010, ao mesmo tempo em que é adaptado metodológica e conceitualmente a fim de melhor retratar o contexto brasileiro. Assim os dados para 2000 e 1991 foram recalculados, possibilitando a comparação através da mesma metodologia (PNUD, 2013).

predomínio foi de pequenas empresas com menos de dez empregados, representando 87,49% dos estabelecimentos.

Os dados do MTE-RAIS (2013) ainda informam que no ano de 2013, enquanto Catanduvás, Irani e Ponte Serrada correspondiam, respectivamente, a 723, 233 e 543 empregados na indústria, em Vargem Bonita esse número era de 1078.

Quando se observa a ocupação/trabalho nos setores produtivos⁸ em 2010, a agricultura representava 26,92% das ocupações das pessoas com dez anos ou mais de idade no território. Atividades como indústria de transformação e construção responderam por 23,73%; comércio e serviços em geral por 43,31% das ocupações (53,25% em Catanduvás). As atividades que não foram definidas claramente são referentes à ocupação de 6,04% das pessoas nesses municípios. No total ocupado na agricultura, apenas 5,78% apresentaram relação direta com a produção florestal. Na Indústria e construção, 4,55% dos trabalhadores estavam ocupados com a fabricação de celulose, papel e produtos de papel. Em Vargem Bonita, esse número foi de 14,39% (IBGE-CENSO, 2010).

A condição de atividades profissionais tem maior concentração de pessoas com dez anos ou mais de idade, consideradas economicamente ativas e aptas para o trabalho, de 62,25% e uma proporção de pessoas ocupadas de 95,91% em todos os municípios. A população rural, em menores números absolutos, mostrou-se mais economicamente ativa, somando 64,12% em relação à população urbana que somou 60,07%. Destaca-se o Município de Irani com 73,23% da população rural economicamente ativa. As pessoas não economicamente ativas, com dez anos ou mais de idade, representavam 37,75% do total da região, com maior concentração na área urbana, em Irani (37,47%) e Vargem Bonita (47,80%), e maior concentração no meio rural em Catanduvás e Ponte Serrada 46,01% e 40,09%, respectivamente (IBGE-CENSO, 2010).

Quando se considera o Produto Interno Bruto - PIB, a preços correntes, desses quatro municípios, Catanduvás, Vargem Bonita e Ponte Serrada estão em uma faixa de aproximadamente R\$ 250 milhões, já Irani, com menos de 200

⁸ De acordo com a divisão estabelecida pelo IBGE e utilizada no Censo demográfico de 2010, considera-se as seguintes atividades: Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura, Indústrias extrativas, como primeiro setor produtivo; Indústrias de transformação, Construção, como segundo setor produtivo; atividades relacionadas à Administração pública, Comércio e serviços em geral, como terceiro setor produtivo (IBGE-CENSO, 2010).

milhões. Entretanto, o PIB *per capita* de Vargem Bonita é de mais de R\$ 53 mil, muito superior aos outros três municípios (IBGE-PIB, 2013). O Município de Vargem Bonita destaca-se com alto PIB *per capita* devido à existência da Celulose Irani S.A.

No que tange ao valor do rendimento médio mensal da população com dez anos ou mais de idade⁹ neste território, foi de 61,10%, recebendo até três salários mínimos¹⁰. Outros 27,63% correspondiam às pessoas sem rendimento ou que recebiam somente benefícios. Isso representa que 11,27% das pessoas com dez anos ou mais tinham um rendimento médio mensal acima de três salários mínimos nos quatro municípios, ou ainda, 0,53% da população tinham um rendimento a partir de 15 salários (IBGE-CENSO, 2010).

O PIB é uma importante variável utilizada para comparar economicamente áreas geográficas, fazendo-o por meio da quantificação da soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos em determinada área e período. O PIB calculado a preços correntes diz respeito ao ano em que o produto foi produzido e comercializado. O PIB *per capita*, outra variável bastante comum, representa um valor médio resultante do cálculo de divisão do PIB pela população em determinada área e período. É uma maneira de ilustrar proporcionalmente o tamanho do PIB em relação à população. Todavia não é uma medida de renda pessoal, mas uma relação entre uma medida de fluxo de produção (por unidade de tempo) e a população total.

Quando verificado o Valor Adicionado Bruto - VAB¹¹ a preços correntes, desses municípios, o maior destaque ficou no setor de comércio e serviços. Também é muito representativo o VAB do setor industrial, com destaque para Vargem Bonita, que representa 53,70% desses municípios (IBGE-PIB, 2013). Assim, enquanto os demais municípios expressam maior concentração econômica nos setores de Agropecuária e Comércio e serviços, Vargem Bonita destaca-se no setor industrial, devido à unidade industrial da Celulose Irani.

Cabe ainda destacar que, na produção agrícola, predominam na região as lavouras permanentes de erva-mate, laranja, tangerina e uva, entretanto, com

⁹ Média aritmética mensal dos rendimentos anual (do trabalho e outras fontes) que uma pessoa de 10 anos ou mais de idade (considerada economicamente ativa) recebeu, de acordo com classificação do IBGE.

¹⁰ O salário mínimo utilizado como referência na época era de R\$ 510,00 (IBGE-CENSO, 2010).

¹¹ Valor Adicionado Bruto. Este indicador reproduz o valor que determinada atividade agrega aos bens e serviços consumidos em seu processo produtivo. Trata-se da contribuição ao PIB pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades.

modesta quantidade produzida conforme a média de produção entre 2010 e 2014. As lavouras temporárias com maior destaque, na média do período, foram milho, batata inglesa e soja (IBGE-PAM, 2010 e 2014). O rebanho efetivo corresponde, notadamente, aos suínos (mais de 188 mil animais), sendo 68,27% somente em Irani; e aos galináceos (cerca de 3,9 milhões), maior destaque para Catanduvas com 53,50% desse total (IBGE-PPM, 2010 e 2014).

O modelo de desenvolvimento da região do MOC está baseado na agroindústria, motivado principalmente pela estrutura de agricultura familiar, base de construção do complexo agroindustrial catarinense. Mesmo com uma diversificação agrícola apreciável, poucos são os produtos que oferecem oportunidades de mercado para os agricultores. Com isso, existe na região um sistema de produção onde a policultura está subordinada à suinocultura e principalmente à avicultura. Em certa medida, o desenvolvimento econômico da região tem suas bases na produção de milho, criação de aves e criação de suínos, e cada vez mais esta perde espaço para a produção leiteira (OLIVEIRA, 2010).

Importante também colocar em evidência a extração vegetal e silvicultura, com quase 315 mil metros cúbicos extraídos para produção de lenha e mais de 640 mil metros cúbicos de madeira em tora, 39,87% foram destinados à produção de papel e celulose e 60,13% para outros fins na média de 2010 e 2014. Os municípios que apresentaram maior quantidade produzida na silvicultura, madeira em tora, no período, foram Ponte Serrada (52,11%) e Vargem Bonita (29,43%). Ponte Serrada também destacou-se na produção de madeira para lenha com 132,5 mil m³, assim como Irani, com 109,3 mil m³ (IBGE-PEVS, 2010 e 2014).

A silvicultura, ou a produção de madeira em tora, demanda grandes áreas de terra, diferente da criação de suínos e galináceos, que, quando confinados, ocupam pequenas áreas. Com isso, sinaliza-se para a estrutura fundiária nesse território, com a concentração da propriedade da terra. Os estabelecimentos rurais com menos de 50 hectares correspondiam a 85,06% das unidades e menos de um terço da área (31,23%) dos estabelecimentos no território em evidência. Outros poucos, 1,56% estabelecimentos com tamanho de 500 hectares ou mais, corresponderam a 29,56% da área total das unidades agropecuárias. Em Catanduvas e Vargem Bonita, apenas um estabelecimento agropecuário detinha 14,08% e 10,07% (aproximadamente 860 ha e 750 ha), respectivamente, da área total dos estabelecimentos nestes municípios. Em Irani, três (0,45%) estabelecimentos, dois a

partir de 1000 ha e com menos de 2500 ha, e outro com mais de 2500 ha, equivaliam a cerca de 20,12% (5.102 ha) de área. Ponte Serrada registrou 3 estabelecimentos com área superior a 2500 ha, ou 32,73% da área dos estabelecimentos agropecuários. Ainda nesse município, quando considera-se os estabelecimentos a partir de 1000 ha, a área ocupada representou 58,78% para 11 (2,43%) unidades (IBGE-CENSO, 2006).

Tendo em vista o tema desta pesquisa, cabe destacar que, conforme informações das empresas responsáveis pela fabricação de celulose no mundo, as plantações industriais de árvores fomentam economias locais estancas, providenciam empregos aliviam a pressão sobre as florestas. Somente são estabelecidas em terras degradadas, restauram solos, sequestram carbono e ajudam a satisfazer a “demanda global” de papel.

Entretanto a realidade distancia-se deste discurso para as pessoas que vivem em áreas próximas às plantações. As áreas florestadas têm destruído diferentes meios de vida e secado arroios e rios. Os empregos gerados são poucos e perigosos, mal remunerados e frequentemente temporários. As fábricas de celulose estão entre as indústrias mais poluidoras. Os motivos que levam as multinacionais do setor a procurar os países do Sul e os municípios mais pobres são: a mão de obra barata e pouco instruída, bem como subsídios públicos, como fundos de desenvolvimento que procuram incentivar a expansão industrial (LANG, 2008).

Por fim, entende-se que, de maneira geral, a principal vantagem da silvicultura é a capacidade de atendimento de uma demanda cada vez maior por madeira, o que reduz a pressão que sofrem as florestas nativas. Por outro lado, acaba causando um forte impacto ambiental e social quando preconizada como uma monocultura.

4.2 O desenvolvimento da indústria e a presença da Celulose Irani S.A

A partir da caracterização da região do Meio Oeste Catarinense, com destaque para o território de maior abrangência da Celulose Irani S.A., formado pelos municípios de Catanduvás, Irani, Ponte Serrada e Vargem Bonita, passa-se neste tópico, a versar sobre a Empresa nesse território.

Ao analisar a história da indústria catarinense, Goularti Filho (2002, p. 39)

refere que: “Os desenvolvimentistas catarinenses eram conservadores porque não analisavam criticamente as questões sociais, a concentração fundiária e o mando e desmando das oligarquias catarinenses (inclusive aliavam-se a elas)”. A partir dessa constatação, o autor aponta três períodos no processo de formação econômica do Estado:

De 1880 a 1945, salienta que a origem e o crescimento do capital industrial em Santa Catarina encontram-se vinculados a um padrão de crescimento dado pelo capital mercantil e pela pequena propriedade. Marca ainda o início e expansão da indústria têxtil, na região de Blumenau; a extração da erva-mate no planalto norte; a extração de carvão no sul; e o corte da madeira e produção alimentar no Vale do Itajaí. Assinala a chegada dos imigrantes e, com isso, a fundação de vários núcleos coloniais, bem como a expansão da fronteira agrícola para o oeste em virtude da construção de ferrovias e da atuação das companhias colonizadoras (GOULARTI FILHO, 2010).

A indústria metal-mecânica e a moveleira também aparecem nesse período, mas despontam posteriormente. Registram-se grandes mudanças sócio demográficas no Estado, com destaque para a chegada de imigrantes europeus, de 1875 a 1900, no Vale do Itajaí, e o movimento dos imigrantes e seus descendentes, procedentes do RS em direção ao oeste catarinense, em especial a partir de 1917. Os três segmentos da indústria citados aumentaram a participação no valor da produção de SC, entre 1905 e 1920, com uma média de 9%. Respondiam, em 1920, por aproximadamente 70% da força de trabalho empregada na indústria (GOULARTI FILHO, 2002).

O segundo período, de 1945 e 1962, foi sublinhado pela diversificação e ampliação da base produtiva catarinense, com os setores carbonífero, têxtil, madeireiro e alimentar expandidos, a ponto de serem integrados à economia nacional. Surgiram novas indústrias, como a metal-mecânica, na região de Joinville, a cerâmica, no sul e a de papel e celulose, no planalto. Essa expansão causou problemas de infraestrutura básica, como deficiência na malha rodoviária, na oferta de energia e na disponibilidade de linhas de crédito (GOULARTI FILHO, 2010).

Considerando a história do desenvolvimento industrial do segmento de papel em SC, registra-se que a primeira fábrica de papel - Cia. Fábrica de Papel Itajaí -, de propriedade de Curt Hering e José Deeke, foi fundada em Itajaí no ano de 1912. No ano de 1950, a empresa abriu uma unidade em Lages, às margens do Rio Canoas,

onde comprou uma serraria, duas fazendas para fornecer madeira e a fábrica Pasta Mecânica Perimbó. Em março de 1958, a unidade Papel Itajaí de Lages foi vendida para o grupo norte-americano Olin, e a empresa passou a se chamar Olinkraft Celulose e Papel S.A. Em 1928 é fundada a S.A. Fábrica de Papelão Timbó, no Município de Timbó, que inicialmente produzia papelão a partir da casca do arroz; em seguida especializou-se em papelão hidráulico, cartolina em cores, papelão pardo para modelos e outras variedades(GOULARTI FILHO, 2002).

No início dos anos 1940, surgiram mais duas fábricas de papelão, a Botollo & Dal Pigol e a Pelaes e Hartmann, ambas na região de Caçador. Em 1943, foram abertas mais cinco e, em 1944, mais uma (Thomé, 1995). Primo Tedesco é outro nome que está ligado à história do setor em Santa Catarina. De origem ítalo-brasileira, Primo Tedesco chegou a Caçador em 1935, onde montou uma pequena fábrica de pasta mecânica. No final dos anos 40, a Tedesco começou a produzir papelão e cartão-couro. Isso fez com que na região de Caçador, no ano de 1944, já houvesse 21 fábricas de pasta mecânica. Em 1951, esse número passou para 16, em 1955, para 20 e, em 1961, para 16.

A grande maioria das empresas surgiu de madeireiras que instalaram suas unidades nos anos de 30 e 40 e que diversificaram nos anos 40,50 e início dos 60. Eram empresas fundadas por pequenos madeireiros, que colonizaram o planalto norte e oeste barriga-verde. A acumulação gerada com a extração e beneficiamento da madeira desdobrou-se na fabricação de pasta mecânica. Alguns exemplos: em 1940 surgiu a Indústria Salto Grande S.A., em Rio do Sul, atual Águas Negras S.A. Indústrias de Papel; em 1941, nasceu a Celulose Irani S.A., em Joaçaba; em 1943, a Induma Indústria de Madeiras S.A., em Rio do Sul; em 1944, a Indústria de Pasta Mecânica Pinheira, em Porto União, atual Indústria Novacki Ltda.; em 1945, a Fábrica de Papelão Ibicuí, em Campos Novos, atual Iguazú Celulose e Papel S.A.; em 1951, a Indústria e Comércio Luiz Olsen S.A., em Rio Negrinho, atual Cia. Volta Grande de Papel; em 1952, a Papelão Santa Cecília S.A., em Timbó Grande, atual Indústria Bonet S.S.; em 1954 a Adami S.A. Madeira, em Caçador; em 1958, a Polpa de Madeiras Ltda., em Lages; em 1962, a Papelose Industrial Ltda., em Fraiburgo, a atual Trombini Papel e Embalagens S.A.; e em 1963, a Avelino Bragagnolo S.A. Ind. e Comércio, em Faxinal dos Guedes.

A partir do final dos anos 30, começaram as exportações de pasta mecânica das indústrias catarinenses para o mercado nacional. Em 1939, Santa Catarina exportou apenas 90 toneladas de pasta mecânica. Nos anos seguintes, as exportações aumentaram exponencialmente, alcançando 2.444 toneladas em 1947 (GOULARTI FILHO, 2002, p. 160)

A partir de 1930 e nas décadas subsequentes, posteriores às demandas da economia paulista, a urbanização e o crescimento da classe operária fizeram aumentar a demanda por produtos básicos, como alimentos e vestuário, e SC conseguiu colocar-se nesse mercado.

[...] entre 1945 e 1962, ocorreu uma verdadeira diversificação e ampliação da base produtiva na economia catarinense, resultante do surgimento de novos setores como os de papel, papelão, pasta mecânica, cerâmico, metal mecânico, plástico, materiais elétricos e indústrias ligadas ao setor de transporte (GULARTI FILHO, 2002, p. 141)

Os segmentos de maior destaque de produto industrial em SC, em 1949, eram madeira com 27,4%, têxtil com 21,5% e alimentos com 20,1%. Pouco mais de dez anos depois, em 1962, essa base industrial pouco tinha se alterado (GOULARTI FILHO, 2002).

O desenvolvimento do setor industrial de Santa Catarina apresenta, ao longo do tempo, uma estrutura produtiva especializada em vários segmentos, cuja matriz está associada a diversos fatores internos que se entrelaçam em seu processo de constituição e permitem firmar características setoriais próprias importantes na economia regional. Por sua vez, tais fatores determinantes da conformação da estrutura industrial catarinense se inserem numa lógica maior do desenvolvimento industrial brasileiro, recebendo estímulos e sofrendo impactos decorrentes dessa vinculação, ainda que em proporções diferentes (MATTEI; LINS, 2010, p. 111).

A integração e a consolidação do capital industrial definiu o terceiro período, de 1962 a 1990, quando o padrão de crescimento da economia catarinense passou a ser orientado pelo grande capital industrial e agroindustrial e pelos investimentos estatais em infraestrutura. “A economia catarinense se integrou ao mercado internacional e o planejamento estadual se tornou uma marca dos sucessivos governos” (GOULARTI FILHO, 2010, p. 30).

Goularti Filho (2002, p. 79) refere que no oeste catarinense ocorreu,

[...] uma colonização baseada no sistema colônia-venda e na pequena propriedade, que era voltada para a economia de subsistência e para a comercialização do excedente, estimulando desde cedo a formação de um mercado interno, que rapidamente se integrou à economia nacional por meio da ferrovia. Havia um universo de pequenas atividades comerciais e manufatureiras como mercearias, atafonas, mercenárias, moinhos, fábricas de queijo e salame, fábricas de caixas, sapatos e fundições. Esse regime de produção, baseado na pequena propriedade, permitiu uma acumulação pulverizada e ao mesmo tempo o surgimento de uma diferenciação social, em que alguns colonos mais abastados começaram a subordinar o trabalho e a pequena propriedade, tornando-se grandes madeireiros ou proprietários de frigoríficos.

A implantação dos setores industriais catarinenses está vinculada à proximidade dos recursos naturais, como a argila, em especial para a produção cerâmica de revestimento, e a madeira, para a fabricação de móveis, com extensão para a transformação em papel e celulose. Da mesma forma, com o aproveitamento

dos limites da pequena propriedade agrícola, explora-se o sistema de produção integrado voltado à produção de alimentos, com ênfase para os derivados de aves e de suínos (MATTEI; LINS, 2010).

No tocante à inserção da produção do Estado em âmbito nacional, no setor primário (agropecuária), a produção de SC destaca-se com a presença de importantes cadeias produtivas agroindustriais, com forte articulação nessa escala. Chama igualmente atenção a relevante participação da região oeste no agregado estadual, com cerca de 20% do PIB total, com destaque ao vigor do setor agroindustrial, carro-chefe da economia regional (LINS; MATTEI, 2010).

Cario e Fernandes (2010) salientam que, no processo de reestruturação produtiva, contando com a presença de infraestrutura tecnológica, têm destaque os setores têxtil-confecção (Vale do Itajaí), eletro-metal-mecânico (Joinville), móveis (São Bento do Sul), cerâmica de revestimento (Criciúma, Joinville e Florianópolis) e alimentos – aves e suínos – (Chapecó). Por outro lado, há setores cuja infraestrutura tecnológica é precária, como, por exemplo, os setores de plástico descartável (Criciúma), calçados (Tijucas) e papel e celulose (Lages). Outras mudanças em nível organizacional também são apontadas, como a adoção de técnicas de gestão modernas e também a desverticalização produtiva, ainda que de forma diferenciada setorialmente. Ou seja, alguns setores apresentam proximidade das plantas produtivas de segmentos de fornecedores especializados, ao passo que, em outros, a desverticalização tem por objetivo a redução de custos (CARIO; FERNANDES, 2010).

O desenvolvimento do setor industrial de Santa Catarina apresenta, ao longo do tempo, uma estrutura produtiva especializada em vários segmentos, cuja matriz está associada a diversos fatores internos que se entrelaçam em seu processo de constituição e permitem firmar características setoriais próprias importantes na economia regional. Por sua vez, tais fatores determinantes da conformação da estrutura industrial catarinense se inserem numa lógica maior do desenvolvimento industrial brasileiro, recebendo estímulos e sofrendo impactos decorrentes dessa vinculação, ainda que em proporções diferentes (MATTEI; LINS, 2010, p. 111).

Embora, na atualidade, a região do Oeste não se dedique mais significativamente à extração da madeira oriunda de mata nativa, até o final da década de 1940, esta foi a principal atividade econômica. A maturação do ciclo da madeira na década de 1950 elevou a região a grande fornecedora de madeira para a construção civil nos grandes centros urbanos, sobretudo, Brasília. Latifundiários e

pecuaristas viram nas atividades madeireiras uma nova fonte de renda, sem muito custo e com grande rentabilidade. O fazendeiro vendia o pinheiro e as serrarias se encarregavam da derrubada e transporte até as serrarias. Assim, os latifundiários e pecuaristas arrecadavam com a 'limpeza' das terras e ainda podiam aumentar a área de criação de gado.

O esfacelamento das atividades dessas madeireiras pode ser atribuído, em linhas gerais, a dois fatores: o esgotamento das reservas e a redução drástica das importações argentinas. A região não se preocupou com o reflorestamento, uma vez que a diversificação para o setor alimentício manteve a expansão da renda, evitando uma crise. Os madeireiros enriqueceram com a exploração predatória das matas e, no intuito de valorizar ao máximo o seu capital, acabaram por destruir muitas florestas, levando à extinção espécies animais e vegetais nativas. E se, no oeste, foram os caboclos pobres os explorados pelos madeireiros, o mesmo aconteceu com os caboclos de erva-mate, com os balseiros do rio Uruguai e com os peões (GOULARTI FILHO, 2002).

Nos últimos anos, a produção de madeira em florestas cultivadas, da qual resulta a matéria-prima destinada à indústria de papel e celulose brasileira, tem crescido. No ano de 2014, representou 58,27% da produção total de madeira em tora. Registrou um aumento na quantidade produzida de 32,9 milhões de m³ em 1990 para 46 milhões de m³ em 2000. No ano de 2010, a produção alcançou 69,8 milhões de m³ e, nos quatro anos subsequentes, ocorreu um aumento de 3,61% nesta produção de madeira em tora para papel e celulose (IBGE-PEVS, 2014).

No ano de 2014, o Estado de Santa Catarina foi considerado o terceiro maior produtor de madeira em tora do país (com 11,64% da produção nacional), e o sexto maior produtor para a indústria de papel e celulose (8,72% do total do país), sendo que os municípios da região do MOC correspondiam a 7,20% e 8,33% respectivamente, do total do Estado (IBGE-PEVS, 2014).

De acordo com dados da Indústria Brasileira de Árvores - IBÁ¹² (2015), o setor de papel e celulose é bastante competitivo no Brasil, por possuir o menor custo de produção do mundo. Somado a isso, contribui ainda o clima favorável, a

¹² Trata-se de uma associação responsável pela representação institucional da cadeia produtiva de árvores plantadas, do campo à indústria, junto a seus principais públicos de interesse. Lançada em abril de 2014, a entidade representa as 61 empresas e nove entidades estaduais de produtos originários do cultivo de árvores plantadas, com destaque para painéis de madeira, pisos laminados, celulose, papel, florestas energéticas e biomassa, além dos produtores independentes de árvores plantadas e investidores financeiros (IBÁ, 2015).

utilização de biotecnologia e de engenharia genética, que favorecem a produtividade brasileira, sendo que a produção de 1 milhão de toneladas de celulose no Brasil requer apenas 100 mil hectares de madeira, enquanto que, na Escandinávia, por exemplo, são necessários 720 mil hectares, e na Península Ibérica, 300 mil hectares. O custo da madeira (eucalipto) no Brasil gira em torno de US\$ 235 por tonelada, enquanto que, nos EUA, chega a US\$ 420 e US\$ 498 na China. A tecnologia de clonagem de mudas foi totalmente desenvolvida no Brasil por pesquisas realizadas entre as empresas, a Embrapa e Universidades. Somado a isso, a logística é bastante favorável, com florestas próximas das fábricas, que também são próximas dos terminais privados para exportação.

Para a Presidente Executiva da IBÁ, Elizabeth de Carvalhaes,

O Brasil está entre os maiores produtores de celulose do mundo, ficando no topo do ranking de produtividade, com o menor ciclo de colheita do eucalipto, de cerca de sete anos. A produtividade média dos plantios brasileiros de eucalipto atingiu 39 m³ por hectare ao ano, enquanto em países como o Chile, outro importante produtor na América do Sul, a produtividade da árvore é de 20 m³/ha ano. A produtividade dos pinus brasileiros também se destaca, ficando em 31 m³/ha ano – o Chile atinge 18 m³/ha ano a África do Sul chega a 22 m³/ha ano. Além disso, a área florestal necessária para a produção de 1,5 milhão de toneladas de celulose por ano no Brasil é de 140 mil hectares, um quinto da área necessária na Escandinávia (IBÁ, 2015, *on-line*).

A contribuição brasileira ao mercado mundial de celulose ocorre graças à prioridade que as empresas nacionais dão à manutenção de investimentos em pesquisas e desenvolvimento, buscando a melhoria da genética dos plantios e das técnicas de manejo florestal, fazendo com que o país tenha a engenharia genética arbórea mais avançada do mundo. O melhor exemplo do sucesso dessa estratégia é o impressionante desenvolvimento da produtividade do eucalipto no Brasil – 5,7% ao ano no período de 1970 a 2008, ante 2,6% da América Latina, 0,9% dos países desenvolvidos e 1,9% para o conjunto de países em desenvolvimento (IBA, 2015).

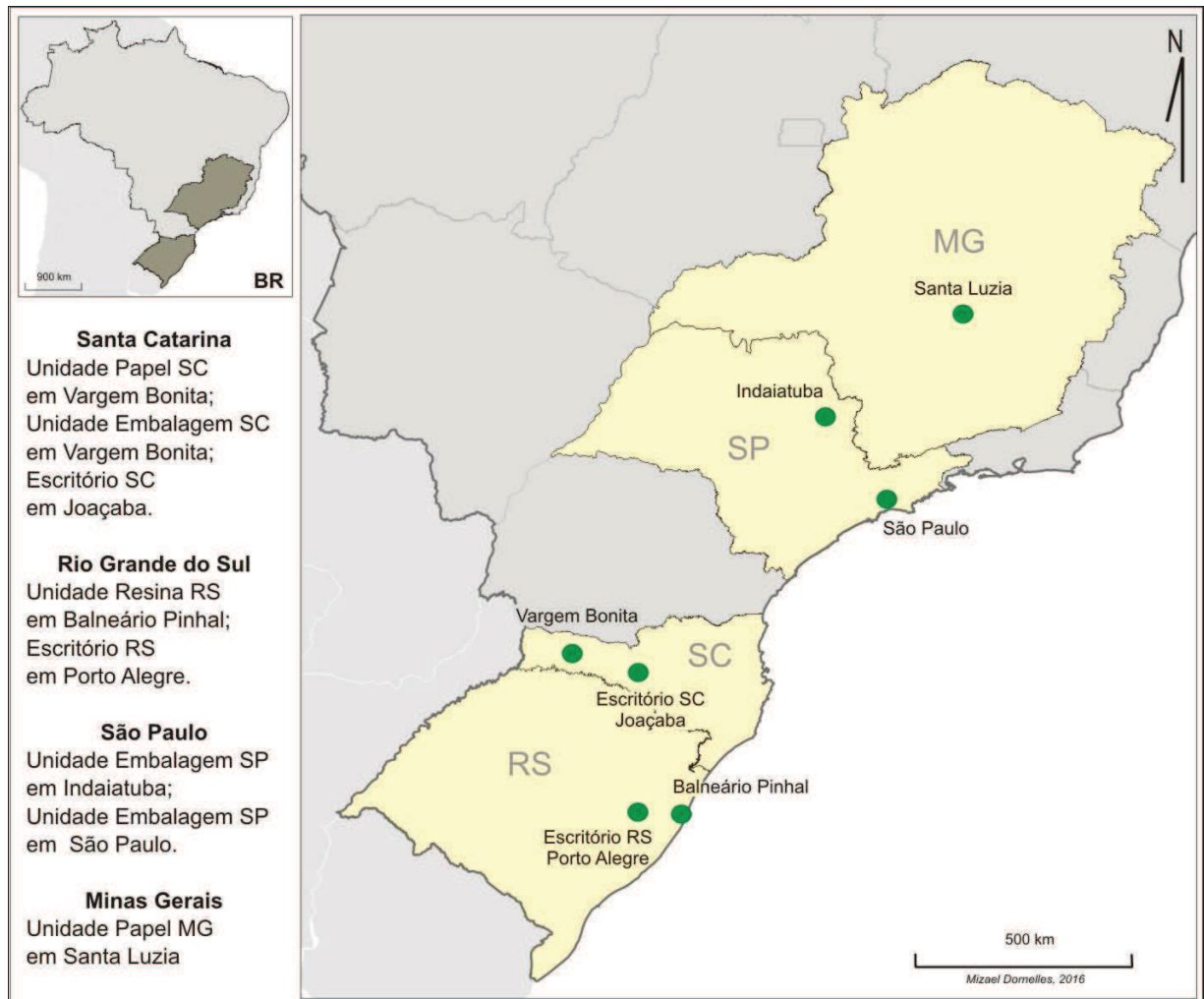
Os três maiores produtores de celulose no Brasil em 2013 e 2014 são: Fibria (5.260 e 5.277 mil t.), Suzano (2.427 e 3.477 mil t.) e Eldorado (1.270 e 1.601 mil t.). Neste ranking a Celulose Irani ocupa o décimo quinto lugar, com 82 e 79 mil toneladas produzidas neste período. Na produção de Papel, os três primeiros do ranking foram: Klabin (1800 e 1821 mil t.), Suzano (1.291 e 1.298 mil t.) e International Paper (1.035 e 1.049 mil t.) A empresa encontra-se na sexta posição, com 247 e 271 mil t. produzidas em 2013 e 2014.

A Celulose Irani é uma empresa brasileira, de capital aberto desde 1977.

Foi fundada em 1941, na cidade de Vargem Bonita (SC), através da iniciativa de quatro famílias gaúchas – Mandelli, Piti, Oliveira e Velinho. Em 1994 a empresa passou a ser controlada pelo grupo Habitasul, um tradicional conglomerado da região Sul do país (CARIO, 2008, p. 492).

O grupo Habitasul detém seu controle acionário (88,5%), assumido em 1994 (IRANI, 2015a). Produz e comercializa papeis para embalagens, chapas e caixas de papelão ondulado, breu e terebintina (extraídos da resina do pinus), operando nos mercados de papel, embalagem, resinas e florestal, com seis unidades produtivas nos estados do RS, SC, SP e MG (IRANI, 2015b).

Figura 2: Unidades da Empresa no território brasileiro



Fonte: Irani, 2015b. Organizado pela autora.

Sua unidade de produção de papel e celulose, juntamente com uma planta industrial de embalagens e um horto florestal, estão localizados no Município de

Vargem Bonita, no Meio Oeste Catarinense.

Figura 3: Vista das Unidades Papel e Embalagem e da Vila Campina da Alegria



Fonte: Arquivo da Empresa.

No ano de 2015, de acordo com documentos da Empresa, havia um quadro de 2.562 funcionários, distribuídos nas unidades da empresa, da seguinte forma: 29% Papel SC Campina da Alegria; 16% Embalagem SP Vila Maria; 15% Embalagem SP Indaiatuba; 12% Embalagem SC Campina da Alegria; 11% Habitasul Florestal; 7% Escritórios; 7% Papel MG Santa Luzia; e 3% Resina RS Balneário Pinhal. Quanto à rotatividade do seu quadro funcional, a empresa vem reduzindo este índice, como pode ser verificado no dados referentes aos últimos três anos: 2013: 16,76%; 2014: 16,71% e 2015: 14,45%. Do total de funcionários, 5,46% estavam afastados (IRANI, 2015b).

Por categoria funcional, no ano de 2015, 7% dos funcionários ocupavam posições de liderança, enquanto que 14% encontravam-se em cargos administrativos, 10%, técnicos e 68%, operacionais. Observa-se que nos últimos dois anos vem reduzindo a quantidade de cargos em posição de liderança e técnicos, e aumentando a quantidade de cargos operacionais e administrativos. Em 2013, 8% ocupavam posições de liderança, enquanto que 13%, cargos administrativos, 11%, técnicos e 67%, operacionais. Em 2014, 7% dos funcionários encontravam-se em posições de liderança, enquanto que 13%, em cargos administrativos, 11%, técnicos e 69%, operacionais.

Considerando o gênero, no ano de 2015, 84% dos funcionários são do sexo masculino e 16% são mulheres. Dos homens, 8% encontram-se em posição de liderança, 9%, em cargos administrativos, 11%, técnicos e 72%, operacionais. Das mulheres, 6%, ocupam cargos de liderança, 41%, em cargos administrativos, 5%, técnicos e 49%, cargos operacionais. Constata-se a predominância dos homens nas posições de liderança, técnicas e operacionais, enquanto que as mulheres ocupam a maior parte dos cargos administrativos.

Quanto ao tempo de empresa, no ano de 2015, 2,07% do quadro funcional tinha acima de 30 anos de serviço; 2,34%, de 25 a 30 anos; 4,29%, de 20 a 25 anos; 6,67%, de 15 a 20 anos; 12,06%, de 10 a 15 anos; 20,18%, de 5 a 10 anos; 36,89% de 1 a 5 anos e 15,50% até um ano de serviço.

Em relação à faixa etária, em 2015, 40,91% dos funcionários da empresa tinham até 30 anos, em 2014, 39,16% e, em 2013, 42,26%. Entre 31 anos e 40 anos, havia 30,44% em 2015, 31,93% em 2014 e 31,37% em 2013. Com idades de 41 a 50 anos, em 2015, havia 19,20% funcionários; em 2014, eram 19,53% e, em 2013, 18,52%. Na faixa etária de 51 a 60 anos, em 2015, havia 7,61% dos funcionários, em 2014, 7,35% e, em 2013, apenas 6,61%. Acima de 60 anos, em 2015, havia 1,83% dos funcionários, em 2014, eram 2,05% e, em 2013, 1,23%.

Sobre os investimentos em treinamentos, a empresa, em 2015, investiu R\$ 1.021 mil em capacitação e desenvolvimento, e R\$ 929 mil em 2014. Os incentivos à educação por meio de subsídios foram de R\$ 1.033 mil em 2015 e de R\$ 1.020 mil em 2014.

Os investimentos em benefícios de alimentação foram de R\$ 7.563 em 2015 e de R\$ 4.769 nos anos de 2014 e 2013. Os benefícios para transporte representaram investimentos de R\$ 6.151 em 2015, R\$ 5.402 em 2014 e R\$ 3.842 em 2013. Quanto ao seguro de vida, investiram-se R\$ 226 em 2015, R\$ 200 em 2014 e R\$ 165 em 2013. Os investimentos em plano de saúde foram de R\$ 8.310 em 2015, de R\$ 7.179 em 2014 e de R\$ 4.529 em 2013. Dessa forma, os investimentos em benefícios, em 2015 totalizaram R\$ 22.250, em 2014, foram R\$ 17.550 e em 2013 R\$ 13.332.

Quanto aos benefícios fiscais, as retenções a título de ISS em Vargem Bonita estavam em R\$ 382 mil em 2015, R\$ 417 mil em 2014 e R\$ 384 mil em 2013. Os percentuais sobre o total retido em Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza - ISS no Município equivaleram a 1,78% em 2015, 1,91% em 2014 e 2,16% em 2013.

O valor repassado à Associação dos Moradores da Campina da Alegria - Amoca foi de R\$ 56 mil em 2015 e de R\$ 73 mil nos anos 2014 e 2013.

A Empresa apresentou, em 2014, uma receita bruta e R\$ 959 milhões e líquida de R\$ 738 milhões. Coloca-se como a 3ª maior produtora de papel ondulado do país (considerando a metragem produzida); e 4ª maior produtora de papel para embalagens (considerando as toneladas fabricadas). Aproximadamente 87% das vendas da empresa são destinadas ao mercado interno, onde 67% correspondem aos negócios com embalagens de papelão ondulado (IRANI, 2015a).

A base fundiária da empresa é de 46,4 mil hectares situados nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul: no primeiro, os 29,8 mil hectares no meio oeste catarinense são destinados ao suprimento de madeira para celulose; no segundo, no litoral lagunar, cerca de 16,6 mil hectares destinam-se à extração de resina e ao mercado de madeira (IRANI, 2015b).

O segmento de papel e celulose no Brasil nasce da crise deflagrada pela Segunda Guerra Mundial, da qual refere Quadros (2010, p. 32):

Em 1939, começa a Segunda Guerra Mundial e com ela iniciam as dificuldades, pois os alemães bombardeiam os navios mercantes, ficando difícil a importação de produtos industrializados. Como o Brasil importava muito papel e pasta de celulose, este tipo de produto estava com dificuldade de chegar aos portos brasileiros. Surge assim a necessidade de fabricar papel e celulose no Brasil, abrindo campo para um novo ramo industrial e, além disso, os empresários estariam ajudando o país, que tentava fazer um grande esforço para se livrar das importações.

Em um resgate histórico, sobre a contextualização da criação da empresa, encontrou-se muitos dados importantes. Por ser grande importador de papel e pasta de celulose, e em virtude da Segunda Guerra Mundial, o país confrontou-se com a necessidade de investir no setor. Com consideráveis reservas de capital, a Companhia Vinícola Rio Grandense do Município de Caxias do Sul (RS) viu o mercado de vinhos finos diminuir, o que os levou a investir no segmento de papel e celulose (IRANI, 2013).

Quanto à Sociedade Vinícola Rio Grandense, Paz (1977, p. 35) refere que,

Nessa época existia em Caxias do Sul um verdadeiro líder e companheiro. Tratava-se da figura de Galeazzo Paganelli, que liderou um movimento ao qual se uniram os principais produtores de vinho da região e em julho de 1929, foi fundada a Sociedade Vinícola Rio-grandense. Estabeleceu-se uma matriz em Porto Alegre, dirigida por José Moraes Vellinho, e uma filial em Caxias do Sul, sob a direção de Galeazzo Paganelli.

Cabe ressaltar que a atividade madeireira no Meio Oeste Catarinense teve início com a subsidiária da empresa construtora da Ferrovia São Paulo-Rio Grande, a “*Lumber and Colonization Company*”, que desmatou grandes áreas na região para construir a estrada e aproveitou-se do enorme potencial madeireiro das matas de araucária, assumindo a liderança da produção e exploração das florestas (QUADROS, 2010).

A escolha da fazenda São João do Irani, localizada no Município catarinense de Cruzeiro do Sul, a 25km do povoado mais próximo, Vargem Bonita, para instalação da empresa, ocorreu com base a um estudo realizado pela Vinícola Rio Grandense. Às margens do rio da Anta, a localidade da fazenda era conhecida como Campina da Anta, sendo rebatizada como Campina da Alegria pelo administrador Alfredo Fedrizzi, responsável pela implantação do projeto industrial e pela criação do pequeno povoado devido à significativa distância de outros núcleos populacionais. (IRANI, 2013).

O local das construções foi demarcado pela direção da empresa e as obras iriam iniciar; pois, para se construir uma obra desta envergadura, era necessário instalar uma olaria, uma serraria e uma pedreira com um britador, para que se tivessem tijolos, madeira, pedra, brita e areia, necessárias para a construção das instalações físicas. Enquanto a estrada não era aberta para fazer a ligação entre Campina da Alegria e Vargem Bonita, para que chegasse o maquinário, foi aberta a pedreira e começaram a extrair pedras, estas mais tarde utilizadas nas fundações dos prédios e da chaminé da fábrica (QUADROS, 2010, p. 3).

Inicialmente, a primeira unidade fabril da celulose Irani, sediada em Campina da Alegria, Município de Vargem Bonita, tinha o objetivo de produzir papel. Essa produção foi iniciada em 1944. A fábrica começou o seu funcionamento sem produzir celulose, usando papéis velhos e pasta mecânica. Nessa década (1940), foi iniciada a construção de uma represa e de uma usina de geração de energia próximo ao vilarejo e a unidade de produção de papel, em Campina da Alegria. Uma termoelétrica a lenha abastecia a indústria.

O projeto original da fábrica teve que ser alterado diversas vezes. As condições não permitiam se fazer como estava planejado no início. Em 1944 foi movimentada a primeira máquina de papel, inaugurada por Nereu Ramos, governador do Estado de Santa Catarina. O primeiro papel foi feito com celulose importada e pasta mecânica, pois com a guerra não pudemos montar a fábrica de celulose. Foi vendido para editora Globo que imprimiu com ele o romance “Um Olhar para Vida” (PAZ, 1977. p. 51).

Nesse período, a vila já tinha luz elétrica e água encanada nas residências. A água, oriunda de uma fonte natural na encosta da serra, abastecia a vila por meio de uma caixa d'água, de onde partiam carros para distribuição. A logística da empresa era simples. Os papéis eram transportados até Cruzeiro do Sul (atual Joaçaba), para um depósito da empresa às margens da ferrovia São Paulo-Rio Grande. Posteriormente, o papel era encaminhado pelo trem aos centros consumidores no país. Em 1949, a pequena hidrelétrica local gerava a capacidade necessária para a unidade de produção da empresa e para as casas dos operários na Campina da Alegria. Em seguida, foi iniciada a construção de outra hidrelétrica no rio Irani para suprir futuras necessidades de produção (IRANI, 2013).

No início da década de 1960, a área florestal da empresa começou a ser estabelecida, sendo que a primeira colheita ocorreu 15 anos depois. Até então a madeira era proveniente de serrarias da região e da derrubada de pinheiros em propriedade da empresa. A população na Vila Campina da Alegria, nesse período, (década de 1960), era de aproximadamente 5 mil habitantes. Na década subsequente (1970), foi inaugurada a madeireira da empresa. A Vila Campina da Alegria elegeu um prefeito e um vereador, dentre os residentes. Em 1976, a vila contava com um colégio estadual, uma igreja, um armazém de alvenaria em frente à praça e uma quadra de futebol de salão, além de um hospital com estrutura para atender os moradores da região. Em 1979, teve início a construção da terceira pequena hidroelétrica no município vizinho de Ponte Serrada, que recebeu o nome de Cristo Rei, concluída em 1981. Mesmo assim, precisava adquirir mais energia, pois cerca de 40% de sua demanda era comprada (IRANI, 2013).

Nos anos de 1990 e 1991, a empresa apresentava dificuldades financeiras decorrentes das mudanças do Plano Collor. Por movimento grevista, a empresa ficou paralisada por 20 dias, o que veio a dificultar ainda mais a situação financeira da empresa. Buscando reestruturar-se, a empresa implementou modificações em sua diretoria, realizou redução de custos e o desligamento de um grande número de funcionários. Um dos acionistas do grupo Inaco vendeu sua parte na empresa, desencadeando, assim, a mesma atitude dos demais acionistas. O Banco Findan assumiu as negociações e, então, em 1994, o Grupo Habitasul consolidou a compra da Celulose Irani.

A partir da sua aquisição, ocorreram consideráveis investimentos e um crescimento patrimonial, produtivo e de receita. Foram incorporadas novas fábricas

e diversas melhorias no parque produtivo, bem como foram conquistados novos mercados consumidores, notadamente depois dos anos 2000. Muitas foram as mudanças pelas quais a Celulose Irani passou, conforme apresenta-se no quadro a seguir:

Quadro 02: Histórico da empresa Celulose Irani S.A.

Ano	Mudanças Históricas
1994	Grupo Habitasul assume o controle da IRANI
1995	Modernização da Máquina de Papel número II
1997	Aquisição da fábrica de Embalagens em Santana do Parnaíba - SP
1998	Instalação a pós-secagem do papel na máquina de papel número II.
1999	Incorporação da Unidade Móveis
2000	Inauguração da Máquina de Papel número V e a Unidade Fabril Embalagem SC em Vargem Bonita (SC) Reformas na Máquina de Papel número I Obtenção da Certificação ISO 9001 para a Unidade Papel.
2004	Criação do departamento de Gestão Ambiental Destaque como líder no mercado nacional de papel de baixa gramatura (35 a 60 g/m ²). Aprovação do Instituto Adolfo Lutz para comercializar soluções de embalagens apropriadas para manter contato direto com alimento. Definição da intenção estratégica da Empresa: Missão, Visão e Valores IRANI. Obtenção da ISO 9001 para a Unidade Embalagem SC.
2005	Inauguração da Unidade Fabril Papel, em Vargem Bonita (SC), a Usina de Coo-geração de energia. Publicação do primeiro Balanço Social. Realização do Ciclo do Planejamento Estratégico. Implantação do IRANI Online – ferramenta virtual de relacionamento com clientes.
2006	Criação da marca e da loja digital Meu Móvel de Madeira, na cidade de Rio Negrinho. Inauguração da Planta de Evaporação de Licor Negro na Unidade Fabril Papel SC Segunda empresa no setor de Papel e Celulose no mundo e primeira no Brasil a ter créditos de carbono emitidos pelo Protocolo de Kyoto.
2007	Publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade. Realização do Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em todas as suas unidades operacionais. Lançamento do Projeto Superação. Relatório de Sustentabilidade de 2007 ficou entre os dez melhores do Brasil.
2008	Primeira empresa do Brasil a certificar o inventário de carbono na norma internacional ISO 14064. Única do setor de papel, celulose e embalagem a constar no ranking <i>Brazil's Leading Reports</i> da pesquisa Rumo à Credibilidade. Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) foi o primeiro MDL de Efluentes registrado na ONU em toda a América Latina. Inauguração da nova unidade fabril de embalagem de papelão ondulado em Indaiatuba (SP).
2009	Crescimento de 22,6% no volume de vendas de papelão ondulado; Criação da área de sustentabilidade que é incorporada à Gerência de Gestão para Excelência. Reinauguração da Unidade Embalagem SC.
2010	Encerramento as operações da Unidade Móveis em Rio Negrinho (SC). Relatório de Sustentabilidade da IRANI de 2009 foi considerado o 3º melhor relatório do Brasil. IRANI recebe o Selo de Empresa Inovadora da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei). A empresa é a primeira e única empresa brasileira a participar voluntariamente do <i>Carbon Disclosure Project (CDP)</i> , na edição 2010.
2011	Conquista do Prêmio Empresa Exemplar da América Latina do Centro Mexicano para La Filantropía (Cemefi).
2012	Venda da subsidiária Meu Móvel de Madeira. 21º Prêmio Brasileiro de Embalagem Embanews. 8º lugar no Ranking Melhores da Sustentabilidade - Programa Benchmarking Brasil. 4º lugar no Ranking da Década - Os melhores da Gestão Socioambiental Brasileira dos últimos 10 anos. 1ª lugar em inovação e em RH no Guia Época Negócios.
2013	Aquisição da Indústria de Papel e Papelão São Roberto S.A., empresa com sede em São Paulo e unidades industriais instaladas em São Paulo (SP) e Santa Luzia (MG), pela CCI (Companhia

	Comercial de Imóveis), controladora indireta da Celulose Irani.
2014	IRANI assina protocolo de intenções com os governos de Santa Catarina e Minas Gerais para expansão do parque fabril de Vargem Bonita (SC) e para a construção de uma planta de Embalagem em Santa Luzia (MG). Reforma da MP#1 e Nova Planta de Depuração de Celulose
2015	A Empresa foi escolhida como uma das vencedoras do prêmio anual de Saúde, Segurança e Meio Ambiente organizado pela PCA (Pine Chemicals Association). Prêmio foi entregue no Japão.

Fonte: Elaborado por Cassol, Dias e Tonial (2013). Adaptado pela autora.

Com base em estudos sobre a adaptação e capacidades estratégicas da Celulose Irani, Cassol, Dias e Tonial (2013) identificaram que, após a aquisição pelo Grupo Habitasul, a empresa passou por diferentes mudanças, todas de grande relevância para o alcance de sua 'visão de futuro'. As autoras consideram três períodos estratégicos do processo de adaptação da empresa Celulose Irani:

O primeiro período estratégico, de 1994 a 2003, foi marcado por uma gestão que priorizou o crescimento produtivo, a modernização, a ampliação e a aquisição de uma nova fábrica em detrimento das pessoas.

[...] em 1999, o Grupo Habitasul reuniu os gestores de suas empresas em um evento em Canela, RS, para elaborar uma agenda de trabalho estabelecendo metas. Em razão destas, a empresa teve que fazer uma reorientação estratégica que incluiu uma reestruturação, decidindo pelo crescimento orgânico, assim chamado pelos gestores (CASSOL; DIAS; TONIAL, 2013, p. 263).

A necessidade de um clima organizacional favorável, em um ambiente de respeito e confiança, com lideranças mais proativas, provocou o início de um processo de mudança cultural, incluindo a mudança no perfil dos gestores.

O segundo período estratégico iniciou em 2004, com foco na gestão planejada, no crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas, em que foram priorizadas ações de sustentabilidade, inovação, desenvolvimento de pessoas e planejamento.

No terceiro período estratégico, de 2011 em diante, o objetivo está no *core business* e na expansão estratégica. A empresa está consolidada nos mercados de papel e papelão ondulado, reconhecida pelas ações de sustentabilidade e de inovação, com novas metas estratégicas.

Estas ações implantadas a partir do controle da Celulose Irani S.A. pelo Grupo Habitasul tiveram um forte impacto na Vila Campina da Alegria, como pode ser verificado a seguir.

Importante salientar a forte influência da Empresa na região do entorno das unidades industriais localizadas em Vargem Bonita/SC, favorecendo o

estabelecimento de parcerias e corresponsabilidade pela execução dos projetos de autoria própria ou de parceiros. Desde 2010, a empresa prioriza a contratação de fornecedores locais como forma de apoio ao fortalecimento da economia regional.

A Celulose Irani procura fortalecer as comunidades locais, com apoio e incentivo a projetos que visem fomentar a gestão, produção e comercialização de artesanato feito com seus resíduos industriais; promover a cidadania por meio do esporte, incentivo ao estudo na Educação básica e atividades relacionadas a educação ambiental; estimular a aprendizagem profissional por meio do Programa Jovem Aprendiz (IRANI, 2015b).

Convém ainda destacar que as áreas florestais da empresa em Santa Catarina somam 29.820 hectares distribuídos em cinco municípios da região do MOC (Vargem Bonita, Irani, Catanduvas, Ponte Serrada e Água Doce). Desde 2004, existe o Programa de Parcerias Florestais, com o objetivo de expandir a base florestal e incluir a população das comunidades do entorno na cadeia produtiva (IRANI, 2015b).

As principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável estão relacionadas ao Inventário de Gases de Efeito Estufa, à Modernização da Estação de Tratamento de Efluentes, à revalidação na Organização das Nações Unidas - ONU do Projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, da Usina de Cogeração, aos programas de Educação ambiental, aos estudos relativos a espécies existentes na área florestal e ictiofauna local, à produção de mudas nativas, ao aproveitamento de resíduos e à certificação junto ao *Forest Stewardship Council - FSC* para o manejo florestal e cadeia de custódia. A vegetação nativa é preservada em uma Reserva Particular do Patrimônio. Trata-se de uma área de 285 hectares, destinada à pesquisa científica, à educação ambiental e à conservação de remanescentes de mata nativa (IRANI, 2015b).

4.2.1 A Vila Campina da Alegria

No Município de Vargem Bonita, ao lado do maior parque industrial da Celulose Irani, localiza-se a Vila Campina da Alegria que conta, atualmente, com 736 moradores residentes em 253 imóveis de propriedade da empresa, com relacionamento direto ou indireto com a mesma, por meio de contrato de trabalho ou de prestação de serviços. Os imóveis utilizados para a prestação de serviços

públicos à comunidade local são de propriedade das organizações neles instaladas (IRANI, 2015b).

Figura 4: Vista da Vila Campina da Alegria



Fonte: Arquivo da autora.

A Vila Campina da Alegria teve seu início a partir de um rancho de tábuas lascadas, construído para abrigo no período das obras da Celulose Irani S.A. (PAZ, 1977). Quadros (2010, p. 65) refere que “[...] com o passar do tempo, a vila Campina da Alegria foi se formando. Foi construído um pequeno armazém de madeira, um salão grande que servia como escola e salão de baile, um cinema, uma igreja e um campo de futebol”.

Ao analisar o uso do território, por meio da criação das vilas operárias e a construção e transformação desses espaços, observa-se a representatividade do papel das indústrias junto aos trabalhadores na ocupação do território, bem como a política de benefícios sociais.

Indo além do espaço da fábrica propriamente dita, entre as condicionantes de um contínuo desenvolvimento industrial, o papel da moradia para a adequação do homem pobre ao sistema de trabalho fabril transformou-se em aspecto central no processo produtivo. O fornecimento de habitações para seus operários acompanhou o desenvolvimento da grande indústria desde sua fase inicial. A criação de um espaço contíguo à fábrica destinado a abrigar operários se mostrou necessária a partir da instalação, em lugares remotos, das primeiras indústrias, junto a fontes de energia e matéria-prima.

Inicialmente caracterizados como pequenos acompanhamentos fabris, estes espaços logo se transformaram em núcleos que dispunham de habitações e alojamentos, além de serviços e equipamentos necessários para manter seus operários (MOREIRA, 2007, p. 201).

Muito mais do que simples núcleos habitacionais, esses espaços surgiram também como forma de arregimentação da força de trabalho e extensão do controle sobre a vida do operário, indo além dos portões da fábrica. A busca de isolamento da grande cidade, ou mesmo a imposição dos limites das vilas operárias esteve relacionado às estratégias que buscavam disciplinar a mão de obra (MOREIRA, 2007).

No Brasil, durante as primeiras décadas do século XX, as vilas operárias surgiam como proposta de moradia simples, mas que apresentavam padrões de higiene, conforto e ordenamento espacial não existente nos cortiços e favelas. Ao morador de uma vila operária, tinha-se associada a ideia de um trabalhador com emprego regular e com relações de vizinhança estáveis (TONAKI, 2013, p. 67).

De acordo com Ávila (2009, p. 66), as vilas operárias possuem algumas diferenças entre si:

Ao longo da história da industrialização brasileira, principalmente a partir de meados do século XIX, foi difundida a prática de construção de moradias para operários por empresas em cidades ou em localidades rurais. Estes conjuntos arquitetônicos foram denominados de várias formas ao longo de suas existências. Comumente chamados de vilas operárias, núcleos urbanos, cidade-companhia ou cidade operária, estes locais possuem diferenças quanto a localizações, condições político-administrativas e ao período histórico em que ocorrem suas construções.

O termo “vila operária”, segundo Correia (2001), era originalmente utilizado para designar as casas construídas próximas à fábrica e destinadas aos seus operários.

Originalmente usado no Brasil para nomear um grupo de moradias destinadas a operários de um mesmo empreendimento fabril, o termo “vila operária” logo seria estendido para designar grupos de casas modestas semelhantes produzidas por outros agentes. Sob a denominação “vila operária”, eram reunidas no país, até os anos 30, as experiências mais diversas: conjuntos construídos por empresas imobiliárias para aluguel ou venda a proletários urbanos, por empresas ferroviárias para seus funcionários, por indústrias, minas, frigoríficos e usinas para seus operários, técnicos e administradores, e pelo Estado. Posteriormente o termo “conjunto habitacional” se difunde, tanto em referência às moradias em blocos de apartamentos, quanto às casas unifamiliares” (CORREIA, 2001, p. 84).

Para Ávila (2009), o termo vila operária é comumente utilizado para nomear grupos de casas, algumas vezes acompanhados de equipamentos coletivos, como

escola, igreja ou clube, localizadas em áreas urbanas ou em subúrbios. A adequação da utilização e da uniformização dessas expressões é, muitas vezes divergente, pois nem sempre a expressão está levando em consideração a relação entre o significado histórico desses termos com o local que recebe esta denominação.

O modelo que agregava local de trabalho e moradia propunha integrar as relações sociais de trabalho ao cotidiano dos operários. A transformação, criação e formação de mão de obra especializada partiram, em grande parte, da ação coordenada pelos empresários e empreendedores da atividade fabril. As vilas operárias, construídas por empresas, foram uma das primeiras respostas ao agravamento das condições de moradia dos trabalhadores urbanos. Consolidaram-se ao longo do século XIX como proposta modelar para uma sociedade limpa, honesta, saudável, de relações familiares concretas, no qual reinava a disciplina e a ordem (TONAKI, 2013, p.13)

A autora evoca ainda o aspecto econômico e de controle na relação de trabalho por meio da moradia. Correia (2011) mostra, entretanto, que a construção de casas por empresas para seus funcionários ocorreu com grande intensidade até a década de 1950, chegando até períodos recentes (década de 1980), criadas por empresas privadas e também estatais.

No campo, ao contrário das vilas em cidades, as indústrias criaram aglomerações isoladas e autônomas e, por isso, exigiam a presença de uma diversidade maior de equipamentos complementares à produção fabril e à reprodução do trabalhador (casa, escolas, armazéns, hospitais, clubes...). Apesar do maior investimento em equipamentos, os núcleos fabris permitiam à empresa ter maior controle na gestão de produção e do grupo operário, podendo exercer poder local de fato, sem grandes interferências do Estado. Nas vilas operárias, no meio urbano, essa autonomia também era almejada, mas as limitações eram maiores.

Para Correa (2001), o modelo que agregava local de trabalho e moradia propunha integrar as relações sociais de trabalho ao cotidiano dos operários. A transformação, criação e formação de mão de obra especializada partiram, em grande parte, da ação coordenada pelos empresários e empreendedores da atividade fabril.

Do mesmo modo, em relação ao controle, merece destaque a moeda própria, o Boró, que circulou pela vila Campina da Alegria por aproximadamente 30 anos.

Logo que a empresa Celulose Irani Ltda., iniciou as primeiras construções na fábrica e na vila, esta que já possuía alguns moradores, e como estes precisavam de mantimentos, instalou-se o primeiro comércio que, mais tarde, se transformaria no armazém. O comércio pertencia à empresa, que vendia os mantimentos aos seus funcionários com pequena margem de lucro. Como os funcionários recebiam em vale, mas nem sempre gastavam o total deste em compras, era necessário dar o troco para que gastassem em outra oportunidade. Dessa forma, para resolver o problema do “troco” foi criado o “Boró”, uma espécie de moeda própria que circulava internamente na vila de Campina da Alegria (QUADROS, 2010, p. 66).

Poucos eram os funcionários da Celulose Irani que não recebiam os vales, com isso, era expressivo o número de “Borós” em circulação. Logo, fornecedores de frutas e verduras, bem como alguns estabelecimentos comerciais em Joaçaba, também recebiam como pagamento esses vales e, posteriormente, os trocavam por moeda corrente no escritório da empresa (QUADROS, 2010).

Correia (1998) argumenta que as construções das habitações para os operários devem ser avaliadas à luz dos interesses industriais; para as indústrias, a criação de moradias operárias atraía, estabilizava e contribuía para disciplinar o trabalhador, para fazê-los mais submissos, produtivos e distantes de ideias grevistas e/ou anarquistas que ameaçassem a ordem e o patrimônio da classe dominante.

Concorda Tonaki (2013) ao considerar que os serviços de apoio aos moradores das vilas operárias tinham duplo sentido:

No Brasil, vários empreendimentos adotaram o uso de equipamentos de suporte ao funcionário tanto por questões relativas ao distanciamento do núcleo fabril do meio urbano, quanto por intenções de controle e disciplinarização do corpo operário (TONAKI, 2013, p. 85).

Para Blay (1985, p. 143) a construção das vilas operárias caracterizava um investimento capitalista:

Neste período (1900-1920), dá-se a expansão das vilas construídas pelas indústrias para uso dos seus operários. Na primeira etapa da implantação industrial estas vilas tinham sido construídas ao lado das fábricas e as casas eram alugadas aos operários. (...) estas vilas operárias são disputadas pelos trabalhadores. Do ponto de vista do investimento econômico, uma avaliação da área ocupada pelas indústrias e, da área das casas mostra que eram relativamente insignificantes.

Continua a autora,

Ao alugar uma casa a uma família trabalhadora, porém a empresa recuperava o investimento econômico através do aluguel. (...) Assim, quando o operário a consegue, ele vai fazer concessões ao empregador para poder permanecer nela (BLAY, 1985, p. 144).

Correia (1998) refere que o acesso às escolas em vilas operárias era restrito, buscando o aproveitamento dos estudantes como contingente de mão de obra daquelas unidades.

Quanto ao papel das escolas, de acordo com Tonaki (2013, p. 86),

Para além dos benefícios sociais propagandeados pelas empresas, as escolas têm um papel importante para as indústrias na disciplina e formação de mão de obra. Sendo propriedade da fábrica que agia como mediadora nas relações professor-aluno, a escola cumpria seu papel na melhoria técnica da mão de obra, mas também como educadora do trabalhador e de sua família, ensinando novos hábitos, temperança, novas noções de higiene, de comportamentos, respeito à autoridade e à hierarquia.

Tonaki (2013) aponta a origem de várias associações esportivas e clubes de futebol a partir das vilas operárias, uma vez que equipes formadas por funcionários de empresas foram criadas, com o escopo de vida saudável, mas também usando o esporte coletivo para fortalecer o trabalho em equipe, obediência, disciplina e hierarquia.

O cinema, os bailes, os carnavais e os piqueniques no mato eram as principais diversões na Campina. [...] Nos acontecimentos sociais – bailes, festas, carnavais – Alfredo sempre exigia que a família participasse junto com os operários. Uma maneira de eliminar diferenças e consolidar sua liderança (PAZ, 1977, p. 64).

Para Correia (1998), o lazer regrado guiava o tempo livre, substituíva o perigo do ócio e estimulava o desenvolvimento das aptidões físicas e psicológicas para o trabalho. O incentivo à leitura, à música, à contemplação da natureza, ao cinema, e outras formas de lazer pacífico buscam atender às mesmas intenções, de acordo com Tonaki (2013).

Sobre os primeiros moradores da vila Campina da Alegria, Quadros (2010, p. 98) diz que,

No início da Campina da Alegria, no começo dos anos 40, o efetivo da Polícia Militar era muito reduzido na região e a Polícia Civil inexistia, era costume na época as pessoas andarem armadas, sendo que muitos empregados contratados para a construção da estrada que liga Vargem Bonita à Campina da Alegria e, também, para à fábrica de papel, eram fugitivos da Guerra do Contestado ou bandoleiros procurados pela justiça.

Entretanto, a maioria dos moradores da vila eram emigrantes do Rio Grande do Sul ou seus descendentes. Tinham consigo apreço ao tradicionalismo gaúcho, ao entretenimento e lazer, o que levou à criação de grupos, incentivados pela empresa,

para estes fins. O autoritarismo local ganhava evidência no campo político, onde não havia liberdade de escolha para os colaboradores da empresa que simpatizavam com a União Democrática Nacional - UDN. Em época de eleição, todos eram pressionados a votar nos candidatos do partido e quem se manifestasse ao contrário era dispensado pela empresa (QUADROS, 2010).

Reitera-se que, na década de 1960, a população da Vila era de aproximadamente cinco mil habitantes. Na década subsequente (1970), foi inaugurada a madeireira da empresa. A Vila Campina da Alegria elegeu um prefeito e um vereador, residentes. Em 1976, a Vila contava com um colégio estadual, uma igreja, um armazém de alvenaria em frente à praça e uma quadra de futebol de salão. Além de um hospital com estrutura para atender os moradores da região (IRANI, 2013).

Posteriormente, em 1992, havia 518 casas, distribuídas entre a Vila Bonfim, localizada próxima à fábrica, a Vila Brasil, próxima ao Cemitério e o Centro. Nesse ano, a Vila Campina da Alegria passa a pertencer ao Município de Vargem Bonita, que foi emancipado do Município de Catanduvas (IRANI, 2013).

A partir de 1994, quando a Companhia Habitasul de Participações S.A. assumiu o controle da Celulose Irani S.A., foi estabelecida uma nova política de incentivo aos funcionários para construção de residências próprias nos municípios de Catanduvas, Vargem Bonita, Irani e Ponte Serrada. Com isso, a maioria das casas foi destruída e a vila diminuiu de tamanho, bem como diminuiu muito o fluxo de pessoas e a circulação de dinheiro pelo comércio local.

No censo de 2010 do IBGE, a Vila Campina da Alegria foi considerada como um Aglomerado Rural Isolado – do tipo núcleo, isto é, uma localidade situada em área legalmente definida como rural, mas caracterizada por um conjunto de edificações permanentes e adjacentes que formam uma área continuamente construída, com arruamentos reconhecíveis e dispostos ao longo de uma via de comunicação. O tipo núcleo significa que o aglomerado está vinculado a um único proprietário do solo, de caráter privado e/ou empresarial (IBGE-CENSO, 2010).

Figura 5: Vista por satélite da Vila Campina da Alegria em 2002



Fonte: Google Earth (2015) – Imagem de Março de 2002.

Na comparação das imagens, pode-se observar a redução de casas/domicílios neste intervalo de 11 anos.

Figura 6: Vista por satélite da Vila Campina da Alegria em 2013



Fonte: Google Earth (2015)– Imagem de Agosto de 2013.

Em 2000, a população da vila era de 1162 habitantes (IBGE 2003). Já no período de realização do censo demográfico de 2010 pelo IBGE, havia somente 744

habitantes residentes, o que representa um significativo decréscimo com média aproximada de 42 habitantes por ano no período, conforme ilustrado acima.

No que diz respeito à faixa etária, a população jovem representava 26,41% e a população adulta 72,52%, já os idosos eram 8%. Quanto ao gênero, eram 373 homens e 371 mulheres. A moda do rendimento médio mensal das pessoas com 10 anos ou mais de idade foi de 1 a 2 salários mínimos. Entretanto 33,49% foram considerados sem rendimentos, onde 58,57% destes representavam a população entre 10 e 17 anos de idade da Vila (IBGE-CENSO, 2010). Esses dados mostram profundas mudanças nos últimos anos com a diminuição do número de habitantes e, conseqüentemente, a redução de domicílios, bem como menor circulação de dinheiro devido ao alto número de dependentes sem rendimento e baixa remuneração média mensal.

Atualmente há ações promovidas pela empresa que visam o bem-estar e a qualidade de vida dos moradores da vila, como o “Projeto de Revitalização da Campina da Alegria” que, desde 2007, busca fomentar a construção e reforma de imóveis, o incentivo ao comércio e serviços locais e parcerias com o poder público e outros atores da sociedade.

A Empresa teve retenção de mais de R\$ 417 mil a título de ISS para o Município de Vargem Bonita em 2014, o que representou 1,91% do total retido no município. Em 2013, a retenção foi de cerca de R\$ 384 mil, o equivalente a 2,16% do total nesta localidade e, em 2012, foi retido aproximadamente R\$ 430 mil e 2,75%, respectivamente. Há uma parceria com a Prefeitura de Vargem Bonita, por meio da qual parte do ISS retido para o município é repassado para a Amoca, como forma de estimular o desenvolvimento da comunidade. Esse incentivo foi de R\$ 73,38 mil em 2014 e proporcionou à Amoca a realização de ações socioculturais, esportivas e a reforma de espaços públicos. Em 2013, foram repassados R\$ 73,31 mil e, em 2012, R\$ 82,60 mil (STN, 2015).

A comunicação oficial com a Campina da Alegria é realizada por meio da área Gestão da Vila que está dedicada ao atendimento das demandas da comunidade. Outro canal de comunicação utilizado é o Jornal Conversa Aberta, com circulação exclusiva na comunidade e expressivo reconhecimento por parte dos moradores, além de um mural instalado na praça central. São realizadas reuniões com a diretoria da Amoca e moradores sempre que necessário. A *interface* com a Associação de Moradores e o poder público, entre outras entidades do entorno,

torna possível a realização de diversas atividades focadas na comunidade, como a realização de eventos beneficentes e festivos, a revitalização de espaços como a biblioteca da escola local, e promoções culturais como apresentações artísticas.

A partir do exposto, evidencia-se um grande número de ações de Responsabilidade Social da Empresa, direcionados à população do entorno, muitas delas com o intuito de “minimizar” ou de “internalizar” externalidades negativas, observadas no processo. Há, entretanto, todo um conjunto de externalidades sociais que têm repercutido significativamente na qualidade de vida da população do entorno da Empresa, que serão apresentadas no próximo capítulo, com base na percepção dos atores envolvidos, tanto no âmbito interno da Empresa quanto no território do entorno.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL E EXTERNALIDADES NO TERRITÓRIO - O CASO DA EMPRESA CELULOSE IRANI S.A.

O tema central desta tese é a análise das externalidades da Celulose IRANI no território, por meio da sua cultura organizacional, visando compreender como a presença da empresa repercute na vida das pessoas e na localidade onde encontra-se inserida.

Com base no referencial teórico de Fleury (1989, 1991, 1996, 2009), procurou-se caracterizar a cultura da Celulose Irani por meio da sua história, da organização dos processos de trabalho, das políticas de gestão de pessoas e dos processos de comunicação e decisão, analisando sua repercussão no território. Buscou-se identificar como a empresa estabelece sua relação com a comunidade, por meio de entrevistas individuais com seus Diretores, bem como com executivos em diferentes posições de comando, e demais trabalhadores.

Com os clientes, fornecedores, moradores da Vila Campina da Alegria, ex-funcionários, prefeitos, e demais autoridades, buscou-se verificar a repercussão da presença da Empresa em relação ao desenvolvimento do território, articulação e estratégias de interação com o entorno, relações com o poder público e a sociedade em geral.

A ancoragem desta pesquisa na fenomenologia se justifica pela possibilidade de conhecer e compreender o vivido, o experienciado pelas pessoas que se relacionam internamente ou externamente, direta ou indiretamente, com a empresa. A pesquisa fenomenológica parte da compreensão do viver e não de definições ou conceitos; é uma compreensão voltada para os significados do perceber (CAVALEIRO, 2005), em que se procura destacar a experiência de vida das pessoas.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que contempla um conjunto de técnicas sistematizadas, voltadas à descrição e interpretação do conteúdo, com o propósito de alcançar um entendimento mais aprofundado do tema.

Laurence Bardin (2009), professora de Psicologia na Universidade de Paris V, que aplicou as técnicas de análise de conteúdo na investigação psicossociológica e nos estudos das comunicações de massas, define-a como um conjunto de técnicas

de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Refere que “a análise de conteúdo se faz pela prática” (BARDIN, 2009, p. 51).

Para uma aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos, conforme Bardin: 1. A pré-análise; 2. a exploração do material; e, por fim, 3. o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (2009, p. 121).

Na pré-análise, primeira fase desta organização de análise de conteúdo, objetivou-se a sistematização para que se pudesse conduzir as operações sucessivas de análise. A partir da leitura flutuante, as entrevistas previamente realizadas e transcritas foram analisadas por meio da análise categorial que, conforme Bardin (2009), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças.

Segundo a autora, “a análise pode efetuar-se numa amostra, desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (BARDIN, 2009, p. 123).

Nesse sentido, “nem todo o material de análise é susceptível de dar lugar a uma amostragem, e, nesse caso, mais vale abstermo-nos e reduzir o próprio universo (e, portanto, o alcance da análise), se este for demasiado importante” (BARDIN, 2009, p. 123).

De acordo com Campos (2004), trabalhar com a análise de conteúdo significa demonstrar sua versatilidade, mas também seus limites, enquanto técnica. O desenvolvimento dessa técnica passa invariavelmente pela criatividade e pela capacidade do pesquisador em lidar com situações que, muitas vezes, não podem ser alcançadas de outra forma. De qualquer maneira, é uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos, mas deve ser valorizado enquanto meio e não confundido como finalidade em um trabalho científico.

Visando contemplar os objetivos da pesquisa, utilizou-se ainda a técnica de estudo de caso. O estudo de caso, por si só, deve reunir “o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo

de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto” (GOLDENBERG, 2004, p. 34).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas, no âmbito interno da empresa e no território, e observações *in loco* realizadas em visita à empresa e aos municípios do entorno. Os dados secundários foram obtidos por meio de análise documental (relatórios, documentos, *site* na *internet*, revistas, artigos e livros sobre a Empresa). Também foram utilizados dados de institutos nacionais e estaduais de pesquisa (IBGE, FECAM, entre outros), que possibilitaram aferir repercussões da presença da empresa no território.

As entrevistas foram gravadas e a sua transcrição originou um *corpus* textual para a análise de conteúdo por ser “uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 191). Assim, na análise das informações, foi considerado não só o conteúdo manifesto, mas também aquele latente, isto é, aquele percebido pela entrevistadora, com atenção especial dedicada à interpretação do material transcrito das entrevistas, pois:

Os textos, do mesmo modo que as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam (BAUER e GASKEL, 2002, p. 189).

Os dados coletados por meio das entrevistas internas com roteiro semiestruturado (ADENDO B) foram previamente agendadas por contato telefônico ou *e-mail*, com os diretores e executivos em posição gerencial, coordenadores, supervisores, técnicos e demais funcionários na empresa. Foi solicitado autorização para gravar as entrevistas e colhida a permissão para usar os dados por meio da assinatura do Termo de Consentimento, oferecendo a possibilidade de escolha em identificar-se ou não (ADENDO A). A duração das entrevistas estendeu-se de 50 min a 1h40min. Em algumas ocasiões, foi necessário agendar novo horário para

complementar a entrevista, devido à riqueza das informações disponibilizadas pelo entrevistado.

No total, entrevistou-se 44 pessoas, sendo 22 do ambiente interno da empresa, e 22, externas à empresa, no território, com relações diretas ou indiretas com a mesma. Como critério de escolha, buscou-se, no ambiente externo, entrevistar lideranças qualificadas em diversos segmentos sociais e atividades profissionais, como pode ser observado no Quadro 3. No ambiente interno, foram elencados representantes dos diversos segmentos da Empresa, conforme demonstrado no Quadro 3.

De acordo com o que se entende por externalidades, foram pesquisadas, por meio das entrevistas, as repercussões da presença da Celulose Irani no território, com base na sua cultura organizacional. Identificou-se a dificuldade de compreensão sobre o significado do termo externalidades que, na maior parte das vezes, foi entendido como ações de responsabilidade social.

Outro aspecto observado entre os entrevistados que trabalharam na Empresa foi que vários se *emocionaram* quando falaram sobre ela. Na maior parte dos entrevistados, percebeu-se um sentimento de satisfação pela existência da Empresa, independente do seu vínculo com a mesma.

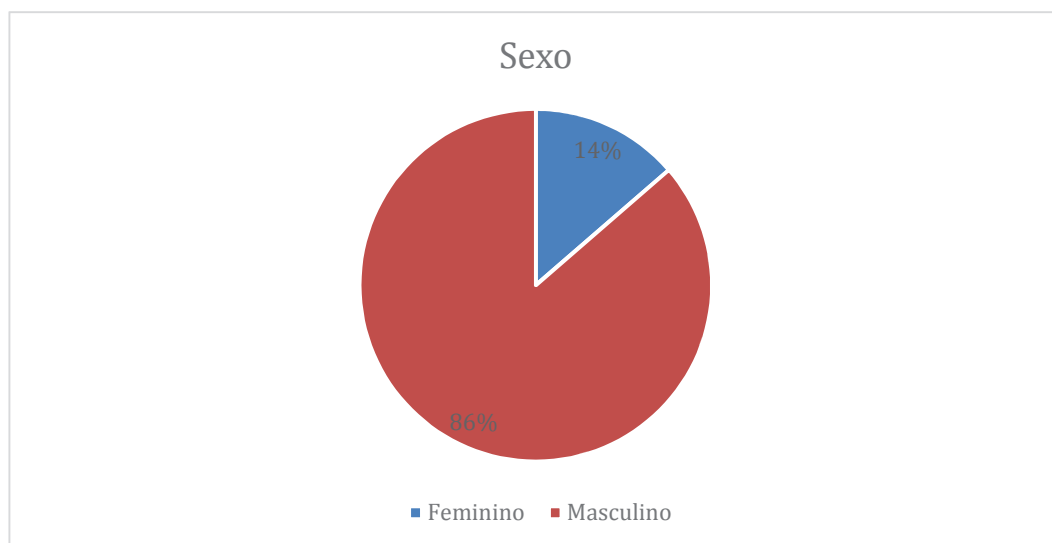
As entrevistas realizadas com os representantes do território aconteceram, na maior parte das vezes, nos locais de trabalho dos entrevistados. Importante registrar que todos os participantes foram receptivos e mostraram-se disponíveis. Os quadros e gráficos a seguir apresentam características dos entrevistados:

Quadro 3: Entrevistados Internos à Empresa

	IDADE	SEXO	OCUPAÇÃO	TEMPO DE EMP.	RESIDENCIA
Entrevistado 1/I	53 anos	M	Gerente de Projetos	24 anos	Vargem Bonita
Entrevistado 2/I	39 anos	M	Tec. Prod. Utilidades I	15 anos	Vargem Bonita
Entrevistado 3/I	46 anos	M	Gerente de Gestão para a Excelência	20 anos	Concórdia
Entrevistado 4/I	38 anos	M	Gerente Comercial	10 anos	Chapecó
Entrevistado 5/I	48 anos	M	Superintendente Industrial	19 anos	Concórdia
Entrevistado 6/I	36 anos	M	Gestor da Campina da Alegria	4 anos	Vila C. da Alegria
Entrevistado 7/I	49 anos	M	Coordenador de Papel	32 anos	Catanduvas
Entrevistado 8/I	51 anos	F	Supervisor de Acabamento Papel	26 anos	Vila C. da Alegria
Entrevistado 9/I	43 anos	M	Coordenador de Prod. de Celul.	20 anos	Vila C. da Alegria
Entrevistado10/I	48 anos	M	Diretor de Negócios	10 anos	São Paulo
Entrevistado11/I	40 anos	M	Diretor Administrativo, Financeiro e de Relações com Investidores	20 anos	Porto Alegre
Entrevistado12/I	42 anos	M	Assessor de Rel. Institucionais	13 anos	Joaçaba
Entrevistado13/I	35 anos	F	Analista Administrativo	15 anos	Irani
Entrevistado14/I	30 anos	M	Operador Descarregador Florestal	11 anos	Irani
Entrevistado15/I	51 anos	M	Operador Cond. de Prod. Celulose	27 anos	Irani
Entrevistado16/I	32 anos	F	Coordenadora de Sustentabilidade	10 anos	Joaçaba
Entrevistado17/I	24 anos	M	Operador-2ºAssist.Maç. de Papel	06 anos	Ponte Serrada
Entrevistado18/I	32 anos	M	Operador Condutor Rebobinadeira	10 anos	Ponte Serrada
Entrevistado19/I	20 anos	M	Operador Aux. de rebobinadeira	8 meses	Ponte Serrada
Entrevistado20/I	37 anos	M	Manutenção - área civil	19 anos	Ponte Serrada
Entrevistado21/I	50 anos	M	Presidente	20 anos	Porto Alegre
Entrevistado22/I	33 anos	M	Operador – 1º assist.máquina IV	15 anos	Irani

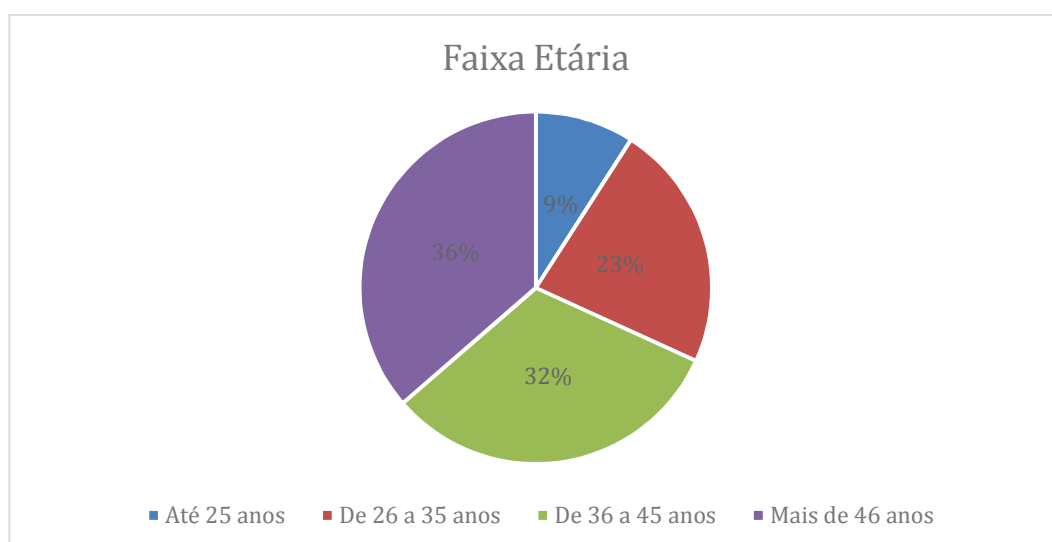
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse quadro, apresenta-se as pessoas que participaram desta pesquisa, tendo sido escolhidas de forma aleatória. Procurou-se elencar pessoas de diferentes áreas e posições, sendo 12 pessoas de cargos de liderança e 10, de cargos operacionais, técnicos ou administrativos. A presença de menor número de mulheres expressa a realidade das fábricas desse segmento.

Gráfico 01: Sexo

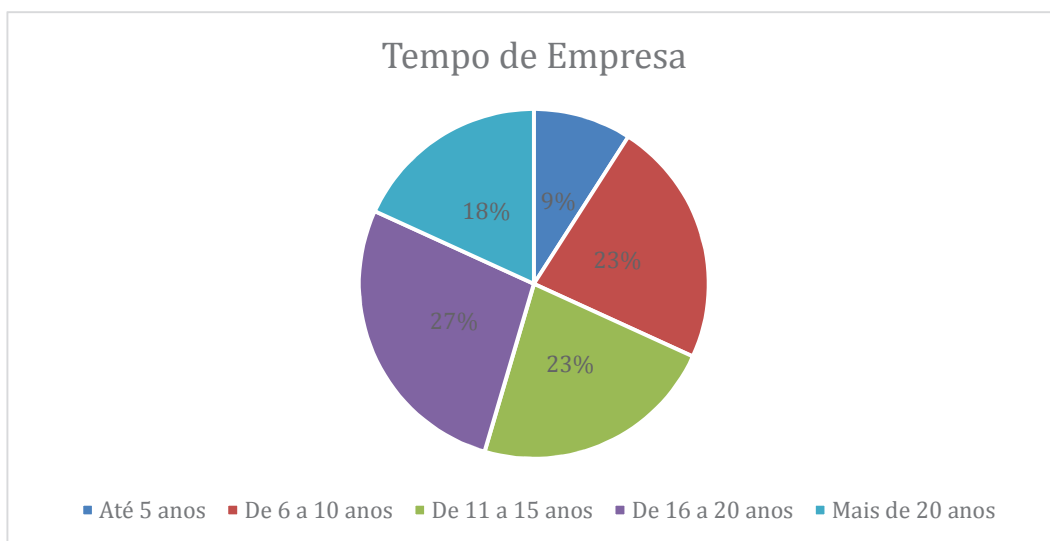
Fonte: Dados da pesquisa.

Foram entrevistados 22 funcionários da Celulose Irani, 19 homens e 3 mulheres.

Gráfico 02: Faixa Etária

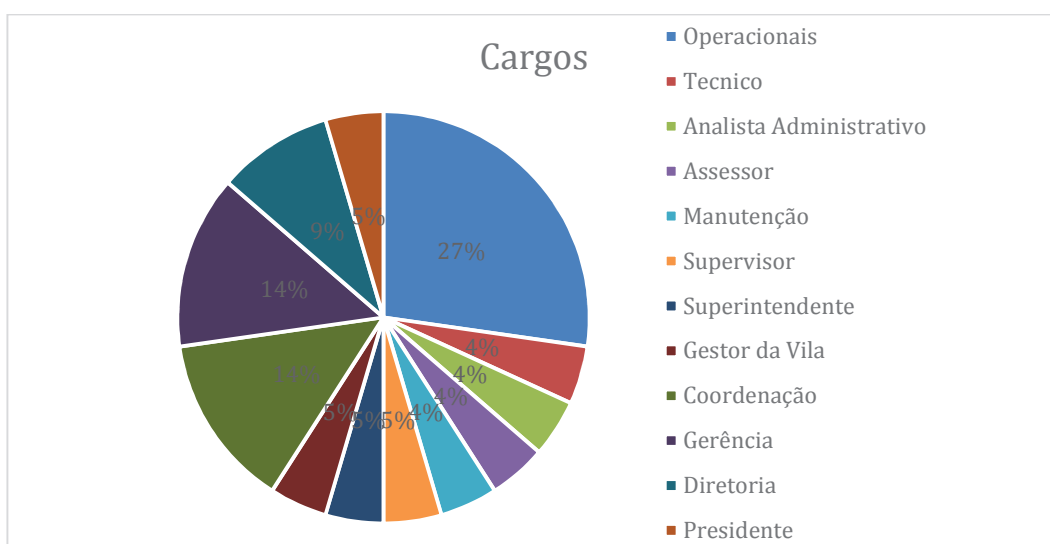
Fonte: Dados da pesquisa.

Dos entrevistados, 8 possuem mais de 46 anos, 7 têm idades entre 36 e 45 anos, 5 possuem de 26 a 35 anos e outros 2 têm até 25 anos.

Gráfico 03: Tempo de Empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

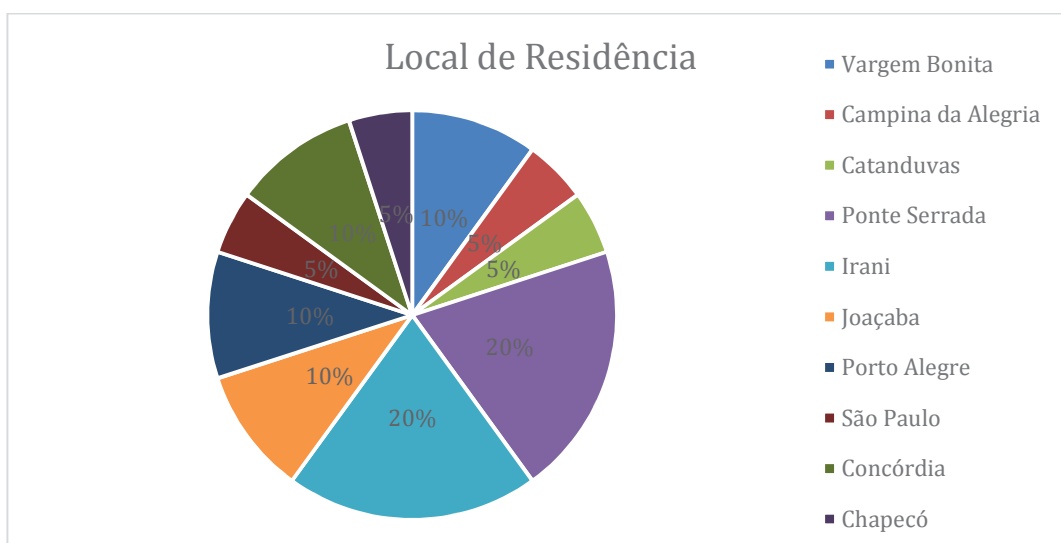
Quanto ao tempo que estão trabalhando na empresa, 2 funcionários têm até 05 anos, 5 de 06 a 10 anos, 5 de 11 a 15 anos, 6 estão entre 16 e 20 anos, 4 com mais de 20 anos de empresa.

Gráfico 04: Cargos

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos entrevistados internos, 12 encontram-se em posições de comando, sendo 1 Presidente, 2 Diretores, 1 Superintendente, 3 Gerentes, 3 Coordenadores, 1 Supervisor e 1 Gestor da Vila Campina da Alegria. Nas demais posições, 6 ocupam cargos operacionais na indústria, 1 na área de manutenção, 1 técnico, 1 analista administrativo e 1 assessor.

Gráfico 05: Local de Residência



Fonte: Dados da pesquisa.

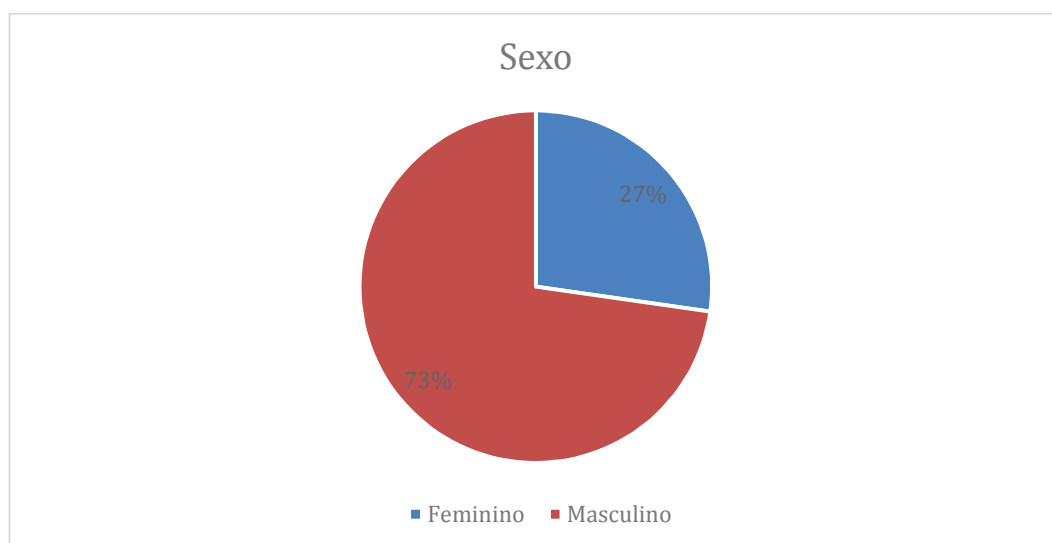
Quanto ao local de residência dos entrevistados internos, 5 moram em Vargem Bonita, território de maior influência da Empresa, sendo que, destes, 3 residem na Vila Campina da Alegria, 4 moram em Ponte Serrada, 4 em Irani e 1 em Catanduvas. Dos demais municípios, 2 são de Joaçaba, 2 de Concórdia e 1 de Chapecó. De outros estados, 2 residem em Porto Alegre e 1 em São Paulo.

Quadro 4: Entrevistados no Território

EXTERNAS	IDADE	SEXO	OCUPAÇÃO	RESIDENCIA
Entrevistado 1/T	64 anos	M	Reitor da UNOESC	Joaçaba
Entrevistado 2/T	47 anos	F	Coordenadora do Centro de Educação Infantil.	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 3/T	68 anos	M	Aposentado	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 4/T	42 anos	M	Presidente da ACIOC	Joaçaba
Entrevistado 5/T	25 anos	M	Empresário – Restaurante da Vila	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 6/T	33 anos	M	Policial militar e professor de educação física	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 7/T	51 anos	M	Pastor da Assembleia de Deus	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 8/T	35 anos	M	Coord. de Núcleo Mecânica Senai	Joaçaba
Entrevistado 9/T	56 anos	F	Diretora do Posto Mun. de Saúde	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 10/T	39 anos	F	Servente do Colégio Galleazzo	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 11/T	64 anos	F	Cozinheira Aposentada	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 12/T	57 anos	M	Presidente do Sindicato Sitiapapel	Vargem Bonita
Entrevistado 13/T	50 anos	F	Prefeita Vargem Bonita	Vargem Bonita
Entrevistado 14/T	52 anos	M	Prestador Serviços de Transportes	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 15/T	39 anos	M	Vereador e Salão de beleza	Vila Campina da Alegria
Entrevistado 16/T	37 anos	M	Fornecedor Transporte Castilho	Ponte Serrada
Entrevistado 17/T	39 anos	M	Prefeito Ponte Serrada	Ponte Serrada
Entrevistado 18/T	38 anos	M	Presidente AMMOC Pref. Luzerna	Luzerna
Entrevistado 19/T	50 anos	M	Representante do Prefeito de Irani	Irani
Entrevistado 20/T	53 anos	F	Prefeita Catanduvas	Catanduvas
Entrevistado 21/T	64 anos	M	Cliente Incoplastic	Joaçaba
Entrevistado 22/T	30 anos	M	Cliente Indestel	Chapecó

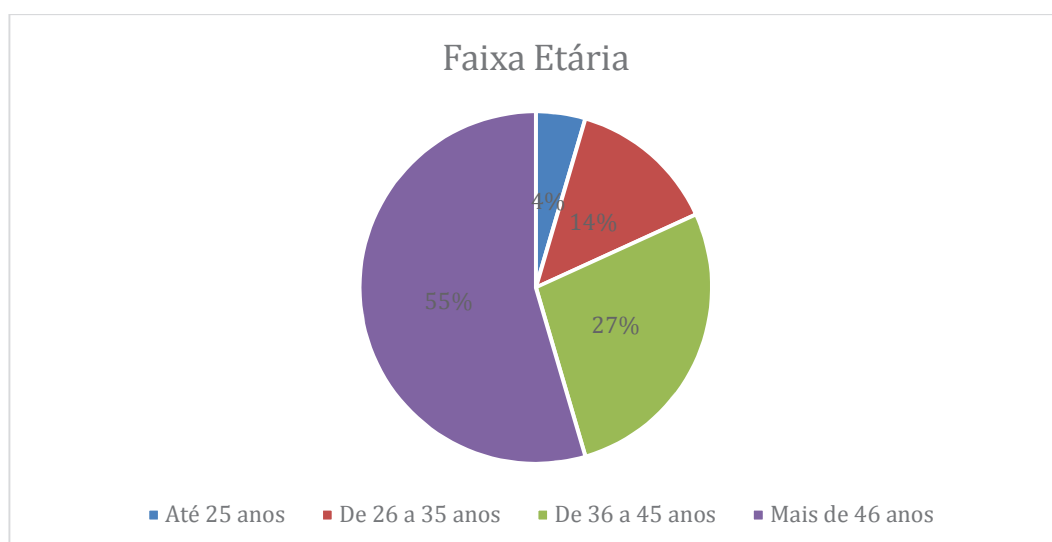
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse quadro, apresenta-se os entrevistados que participaram da pesquisa no território. Procurou-se elencar pessoas vinculadas, tanto direta quanto indiretamente, à Empresa e com diferentes ocupações. Destas, dez ocupam cargos no Poder Público, e os demais são clientes, fornecedores, reitor de universidade e moradores da Vila Campina. Entre estes, encontram-se funcionários, ex-funcionários, funcionários públicos, prestadores de serviço e fornecedores.

Gráfico 06: Sexo

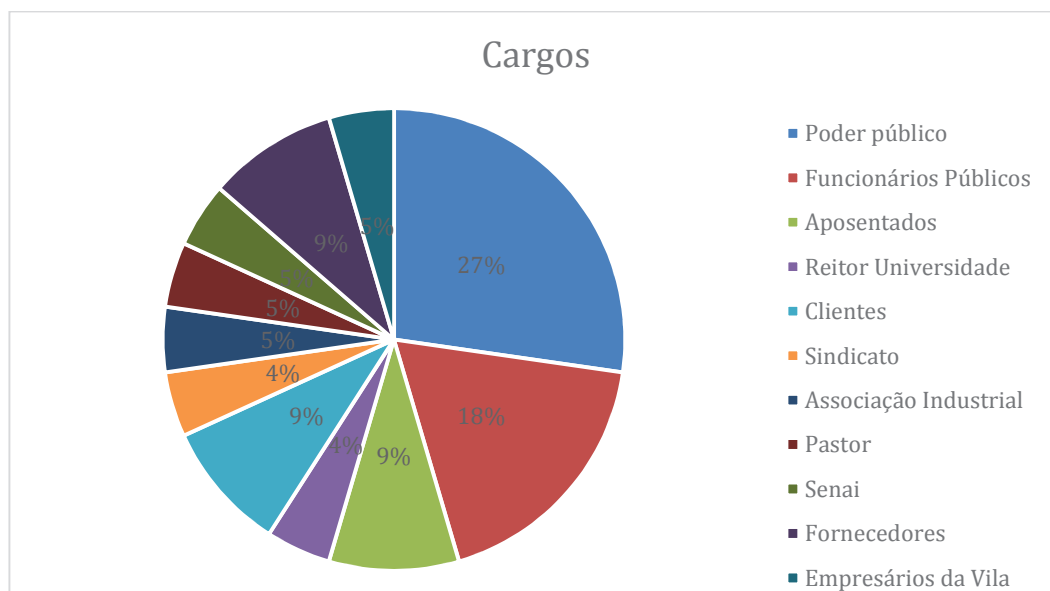
Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 22 entrevistados no território, 16 são homens e 6 mulheres.

Gráfico 07: Faixa Etária

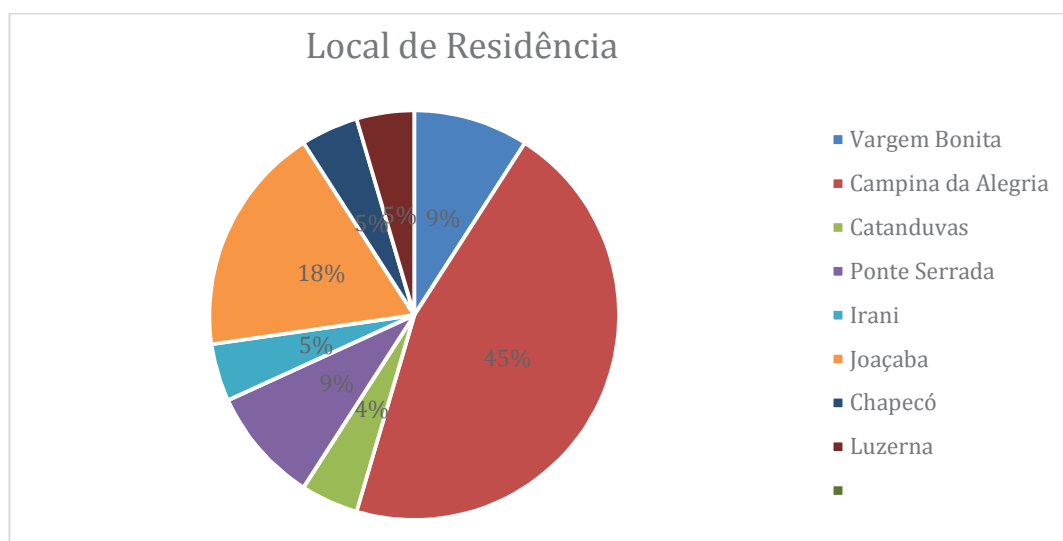
Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a faixa etária dos entrevistados, 12 têm mais de 46 anos, 6 têm entre 36 e 45 anos, 3, entre 26 e 35 anos e 1 com idade até 25 anos.

Gráfico 08: Cargos

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram entrevistadas 10 pessoas que atuam no poder público da região, das quais 4 são Prefeitos Municipais, 1 representante do Sindicato, 1 reitor da Universidade, 2 clientes da empresa, 2 fornecedores, 2 aposentados, 2 prestadores de serviços, 1 pastor e 1 servente do colégio.

Gráfico 09: Local de Residência

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao local de residência dos entrevistados internos, do território de maior influência, 12 moram em Vargem Bonita, sendo que destes, 10 residem na Vila Campina da Alegria, 2 moram em Ponte Serrada, 1, em Irani e 1, em Catanduvas. Dos demais municípios 4 são de Joaçaba, 1 de Luzerna e 1 de Chapecó.

Na etapa da análise de conteúdo, objetivou-se o tratamento dos resultados.

Quadro 5: Tratamento dos resultados

Objetivo	Unidade de análise	Categorias de análise (roteiro)	Análise dos dados
Caracterizar a cultura da empresa por meio da sua história, das suas políticas de gestão de pessoas, da socialização dos novos trabalhadores, dos processos de comunicação e decisão e da organização dos processos de trabalho.	Entrevistados internos	Questões 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10.	Análise de conteúdo, análise documental, observação direta
Analisar a percepção dos atores sociais (funcionários, clientes, fornecedores, moradores do entorno, políticos, entre outros), buscando identificar o modo como a Empresa interage no território.	Todos os entrevistados	Questões 11, 12, 13, 14	Análise de conteúdo.
Verificar as externalidades da Empresa no território, através da sua contribuição em relação ao desenvolvimento social e econômico do seu entorno, sua articulação e estratégias de interação, relações com o poder público e a sociedade em geral.	Todos os entrevistados	Questões 3, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 15	Análise de conteúdo, análise documental.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a coleta dos dados, foi realizada a transcrição das entrevistas gravadas para a sistematização dos dados pesquisados. A seguir, os dados foram analisados à luz dos pressupostos teórico-metodológicos que orientam esta pesquisa.

Duas etapas marcaram esse processo: a primeira, consistiu no trabalho específico de investigação, no qual se propôs apurar fatos que pudessem contribuir com o estudo e, a segunda, tratou de relatar os fatos apurados na etapa anterior, mas que não foram comentados nos outros instrumentos de coleta de dados.

Nessa fase, foi necessário o máximo de cuidado para evitar distorções involuntárias sobre os relatos gravados, sendo indispensáveis as anotações e as observações durante a entrevista.

O processo de tratamento dos dados das entrevistas seguiu três etapas distintas:

a) Etapa 1 – Transcrição – em que se buscou o esclarecimento de dúvidas

para que o texto fosse o mais fiel possível ao do conteúdo gravado;

b) Etapa 2 – Agregação – teve a finalidade de narrar os acontecimentos e cada uma das perguntas realizadas a partir dos exemplos utilizados pelos entrevistados;

c) Etapa 3 – Síntese – construção de uma análise a partir das fases anteriores para, de modo sintético, apresentar o conteúdo das entrevistas.

A pesquisa “empírico-fenomenológica” envolve um retorno à experiência para obter descrições compreensivas que dão a base para uma análise estrutural reflexiva, criando um retrato da essência da experiência. O problema da pesquisa apresentado no enunciado “**De que modo (como) a cultura da empresa se externaliza no território?**” orientou toda a reflexão.

Na análise dos dados coletados, identificou-se as macro-categorias **Cultura e Externalidades**. A partir delas, buscou-se demonstrar o modo como as diversas dimensões relacionais da empresa perpassam o território. Quando se considera cultura organizacional e externalidades no território, percebe-se que estas são manifestações da relação da empresa com o território, pelo modo como se efetuam as relações sociais, econômicas e culturais entre esses espaços.

5.1 Cultura Organizacional

A teoria fenomenológica refere que toda a expressão que o sujeito da pesquisa evidencia, na realidade são manifestações da sua consciência em uma determinada experiência. Portanto, a partir das percepções dos entrevistados, torna-se possível conhecer as externalidades provocadas pelo modo de ser e de fazer da Celulose Irani, o que evidencia sua cultura organizacional.

A Celulose Irani é vista como uma empresa que tem uma forte interação com a sociedade, particularmente com as comunidades do entorno, por meio das pessoas que nela trabalham, pois muitos de seus funcionários são considerados líderes, trabalham com as comunidades, sendo vistos como exemplo pelos entrevistados no território.

Torna-se importante referir que as respostas dos 44 entrevistados, quando questionados sobre o sucesso da empresa, seus compromissos com o entorno, modo como estaria afetando o território, relações com políticas públicas, contribuições para o desenvolvimento da região, aproximadamente 30 entrevistados

evidenciaram a dimensão econômica da Empresa, juntamente com a importância que a mesma atribui ao desenvolvimento das pessoas, como os traços mais característicos da sua cultura organizacional.

Com foco na competitividade e na busca de resultado, aliada à missão e visão da Empresa, que reforçam o seu próprio crescimento econômico e desenvolvimento social, retornam os ganhos, seja em relação aos indivíduos, seja em relação à economia regional, com destaque para a geração de emprego e renda, ampliação de mercado de trabalho, conquista de novos mercados. Como pontos de dificuldade, são identificados a vulnerabilidade e dependência do território em relação à Empresa.

Dos respondentes internos, 14 atribuem o sucesso da Empresa ao fator econômico, referindo-se à geração de emprego e renda, bem como a sua estrutura organizacional; 11 consideram que o crescimento da empresa demonstra ser bem sucedida. Também, para 20 entrevistados do território, a empresa é bem sucedida. Destes, 17 atribuem esse aspecto ao seu comprometimento com os funcionários, demonstrado pelos salários diferenciados, desenvolvimento e valorização das pessoas, assim como sua transparência; 12 referem a questão financeira, cujos diferenciais são demonstrados nos lucros, nos impostos e no crescimento da região. Esses aspectos são identificados nas seguintes percepções dos entrevistados:

Entrevistado 4/I: “Olha, o compromisso maior de geração de emprego, acho que esse é o que mais impacta. É um compromisso de gerar expectativa na redondeza de colocação pra todas as pessoas que tão vindo. A Irani ao pensar em, ao ter uma visão de futuro, de aumento de produção, de crescimento, ela automaticamente tá dizendo pra sociedade, a gente quer crescer, mas precisa contar com a colaboração da sociedade que está aí fora que é a nossa fonte de matéria, de mão de obra.”

Entrevistado 3/T: “O emprego, o desenvolvimento humano do pessoal, que eu sei que interessa muito e ela dá essa condição pro pessoal daqui, o pessoal de fora aqui que fazem cursos. E o outro que eu acho que influi muito na região, até na área do comércio, que é aquela empresa que nunca ela atrasa, que chegou o dia do pagamento pessoal tem dinheiro pra. [...] Abastecer a região. Então, esse um outro ponto positivo da Irani. Mas eu, o mais interessante que eu acho é o desenvolvimento humano ao redor da população do entorno dos municípios que ela tem gente na Ponte Serrada, tem gente na Vargem, tem gente do Irani, tem gente de Catanduvas, todo mundo estudando, mas parte a Irani patrocina.”

Entrevistado 1/I: “A Irani ela assume compromissos que eu diria, assim, toda questão de ajudar, de colaborar com a questão da educação, a questão do esporte da região, a questão de viabilizar, eu diria assim, recursos, também que indiretamente venham a beneficiar os próprios municípios da região, dela pleitear. Por exemplo, o melhorias no meio de transporte, estradas. E a questão, também, de com as universidades aí,

proporcionando visitas aos acadêmicos pra que eles venham aqui conheçam a empresa e tomam a empresa como um exemplo. A Irani, ela praticamente todos os meses tem visitas de acadêmicos, isso é uma coisa muito, porque ela, ela se tornou uma empresa referência.”

Entrevistado 11/T: “Questão de emprego e renda. [...] Também, volto a dizer que a outra influência boa, se vale, cabe isso aí também, a questão da saúde né, aquilo que eu falei antes pra você, o plano de saúde que a Irani tem pros seus funcionários e dependentes é excelente.”

Entrevistado 5/I: “Pra além de um compromisso que é compromisso da questão financeira, do pacto financeiro que a Celulose Irani tem com as comunidades, através de impostos, de salário, de tudo, o comprometimento em atividades que tendem a formar pessoas cidadãs. Exemplo, nosso coralzinho da Campina, a nossa oficina de teatro, o nosso projeto com o PAF, os atletas do futuro, em parceria com o Sesi, o projeto dos jovens talentos, a escola, os cinco melhores alunos patrocinados com bolsa de estudo, um aluno com aula (inaudível), enfim.”

Entrevistado 1/T: “Primeiro é a sua importância na vida econômica da região, a sua retribuição de impostos isso representa pro desenvolvimento. Segundo é o polo de tecnologia que ela desenvolve, o conhecimento relacionado à área da sua atividade que ela tem. E a importância do emprego que ela oferece.”

Entrevistado 11/I: “E tem todo o impacto, ou seja, tem o impacto da arrecadação que é, ou seja, o fundo os municípios da região acabam tendo, pra Vargem Bonita setenta por cento da arrecadação à oitenta é em função da atividade econômica da Irani. Então, é um recurso que o município tem que ele mesmo aplica de acordo com o orçamento da prefeitura, são, assim, indiretos em função da existência.”

Entrevistado 12/I: “E, assim, ela tem uma importância muito grande também na área econômica como te falei, na área econômica ela gera movimento muito grande, então ela tem um certo compromisso com os outros municípios sim porque, digamos que se não tivesse a Irani, claro os municípios teriam que se virar de outra forma, mas a Irani é um fator muito importante pros municípios daqui porque muitos que moravam aqui na Vila hoje tão morando nos outros municípios do entorno.”

Seguindo a orientação de Fleury, para desvendar a cultura de uma organização é preciso antes de tudo, conhecê-la, buscando apreender a sua realidade e o ambiente em que está inserida. De acordo com a autora (1989), é importante entender o momento de criação da organização, seu contexto político e econômico.

Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos. O fundador desempenha um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão (FLEURY, 1987, p.10).

Ainda nesta recuperação histórica é importante investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de

inflexão, de fracassos ou sucessos. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de ser preservados ou pelo contrário questionados, emergem com maior nitidez (1987, p.11).

Sobre a história da Celulose Irani, 12 dos entrevistados no território e 7 dos internos conseguem elaborar uma resposta, mencionando os recursos naturais como um dos motivos para a implantação da empresa, mas não sabem precisar bem o que, nem porque ela se instalou na região. Entretanto, 7 dos entrevistados, destacam o papel da Vinícola Riograndense nos anos 1940, na fundação da Celulose Irani, conforme relata o Entrevistado 1/I:

“Bom, a empresa se instalou principalmente em função dos recursos de matéria-prima. Então, a princípio, se iniciou a fabricação de celulose a partir de araucária. Então, aqui era uma região muito densa de araucária, era uma mata fechada, então, como estratégia tinha a questão da araucária e tinha a questão dos rios pra se construir barragens pro fornecimento de energia, energia própria. Então, pelo que os antigos falam, foi assim, até o Moraes Vellinho na época, o doutor Ernani, veio desde o princípio aqui e ele sempre comentava que os recursos maiores eram determinantes na questão da matéria prima e a questão dos recursos naturais, a água. Na verdade, os recursos naturais.

Eles tinham a Vinícola Rio Grandense. Foi basicamente na época da Segunda Guerra Mundial e do governo Getúlio Vargas, que incentivou muito a vinda da instalação de fábricas de celulose, sendo que a celulose é matéria prima também pra fabricação de explosivos, a partir da nitro celulose. Então, como se estava num estado em guerra, vivenciando a segunda guerra mundial, então o governo federal, deu bastante incentivos. Toda a estrutura pra se instalar, a produção de celulose. Se nós verificarmos no Brasil inteiro praticamente as tradicionais se criaram nessa época aí, se expandiram também nessa época aí, de 1940, 42. A Irani foi uma das primeiras aqui, depois surgiram outras empresas na região, mas em função também da grande quantidade de recursos naturais. Então seria um polo ideal aqui para a instalação.”

Entrevistado 7/I – “Olha a história, a Irani instalou em 1941 e a gente tem de registros, a Vinícola Rio Grandense, ela tinha um excedente de caixa e eles não sabiam o que fazer. Reinvestir na indústria vinícola eles não queriam mais, mercado estava já no seu nível de saturação e estava em equilíbrio, demanda, oferta. Então, o conselho da Vinícola Rio Grandense pesquisou e descobriu que faltava no Brasil papel. Aí descobriram, depois de muita pesquisa o oeste catarinense. Um grupo veio pra cá, estudou, voltou, acharam o local e descobriram, também, recursos pra gerar energia, hidrelétricas, então, seria, também, um ponto bom. Porque a energia no Brasil na época não tinha distribuição boa, então, teria que ter energia, eles acharam, descobriram que tinham recursos hídricos. Água em abundância pra fazer papel, que é outra que também precisa. E, aí, optaram por comprar a terra e aí fundaram a Irani. Começaram, vieram os primeiros pioneiros, Fedrizzi começou construir, fez a Vila, fez a fábrica, construiu a olaria, começou a construir a fábrica. E assim foi crescendo. Começou produzir papel. Daí aumentou, produção de celulose, depois foram fazendo outras máquinas e aí foi crescendo a Irani.

Todo o livro de história que você pega da Irani fala da Irani até a década de 90 e ali pára. Eu acho que na década de 90, especificamente 94, 95, era ainda estagnada, produzindo aí três mil, três mil e duzentas toneladas de

papel/mês. E parou. Aí, exatamente no momento entra o grupo Habitasul, [...] que em 2014 completou vinte anos. E ela saiu de três mil e duzentos pra vinte mil toneladas. Hoje, estão em vinte mil toneladas de papel. Então, é o momento (inaudível) entra na história da Irani, talvez o pessoal acha recente demais, mas eu acho que esse se remete ao pioneirismo. Transformar esse matagal que tinha aqui, na indústria que é a Irani, foi uma coisa fantástica. Mas tirar de três mil e duzentas toneladas e levar pra vinte mil toneladas, também é outro momento histórico da Irani. E vocês não tem nenhum livro que comenta isso [...] Considera que isso é atualidade. [...] Não foi escrito ainda. [...] Talvez mais uns anos vai entrar na história da Irani. Mas, ela 'tá ainda em transformação por isso eu acho que ninguém escreveu ainda.

Entrevistado 4/T: “Ele [Fedrizzi] ficou até final da década de 70, por aí. [...] Daí entrou a segunda geração comandar. [...] E aí deu gap e teve problemas familiares, brigas. Que tinha as famílias Oliveira, família Fedrizzi, mas Fedrizzi não era, tinha poucas cotas porque ele era o gerente geral quando veio aqui. [...] E tinha, agora, como que era o nome da outra família. Família Velinho. E a outra lá que tem a metalúrgica grande. É Moraes Velinho e tem mais uma família, daqui a pouco a gente lembra. E essa, começou entrar a segunda geração, algum de terceira geração e a família Oliveira... começaram a tomar mais gestão da área florestal e deu problema familiar em Caxias do Sul, um filho matou os pais e depois acho que se suicidou e daí meio que desalinhou esse processo de gestão e a empresa era literalmente a mãe, porque trabalhava a mãe e o pai com os filhos todos, sobrinhos, pessoal tem, hoje trabalha lá. [...] Não tinha portões na empresa, tinha uma portaria, mas não tinha cerca. Isso início do ano 2000, 2002, quando eu comecei trabalhar, tinha uma cerquinha, mas não tinha, o acesso era muito, olhando ali na Campina da Alegria, Campina Redonda virou uma grande madeireira era mais frágil ainda, mas o processo de trabalho em si que tinha que mudar. Então esse modelo de gestão família junto com, com empresa impactava muito socialmente, né, naquela micro região ali Campina da Alegria ali, Vargem Bonita e transcendia aqui para Joaçaba, mesmo pra Concórdia, outras cidades, pelo tamanho, o contingente de pessoas que tinha envolvido na Irani.”

Com relação à criação da Celulose Irani pela Vinícola Rio-grandense, Paz (1977, 36) refere que

Em 1940, a Vinícola Rio-grandense, graças à ótima situação conseguida com a introdução de novas castas de uvas e a conseqüente melhoria dos vinhos, está com ótima reserva de capital. Por isso, seus diretores resolveram criar uma nova indústria. Optaram pelo papel: assim, a par dos lucros que pareciam razoáveis, eles estariam ajudando a economia da nação que acolhera seus ascendentes. Galeazzo Paganelli e José Moraes Velinho resolvem então enviar um homem de confiança numa viagem de exploração à busca de pinheirais no Paraná e em Santa Catarina. Incumbiram essa tarefa a Alfredo Fedrizzi, que durante 11 anos provava sua confiança e habilidade como chefe do escritório da sociedade em Caxias do Sul. Em março de 1941 a direção da companhia achou a solução para o seu problema. Alfredo Fedrizzi era o homem indicado para implantar, no sertão do Oeste catarinense, a fábrica de papel e celulose, cuja primeira razão social era Celulose Irani Ltda., alterada para S.A. mais tarde (PAZ, 1977, p. 43).

Em dezembro de 1941 – a estrada quase pronta e um caminhão em atividades com condições de transportar máquinas e equipamentos – Alfredo retorna para Caxias. Vinha buscar operários para fazer uma olaria e uma serraria e começar o trabalho de infraestrutura necessária para a

construção da fábrica (PAZ, 1977, p. 47).

Com os entrevistados internos, quando questionados sobre a cultura interna da Empresa, chama atenção a diversidade de posições, sendo que cada entrevistado menciona aquilo que pode ser significativo a partir da sua visão pessoal. Por essa razão, a metodologia fenomenológica é muito apropriada para investigar e compreender as percepções dos participantes, pois revela os aspectos do mundo da vida dos pesquisados:

Entrevistado 3/I – “Existe na empresa a cultura do comprometimento. A cultura de entregar resultado. A cultura da busca pela superação dos desafios, dos objetivos.”

Entrevistado 7/I – “É porque a gente tem que, essa, a Irani eu acho que tem a partir de 2000 ela assumiu esse caráter de desenvolver as comunidades. Até de 2000. Eu acho que a gestão, o estilo de gestão da diretoria. Eu acho que a Habitasul começou a voltar mais o estilo dela, ou até nem pura a Habitasul, mesclando um pouco da cultura Irani que vinha do passado com um pouco da cultura Habitasul, fundiu essas duas culturas e criou uma nova cultura que hoje não é nem Habitasul nem Irani. É uma coisa híbrida que realmente fortalece desenvolvimento, fortalece fortemente, eu bato muito na tecla ética.”

Entrevistado 9/I – “Cultura da participação. Então eu acho que esse é um caminho que não está concluído, mas que a gente tá é o propósito e a constância de aperfeiçoar as práticas acho que isso é evidente, a empresa mantém esse propósito de aperfeiçoar a prática das pessoas. Quando a direção optou por fazer o caminho no sentido de (inaudível) profissionalizar cada uma das áreas, de investir (inaudível), ou por aquisição, ultimamente, também. Então, eu acho que a cultura ela vai muito assim de você manter o propósito.”

Entrevistado 10/I – “se você participa dentro da empresa de um processo como esse, isso te estimula lá fora a tentar fazer alguma coisa similar. Por isso eu imagino, não sei se acontece de fato, porque por outro lado dentro da empresa nem todas as pessoas tem acesso a esse conjunto de instrumentos de gestão que está, muitas vezes, restrito às lideranças. Mas com a liderança que tem acesso à isso e participa eventualmente de um processo dentro da comunidade, ela eventualmente pode estar ajudando.”

Entrevistado 13/I – “Antigamente a cultura da Irani era produzir, não importava se tinha segurança, como é que tava o funcionário, e isso, hoje, parece que é ao contrário. Hoje é importante o resultado final, mas ele tem que ser com segurança, com planejamento, com cuidado com a pessoa que tá fazendo, eu acho que essa cultura ela, assim, tá muito presente agora.”

Entrevistado 16/I – “Hoje se tu quiser chegar lá no setor e dar um toquezinho lá pro seu Péricles eu consigo. [...] Que é o presidente. Então, ela busca hoje, por exemplo, unir o colaborador com o presidente, coisas que em muita empresa não acontecem. A gente vê como família. Por mais com todos os acontecimentos que acontecem em toda família, em toda empresa, mas eu posso definir uma cultura de uma família.”

Entrevistado 8/I – “Eu venho trabalhar aqui por prazer. Então, hoje na Irani essa abertura, digamos assim, mais, deixar as pessoas mais livres pra

decidir assim. Claro, acompanhando os resultados. [...] Mas, deixando as pessoas livres pra tomar as decisão e as pessoas sabem fazer.”

Entrevistado 17/I – “A empresa é um pouco fechada, eu acho, assim. Apesar de ter um programa aqui dentro da empresa, deixa eu lembrar o nome, é ‘Família na Empresa’.

Olha, a cultura da Irani ela é mais aberta aqui próximo aqui, já nas cidades vizinha ela é um pouco mais segura, tanto que eu acho que pelo tamanho da Vila ser menor, a proximidade é mais fácil de se abrir, de dialogar alguma coisa. Mas, agora, assim, pras cidades próximas ela é um pouco mais segura. Na maneira, assim que, tipo assim, lá a gente tinha um pouco mais de liberdade, aqui exige um pouco mais.”

Entrevistado 20/I – “O resumo disso poderia ser os nossos valores, essa questão da simplicidade, objetividade, foco no resultado, questão do desenvolvimento das pessoas, até questão da sustentabilidade é forte, meio ambiente, social, junto com o econômico, essa questão do pioneirismo também, acho que é um traço, talvez, (inaudível) descrever a cultura.”

Entrevistado 3/I – “Regionalizada. Você pensa de uma forma, eu penso de outra, tem 3 mil pessoas pensando diferente.”

Quanto à cultura interna, a partir dos temas propostos por Fleury (1989), identificou-se na Celulose Irani que a sua própria história revela a importância das lideranças, tanto na origem quanto no desenvolvimento da Empresa, transmitindo valores que estão presentes até hoje. Quadros (2010) descreve algumas características dos fundadores.

A Companhia Vinícola Rio Grandense que foi a maior vinícola do Brasil e uma das maiores do mundo (QUADROS, 2010, p.31), marcou suas atividades com iniciativas ousadas e pioneiras, sempre orientadas pelo ideal que inspirou seus fundadores: buscar qualidade e competitividade para os vinhos brasileiros (QUADROS, 2010, p. 29).

Segundo Fleury (1996), é o fundador quem tem o poder de estruturar e desenvolver a empresa. Na criação e desenvolvimento da Celulose Irani, a liderança e espírito desbravador do administrador Alfredo Fedrizzi marcaram profundamente o destino da empresa, conforme já mencionado. Nos anos 1940, as dificuldades eram imensas, mas nada impediu que esse projeto fosse realizado. Percebe-se, pelos relatos históricos, que ele não construiu apenas uma empresa, mas um lugar para abrigar a todos, inclusive sua família, dando início a uma comunidade que cresceu e se desenvolveu, tornando-se um espaço em que muitas pessoas estruturaram suas vidas. Um marco social. Seu modo de ser influenciou fortemente essa comunidade:

Entrevistado 3/T: “Lembro de muita coisa do falecido Alfredo Fedrizzi. Nós morava lá no meio da floresta e nós criava bastante suínos, assim, soltos. Lá de vez em quando ele resolvia de comer um leitão assado e meu

falecido pai era José Zeferino, mas todo mundo conhecia por José Bernardo. Então, se ele vinha pra as compras que tinha que fazer no mercado da Vila que era da firma, que aquele tempo era o armazém, tipo colonial, assim, mas era tudo da firma. A gente vinha aí, se ele via nós ou meu pai aqui, “ó seu Bernardo, tem um leitão lá que dá engordar pra nós comer? tem? então põe lá no chiqueiro, deixa um mês, dois lá no chiqueiro, dá o tempo eu quero que você mate e asse que eu vou lá comer esse porco”. [...] E ele tinha um jipe... depois de uns anos, uns 5 anos, não sei, que nós tava ali, ele comprou uma aerowilis vermelha.. meu Deus quando chegou com aquele carro na frente da casa dele, onde que é o museu agora ali, nos domingo era cheio de gente lá olhando o carro... ele saía lá fora, contava como que era aquele carro, tudo. Entende, assim, um senhor solidário, um senhor que morreu generoso, o jeito que ele era, assim, ele morou, foi meu vizinho no Bonfim, aquele homem trabalhou, trabalhou, trabalhou...”

Entrevistado 3/T: “Então ela é a cultura da empresa que eu convivi desde o primeiro gerente, Fedrizzi. [...] Ele faleceu, aquele foi, a gente se dava bem...aquele senhor que era o gerente e ele vinha na nossa casa.”

Entrevistado 4/T: “É, o hospital aqui da região que se chama Hospital Santa Terezinha que foi fundado na década de 40, também foi ajudado pelo então Frei Edgar. Uma das empresas que fundou o hospital foi a Celulose Irani da época, né, e a família Fedrizzi que era o gerente geral, a família Fedrizzi, que eram os gestores. [...] O administrador da época que morava aqui, tinha propriedades aqui, ainda tem descendentes dele morando na região e tem propriedades. [...] Não, ele morava na Vila, mas tinha propriedades aqui na sede do município.”

Entrevistado 11/T: “A gente ouve, tipo, o meu pai falava também e os mais antigos e a gente quando criança às vezes, parava pra ouvir, na verdade dizia que é uma família de gaúchos, os Fedrizzi, inclusive eu conheci o gerente geral lá, o diretor geral da empresa lá, Alfredo Fedrizzi. Cheguei a conhecer ele, sim. Era muito gente boa, sabe? O seu Alfredo Fedrizzi que era o responsável ali, era uma pessoa que olhava muito bem pro lado social. Então, ele tava envolto, residia na Vila mesmo ali, tava sempre ligado e eu me lembro até porque eu estudei no ensino fundamental, aliás fiz ensino básico ali, o fundamental no Galeazzo, depois conclui o restante fora. Mas ali ele como residente ele tava sempre acompanhando e atendia tantas situações difíceis da empresa e, às vezes, quando uma família tinha necessidade, era na casa dele que batiam. [...]Então, era uma pessoa humana mesmo. O pessoal comentava muito bem e eu presenciei isso.”

Entrevistado 13/T: “Meu pai sempre conta a questão, na época, dos Fedrizzi, a empresa era de um grupo de Porto Alegre, e até então seu Alfredo, no caso, foi escolhido, veio com a família, com a família veio os filhos, os netos, eles ficaram uma temporada aí, tempos esse meu tempo de infância. Eu lembro do seu Alfredo, esposa, filhos, tudo os netos, porque a gente se criava todo mundo junto e eles eram muito incentivadores, também, da comunidade. [...] A esposa do seu Alfredo Fedrizzi, a dona Flor, carnaval, baile, festas era ela quem puxava o início. Então, isso era que nem agora, gradativamente ta se voltando também a questão, assim, que era um pouco do que era antigamente. [...] Ela tá interagindo mais, também, com a comunidade, né, porque a gente se distanciava até porque até então os patrões, os donos era todo mundo igual.”

A personalidade forte e autoritária do administrador Alfredo Fedrizzi são identificados em algumas passagens que evidenciam a importância da liderança na

condução do destino de uma organização, corroborando Fleury (1989), quando aponta a reconstrução do histórico da organização e sua inserção no contexto econômico e político, tendo o fundador como elemento principal. De acordo com Paz (1977),

Alfredo sempre teve espírito de aventura. Depois de instalar-se na Campina da Alegria quase sempre saía a caçar. Às vezes com seus amigos, outras com sua perdigueira de estimação, Diana (PAZ, 1977, p.42).

Dos operários que trabalhavam na construção da estrada, mais da metade eram foragidos da justiça, alguns com mais de seis crimes de morte. Por isso Alfredo, sempre que podia, demonstrava na frente deles sua habilidade no tiro ao alvo. Tanto ele como Manoel, nunca deixavam de lado a espingarda calibre 16, o revólver calibre 38 e o facão. Ele controlava tudo por lá. Era médico, policial, juiz de paz (PAZ, 1977, p. 45).

O trabalho de Alfredo era dirigir a implantação da fábrica, mas ao mesmo tempo tinha que percorrer todos os cantos da propriedade para ver como andavam as coisas com os agregados, que cuidavam das divisas e criavam porcos soltos no mato que se alimentavam com pinhões. Eram verdadeiras viagens, dada a extensão da propriedade, que ele fazia em um cavalo tordilho claro, o “Branquinho”. (...) Alfredo e Flor de Maria nesse período serviam de médicos, conselheiros, terminavam brigas entre casais. Ele dirige e ajuda os trabalhadores, serve até de autoridade policial. Enfim, faz o enorme trabalho de construir uma indústria, uma cidade e, ao mesmo tempo, dirigir a vida de seus habitantes. Isto era reconhecido pelos empregados. Os de origem italiana, como que provando esse reconhecimento, apelidaram-no de “Parón del Mondo”, o que queria dizer patrão do mundo, dono de tudo (PAZ, 1977, p. 50).

Apesar de ser praticamente a única autoridade no lugar, Alfredo agia quase sempre de uma maneira paternalista. Procurava orientar o pessoal inclusive em seus negócios particulares. Atualmente, muitos moradores da Campina afirmam que sem a orientação de Alfredo sua vida seria bem pior. Não teriam conseguido ser o que hoje são nem ter as economias que conseguiram fazer com sua assistência (PAZ, 1977, p. 63).

Homem que não podia parar, Alfredo, logo que teve que começar com o desmatamento, iniciou o processo de reflorestamento. Muito antes de existirem leis federais exigindo que para cada abate novos pinheiros fossem plantados, a Celulose Irani, por iniciativa de Alfredo, criou um viveiro de mudas de araucária e realizou a tentativa de introduzir na região espécies exóticas (PAZ, 1977, p. 72).

O segundo tema proposto pela autora (1989), refere-se a um momento de muita importância na transmissão da cultura da empresa e diz respeito ao processo de socialização dos novos funcionários, por ocasião de sua integração quando admitidos na empresa. Fleury (1996) refere que é quando os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos membros por meio de treinamentos e integração do indivíduo na organização. Referindo-se à integração dos novos funcionários, Schein (1968, p.87) afirma que

o treino tem-se tornado cada vez mais importante, à medida que os trabalhadores se tornam mais complexos e especializados e à medida que as organizações se têm tornado mais altamente diferenciadas. Assim, para se obter um membro eficiente numa organização requer-se não só a aprendizagem dos métodos de trabalho mas também a compreensão da missão da organização, a sua forma de realizar as coisas, o seu clima ou cultura e as várias possibilidades de se fazer carreira dentro dela. O treino na sua acepção mais geral pode ajudar a (1) orientar e doutrinar o novo empregado; (2) ensiná-lo no conhecimento das qualidades e atitudes específicas que necessita para a execução do trabalho; e (3) dar-lhe oportunidades de educação e de desenvolvimento próprio que lhe tornem possível subir dentro da organização.

Conforme informações obtidas junto à Empresa, a socialização dos novos funcionários é realizada por meio de um treinamento de *integração de novos funcionários*, que tem seu início no primeiro dia de trabalho. A carga horária pode compreender de 8 a 20 horas e acontece a cada 15 dias, sendo ministrado por uma equipe de facilitadores internos.

O processo de integração inicia com a apresentação do vídeo institucional e dos programas estruturantes da área de Desenvolvimento de Pessoas, das diretrizes e regulamentos da Empresa e benefícios sociais. A competência Foco no Cliente é apresentada de forma bastante enfática, para que o novo colaborador se familiarize com o modelo de atuação de excelência seguido na Empresa. Nas unidades de Papel, os novos contratados assistem a um vídeo com uma peça teatral do processo produtivo para fabricação do papel, realizada pelo grupo de teatro Flor do Mato, do qual participam crianças moradoras da Vila Campina da Alegria.

Há o cuidado de adequar o conteúdo da integração ao perfil dos participantes. Para tanto é feita a revisão do material apresentado, das técnicas a serem utilizadas e do estilo de linguagem, envolvendo os facilitadores. Para os casos de primeiras experiências profissionais, como os jovens aprendizes, inclui-se conteúdos sobre comportamento e postura profissional como forma de prepará-los para o mercado de trabalho. É comum realizar uma visita à área fabril, conduzida por um Técnico de Segurança do Trabalho, para conhecer o processo produtivo. Essa visita objetiva sensibilizar os novos funcionários quanto aos procedimentos de utilização de Equipamentos de proteção individual - EPIs e outras questões relacionadas à segurança, além de dar visibilidade ao negócio.

Por fim, o novo funcionário é encaminhado para a sua área de trabalho, recepcionado pelo gestor e equipe. O profissional reconhece o local de trabalho,

acessos e atividades a serem desempenhadas, concluindo com um alinhamento de expectativas entre gestor e novo funcionário.

O terceiro tema na investigação da cultura refere-se às políticas de recursos humanos. Fleury (1987, p.7) considera que “estas desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização”.

[...] Não só as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, mas também as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental neste sentido. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização (1987, p.11).

Na Irani, a gestão de pessoas tem recebido bastante atenção, refletindo a mudança cultural que a empresa vem vivenciando. Nesse sentido, a Empresa evoluiu na sua visão, alterando o nome da área de Recursos Humanos para Desenvolvimento de Pessoas, investindo na formação e desenvolvimento dos funcionários, conforme referem os entrevistados:

Entrevistados 1/I: “Porque o que mais a Irani cresceu foi em recursos humanos. E, acho assim, a empresa que cresce em recursos humanos, o resto vem atrás. E a Irani, se comparar com empresas de outros portes, a Irani, eu diria, tá quase um século a frente das outras, um século não, uma década a frente das outras empresas na questão de formação e tudo. Então, recursos humanos da empresa é fantástica, a Irani é super rica, eu diria assim, valor, ninguém imagina o valor da Irani em função dos recursos humanos que tem na Irani. [...] São a formação das pessoas, porque eu vejo assim, o fato da Irani te dar a chance, principalmente para as pessoas aí que tem um curso superior, de atuar em praticamente todas as etapas, conhecer toda a empresa, ter o conhecimento. Você sai da Irani, o pessoal se dá bem em qualquer lugar. As pessoas que saem da Irani se dão bem em qualquer lugar.”

Entrevistado 20/I: “Eu acho que, assim, nos últimos anos temos procurado dar esse viés de desenvolvimento das pessoas, ou seja, o trabalho e a experiência da pessoa dentro da empresa sejam uma fase de desenvolvimento da pessoa, ajudando a empresa e a pessoa se desenvolvendo, isso é um pouco a inspiração. [...] Nesse ponto, então, estou no processo de trazer pessoas alinhadas com os valores, que tenha os desafios e o apoio pra se desenvolver durante a estada na empresa e que também consiga identificar o melhor momento de fechar o ciclo e se tiver que fechar o ciclo dentro da empresa, abrir um outro fora e fazer isso também de uma forma legal, construtiva.”

Entrevistado 1/I: “Eu vejo os problemas mais claros, as pessoas compartilhando mais desses programas, tendo um melhor conhecimento e eu diria, assim, eles se tornaram mais acessíveis tá. E, assim, como é que eu vou te dizer. E quando ele se torna próximo parece que eles ficam mais simplificados, mais fácil do funcionário assim, entender. Então, eu acho assim, que tão, tão bem claros.”

Entrevistado 2/I: “Hoje por ser o departamento pessoal, estrutura nova, uma sala nova, uma sala aberta, houve uma mudança de contingente. Hoje nós temos bastante gente nova, mas, uma relação boa, também. Sempre que precisei, os colegas, sempre que precisaram algo, dúvidas, sempre, sempre, sempre, sempre, sempre tivemos um ótimo atendimento.”

Entrevistado 4/I: “Tem vários cursos aí, vários cursos. Bom, o PDI como um todo ele sistematiza tudo isso. Então, o programa de treinamento individual, eu to falando individual. Tem lá os treinamentos que são dados coletivamente, mas frutos de demandas individuais. Então, isso, essa, essa quantidade de treinamentos, esses, esses recursos investidos em treinamento pela companhia eles são diferenciados, você não encontra isso em qualquer empresa.”

Entrevistado 7/I: “O salário da Irani ela tem a política de ter, ela tá na média. Tem o menor salário, o maior salário por função, ela tem a política dela é trabalhar na mediana, ponto é o que ela tem. Mas qual é o grande diferencial, não é esse o diferencial da Irani. Diferencial da Irani tá na renda variável. Tem o programa Supera que é fantástico, tem o Participação de Resultados, e pra alguns níveis, coordenação, gerência, superintendência, diretoria tem o bônus. Quer dizer, é, eu desconheço, pelo que eu pesquiso aí de BRF de outras empresas da região, desconheço uma empresa que tem uma renda variável tão agressiva, tão motivadora como da Irani. Acredito que hoje aqui da região. [...] É, referência. [...] Aí, dentro da política de gestão, o recrutamento interno, outra ferramenta fantástica. Ele dá oportunidade a todos crescer dentro da empresa.”

Na Celulose Irani, as ações da área de Desenvolvimento de Pessoas estão organizadas em cinco programas estruturantes:

Programa Gera: Responsável pelo recrutamento e seleção, acompanha todo o ciclo de contratação do novo funcionário, desde sua admissão e adaptação à cultura da Empresa até o seu desligamento. Além de assegurar que todas as pessoas contratadas estejam integradas e alinhadas à cultura organizacional, o programa possibilita que sejam acompanhadas no seu desenvolvimento, e que, ao fim do vínculo profissional, a evidência de crescimento de ambos seja um dos resultados reconhecidos. No processo de contratação de pessoas é priorizado o aproveitamento interno de funcionários. Em 2015, o percentual de vagas preenchidas por meio de recrutamento interno foi de 61,05%. Em 2014, esse índice foi registrado em 66,37% e no ano de 2013, em 64,52%.

Também considerado canal de acesso aos quadros da Irani, o *Programa Jovem Aprendiz* prioriza os familiares dos funcionários. Por meio dele, são capacitados jovens para o mercado de trabalho com práticas coordenadas internamente e orientação pedagógica da instituição de ensino parceira. Em 2015, foram contratados 48 jovens de cursos técnicos e/ou graduação para estágios

obrigatórios e não obrigatórios. Um dos fatores de sucesso identificado é o índice de efetivação após a conclusão do período de estágio que, em 2015, representou 49,2%, com 31 pessoas admitidas na Empresa. Em 2014, esse índice foi de 27,5%, o equivalente a 11 novos colaboradores (IRANI, 2015).

Programa Cresce: O escopo deste programa é o desenvolvimento e a capacitação dos funcionários. Em 2015, foi potencializado o desenvolvimento de Lideranças, com o foco em gestão de pessoas e liderança. Também foi realizado o Treinamento *on the job*, com definição clara de procedimentos operacionais que descrevem cada tarefa a ser executada. Em 2015, o Programa Cresce teve início na Unidade Resina RS – Balneário Pinhal, com reflexos diretos na produtividade e rotatividade. Em sua maior parte, os cursos são ministrados por facilitadores internos.

Objetivando fomentar o hábito da leitura nos funcionários e facilitar a busca constante por conhecimento, a empresa implantou a Biblioteca Elida de Freitas e Castro Druck, inaugurada em 27 de outubro de 2010, resultado de uma parceria com o Serviço Social da Indústria - SESI de Santa Catarina. Conta com um centro multimídia com 12 computadores, um acervo com dois mil títulos, incluindo livros acadêmicos e de literatura em geral, jornais, periódicos, CDs, DVDs e gibis, além de viabilizar o acesso a obras de domínio público, disponíveis na internet. O laboratório de informática que a biblioteca coloca à disposição também é usado para oferecer cursos de Educação Continuada para os trabalhadores.

Programa Supera: Este Programa tem por objetivos promover o desenvolvimento das pessoas; criar a cultura da gestão do desempenho individual; desenvolver a cultura de *feedback*; reconhecer desempenhos diferenciados; estimular a produtividade e identificar talentos potenciais. Consiste na avaliação dos funcionários com base em competências e resultados. Após a análise, são criados e aplicados planos de ação individuais cuja manutenção é verificada por meio de *feedbacks* semestrais.

Em 2015, em todas as unidades, líderes e liderados foram preparados para os *feedbacks* formais e informais. Ao fim de cada ciclo e de acordo com o resultado da avaliação individual, o funcionário pode receber de 20% a 150% do salário. Considera-se como remuneração total anual a composição do salário base + 13º salário + férias. O maior salário é 40,95 salários a mais em relação à média dos demais colaboradores. A média das remunerações mais baixas praticadas equivale

a 1,37 do salário mínimo vigente no país em 31 de dezembro de 2015, e 18,5% dos funcionários recebem o piso da categoria.

Com relação à remuneração, a empresa realiza pesquisas salariais a cada dois anos, buscando alinhar a remuneração ao mercado em que atua. Em 2015, iniciou a estruturação de uma plataforma de funções e remuneração dos níveis de coordenação à operação, que clarifica a missão e responsabilidade de cada cargo. Esse trabalho tem previsão de conclusão em 2016.

Quanto aos benefícios sociais, a empresa tem procurado qualificar e garantir o bem-estar dos funcionários, com investimentos que a cada ano têm aumentado expressivamente. Com alimentação, transporte, seguro de vida e Plano de Saúde, a empresa investiu, no ano de 2013, a importância de R\$ 13.332 mi, em 2014 foi R\$ 17.550 mi e em 2015, R\$ 22.250 mi.

Programa Motiva: Este programa agrupa ações que asseguram um bom clima organizacional e um ambiente estimulante e motivador como forma de incentivar a responsabilidade compartilhada entre líder e liderado. A sua principal ferramenta é a Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em todas as unidades. A partir de 2015, foi utilizada a metodologia do *Great Place to Work* e apura o índice de satisfação dos colaboradores em 70%. Os líderes traçaram planos de ação para as oportunidades de melhoria com o auxílio dos Grupos de Apoio à Gestão do Clima de cada unidade, com monitoramento trimestral.

Programa Cuida: O tema Saúde e Segurança Ocupacional é um dos princípios e eixos estratégicos deste programa, que tem o objetivo de reduzir o número de acidentes de trabalho e padronizar as ações relacionadas ao tema em todas as unidades. Mais que atender à legislação vigente, foca as pessoas envolvidas nos processos em alinhamento a sua missão, visão e valores (IRANI, 2015).

O quarto tema proposto pela autora refere-se aos processos de comunicação e decisão, que permitem desvendar as relações entre as categorias, grupos, áreas da organização e caracterizam outro ponto de importância na análise da cultura organizacional para Fleury (1996).

Alguns entrevistados internos relatam suas experiências no passado, destacando as mudanças que ocorreram ao longo dos anos dentro da Empresa. Comentam que a atenção dada às questões de clima e comunicação interna eram muito precárias, e que, atualmente, estariam acontecendo avanços significativos.

Entrevistado 3/I: “Mas, eu acho que a gente tem evoluído, tem buscado formas inovadoras de se desenvolver, de estar mais próximos das pessoas, pra que você consiga trazer elas pra mais perto de você.”

Entrevistado 2/I: “A empresa é bem sucedida, a empresa, vários programas que a empresa tem, hoje a facilidade de informação, programas como o PPR. Hoje o funcionário tem essa informação, no passado não muito distante essa informação ficava muito retida. [...] Resultados, isso mesmo. Então hoje isso tá muito mais aberto. Nós entramos no jogo conhecendo a regra do jogo.”

Conforme informações da empresa, atualmente a comunicação interna acontece por meio de vários canais, como quadros murais, *intranet*, *e-mail*, revista interna, mas o principal deles é a liderança, que é estimulada e reforçada para que aproprie-se dos assuntos importantes a fim de repassarem as suas equipes. Uma das ferramentas utilizadas para estimular esta prática é a Pauta do Gestor. O conteúdo da pauta é aprovado em reunião de diretoria. Os assuntos são variados e escolhidos de acordo com a relevância e necessidade de disseminação. Logo após essa reunião, os diretores reúnem os gerentes das suas equipes para este repasse e esses gerentes reproduzem-nas as suas equipes. O intuito é tornar a informação acessível a todos os níveis. Exemplos de assuntos que já integraram a Pauta do Gestor: Resultados financeiros do mês; Campanhas internas; Atualização do organograma do Conselho; Acompanhamento de metas; Programa 5S; Supera (IRANI, 2015).

As campanhas internas contam com o apoio de uma agência contratada para criação das peças. A cada dois anos a empresa realiza a Pesquisa de Clima com a finalidade de acompanhar e medir a efetividade das diversas iniciativas realizadas. Um dos elementos que reforçam a cultura e que fazem parte dos valores da Irani é o conceito de Empresas Válidas: empresas focadas em criar e fornecer bens e serviços com Foco do Cliente, atender plena e continuamente as necessidades humanas, ser um agente que promove o progresso da sociedade na qual está inserida, compromete-se com a prosperidade do todo, desenvolve relações significativas e duradouras com todos os *stakeholders* e tem, por ambição, ser a melhor e construir o melhor para o todo. O conceito do Foco do Cliente é vislumbrar a mesma perspectiva do cliente e, considerando as competências, propor antecipadamente soluções que gerem melhores resultados esperados pelo cliente e, conseqüentemente, criar valor percebido (IRANI, 2014).

Outro conceito que permeia a cultura da empresa é o Pensamento *Lean* (Pensamento Enxuto). É necessário entender o que é valor para o cliente para atendê-lo com excelência. Assim, podem ser capazes de identificar e eliminar os desperdícios ao longo do fluxo de valor, construindo processos cada vez mais eficientes, estáveis, ágeis e flexíveis, com alta qualidade, entrega perfeita e baixos custos de produção, assegurando a competitividade. Alinhados a esses conceitos, definem que: Construir Relações Prósperas, Significativas e Duradouras com os Clientes, Ser a Melhor Empresa em Gestão de Serviços e Assegurar a Excelência Operacional são alguns dos objetivos estratégicos para o novo ciclo.

Desde 2010, a empresa adota o Modelo de Excelência em Gestão - MEG. Como resultado desta evolução, em 2014, recebeu o reconhecimento do Movimento Catarinense para Excelência - MCE, conquistando o Troféu Ouro – 500 pontos, tornando-se a 2ª Organização e a 1ª Empresa do Estado de Santa Catarina, em 10 anos do Prêmio, a conquistar este prêmio.

Objetivando evidenciar com clareza os compromissos éticos adotados na relação com seus *stakeholders*, a Irani estruturou o Código de Ética Corporativo, tendo assinado os Pactos Global e Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção. Em 2015, este foi disseminado, reforçando os Valores da empresa, contemplando 175 turmas e 2.343 colaboradores (IRANI, 2015).

Para assegurar o cumprimento de condutas alinhadas à cultura da Empresa e aprimorar suas práticas, foram criadas as Políticas de Responsabilidade Corporativa da Celulose Irani, por meio das políticas de Responsabilidade Social, Ambiental, da Qualidade, de Inclusão de Pessoas com Deficiência, de Saúde e Segurança, de Voluntariado Empresarial e a de Compra de Madeira.

Quanto ao processo de tomada de decisão, Schein (1968, p. 190) refere que

um dos critérios mais importantes para determinar se se deverá utilizar um grupo para tomar uma decisão envolve a determinação de quando e como a decisão deve ser tomada. Os indivíduos executarão mais facilmente uma decisão em que intervieram do que uma que lhes tenha sido imposta. Se é fundamental uma execução eficiente, importa que se envolva o mais possível os executantes, nem que apenas perguntando-lhes se vêem algum inconveniente na decisão proposta.

Na Celulose Irani, as principais decisões são tomadas por meio de um sistema de reuniões em várias instâncias: Reunião do Conselho de Administração, Reunião de Diretoria, Reunião de aprovação de investimento, Reunião de análise crítica,

Reunião mensal e/ou Reunião diária.

Na Reunião do Conselho de Administração são tratados os assuntos propostos pela Diretoria, conforme o estatuto social: aprovação do Planejamento Estratégico, aprovação do orçamento anual/plurianual, aprovação dos investimentos estratégicos, aprovação das diretrizes globais (Código de Ética e Política Financeira), eleição dos Diretores executivos, definição da política de remuneração, avaliação da estrutura, prestação de contas, desempenho global e fatos relevantes. A comunicação sobre as decisões tomadas acontece durante a reunião presencial quando os Diretores participam como convidados ou na sua ausência por meio do Diretor Presidente. A implementação das decisões fica a cargo de cada Diretor e suas equipes, por meio de projetos, revisões orçamentárias, priorização de necessidades e implementação de controles e modificações organizacionais.

Na reunião de Diretoria são tratados os assuntos definidos em pauta ordinária e extraordinária com temas oportunos sugeridos pelos Gerentes e Superintendentes: aprovação de projetos prioritários, providências para atingir o Orçamento do Programa, organização de grupo gerencial, decisões de compra de nível de alçada, definição de recursos, avaliação do calendário anual, alinhamento da missão, visão, valores e políticas e gestão de pessoas. Temas específicos são comunicados pelo diretor responsável às suas equipes. Temas globais são comunicados às equipes por intermédio do Mundo Irani, por *e-mail* e pessoalmente pelas lideranças. Temas estratégicos são comunicados de forma planejada e estruturada. A implementação é feita pelos gerentes e suas equipes e monitorada pelo diretor responsável e pela Diretoria Colegiada em reuniões mensais de negócio por meio de planos de ação e ações de melhoria contínua (IRANI, 2014).

Na reunião diária de superintendentes e gerentes são tomadas decisões com base no orçamento, analisados os resultados e indicadores de processo, tomadas decisões de compra dentro da alçada e gestão de pessoas.

A comunicação ocorre nas reuniões de áreas com liderança, reuniões de análise crítica setoriais, reunião mensal, reunião de executivos e reuniões específicas sobre temas em questão. A implementação ocorre com as equipes nas áreas operacionais, por meio de ações pontuais e conjuntas de melhoria e aperfeiçoamento em gestão de pessoas, processos e produtos.

Na reunião de análise crítica, as decisões são tomadas com base nos resultados dos indicadores de desempenho dos processos e demais indicadores,

conforme sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001) e comunicadas pela diretoria, gerências e representante da direção para serem implementadas nas áreas de responsabilidade. A sistemática de abertura de formulário de não-conformidade é utilizada para os casos onde os indicadores não estão sendo atendidos conforme meta estabelecida. A área responsável deve definir causa raiz, correção imediata, ação corretiva e verificar a sua eficácia.

A implementação das decisões relacionadas aos projetos estratégicos, com base na análise de desempenho, é realizada por meio de planos de ação e projetos. A tomada, comunicação e implementação das decisões estão inter-relacionadas com as práticas de análise de desempenho, gestão de projetos e sistema de comunicação.

O quinto tema para caracterizar a cultura organizacional diz respeito à análise da organização do processo de trabalho de forma a mapear as relações de poder existentes (FLEURY, 1996). Está presente nas percepções de 17 entrevistados internos a ideia de mudança na organização dos processos internos, principalmente nos últimos seis anos. A percepção dos entrevistados no território também é positiva, que permite considerar que essa organização é internalizada pelas pessoas que ali trabalham.

A Celulose Irani adota a governança corporativa, norteadas pela responsabilidade socioambiental, transparência, inovação, prestação de contas e o tratamento igualitário no relacionamento com acionistas e demais *stakeholders*. Os principais órgãos de governança são a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, estando estruturada em três Diretorias: a Diretoria de Negócio Papel e Embalagem englobando as unidades produtivas, a Diretoria de Administração, Finanças e Relações com Investidores, englobando as áreas de atuação transversal e a Diretoria de Negócios Florestais (IRANI, 2014).

A estrutura é hierarquizada, sendo que as áreas corporativas têm caráter matricial desde 2005. O controle das práticas ocorre por meio de auditorias, ciclo de planejamento estratégico, avaliações por meio do Sistema de Avaliação da Gestão - SAG, Formulários de Ação Localizada e Cronograma. Os ciclos de divulgação da intenção estratégica (visão, missão e valores) caracterizam o principal momento de alinhamento de interesses com os funcionários.

Desde 2005, a Celulose Irani realiza ciclos de Planejamento Estratégico - PE a cada 3 anos, com revisões anuais, nas quais são atualizados os valores e princípios,

base para definição da missão, visão e objetivos estratégicos. Em sua intenção estratégica, a Celulose Irani tem como missão “construir relações de valor, buscando a prosperidade dos clientes, o desenvolvimento das pessoas e lucros admiráveis e merecidos com equilíbrio entre meio ambiente e sociedade”.

Como visão, propõe-se a “ser a melhor e estar entre as duas maiores empresas do Brasil nos segmentos de Papel para Embalagens e Embalagens de Papelão Ondulado e entre as melhores empresas para trabalhar”. Tem como princípios e valores: Pessoas Desafiadas e Valorizadas; Integridade, Ética, Coragem, Transparência e Cordialidade; Foco no Resultado, Objetividade, Austeridade e Simplicidade; Responsabilidade Social e Ambiental; Inovação e Pioneirismo.

Quanto à organização do trabalho, diretores e gerentes são responsáveis pela análise dos processos de cada área e pela definição das equipes necessárias para desempenhá-los de forma eficaz, transparente e inovadora, em consonância com os valores e estratégias. Eventuais alterações na organização do trabalho visam ao alcance de metas e objetivos estratégicos.

As estruturas definidas são formalizadas em organogramas e as mudanças necessárias são discutidas em reuniões gerenciais e validadas em reuniões da Diretoria Colegiada. Os organogramas estão disponíveis para consulta de todos os colaboradores no *site* da Empresa. A periodicidade é anual.

A Celulose Irani utiliza também, desde 2000, a descrição de cargos com o objetivo de orientar os gestores no momento da composição e reformulação de suas equipes, especificando as responsabilidades de cada cargo e, intrinsecamente, o grau de autonomia de cada um. A partir de 2010, as revisões das descrições de cargo ocorrem a cada dois anos com a cooperação de todos os gestores sob a coordenação do Desenvolvimento de Pessoas, admitindo alterações a qualquer momento sempre que se fizerem necessárias. As movimentações de cargos e funções ficam registradas no sistema *Enterprise Resource Planning*.

Além da estrutura hierarquizada formal, há ainda a organização de Grupos Temáticos e Grupos de Trabalho que tratam temas específicos definidos pela diretoria, e eventos KAIZEN fomentando o trabalho em equipe. Os membros são indicados pelas lideranças de nível gerencial, no caso dos grupos convidados para atuarem de forma permanente ou por tempo determinado, de acordo com as especificações do projeto a ser executado. Para esses grupos, o controle é feito por

meio de atas das reuniões realizadas e reuniões periódicas com a diretoria. Nos eventos KAIZEN, colaboradores participam ativamente na definição de melhorias e mudanças que impactam direta ou indiretamente nos resultados e na forma de execução das suas atividades cotidianas (IRANI, 2014).

Em relação aos padrões de trabalho, os principais são estabelecidos pelas gerências, pela diretoria ou por grupos de trabalho e comitês, a partir da identificação de necessidades provenientes da avaliação dos modelos adotados (MEG) e certificações (ISO/FSC), de legislações pertinentes, resultados de auditorias, recomendações de consultorias especializadas, *benchmarking* com outras organizações e novas necessidades de partes interessadas. A revisão ou a elaboração de novos padrões de trabalho são aprovadas pelo nível competente da organização. Os padrões de trabalho podem estar na forma de políticas, procedimentos e manuais e são controlados via sistema Protheus pelo módulo de controle de documentos. São disponibilizados na *intranet* para todos os funcionários por meio de um *link* específico. Estes são treinados pelo facilitador e/ou gestor da área responsável que registra todos os treinamentos via formulário (IRANI, 2014).

A cultura de inovação é elemento-chave para a criação de um ambiente motivador e criativo. Em 2010, teve início, na empresa, um processo de geração de ideias que, em 2012, foi aperfeiçoado e redefinido com o objetivo de melhoria dos processos e inovação por meio da livre expressão de ideias, que possam gerar resultados econômicos, sociais, ambientais ou comportamentais positivos. Assim, foi criado o Programa INOVA que organiza a inovação em módulos, envolvendo colaboradores, clientes, fornecedores, universidades e institutos de ciência e tecnologia (IRANI, 2015).

Na relação da Celulose Irani com o entorno, observou-se que a maior parte dos entrevistados, tanto internos quanto no território, teve dificuldade de trazer algo de negativo, quando questionados sobre as influências negativas da Celulose Irani. Alguns citam pontos mais relacionados ao funcionamento interno da empresa do que expressão de influência no externo. Outros apresentam respostas mais consistentes, indicando a questão de dependência do entorno em relação à Empresa, principalmente sobre a vila, além de apontarem algumas questões ambientais (o que, para alguns entrevistados, não são aspectos negativos, por estarem dentro das exigências legais). Nas entrevistas realizadas no território, apontaram que a empresa deveria auxiliar mais em algumas questões sociais e

gerar mais empregos para tais municípios, evidenciando uma expectativa assistencialista da empresa.

(Entrevistado 1/T) “Não sei se tem questões negativas. O que eu ouço às vezes da sua negativa é, como é que se diz, assim, a atividade dela no cultivo da madeira. Da exploração da madeira que de certo modo o meio ambiente é poluído pelas atividades que ela faz.”

Entrevistado 1/I: Talvez uma das coisas assim, eu não, talvez que seja um pouquinho que seja uma preocupação na região com as empresas da região e pelo fato, por exemplo, às vezes elas não terem uma estrutura da Irani e não conseguirem proporcionar pro funcionário aquilo que a Irani proporciona. Então, eu vejo. [...] Desnível. Um desnível.”

Entrevistado 2/T: “Eu não vejo assim, muitos, assim, de negativismo. Tem algumas pessoas que trabalham lá, mas daí são as pessoas e não é a empresa que passa, agora assim gente, eu não consigo ver agora esse negativismo pra fora. [...] Olha, se reclamavam muito do ácido. Mas das coisas, conseguiram mudar essas coisas do cheiro, eu não sei agora, muitos então chegaram e ah, que cheiro ruim que tem aqui, mas hoje eles mudaram muito essas coisas também.”

Entrevistado 3/T: “Olha, agora essa aí tá difícil de responder porque de negativo, na Irani, na minha visão, agora não vejo. Foi negativo no passado a questão das florestas. Mas ela acabou superando porque foi se conscientizando, essa é uma questão que ela superou. [...] Outro ponto negativo que eu acho agora, lembro que foi a questão da Vila que foi diminuído.”

Entrevistado 10/I: Eu acho que a dependência que as comunidades acabam tendo por serem comunidades pequenas e a Irani grande. Ao mesmo tempo que é uma influência positiva traz uma negativa porque ela gera essa submissão das comunidades à empresa que no início eu nunca acho bom em nenhuma relação.”

Entrevistado 3/I: Influências negativas. Não saberia te precisar nesse momento. Não sei te dizer.”

Entrevistado 6/I: Negativa eu não saberia te dizer porque eu não, nunca vi nada de, tipo assim, de negativa nunca vi e, também, nunca ouvi ninguém falar de negativo da Irani. Sempre que eu escuto é falar muito bem da Irani.”

Entrevistado 7/I: Não consigo, não consigo elencar três de negativo. Eu não vejo a Irani influenciando negativamente nada hoje a região. Talvez por eu estar tão envolvido, tão apaixonado pelo processo, posso ‘tá cego, mas eu não enxergo hoje três, três influências negativas.”

O entrevistado com menos tempo de empresa foi o que não conseguiu elaborar praticamente nenhuma resposta da entrevista. Mas, ao mesmo tempo, já traz um pouco do discurso presente nos que estão há mais tempo, no sentido de buscar se aprimorar e pretender seguir na empresa, por entender que é uma empresa segura.

Percebe-se que o modo como a empresa se relaciona segue um padrão, tanto

no ambiente interno quanto nas interações externas, sempre citada como muito ética, justa, que busca ouvir as demandas e ajustá-las aos seus objetivos.

Entrevistado 17/T: “Eu acho que primeiro dentro da conjuntura que existe no país hoje, a Irani é um exemplo de gestão, que a gente vê sem mácula nenhuma, de desvio de verba, de interferência política que vem prejudicar o andamento, ideias, assim, impositivas, digamos. Ela consegue fazer o trabalho dela à mercê da política e com muita seriedade. Então, transmite essa seriedade que deveria irradiar, inclusive, nos órgãos públicos. Acho que esse é um dos pontos mais marcantes. O outro é a eficiência que é tão difícil de você ver na administração por “n” motivos, sejam de ordem política ou funcionalismo efetivo que é difícil de você estar contornando. Se observa que é uma empresa de resultado e eficiente naquilo que faz. Eu acho que com, agrega isso o planejamento que falta muitas vezes pra nós aqui do poder público, porque em quatro anos ou quando você faz é surpreendido porque depende muito de recursos de outras esferas, então se tu traçar um paralelo a eficiência deles é muito acima da parte pública. E um terceiro ponto até agrega essa questão dá pra se resumir da parte social todos os sentidos.”

Entrevistado 8/T: “Seriedade, honestidade e econômica. Hoje na nossa região, eu gostaria de prestar trabalho pra mais 20, 30 Celulose Irani.”

Uma questão para a qual as respostas variam bastante é sobre como são definidos os compromissos assumidos com o entorno. As respostas se assemelham na constatação de que a empresa e o poder público dialogam sobre as questões que envolvem o desenvolvimento da região, mas a participação da empresa é discreta: 15 respostas dos entrevistados internos veem a empresa participativa, parceira nas campanhas e negociações, enquanto que para 9 entrevistados é percebida como não partidária e que não define políticas públicas, apenas participa. Já para 14 dos entrevistados no território, a Celulose Irani faz parceria e tem bom relacionamento com as Prefeituras e para 7, participa das entidades locais, como a Associação Comercial e Industrial do Oeste Catarinense - ACIOC e a Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC.

Entrevistado 4/T: “Ela assume compromisso, primeiro, de gerar renda e emprego e naquele compromisso de que é a obrigação junto com o compromisso de toda a empresa, mas pra Irani tem, como pra outras empresas, mas pra Irani ela tem aquela obrigação, que ela vai recolher tributos, ela não fica querendo desviar ou deixar de fazer qualquer coisa, tudo que está na lei se cumpre, se tem alguma discussão que não se entende bem na lei se faz questionamento, mas se honra da forma legal e como é para ser feito. E principalmente gera empregos, gera renda e qualifica as pessoas e essas pessoas contribuem muito pra uma sociedade, qualificando a pessoa, ela no seu entorno ela vai refletir pra melhor qualidade.”

Entrevistado 9/I: “Eu acho que hoje o compromisso ele se estabelece cada vez mais devido a participação de que a responsabilidade ela é mais

repartida, no sentido de promover operadores mais maduros, mais autônomos, então isso tem o desafio de aprendizado, também. Mas eu acho que nós fomos aprendendo também a sair do modo mais enfim, centrado, mais centralizado e ir um modo mais, a questão aprendendo a fazer um modo mais, uma gestão mais, vamos dizer, com mais consciência de cada pessoa.”

Entrevistado 5/T: “Olha, aqui dentro da Vila, na Vila mesmo a empresa assume, praticamente, todos os compromissos. Até porque a Vila é da empresa, então tudo gira em torno da empresa.”

Entrevistado 11/T: “Tipo assim, o que, nesse ponto de vista, aí às vezes a gente não fica muito conhecedor disso. [...] Mas o que eu posso te dizer é que a Celulose Irani como tá situada aqui em Vargem Bonita, ela beneficia muito todos os municípios ao redor na questão de gerar emprego. [...] Então, por exemplo, hoje a Irani tem empregados de vários municípios aqui, de Joaçaba, de Catanduvas, Irani, Ponte Serrada, a Irani é o carro chefe pra esses municípios também. Então, nesse sentido aí, que dá de ver que a empresa também tá ajudando a prosperar esses municípios também.”

Entrevistado 10/I: “Eu acho que é um compromisso de, ter um compromisso mais objetivo que a gente tem de fazer compras com empresas da região como uma forma de você potencializar o desenvolvimento da região. Nós temos lá na nossa área de suprimentos, metas pra que ano a ano vem subindo de você contratar fornecedores locais e fomentar isso que é uma forma de você tá impulsionando o crescimento da região. [...] A própria, privilégio que a gente dá de contratação de pessoas dessas regiões nós mesmo pros cargos mais importantes da hierarquia, quase todos são pessoas ali da própria região.”

Entrevistado 15/T: “Eu acredito que na parte de emprego, por exemplo, no nosso município emprego e contribuição é fundamental. Até pra criação do município, se não houvesse a Celulose Irani não haveria Vargem Bonita.”

É praticamente unânime a percepção dos entrevistados de que a Empresa é preocupada com o meio ambiente. A Empresa possui várias ações voltadas a esse setor, apresentadas no Relatório de Sustentabilidade de cada ano. Mas, mesmo tendo recebido e lido esse material, tinham dificuldades de explicar o que ela fazia pela comunidade do entorno.

A Celulose Irani tem forte influência na região do entorno das unidades industriais localizadas em Vargem Bonita/SC, o que favorece o estabelecimento de parcerias e a corresponsabilidade pela execução dos projetos de autoria própria ou do parceiro que são envolvidos na concepção dos projetos, antes mesmo do seu lançamento. Desde 2010, a empresa prioriza a contratação de fornecedores locais como forma de fortalecimento regional.

Como ações de Responsabilidade Social Corporativa, com o objetivo de desenvolver e fortalecer a sociedade por meio das comunidades locais, a empresa apoia e incentiva os seguintes projetos: *Broto do Galho, Programa Atleta do Futuro /PAF, Inclusão de pessoas com deficiência, Programa Jovem Aprendiz, Projeto de*

Educação Socioambiental, Protetores ambientais, AJOV – Associação Joaçabense de Voleibol, Projeto Aluno Destaque – Construindo a cidadania.

A identificação das necessidades e expectativas da sociedade está coerente com o Objetivo Estratégico de contribuir para o desenvolvimento das comunidades e praticar a gestão participativa na perspectiva Pessoas, do Mapa Estratégico e ocorre de forma estruturada, desde 2008, por meio da realização de pesquisa (IRANI, 2015).

Fica também evidente a questão da mudança de estilo de liderança que possibilita, hoje, uma relação mais direta e interativa entre os diversos níveis de hierarquia.

Entrevistado 12/I – “Então, assim, hoje se vê dentro da Irani, assim, uma cultura de mudanças, moderna, uma empresa já moderna. Não totalmente moderna, mas, assim, passando por uma transição digamos assim. [...] Que se vê quando nós, quando eu trabalhava, comecei a trabalhar dentro da Irani a produção de papel era em torno de 80 toneladas, 100, 120 nos dias que mais produzia. Hoje nós estamos lá, então, com 600, 650 toneladas dia. Então, ela mudou e, assim, a mudança foi também quanto ao ambiente. O ambiente ali dentro, o ambiente interno, assim, a forma de tratamento das pessoas de, já digo de subordinado chefe, empregado pra subordinado. Hoje é uma cultura bem, bem diferente. Olha, eu acho que em todos os sentidos, mas, assim, principalmente na forma de se tratar...

Então, antes era, digamos assim, ela se atribuía a tarefa pra alguém, fazia e se pensava da seguinte forma: eu faço meu serviço e não penso no resto. Hoje eu tenho que fazer a minha função, desempenhar minha função da melhor forma possível porque eu, eu forneço uma matéria-prima pra um outro setor, então eu tenho um cliente lá esperando o meu produto.

E um bom produto, exatamente. Então, esse cliente eu preciso atender bem esse cliente. Então, se pensa dessa forma hoje. Se procura trabalhar em equipe. Eu passei por um período que o trabalho era bastante individual, não se pensava no conjunto.

Essa mudança ela é mais recente, mas eu posso dizer que de uns cinco anos pra cá tem se pensado bem diferente tem se pensado assim num todo. [...] E, assim, se percebe que teve uma mudança pra muito melhor. [...] Muito melhor. Então, a empresa que não trabalhar dessa forma eu creio que dificilmente consiga se dar bem.”

Entrevistado 11/I – “Na verdade, o que aconteceu na minha visão, assim, nos últimos vinte anos, os primeiros dez anos nós tivemos pessoas que entendiam de máquinas. Nos últimos dez anos nós tivemos pessoas que entendem de pessoas. A grande mudança foi essa. Então, durante os primeiros dez anos a pessoa mais valorizada na empresa era aquele que mais conhecia de máquinas. E depois houve uma mudança muito forte no meu entendimento de que, eu acho que a mais valorizada é a que mais entende de pessoas. Então, acho que a grande mudança foi isso. Acho que foi uma mudança de estilo de gestão. A empresa sempre teve uma característica muito forte de ter uma gestão autoritária, uma gestão forte, e a gente vem mudando o modelo pra uma gestão mais participativa.”

Entrevistado 19/I – “Olha, hoje aqui mudou bastante a cultura da empresa, na época que eu entrei aqui, uns anos atrás aí, tinha uma outra cultura, o pessoal era tudo mais estourado, mais, pra você conversar com uma

peessoa a gente via, tem o setor ali é sempre aquela correria um dizendo: vai pra cá, o outro vai pra lá, e com o passar do tempo foi mudando a cultura, foi o ambiente melhor pra trabalhar, o relacionamento melhor com o pessoal. Então, mudou muito, melhorou bastante, assim, dentro da empresa, assim, é um, que nem eu falei antes, hoje a Irani dá pra dizer, assim, que é uma família pra gente. A gente tá em casa, mas tá assim, daqui a pouco eu tô indo pro trabalho e a gente sabe que vai tá ali também um setor, uma amizade, tem vínculo aí com o pessoal ali. Então, a empresa mudou muito a cultura dela de tratamento, relacionamento então, hoje, mudou bastante, assim, pro melhor, pra melhor. Porque relacionamento desde dos gerente, você tem um acesso mais fácil. É, quebrou aquele paradigma de pra chegar lá pra falar com o gerente tinha que marcar hora e coisa, então hoje é bem diferente, assim, hoje assim. [...] Abriu bastante o espaço, assim, pra tá conversando, trocando uma ideia.”

Uma das constatações de mudança cultural na Celulose Irani revela-se na aproximação dos níveis hierárquicos. Há aproximadamente seis, anos percebeu-se uma mudança substancial com relação à hierarquia. A distância do nível gerencial para as demais esferas de poder era muito acentuada. A partir do momento em que aproximou-se o nível intermediário de comando, caracterizado pela posição de coordenação de área, materializou-se um novo momento da empresa, com maior integração e melhores resultados.

Schein considera que a principal questão para os líderes de mudança cultural é *ficar à margem de sua própria cultura*, para reconhecer quais das certezas organizacionais devem ser preservadas e quais não se adaptam ao ambiente da empresa, necessitando ser modificadas. Isso requer a capacidade de empreender novas maneiras de pensar, o que anuncia o prelúdio da mudança na organização. Esse processo é especialmente difícil para os fundadores porque o sucesso inicial de sua empresa os faz acreditar que suas certezas são, em última instância, as corretas (2001, p.115).

De acordo com o exposto preliminarmente, Fleury (1996, p.293) considera que no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.

5.2 Externalidades no Território

Por meio das percepções dos entrevistados foi possível observar que a empresa influencia o seu entorno de diversas maneiras. Um dos entrevistados no

território e 2 entrevistados internos comentam que percebem claramente que, quando a empresa desenvolve seus colaboradores, também está indiretamente influenciando todas as áreas com as quais eles se relacionam:

Entrevistado 3/T: “[...] a Irani é uma empresa que trabalha o social e o pessoal se engaja e isso acaba refletindo no entorno, não só aqui na Vila, mas fora.”

Entrevistado 1/I: “E eu vejo assim, que por eles assim e o meu pessoal, também, lá de casa, eles têm na Irani uma referência, uma coisa assim que a Irani faz parte da vida deles. Faz parte, sabe. É um pedaço deles. É um pedaço deles também.”

Entrevistado 3/I: “Mas, acho que no desenvolvimento, a participação no desenvolvimento das pessoas que estão aqui dentro, elas acabam levando isso pra dentro das suas cidades. O W. por exemplo, é um exemplo muito claro disso dentro de Concórdia. As ações sociais que ele acaba se envolvendo, desenvolvendo, é envolvimento com corpo de bombeiro e tudo mais, polícia, é bastante interessante.”

Nessa mesma linha, três entrevistados afirma que a empresa forma o cidadão para o mundo, evidenciando os reflexos da relação empresa e colaborador:

Entrevistado 5/T: “Não só na renda, mas tudo. Porque a empresa, hoje doutrina a pessoa, a partir do momento que a pessoa, digamos assim, logo com 18 anos entra na empresa ele vai começar, a empresa vai impactar na vida dele cem por cento. Vai começar a doutrinar, então se ele quer o emprego, vai ter que começar a seguir as normas. Ela vai formando o cidadão ali. A empresa tem essa parte, também, fundamental.”

Entrevistado 7/I: “Sim, essa visão de ser empreendedor da minha própria vida, crescer, ser sustentável, eu hoje tenho uma visão ecológica muito melhor do que eu tinha há vinte anos. E cresci junto. Eu cresci junto com a Irani, conforme a Irani foi crescendo eu também fui crescendo. Principalmente nesses quesitos de sustentabilidade, ecologia. E, e fortaleceu a minha criação de ética, eu sempre, vinha lá dos meus pais, meus avôs, tem que ter ética que tem que ter responsabilidade, a Irani fortaleceu esses conceitos familiares, que o meu pai, meu avô diziam correto e é o certo. A Irani só fortaleceu até que se tornaram convicções e não mais só conceitos, né.”

Entrevistado 8/I: “O cuidado, a responsabilidade com a questão ambiental, assim, policiou até a gente em casa. E com as comunidade, a gente vê ao redor eles percebem isso e vêem com outros olhos assim. Eu acredito que a questão ambiental hoje é muito forte na Irani, assim. [...] Acho a questão da ética. Da ética porque assim, eu fui presidente da APP quase oito anos do colégio estadual (inaudível). Então, a gente leva daqui isso muito forte e as pessoas nos respeitam muito por isso.”

Essas repercussões na vida dos colaboradores podem ainda ter mais efeito quando esse trabalhador é jovem e está no início de sua formação profissional. A Empresa encaminha esse colaborador, oferecendo a sua primeira oportunidade,

como contam os entrevistados:

Entrevistado 2/T: “Nós tivemos um aluno do ensino médio que saiu, que fez o estágio na Irani e começou fazer faculdade e encerrou o estágio dele na Irani e ele foi pedir o estágio numa outra empresa porque ele tem que terminar a faculdade só com o estágio. Quando ele mostrou o currículo que tinha trabalhado, que ele tinha feito estágio na Irani, eles não pediram outras coisas, então o nome tá muito bom também, não só o nome porque eles fazem isso.”

Entrevistado 2/I: “Então eu acho que a Irani veio aqui, se implantou, e muitas famílias aí conseguiram formar uma carreira né. Assim como eu. Há quinze anos, quando eu comecei aqui, comecei lá na área como auxiliar, sem conhecer nada, sem nunca ter entrado dentro de uma indústria. Então, eu vejo um ponto forte essa, essa possibilidade que ela deu pra muitas famílias. Muitas pessoas que hoje estão aposentadas e residem aqui em Catanduvas, muitas pessoas que eu pude conversar, pessoas que tem orgulho de ter trabalhado de ter começado aqui, de ter formado uma carreira, de ter comprado sua casa, estabelecido sua família. Então, eu acho que esse é um dos marcos mais, na minha opinião, mais forte que a Irani deixa. É o pessoal sentir orgulho de ter trabalhado, de fazer parte.”

A própria reputação que a empresa tem no mercado oferece credibilidade aos colaboradores que ali trabalharam. A percepção de muitos entrevistados, como pode ser verificado na análise das entrevistas dentro das categorias de cultura, é de que a Celulose Irani é uma empresa consolidada, profissional, engajada com questões ambientais e sociais e que, principalmente, é vista como uma empresa humana, que seleciona com atenção seus colaboradores, oferece capacitação e que, por consequência, possui trabalhadores motivados, que têm orgulho de fazer parte da Empresa. Essa imagem da Empresa é refletida em seus colaboradores. Por isso, outra influência importante é que mesmo que esse profissional não atue mais na Irani, seu currículo leva o nome da Empresa, como comentaram os entrevistados:

Entrevistado 20/T: “[...] a gente ouve falar em várias partes de que eles vêm bem preparados, são funcionários exemplares.”

Entrevistado 17/T: “Nunca vi dizer assim, o funcionário tá manchando o nome da empresa, até no comportamento pessoal, então, acho que eles são seletivos, bem seletivos nessa situação aí e comercialmente nem se questiona. A gente vê que é sucesso. [...] Diferenciação maior, parece que você olha a cara do funcionário da Celulose Irani eles seguem todos a mesma linha, são pessoas de bem, sabe. Acho que é essa característica é uma primazia de lá de dentro da Celulose mesmo. [...] Não, aqui não vai ficar pessoa que não é de boa índole. Acho que é feita essa triagem assim. Com olhos clínicos, claro. Porque são pessoas que a gente conhece, são trabalhadores, pais de família. [...] Pessoas que realmente tem espaço na sociedade, respeitadas aqui, não dá pra dizer tem um bagunceiro de um cara baderneiro que tá trabalhando lá na Celulose. Nunca, nunca vi isso. Não, não é porque é tudo mil maravilhas, mas essa é a minha visão.”

Entrevistado 19/T: “São empresas que quando contratam o funcionário novo, de baixa (inaudível), mas a Celulose Irani por ter essa tradição se diferencia. Se trabalha na Celulose Irani o pessoal já sabe que são treinados, que tem um ambiente de trabalho que é acompanhado, que dão oportunidade de crescer profissionalmente, então ele é visto já como um profissional diferenciado. Essa é a visão que a gente tem e pelo que o pessoal trabalha lá, então como eles falam, quem trabalhou e saiu da Celulose Irani também, se tem oportunidade de voltar, que às vezes experimentou outras empresas e vê que não é a mesma coisa... então ela serve, sim, como referência e é vista com diferencial, os funcionários aqui da nossa cidade que trabalham na Celulose eles são vistos com diferencial, sim, por causa desse tratamento de especialização que é dado internamente [...].”

Além da experiência na Celulose Irani influenciar no currículo e profissão do colaborador, ela também influencia sua forma de viver, levando elementos da empresa para a casa, como afirmado pelo entrevistado abaixo em relação ao programa 5S:

Entrevistado 2/T: “[...] vamos fazer o 5S em casa, vamos fazer, e é feito na Vila também. [...] eu acho que é espontâneo deles, faz alguma coisa que dá resultado no teu trabalho, tu leva pra tua casa e da tua casa vai pra comunidade, se tu faz no teu lote, o teu vizinho vai fazer também e acaba fazendo em comunidade, quando é uma coisa boa sempre é feito assim.”

Na percepção de três entrevistados é possível observar que essas repercussões transcendem ao círculo da Empresa, pois alcança seus colaboradores e eles influenciam à sua volta, suas famílias, amigos e comunidades.

Entrevistado 4/I: “Eu acho que essa educação empresarial ela tá começando a contagiar as comunidades também. Outra coisa que a gente replica dentro da empresa acaba aparecendo dentro das casas dos funcionários.

A questão dos resíduos. A questão do tratamento daqueles indicadores ambientais, o consumo de água, o consumo de energia das residências dos funcionários. A gente tem várias campanhas de conscientização interna dentro da empresa que acaba respingando lá na casa do funcionário. Até porque, tem alguns, teve um concurso que a gente fez o seguinte, o cara tinha que trazer a conta de energia dele, da casa dele, de um determinado período, mês de março, por exemplo, e de lá seis meses ele tinha que trazer uma nova conta, aquele que trouxesse maior redução ganhava uma premiação. Tinha um reconhecimento, parecia o nome dele em destaque.

E isso acontece conosco. Meus piazinhos lá esses dias, tava lá escovando os dentes e o L. falou o seguinte, “pai fecha essa água que vai acabar o mundo”. Vou fechar essa água. Então, eu vejo que isso acontece também. A educação corporativa.

A gente tá treinando, tá educando, tá gerando uma cultura dentro da fábrica que ela vai ultrapassar os limites da fábrica, vai chegar até as casas das pessoas. [...] Porque não tem como o cara aqui dentro da fábrica separar o resíduo correto e chegar em casa e fazer de qualquer jeito ou jogar no fundo do quintal.”

Entrevistado 11/I: “Então, essas pessoas elas servem à empresa com essas competências, mas essas competências continuam com as pessoas quando elas saem da empresa, quando ela está ali na praça, quando está na sociedade.

Entrevistado 8/T: “Porque na verdade eu vejo que eles conseguem levar porque acaba criando uma metodologia de trabalho, procedimento. Então, isso o funcionário tanto o novo quanto o mais antigo, com mais tempo de empresa ele acaba já criando o hábito da empresa. [...] Os procedimentos. E isso o cara leva pra vida. [...] Leva pra fora.”

A presença da empresa no território influencia no crescimento da economia, no aumento de novos negócios, sejam eles terceirizados e parceiros da Celulose Irani ou apenas empresas de comércio, que atendem aos colaboradores e famílias que ali vivem. O entrevistado 17/T, a seguir, traz esse contexto:

“É uma empresa que serve de referência até pra outros investimentos, a gente se instalando naquela região tem tal empresa, se tá interligado com o ramo. [...] E é lógico acaba fomentando o comércio aqui porque eles acabam gastando aqui o que recebe.”

O entrevistado 21/T, a seguir, ilustra as empresas que são vinculadas diretamente à Irani no seu processo produtivo. Este fato evidencia que não apenas a Irani que está gerando renda para as famílias, novos empregos e movimentando a economia, mas que todo o grupo envolvido no processo produtivo e logístico do produto vem obtendo ganhos no processo:

“[...] porque não é só na área, eu como cliente da Irani, mas tá em toda, o pessoal de reflorestamento, plantio de pinus, ela compra muita madeira de terceiros, nesse meio já entra transporte, pessoal que tem caminhões, você imagine a frota de caminhões.”

A entrada da Celulose Irani na região diversifica o cenário econômico, pois novos negócios são criados e a região passa a valorizar outros segmentos, além do agronegócio, tradicional da região.

Entrevistado 22/T: “[...] A gente começa a mudar um pouco esse modelo econômico da região. [...] começa a apostar em outras coisas. Desculpe. A gente vê uma evolução nesse sentido, então isso é um efeito muito positivo da Irani no contexto regional.”

Entrevistado 19/T: “Não, mesmo porque nós temos aqui, cidades pequenas é muito acirrada politicamente, muito dividido, partido aqui, partido ali, então cada mandato é uma maneira de lidar com as empresas, talvez isso também a empresa nunca sabe como agir, porque.”

Cada unidade da Empresa gera empregos. A Celulose Irani é responsável

indiretamente pela renda e vida dessas pessoas, como afirma o entrevistado 9/T a seguir:

“[...] tanto a questão de emprego que ela mantém esse pessoal aqui, digo mesmo de forma terceirizada, porque minha irmã até então, essa uma delas que se aposentou na Irani ela, agora, continua trabalhando, mas de forma terceirizada, [...] na parte de embalagem.”

O êxodo rural, fenômeno muito conhecido, faz com que as famílias em busca de crescimento profissional e pessoal, saiam do meio rural e busquem construir uma nova vida. A Celulose Irani, sendo uma empresa de grande porte, consegue não apenas reter profissionais como também trazer novos provenientes de outras regiões do Estado de Santa Catarina, como é afirmado pelo entrevistado a seguir:

Entrevistado 17/T: “Principalmente raízes daqui que não saem daqui porque conseguem o emprego lá na Celulose.”

O entrevistado 17/T afirma que os benefícios decorrentes da presença de uma Empresa como a Celulose Irani, nem sempre são percebidos pelos moradores da região. Considera que há fatores provocados indiretamente e assim mais difíceis de serem reconhecidos, como a contribuição ao município por meio de arrecadação de impostos e a própria política de gestão de pessoas, que, com planos de saúde e outros benefícios, desoneram as Prefeituras.

Entrevistado 17/T: “Hoje dá suporte pro município. Muitos, na época de campanha política falam que Ponte Serrada é dormitório da Celulose Irani, mas não veem todo o contexto, não veem o que traz de contribuição, retorno pro município. Então se nós pegarmos hoje, os benefícios interferem praticamente em quase todas as esferas, porque na parte administrativa da prefeitura, acaba não onerando a prefeitura com os auxílios que traz, com a geração de emprego que está dando a você, você filtra mais problemas de saúde, problemas de assistência social, consegue diminuir.”

A Entrevistada 2/T, que trabalha na creche, quando questionada se todas as crianças que estavam lá na Campina da Alegria eram filhos de funcionários, ela responde:

“Nem todos, nós temos algumas que vêm do assentamento [...] e temos uns filhos de pais que trabalham como terceiros aqui na Vila.”

Nessa percepção identifica-se o papel social que a Celulose Irani assume no território, junto às famílias de seus colaboradores, aos empregados das empresas terceirizadas, e mesmo no atendimento às comunidades do entorno. A mesma

percepção estende-se à Brigada Militar na Campina da Alegria.

Entrevistado 6/T: “Então, a gente tem aquela informação assim, por exemplo, assim, a IRANI (inaudível) estrutura da polícia militar, ela se preocupou com o policial, o bem estar e a segurança do policial. [...] Então, coisas que a gente é reconhecido lá fora, pelos nossos oficiais, infelizmente como a gente é um número que pode ser substituído. Aqui eles reconhecem você individualmente. Por exemplo, assim, tu faz um trabalho bem feito, vai lá elogia todo mundo, não só aquela pessoa que fez o trabalho, então ele tem reconhecimento. [...] Pelo menos, pra mim, eu vejo, assim, que, como falei, ela reconhece o policial militar aqui na Vila.”

Uma das formas de externalização da cultura organizacional da Irani na comunidade do entorno se dá no âmbito educacional, conforme as percepções de alguns entrevistados:

Entrevistado 1/I: Uma das externalidades que fica bem notável aqui dentro na nossa microrregião é que com o incentivo de bolsa de estudo aqui e uma parceria que ela teve com algumas administrações do município, ela fez com que as pessoas percebessem que não era apenas vir trabalhar na Irani, fazer um segundo grau. Tinha que fazer um curso superior e tudo. E esse incentivo na educação e tudo, ela, há uma grande maioria dos funcionários aqui começaram a fazer um curso superior e o que aconteceu? As empresas que estavam ao redor, também, ela influenciou ali na empresa, pros clientes pra ter, também, incentivado a educação e estudar lá na universidade.”

Entrevistado 6/T: “É uma empresa que eu vejo, como eu falei, uma oportunidade de formação humana, por exemplo, assim, de projetos educacionais, parte de especialização de jovens, oportunidades de ter uma profissão futuramente, né, (inaudível) uma garantia, mas também uma qualificação.”

Entrevistado 9/T: “A educação também, nossa, essa parte da educação que nem eu estava falando, eles ajudam na escola como eles podem, com o serviço, se tem lá, tem que fazer manutenção de alguma coisa porque o Estado não tem esse tipo de serviço, a empresa sempre apoia também. Também na educação também eles ajudam, com esse projeto que é muito bom. [...] Das cinco alunas, dos cinco alunos que tenham a melhor nota ganham quinhentos reais. [...] Pra ficar, pra estudar lá, pra se aperfeiçoar, no caso. Só que tu não pode baixar a média, se baixar a média deles, eles, têm outro com média maior.”

Entrevistado 14/T: “Praticam sim. Bastante gente, principalmente, assim, na área do comportamento, que nem, a empresa mudou o modo deles verem as pessoas, que uma vez era, assim, mais, como que eu posso dizer, o funcionário era um simples prestador de serviço, hoje eles não veem assim. Hoje eles veem o funcionário como parte da empresa, então a pessoa acaba trazendo isso aí de, de dentro da empresa pra vida cotidiana deles, pessoal.”

Outra externalidade no território é a forma como a Empresa cria raízes históricas, tradição e desperta nas pessoas um sentimento de orgulho de fazer parte dela.

Entrevistado 7/I: “Então, existe quase um vínculo afetivo com muitas pessoas. Tem gente que é, teve um, só trabalhou em um lugar na vida. O pai dela só trabalhou num lugar, ela só trabalhou num lugar, o filho dela tá trabalhando aqui. Geração, uma geração, três gerações aqui dentro da empresa. Já tem casos de até, já ouvi falar de quatro gerações.”

Entrevistado 17/T: “E também mantém essas pessoas até de famílias antigas que tem seu histórico, elas permanecem hoje uma boa parte delas no município em razão da Celulose Irani. Aí vai se dizer, a tu tá falando de mão de obra barata, não, nós temos gente que, de Ponte Serrada, que iniciaram lá embaixo na Celulose e hoje galgaram cargos lá de diretor.”

Entrevistado 13/T: “Porque eu penso assim, a gente da maneira como foi criado, eu sei que isso é errado, mas se criava filho na Campina pra dar continuidade, trabalhar na empresa.”

A Campina da Alegria é uma comunidade criada pela Celulose Irani para que seus colaboradores possam viver próximos de seu local de trabalho. Ela possui infraestrutura como creches, comércio, posto de saúde, praça e policiais. Mas ao invés de ser um simples bairro operário, a empresa faz dela um modelo e ainda parece influenciar na criação uma cultura forte entre os moradores. O entrevistado 6/T, a seguir, descreve essa cultura da Campina da Alegria:

“[...] a Vila quer família, quer pessoas compromissadas. Agora se não tá, se adequando com a Vila, tá livre pra morar em qualquer outro lugar, quer baderna, quer confusão, quer outra coisa, tem outros municípios na proximidade pode tá à serviço de coisa.”

A empresa influencia positivamente as empresas parceiras com as quais se relaciona. Um dos entrevistados, de uma empresa que faz o transporte dos colaboradores comenta que a Irani, hoje, prefere que se faça uma direção defensiva, deixando o período do trajeto até mais longo se necessário:

Entrevistado 14/T: “Outra coisa que a gente, batendo muito forte na tecla, treinamento, direção defensiva, estamos baixando hoje velocidade pra 80 e 60 quilômetros por hora. Tem aval do grupo Irani se precisar estender 5, 6 minutos cada linha.”

Embora essa definição de direção defensiva seja intencional, o efeito que ela causa transcende a ação, pois é perceptível durante a entrevista que este profissional se sente encorajado de seguir com tais atitudes, transmitindo, assim, a cultura e visão da Irani às demais empresas envolvidas.

Entrevistado 13/T: “[...] são melhor porque ela está ali, vai ter um investimento grande, agora até há pouco tempo o Estado vai estar investindo ali então, ela traz o desenvolvimento.”

Entrevistado 13/T: “Eu estou muito orgulhosa. Mesmo antes de eu ser prefeita, eu tinha, a gente tinha e temos comércio. Então, quem trabalha e tem salário, gasta e vai comprar no mercado, ele vai gastar na loja, ele faz girar aqui dentro do município mesmo. Então isso sempre foi muito bom pra todo mundo, pro comércio.”

Entrevistado 19/T: “Na realidade pra nós é só, é pontos positivos, fora isso que eu te falei com relação à cidade, à administração municipal, mas no tocante região é positivo, porque ela envolve muita, muitas empresas terceirizadas também que tão agregada a esse trabalho e isso eu acho que economicamente é ótimo pra região, desenvolve as pequenas indústrias, com os profissionais terceirizados. Na região eu acho que é muito bom. A gente não se vê hoje de uma forma sem a Celulose Irani na região, a empresa ta enraizada, então.”

Entrevistado 18/T: “Outra questão que eu sinto é que a Irani ajuda a desenvolver a cultura de inovação na região porque quando a Universidade começou a trazer isso pra cá, porque isso é uma questão nova aqui na nossa região oeste, é mais desenvolvida no litoral fazia parte da rede catarinense, inovação, e a Celulose Irani foi o primeiro exemplo como empresa a se apadrinhar nesse núcleo de inovação da Universidade. Mostrando pros outros que é possível inovar os produtos, desenvolver, buscar outras formas de financiamento junto ao governo pra aprimorar os seus produtos.”

A Celulose Irani, por meio de seu apoio às igrejas, contribui para a criação de uma cultura de maior tolerância religiosa. Na Campina da Alegria, as igrejas participam juntas dos eventos, e o pastor da Igreja Assembleia de Deus diz se sentir muito bem por ser valorizado tanto quanto as demais religiões:

Entrevistado 7/T: “As pessoas católicas vão no nosso culto participar e tal. A gente sempre tá entrosado. Saiu uma promoção aqui pode ser da igreja católica, pode ser nós, todos da nossa igreja participam.”

Do total dos entrevistados, 13 são residentes na vila Campina da Alegria. Para a maioria, a Campina da Alegria parece ser um exemplo da aplicação de toda a visão da Irani para a comunidade. Alguns entrevistados relatam fatos que conhecem e para eles a empresa é consciente e busca o bem da comunidade.

Entrevistado 4/I: “Olha, é a existência da região eu diria. A Vila aqui só existe por conta da empresa. O município da Vargem Bonita, a arrecadação do município eu acho que é 70% da Irani. Então, tem os municípios com sete, oito mil pessoas, temos um Vila hoje com menos de mil pessoas, mas, temos muita gente levando dinheiro pros municípios do entorno da região aqui. O que você ganha aqui tu gasta num município, então olha quantos municípios tem. Ponte Serrada, Irani, Concórdia, Joaçaba, Catanduvas, sem falar da Vargem Bonita e da Campina. Então, basicamente são esses aí, mas são oito municípios que estão ligados à Irani. Fora os terceiros que são aqui da região. Então a ligação é total. Fora, ainda, as áreas de reflorestamento, as áreas de preservação que proporcionam lazer pra população, tem muita gente que pesca nas represas da Irani e tem muita

gente que usa também de outras riquezas que tem em toda essa floresta pra sobreviver. Se tem o cara lá que tem telha, tem o cara lá que tem erva-mate, então, tem outros negócios envolvidos. Os terceiros de transporte de madeira, corte, plantio agora foi primarizado, mas tem muito do terceiro em floresta e os terceiros da área industrial que, também, tem bastante coisa. [...] As Universidades que preparam pessoas para cá.”

Entrevistado 10/I – “Mas, de qualquer maneira, desde o primeiro momento, essa comunidade, o entorno da empresa, ela surge, seja porque estava deslocada de cidades muito próximas, e as dificuldades de logística, acho que nada era fácil naquela época, seja por necessidades da própria atividade que requer manutenção das máquinas e turnos.

Então, você ter uma vila próxima da fábrica sempre foi uma necessidade e isso acabou se perpetuando. Hoje, talvez fosse até menos necessário do ponto de vista da atividade em si, mas acabou se tornando uma forma interessante de você manter o contingente de pessoas ligadas ao dia a dia da empresa, próximas pra manutenção, pras atividades mais críticas da fábrica. E essa comunidade acaba tendo uma comunhão de valores e de formas de ser com a empresa muito grande.”

A Vila Campina da Alegria, portanto, assim como inúmeras outras vilas operárias criadas na primeira metade do século XX, atenderam, num primeiro momento, aos interesses das indústrias. Por meio delas, as indústrias atraíam trabalhadores, disciplinando-os e submetendo-os aos seus interesses e suas prioridades. Entretanto, a maioria delas desapareceu, principalmente aquelas situadas em centros urbanos maiores, ou mesmo em áreas metropolitanas. Mas, a Vila Campina da Alegria resistiu e continua cumprindo um importante papel, tanto para a Empresa quanto para os seus moradores. Considerando o surgimento de novas vilas e cidades na região, bem como os avanços nos meios de locomoção e transporte, os moradores da Vila Campina da Alegria, com certeza, poderiam mudar para outros espaços, no entanto continuam morando lá.

A partir do exposto, constata-se que a presença da Celulose Irani repercute no território em que está localizada, e que essa repercussão está fortemente marcada pela cultura presente na Empresa.

6. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar de que modo a cultura de uma empresa gera externalidades no território. A empresa em foco foi a Celulose Irani e sua área de influência, mais particularmente os municípios de Catanduvas, Irani, Ponte Serrada e Vargem Bonita, localizados na região do Meio Oeste Catarinense.

De igual forma, buscou-se analisar a percepção dos atores sociais (funcionários, clientes, fornecedores, moradores do entorno, ex-funcionários, políticos, entre outros), identificando o modo como a Empresa interage no território. Verificou-se também a repercussão das externalidades da Empresa no território, e a sua influência no desenvolvimento social e econômico do entorno, sua articulação e estratégias de interação, relações com o poder público e a sociedade em geral.

Para compreender a cultura organizacional da Celulose Irani, buscou-se caracterizar a sua trajetória, desde a sua criação, com ênfase nas políticas de gestão de pessoas, na socialização dos novos trabalhadores, nos processos de comunicação e decisão e na organização dos processos de trabalho, bem como a repercussão da sua presença no território, por meio das externalidades sociais produzidas no seu entorno e suas relações com o poder público e a sociedade em geral.

Para tanto, utilizou-se como referência os cinco temas propostos por Fleury (1989) - histórico das organizações, processo de socialização dos novos membros, política de recursos humanos, processos de comunicação e decisão e, por fim, organização dos processos de trabalho -, a partir dos quais se analisou a cultura organizacional da Empresa, caracterizando seu modo de ser, pelo qual se posiciona e se expressa nas relações com os atores sociais, sejam internos ou externos, e que perpassa os seus muros e limites físicos.

Constatou-se que a mudança cultural que vem ocorrendo na Empresa nos últimos anos, está focada, principalmente, no comportamento dos líderes e gestores, com uma aproximação dos níveis hierárquicos, maior comunicação, partilha, abertura e disponibilidade, voltando-se, sobretudo, às pessoas. O interesse pelo desenvolvimento das pessoas, amparado num modelo de gestão mais participativo e

integrador, evidenciou-se nas externalidades identificadas no campo da formação das pessoas, tanto internas quanto no território.

Essas externalidades evidenciadas pelos entrevistados referem-se à crescente qualificação do capital humano, que extravasa no território por meio da interação dos funcionários no meio em que vivem. A proximidade física e a coexistência dentro de um mesmo espaço social promovem essa interação. “O princípio é semelhante ao dos vasos comunicantes em física: também os sujeitos sociais de um sistema comum são mutuamente ligados, ou, em outras palavras, são interdependentes, e esta é a sua fortaleza no momento em que são geradas as externalidades sociais” (CORTINI; LIGORIO, 2007, p. 51).

Quanto à repercussão das externalidades negativas produzidas pela Irani, poucos aspectos foram identificados pelos entrevistados, tanto no interno como no território. Dentre estes, foram destacadas *questões ambientais*, além do fato de *não ter concorrência, não desenvolver outros setores e o entorno dependente de uma empresa*.

A Empresa é vista como responsável pelo desenvolvimento do entorno, o que torna o território extremamente vulnerável ao sucesso ou insucesso da mesma, levando 34 entrevistados a admitirem que se a empresa fechasse, aquilo que é desenvolvimento social passaria a ser um problema social intenso. Portanto, pode ser possibilidade e risco! Ela é responsável pelo desenvolvimento, mas também pode estar gerando um risco. Aquilo que é desenvolvimento hoje, pode vir a tornar-se um caos no futuro. Por outro lado, de acordo com as percepções dos entrevistados, se a Empresa não existisse, as pessoas estariam em vulnerabilidade social, não teriam trabalho, não teriam escola, entre outros.

Evidenciou-se também que, quando as comunidades tornam-se muito dependentes da empresa, elas *passam a ser a empresa*, especialmente no caso da Vila Campina da Alegria. *Mesmo que nem todas as pessoas que trabalham na Empresa morem lá, se tirar a empresa, acaba a comunidade*, conforme relatou um dos entrevistados.

Observou-se que os entrevistados internos apresentam falas muito semelhantes sobre alguns aspectos, o que se evidencia também na dificuldade de encontrar aspectos negativos a respeito da Empresa. Ao mesmo tempo, constatou-se que, para 15 entrevistados internos, a Empresa não é apenas uma possibilidade de trabalho, mas também facilitadora para o crescimento individual e do grupo, como

um todo.

Os dados coletados mostram também que as políticas de gestão de pessoas, a socialização dos novos membros, a comunicação e a organização dos processos de trabalho no âmbito interno da Empresa refletem um alto nível de organização e racionalidade. Os procedimentos e regras são bem definidos, padronizados e divulgados, o que facilita a adequação à função, às responsabilidades do cargo nas diversas áreas, pelas diferentes equipes de trabalho, possibilitando o estabelecimento de trocas e diálogos entre níveis hierárquicos distintos.

Enquanto organização, a Celulose Irani se apresenta como uma empresa diferenciada e diferenciadora, *uma referência no território, por seus padrões de organização, princípios éticos e preocupação com as pessoas*, apontados pelos entrevistados como principais características da cultura da Empresa.

Tanto Schein (2009) quanto Fleury (1989) destacam a importância dos fundadores e demais líderes no fortalecimento da cultura organizacional. A marcante influência do fundador e primeiro administrador da Celulose Irani na história da Empresa traduz-se, ainda hoje, na cultura da organização, por um lado, através de fortes traços de paternalismo e de assistencialismo, que gerou uma comunidade dependente e, por outro, pelas marcas profundas de tenacidade, resistência e espírito de luta, internalizadas por grande parte dos colaboradores. A liderança atual destaca-se pela visão humana, de valorização das pessoas e de sensibilidade com o entorno.

A Celulose Irani valoriza a sua história, as suas raízes. Prestes a completar 75 anos de existência, desde a sua fundação, em um território que ajudou a significar, tem nos sentimentos expressos pelos entrevistados a materialização de como a cultura da empresa pode, de fato, influenciar um território por meio das externalidades que produz.

Como limitações desta pesquisa, considera-se que, por se tratar de uma abordagem qualitativa, a subjetividade da pesquisadora pode ter influenciado a interpretação dos dados coletados. É importante registrar que esta pesquisa não pretende ser conclusiva, mas, sim, trazer à luz a relação entre a cultura de uma organização e as externalidades sociais observadas no território e, desta forma, fomentar novas pesquisas sobre o tema.

Reafirmando Echeverry (2009), torna-se cada vez mais evidente que empresas competitivas serão aquelas que, além de serem rentáveis na área em que

atuam, estão atentas a seu entorno, o território em que estão instaladas. Esse território passa a ser entendido não mais como mera base física ou um palco no qual os fatos acontecem, e sim como espaço apropriado e configurado pela sociedade, ou seja, o espaço usado pelas pessoas que nele vivem e trabalham.

Empresas competitivas, portanto, serão aquelas que tiverem clareza de que não estão isoladas no mundo, que, por mais que sejam altamente produtivas e rentáveis, são comprometidas com o território em que operam e, desta forma, comprometidas com o futuro de um mundo sustentável para todos.

Finalizando, corrobora-se Cortini; Ligorio, 2007, p. 131, quando afirmam que “aqueles que pensam em termos de externalidades, não pensam na satisfação egoística dos próprios caprichos (alimentados pela cultura do consumismo), mas pensam - sabiamente - em um futuro melhor para as gerações que virão”.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. Ed. Thomson Hanning, 1993.
- ALVES, Pedro Manuel dos. Introdução à tradução portuguesa. In: HUSSERL, Edmund. *A crise da humanidade europeia e a Filosofia*. Lisboa: Centro de Filosofia das Ciências da Universidade de Lisboa, 2006.
- AMMOC. *Histórico*. Disponível em: <<http://www.ammoc.org.br/conteudo/?item=2520&fa=2513&PHPSESSID=b41jt65mn1qcnfl82tj84ughg1>>. Acesso em: 2 fev. 2015.
- ANSELIN, L.; VARGA, A.; ACS, Z. Local Geographic Spillovers Between University Research and High Technology Innovations. *Journal of Urban Economics*, 42, 422-448, 1997.
- AUDRETSCH, D.; FELDMAN, M. R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. *The American Economic Review*, 86, 3, 630-640, 1996.
- AURÉLIO. *Dicionário Online*. 2008 – 2016. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/organizacao>>. Acesso em: 15 mar 2015.
- ÁVILA, Rodrigo Pletikoszits de. A Centralidade do Trabalho na Formação Social da Vila de Marzagão. *Revista Mundos do Trabalho*, v. 1, n. 1, janeiro-junho de 2009.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAVARESCO, Paulo R.; FRANZEN, Douglas O.; FRANZEN, Tiones E. *Revista Trilhas da História*. Três Lagoas, v.3, no5 jul-dez, 2013. p. 86-104.
- BECKER, Berta K. O Uso Político do Território: questões a partir de uma visão do terceiro mundo. In BECKER, Berta K.; COSTA, Rogério K.; SILVEIRA, Carmem B.; (Org.) *Abordagens Políticas da Espacialidade*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1983.
- BEYER, J.; TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture: *Organizational Dynamics*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- BLAY, E. A. *Eu não tenho onde morar: vilas operárias na cidade de São Paulo*. São Paulo: Nobel, 1985.
- BOISIER, Sérgio. Desarrollo (local) De qué estamos hablando? In: BECKER, Dinizar Fermiano, BANDEIRA, Pedro (Org.) *Desenvolvimento local regional: Determinantes e desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

BRIGHENTI, Clovis Antonio. *Povos indígenas em Santa Catarina*. Agosto de 2013. Disponível em: <<https://leiaufsc.files.wordpress.com/2013/08/povos-indc3adgenas-em-santa-catarina.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

CAMERON; Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v.57, n.5, p.611-614, Out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672004000500019&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 ago. 2015.

CANEN, Alberto G.; CANEN, Ana. *Organizações multiculturais*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

CARIO, S. A. F.; FERNANDES, R. L. Indústria em Santa Catarina: processo de desindustrialização relativa e perda de dinamismo setorial. In: MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010. p.197-246.

CASSOL, Alessandra; DIAS, Almerinda T. B. B. B.; TONIAL, Graciele. Estudo da adaptação estratégica e das capacidades estratégicas de uma empresa de Papel e Papelão Ondulado. [*Working Paper Nº 01*]. 2013. Universidade do Vale do Itajaí, SC.

CATANDUVAS, Prefeitura Municipal. *Município: colonização*. Atualizado em 05/11/2013. Disponível em <<http://www.catanduvassc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/18105>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

CAVALEIRO, Maria Cristina. *Mulheres em Movimento: lazer e educação no espaço urbano*, 2005. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/28/textos/GT03/GT03-998--Int.rtf>> Acesso em: 14 jun. 2015.

CEPIN. *Povos Indígenas em Santa Catarina: breve contextualização histórica*. 2013. Disponível em: <<http://www.sst.sc.gov.br/?id=130>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

CICIOTTI, E. Desenvolvimento e competitividade territorial. In: Santos, J. C. dos; ANTOLDI, F. (Org.) *Por um empreendedorismo sustentável e inovador: a experiência das lideranças do sistema Sebrae*. Brasília: Sebrae, 2014. p.144.

CLAVAL, Paul. *A Geografia Cultural*. Florianópolis: UFSC, 2001.

COLTRO, Alex. A Fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, V.1, N. 11, 1 trim., 2000.

CORAZZA, Gentil. Traços da formação socioeconômica do oeste catarinense. In: *Encontro de Economia Catarinense*, VII, 2013, Florianópolis. Anais do VII Encontro de Economia Catarinense: Crescimento e Desindustrialização. 9 e 10 de maio de 2013. Florianópolis ISSN 2175-7313. Disponível em: <http://www.apec.unesc.net/VII_EEC/sessoes_tematicas/%c3%81rea%204%20Hist%20Econ/>. Acesso em: 16 jan. 2016.

CORREIA, T. B. A moradia na paisagem industrial: a forma de vilas operárias e núcleos fabris. In: CORREIA, T. B. *Forma urbana e arquitetura de vilas operárias e núcleos residenciais de empresas no Brasil*. São Paulo: Anablume, 2011.

_____. *De vila operária a cidade - companhia: as aglomerações criadas por empresas no vocabulário especializado e vernacular*. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, n. 4, p.83-98, mai. 2001.

_____. *Pedra: plano e cotidiano operário no sertão*. Campinas: Papyrus, 1998.

CORTINI, Michela; LIGORIO, Maria Beatrice. *Economia del Dono – aspetti psicosociali nello scambio di sternalita tra imprese*. Roma: Aracne, 2007.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira/Thomson; São Paulo: Learning, 2002

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life*. Penguin Books. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1982.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional*. Campinas: Alínea, 2003.

DOMENICO; S. M. R. de; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA; M. L. M. *A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais*. XXX ENANPAD, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.Mackenzie.br/fileadm/Pos_Graduacao/Mestrado//Administracao/enanpad2006-eorb-3084_-_Perfis.pdf>. Acesso em: 12 set 2015.

ECHEVERRI, R. A gestão social dos territórios: o desafio da multidimensionalidade. p.25-34. IN: Bacelar, T. *Gestão social dos territórios*. Brasília: IICA, 2009.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *O Instituto Ethos*. 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/responsabilidade/instituto.asp> Acesso em: 23 set. 2015.

FAYET, Eduardo Alves. *Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

FECAM. *Municípios*. 2016. Disponível em: <<http://www.fecam.org.br/municipios>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

FECAM-SIDEMS. *Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável. IDMS, consulta por município*. 2014. Disponível em: <<http://indicadores.fecam.org.br/indice/municipal/>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

_____. *Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável. Apresentação e metodologia IDMS*. 2012. Disponível em: <<http://indicadores.fecam.org.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/620>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

FELDMAN, M. P. *The Geography of Innovation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1994.

FERNANDES, Ester A. N. Análise Conceptual e Abordagem Teórica do Desenvolvimento. *Revista da Ciência da Administração*, v. 01, jan./jun. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. *Rev. Adm, Empr*. Rio de Janeiro, 27(4)7-18. out./dez. 1987. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.

_____. Cultura Organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 24, n. 1, jan./mar.1989. Disponível em: <http://www.rausp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=602>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 26 (2), abr-jun, 1991.

_____. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Organizational culture and the renewal of competences. *BAR*. Curitiba. v. 6 n. art. 1 p. 11-14 jan/mar 2009.

FLEURY, M. T. *et. al. Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T.; SAMPAIO, Jäder dos Reis Sampaio. Uma discussão sobre cultura organizacional. IN: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FUINI, L. L. A nova dimensão dos territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). *Revista Estudos Geográficos*, v.4, n. 1, p. 53-66, Rio Claro, 2006.

Disponível em: <http://www.rc.unesp.br/igce/grad/geografia/revista.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GARETH, Jones R. *Teorias das organizações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

GILLY, J. P.; TORRE, A. Prossimità: Dinamica industriale e Territorio. Studi Francesi. *L'Industria*, n. 3, 1998.

_____. *Dynamiques de proximité*. Paris: L'Harmattan, 2000. (Coll. *Emploi, Industrie, Territoire*).

GLASMEIER, A. Factors governing the development of high-tech industries agglomerations: a tale of three cities. *Regional Studies*, 22 (4), 1988, 287-301.

GOBBATO, T. A. *Nunca foi fácil*. Pará de Minas: Virtual Books Editora. 2015.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOULARTI FILHO, Alcides. Formação econômica de Santa Catarina: uma tentativa de síntese. In: MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010. p.29-62.

_____. *Formação econômica de Santa Catarina*. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

HAESBAERT, Rogério. Definindo Território para entender a Desterritorialização. In: HAESBAERT, Rogério. *O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. 2 ed.

_____. *O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

_____. *Des-territorialização e Identidade*. Niterói: Editoria da UFF, 1997.

HÄGERSTRAND, T. *Innovation diffusion as a spatial process*. Chicago: University of Chicago Press, 1967.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Tradução: Antonio Fidalgo. Lisboa: Síbaló, 2003.

_____. Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, v. 55, n. 11, p. 1355-1361, 2002.

_____. *Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

_____. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 14, p. 75-90, 1983.

_____. Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). 2011. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>>. Acesso em: 10 de Maio 2015.

HOFSTEDE, G.; McCRAE, Robert R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

HOFSTEDE, G. et. al. *Cultures And Organizations: Software of the Mind*. Paperback. 3 ed. McGraw-Hill Education, 2010.

HOLANDA, Adriano. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica* (2006), 3 (XXIV): 363-37. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v24n3/v24n3a10.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

HUSSERL, Edmund. *A ideia da fenomenologia*. Lisboa: Edições 70, 1990.

_____. *Meditações cartesianas: Introdução à Fenomenologia*. São Paulo: Madras, 2001.

_____. *A crise da humanidade europeia e a Filosofia*. Introdução e tradução de Urbano Zilles. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

IBÁ. *A entidade: dados estatísticos*. 16 abril 2015. Disponível em: <<http://iba.org/pt>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

_____. *O Brasil na indústria de celulose global*. 23 março 2016. Disponível em: <<http://iba.org/pt/9-conteudo-pt/671-o-brasil-na-industria-de-celulose-global>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

IBGE. *Histórico: Vargem Bonita, Santa Catarina-SC*. 2016. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/K49>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

_____. *Área territorial oficial: consulta por município*. 2015a. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/areaterritorial/area.shtm>>. Acesso em: 15 set. 2015.

_____. *Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2015*. 2015b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_dou.shtm> Acesso em: 05 set. 2015.

_____. *Base cartográfica*. Malhas digitais, municípios, SC. 2010. Disponível em: <ftp://geoftp.ibge.gov.br/malhas_digitais/municipio_2010/rs/>. Acesso em: 05 fev. 2016.

_____. *Base de informações do Censo Demográfico 2000: Dados do Universo, Agregado por setor censitário*. Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <http://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?u=ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2000/Dados_do_Universo/Agregado_por_Setores_Censitarios/Agregado_de_setores_2000_SC.zip>. Acesso em: 05 fev. 2015.

IBGE-CENSO. *Censo demográfico 2010: Banco de Dados Agregados, SIDRA*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2010RgaAdAgsn.asp>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

IBGE-PAM. *Produção Agrícola Municipal (ano 1990 a 2014): Banco de Dados Agregados, SIDRA*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=PA&z=t&o=11>>. Acesso em: 05 set. 2015.

_____. *Censo agropecuário 2006: Banco de Dados Agregados, SIDRA*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=CA&z=t&o=24>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

IBGE-PEVS. *Produção da Extração vegetal e da Silvicultura. (ano 1990 a 2014): Banco de Dados Agregados, SIDRA*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=VS&z=t&o=29>>. Acesso em: 05 set. 2015.

IBGE-PIB. *Produto Interno Bruto dos municípios, 2013*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2010_2013/default_xls.shtm>. Acesso em: 15 jan. 2016.

IBGE-PPM. *Pesquisa Pecuária Municipal (ano 1990 a 2014): Banco de Dados Agregados, SIDRA*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=PP&z=t&o=24>>. Acesso em: 5 set. 2015.

IRANI, Celulose. *Comunicação: 7th LatAm Commodities Conference Itaú BBA*. São Paulo, de outubro de 2015a. Disponível em: <http://www.irani.com.br/uploads/comunicado_ri/78488f56d6bf12315d1c4cfb67d10484c51d5919.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015.

_____. *Relatório de Sustentabilidade*. 2015b. Disponível em: <http://www.irani.com.br/uploads/informacao_financeira_ri/ed63ec7eaea104e32ada4979c7caf6637bc9f350.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2016.

_____. *História: reviva conosco a memória desses 73 anos marcados pelo empreendedorismo e pela inovação*. 2013. Disponível em: <<http://www.irani.com.br/pt/info/historia?ano=1940>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

IRANI, Prefeitura Municipal. *Histórico do Município de Irani*. Atualizado em 22/12/2014. Disponível em: <<http://www.irani.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/53334>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

JAFFE, A.; TRAJTENBERG, M.; HENDERSON, R. Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations. *Quarterly Journal of Economics*, 108, 577-598, 1993

JOAÇABA. *Aspectos Legais Históricos*. 2014. Disponível em: <<http://www.joacaba.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/44710>>. Acesso em: 12 set. 2015.

KINICKI E KREITNER, Angelo e Robert. *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KLUCKHOHN, F. R. Orientações de valor dominantes e variantes. In: KLUCKHOHN, C.; MURRAY, I. L; SCHNEIDER, M. *Personalidade: na natureza, na sociedade e na cultura*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965, v. 1.

LANG, Chris. Plantations, Poverty and Power: Europe's role in the expansion of the pulp industry in the South. *Published by World Rainforest Movement*, December 2008. Disponível em: <<https://chrislang.org/2009/02/06/plantations-poverty-and-power/>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

LINS, H. N.; MATTEI, L.. Liberalização econômica e reestruturação produtiva: reflexos em Santa Catarina no limiar do novo século. In: MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010. p.109-155.

LUNDEVALL, B. Å. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres: Pinter Publishers, 1992.

MACHADO, Regina Maria. *Relacionamento interpessoal*. Curitiba: Ibpex, 2007.

MAESTRI, A. D. *Campina da Alegria: uma história de lutas e conquistas*. Vargem Bonita: edição do autor. 2008.

MARQUES, Valesca Menezes; DIAS, Leila Christina. Associações de municípios em Santa Catarina: da gênese à consolidação. *Geosul*, Florianópolis, v. 18, n. 36, p.29-53, jul./dez. 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/download/13576/12449>>. Acesso em: 02 fev. 2015.

MARTA, José Manuel Carvalho. Externalidades: Uma resenha. *Revista de Estudos Sociais*. ano 01 n. 02, Universidade Federal de Mato Grosso - Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis - Cuiabá - MT 1999.

MARTIN, Joanne. *Organizational culture: mapping the terrain*. London: Sage Publications, 2002.

MASKELL, P. Low-tech competitive advantage and the role of proximity. *European Urban and Regional Studies*, 5, 2, 99-118, 1998.

MASKELL, P.; MALMBERG, A. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, n. 23, 167-185, 1999.

MATTEI, Lauro. Economia catarinense: crescimento com desigualdades sociais. In: *Anais do V Encontro de Economia Catarinense: Crescimento e Sustentabilidade*. 28 e 29 de abril de 2011. Florianópolis ISSN 2175-7313. Disponível em: <http://apec.pro.br/conteudo/V_EEC/Artigos-Completos-V-EEC.zip>. Acesso em: 16 jan. 2016.

MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010.

MINTZBERG, H. E.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 1a ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MIOTO, B. T.; LINS, H. N.; MATTEI, L. A realidade demográfica de Santa Catarina na virada para o século XXI. In: MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010. p.283-322.

MOREIRA, D. C. *Arquitetura ferroviária e industrial: o caso das cidades de São João del-Rei e Juiz de Fora [1875-1930]*. São Carlos, 2007.

MTE-RAIS. *Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET)*. 2013. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

NELSON, R. R. *National Systems of Innovation. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 1993

NETO, Valdemar de Oliveira. *entrevista concedida à Observatório da Cidade*. <<http://.cidadefutura.com.br/observatoriodacidade/entrevistas>> Acesso em 21 jul. 2003.

NIEDERLE, Sidnei Luiz. *Desenvolvimento Territorial Rural no Meio-Oeste Contestado em Santa Catarina*. Dissertação de mestrado. 175 folhas. UFSC Programa de Pós Graduação em Geografia. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135092/334800.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

OLIVEIRA, Antonio Marcos Prestes de. *A dinâmica do desenvolvimento regional do meio oeste catarinense. Dissertação de mestrado*. 122 folhas. USCS Programa de Mestrado em Administração. São Caetano do Sul, 2010. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/176/2/Antonio_Marcos_Prestes_de_Oliveira.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração (USP)*. São Paulo: v. 39, n.2, p. 129-140, 2004.

PAZ, Wálmaro. *Flor & Alfredo, 50 Anos*. Porto Alegre: Cooperativa dos Jornais de Porto Alegre Ltda., 1977.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron, 1994.

PIRES, José Calixto de S.; MACEDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*. v. 40, n.1. Rio de Janeiro, Jan./Fev., 2006.

PNUD. *Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil*. 2013. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

PONTE SERRADA, Prefeitura Municipal. *Município: histórico - como tudo começou*. Atualizado em 26/08/2014. Disponível em: <<http://www.ponteserrada.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/17563>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1990.

QUADROS, Arlete Maria de. *Celulose Irani S.A.: um marco no desenvolvimento do oeste catarinense*. Florianópolis: DIOESC, 2010.

RALLET, A.; TORRE, A. On Geography and Technology: Proximity Relations in Localised Innovations Networks. In: STEINER, M. *Clusters and Regional Specialisation*, Pion Publication, 1998.

REIS, José. *Uma epistemologia do território*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Centro de Estudos Sociais, 2005.

_____, José. *Território e políticas do território a interpretação e a ação*. Finisterra, Lisboa, n.100, p.107-122, dez.2015. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S04305027201500020010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 jan. 2015.

RIBEIRO, M. T. F. Gestão do Território e Desenvolvimento: Um Convite à Reflexão e ao Exercício do Diálogo entre Saberes. In: *Encontro Nacional De Pós Graduação Em Administração*, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXIII ENANPAD, 2007.

SALVATORE, D. *Microeconomia*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1984.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço. Técnica e Tempo, Razão e Emoção*. São Paulo: EDUSP. 2002.

_____. *Espaço e Método*. São Paulo, Ed. Nobel, 1992.

_____. *Por uma outra globalização - do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SANTOS, Milton ; SILVEIRA, Maria Laura. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SCHEIN, Edgar H. *A Psicologia na Organização*. Lisboa: Clássica editora, 1968.

_____. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. São Francisco: Jossey- Bass, 1997.

_____. Organizational Culture. *Sloan School of Management*, MIT, December, 1988.

_____. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. Taking Culture Seriously in Organization Development: A New Role for OD?. *MIT Sloan School of Management*. March, 2003.

_____. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 2004.

_____. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMITZ, Pedro Ignácio. A ocupação indígena do oeste catarinense. In. CARBONERA, Mirian e SCHMITZ, Pedro Inácio. *Antes do oeste catarinense*. Arqueologia dos povos indígenas. Chapecó: Argos, 2011.

SEN, Amartya Kumar. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

SILVA, Jorge A. Santos. *Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: Uma análise urbano-regional baseada em cluster*. Tese de Doutorado. São Paulo. USP - Curso de Doutorado em Ciências da Comunicação, 2004.

STN. *Siconfi – Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro*. 2015. Disponível em: <<https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/index.jsf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J.B. da; ROCHA, J. A. de O. Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001. *Revista de Ciências da Administração* – v.5, n.10, jul/dez 2003.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.). *Psicología social de los valores* (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001

TAMAYO, A.; MENDES, A., M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315, 2000.

THEIS, I. M. A dinâmica espacial recente da economia catarinense. In: MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010. p. 63-108.

THOMÉ, N. *A nacionalização no Contestado, centro-oeste de Santa Catarina, na primeira metade do século XX*. Linhas, Florianópolis, v. 8, n. 1, jan./jun. 2007.

TONAKI, Luciana L. *A Cia Nitro Química: Indústria e Vila Operária em São Miguel Paulista*. Dissertação. São Carlos, 2013.

TORRE, Andre. Desenvolvimento local e relações de proximidade: conceitos e questões. Instituto Nacional de Agronomia – Paris-Grignon (INA-PG) *Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. V. 4, N. 7, p. 27-39, Set. 2003. Disponível <http://www3.ucdb.br/mestrados/RevistaInteracoes/N7_Andre_Torre.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

UNHA, A. G. da. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2007.

VARIAN, Hal R. *Microeconomia*. Princípios Básicos. Rio de Janeiro: Câmpus, 1997.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. *Economia Micro e Macro*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VENTURI, A.; MATTEI, L.. Estrutura e dinâmica do mercado de trabalho em Santa Catarina na virada do século XX. In: MATTEI, L.; LINS, H. N. (Org.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó: Argos, 2010. p.323-368.

WELTER, Liane. *O espaço geográfico do Oeste catarinense e sua cartografia ambiental*. Dissertação de mestrado. 91 folhas. USP Programa de Pós Graduação em geografia Humana. São Paulo, 2006. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde20062007145400/publico/TESE_LIANE_WELTER.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

WONNACOTT, P. & WONNACOTT, R. *Economia*. 2. ed. São Paulo: Makron, 1994.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILLES, Urbano. Edmund Husserl: *A crise da humanidade europeia e a filosofia*. (Introdução e Tradução). 2. ed., Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002

ADENDO A - CONSENTIMENTO DA PESQUISA

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**CESSÃO GRATUÍTA DE DIREITOS DE DEPOIMENTO ORAL
E
COMPROMISSO ÉTICO DE NÃO IDENTIFICAÇÃO DO DEPOENTE**

Pelo presente documento, **eu Entrevistado(a)**: _____
_____, RG: _____ emitido pelo(a): _____,
domiciliado/residente em (Av./Rua/nº./complemento/Cidade/Estado/CEP): _____

declaro ceder à Pesquisadora SILVANIA MOLL, CPF 260991600-00, RG 9022372826, emitido pelo SSP-RS, residente na Av. Soledade, 332 ap 301, B. Petrópolis, Porto Alegre, RS, sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei à pesquisadora/entrevistadora aqui referida, na cidade de _____, Estado _____, em ____/____/____, como subsídio à construção de sua Tese de Doutorado da Universidade de Santa Cruz do Sul. A pesquisadora acima citada fica conseqüentemente autorizada a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a ressalva de garantia, por parte dos referidos terceiros, da integridade do seu conteúdo. A pesquisadora se compromete a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionados à minha verdadeira identidade.

Local e Data:

_____, _____ de _____ de _____

(assinatura do entrevistado/depoente)

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

CESSÃO GRATUÍTA DE DIREITOS DE DEPOIMENTO ORAL

Pelo presente documento, **eu Entrevistado(a)**: _____
 _____, RG: _____ emitido pelo(a): _____,
 domiciliado/residente em (Av./Rua/nº./complemento/Cidade/Estado/CEP): _____

declaro ceder à Pesquisadora SILVANIA MOLL, CPF 260991600-00, RG 9022372826, emitido pelo SSP-RS, residente na Av. Soledade, 332 ap. 301, B. Petrópolis, Porto Alegre, RS, **sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento de caráter histórico e documental que prestei à pesquisadora/entrevistadora aqui referida**, na cidade de _____, Estado _____, em ____/____/____, **como subsídio à construção de sua Tese de Doutorado da Universidade de Santa Cruz do Sul**. A pesquisadora acima citada fica conseqüentemente autorizada a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a única ressalva de garantia da integridade de seu conteúdo e identificação de fonte e autor.

Local e Data:

_____, _____ de _____ de _____

 (assinatura do entrevistado/depoente)

ADENDO B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A EMPRESA

1. Como, quando e por que a Empresa se instalou na região?
2. Há algum aspecto relevante da Empresa (ainda não registrado nos documentos)?
3. Na sua opinião, a Empresa é bem sucedida? Por que?
4. Quais os compromissos que a Empresa assume com seu entorno?*
5. Como são definidos estes compromissos? *

** Os compromissos que a Empresa assume no contexto da cultura organizacional - responsabilidade social*

CULTURA INTERNA

6. Como caracteriza a cultura interna da Empresa?
7. Como se realiza a inserção de novos trabalhadores na Empresa?
8. Como caracteriza a política de RH da Empresa?
9. Como são organizados os fluxos de comunicação e tomada de decisão?
10. Como são organizados os processos de trabalho?

RELAÇÕES COM O ENTORNO – EXTERNALIDADES

11. Como a presença da Empresa afeta a região?
12. Caracterize 3 influências que você considera positivas para a região.
13. Caracterize 3 influências que você considera negativas para a região.
14. Como a Empresa interage com as políticas públicas da região?
15. Em sua opinião a Empresa contribui para o desenvolvimento da região?
Como?

ANEXO A – CERTIFICAÇÕES



ISO 9001: 2008 Diretrizes propostas para que a qualidade do sistema de gestão seja assegurada em um processo de melhoria contínua. Esta Norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos. A IRANI possui a certificação nas unidades Papel, Embalagem SC e Embalagem SP. A Unidade Papel é certificada há 10 anos. Seus sistemas de qualidade foram auditados e certificados pelo organismo nacional BRTÜV, credenciado pelo INMETRO.



ISO 14.064 Assegura que a IRANI retira mais Gases de Efeito Estufa (GEE) da Atmosfera do que emite. A certificação é válida para todas as unidades da Empresa. Com o Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa, a IRANI se tornou a primeira empresa brasileira a obter o certificado pela norma internacional ISO 14.064, do ano de 2006 relacionada à quantificação e à verificação de GEE.

- » Certificado Carbono Neutro 2014
- » Certificado Carbono Neutro 2012
- » Certificado Carbono Neutro 2011
- » Certificado Carbono Neutro 2010
- » Certificado do Inventário de GEE - 2009
- » Certificado BRTÜV de Neutralização de GEE - 2008
- » Certificado Inventário de GEE - 2007
- » Certificado BRTÜV de Neutralização de GEE - 2006





A marca do manejo florestal responsável

ISEGA e Anvisa O papel FineKraft IRANI é próprio para entrar em contato com alimento. A IRANI possui laudos e certificados emitidos por institutos reconhecidos nacionalmente e internacionalmente como o ISEGA. A produção de papel atende à Portaria nº 177/99 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) nos requisitos de Migração total e específica de Metais, Migração de corantes, Migração de branqueadores Fluorescentes, Bifenilas Policloradas e demais análises que garantem o uso do papel para contato direto com alimentos.

FSC® - Forest Stewardship Council®

A certificação florestal garante que a madeira produzida ou utilizada pela Empresa provém de uma floresta manejada de forma ecologicamente correta, socialmente justa e economicamente viável, além de outras fontes controladas. **Certificação de Manejo Florestal:** válida somente para as florestas e reconhece que a produção florestal atende as normas do FSC. A IRANI possui o FSC de Manejo Florestal para as florestas próprias de Santa Catarina FSC C020437 e Rio Grande do Sul FSC C116791. **Certificação de Cadeia de Custódia:** garante que o produto foi fabricado com matéria-prima de floresta certificada e controlada. A IRANI possui a certificação de Cadeia de Custódia para as unidades Papel SC, Papel MG, Embalagem SC, Embalagem Indaiatuba SP FSC - C009947, Embalagem Vila Maria SP FSC - C125040 e Resinas RS FSC - C120229. Procure por produtos certificados FSC.

ANEXO B- PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

A IRANI possui como foco a busca contínua de melhorias e os prêmios são consequências de suas melhores ações para o mercado. De 2006 a 2015, a Celulose Irani recebeu mais de 80 premiações e reconhecimentos nacionais e internacionais. Somente no ano de 2015, recebeu os seguintes prêmios:

17º Prêmio Abrasca de Relatório Anual

Case: Relatório de Sustentabilidade 2014.

A nossa transparência na condução das melhores práticas de gestão econômica, social e ambiental foi reconhecida com a 10ª colocação no ranking do 17º Prêmio Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas) de Relatório Anual. Uma evolução em comparação ao ano anterior, quando nosso Relatório de Sustentabilidade ficou em 15º lugar na lista das 20 empresas de capital aberto que concorrem anualmente. O nosso 9º Relatório de Sustentabilidade foi divulgado em abril de 2015, no qual apresentamos o novo ciclo de planejamento estratégico e os resultados de nossa performance econômica e socioambiental de 2014.



17º Prêmio Fritz Müller

Categoria : Produto Ecológico

Case: Reciclagem Plástico Misto Realizado pela Fundação do Meio Ambiente (Fatma) o Prêmio Fritz Müller, destina-se às empresas e instituições públicas que possuem trabalhos e projetos de destaque na área ambiental em Santa Catarina. Este é mais um prêmio para a Planta de Reciclagem de Plástico Misto.



Anuário do Agronegócio 2015

A revista Globo Rural publicou o 11º Anuário do Agronegócio com as 500 Maiores Empresas do Setor e as 20 melhores por segmento. A IRANI figura entre as 10 melhores do setor Reflorestamento, Celulose e Papel. Somos a 4ª melhor empresa no ranking do setor; 9ª em Receita Líquida; 8ª



em Ativo Total e 10ª em Evolução do Ativo. No ranking geral, a IRANI aparece na 142ª posição, uma evolução de 6 posições em comparação ao ranking anterior. A escolha das melhores empresas do agronegócio brasileiro foi realizada com base nos questionários da pesquisa e nas demonstrações contábeis enviadas à consultoria Serasa Experian. Os consultores levaram em conta, as demonstrações contábeis individuais das companhias analisadas e suas atividades no Brasil.

Destaques do Setor 2015 da ABTCP

Categoria: Sustentabilidade

Case: Gestão Sustentável. Promovido pela Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), o prêmio é concedido desde o ano 2000 e é considerado o mais importante da indústria de celulose e papel. Esta é a segunda vez que somos agraciados pela ABTCP por nossa gestão



sustentável. Nossa primeira conquista foi em 2013. O Prêmio de 2015 foi entregue durante o 48º Congresso e Exposição Internacional de Celulose e Papel, em São Paulo - SP.

Empresa Cidadã ADVB

Categoria: Preservação Ambiental

Case: Reciclagem Plástico Misto A premiação é promovida pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Santa Catarina (ADVB/SC) para reconhecer e premiar as organizações catarinenses que desenvolvem iniciativas socioambientais em várias frentes. Mais uma vez, fomos vencedores graças à Planta de Reciclagem de Plástico Misto.



Prêmio Boa Ideia da FIEMG

Case: Parceria IRANI e SESI

Categoria: Garantindo Resultados Efetivos. O reconhecimento veio em função da ideia “Escolas de Esportes na



Indústria”, um projeto em que os filhos dos colaboradores frequentam aulas da Escola de Esportes do SESI dentro das dependências do Grêmio anexo à Unidade. Considerado pioneiro no Estado de Minas de Gerais, o projeto é desenvolvido na Unidade Papel MG desde 2014, e envolve crianças e adolescentes de 6 a 15 anos. O prêmio Boa Ideia é realizado semestralmente pelo Sistema FIEMG para reconhecer as boas práticas realizadas por indústrias e funcionários.

Prêmio Exportação RS 2015

Categoria: Dinamismo Exportador. Promovido pela Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil – ADVB/RS, o Prêmio mostra o destaque da IRANI no mercado exportador na Região Sul. O Prêmio Exportação RS é considerado o maior evento do seu segmento no País, distinguindo as empresas que obtiveram os melhores resultados mercadológicos e



desenvolveram estratégias inovadoras para expor e comercializar seus produtos no mercado internacional. Além de valorizar as atividades exportadoras e a comunidade empresarial gaúcha, o Prêmio Exportação RS é o reconhecimento à competência de mercado e à visão de negócios das empresas que buscam novas fronteiras e contribuem para o fortalecimento socioeconômico do Estado e do País.

Prêmio Internacional – Anual de Saúde, Segurança e Meio Ambiente

Categoria: Projetos de saúde e segurança

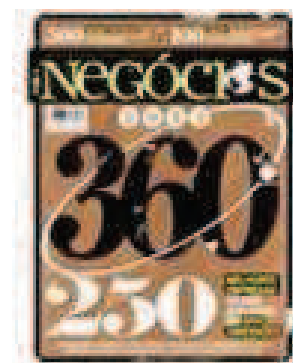
Mês: setembro A IRANI foi escolhida como uma das vencedoras do prêmio anual de Saúde, Segurança e Meio Ambiente organizado pela Pine Chemicals Association (PCA). A premiação ocorreu durante o evento anual da instituição, que desta vez foi realizado no Japão. Esta é a



primeira vez que a PCA escolhe uma empresa que não está no território americano como campeã. A conquista é resultado de ações e projetos desenvolvidos na Unidade Resina RS – Balneário Pinhal junto aos colaboradores, no que diz respeito à saúde deles, além da qualidade e responsabilidade na produção de breu e terebintina.

Ranking Época Negócios 360°

No ranking da Época Negócios 360°, divulgado em setembro, a IRANI assumiu o terceiro lugar entre as cinco melhores companhias de papel e celulose. Obteve destaque em Práticas de RH e Visão de Futuro. Conquistou ainda a 4ª posição na dimensão Desempenho Financeiro, 2º lugar em Capacidade de Inovar e 5º em Responsabilidade Social. Na mesma publicação, a IRANI também figura na posição 64 da lista que elencou as 250 melhores entre as grandes empresas e se classificou nos destaques da Região Sul.



Troféu Alesc

Cases: Projeto Broto do Galho, Avaliação do Ciclo de Vida de Papel e Embalagem e a Planta de Reciclagem de Plástico



Categoria: Responsabilidade Social. Em dezembro, a comissão mista de Responsabilidade Social da Assembleia Legislativa de Santa Catarina (Alesc) concedeu à IRANI, o Troféu Responsabilidade Social – Destaque na Categoria de empresas de Grande Porte. A comissão avaliou o ciclo de toda a cadeia produtiva das empresas e os impactos em sustentabilidade. Os cases inscritos e reconhecidos foram o Projeto Broto do Galho, a Avaliação do Ciclo de Vida de Papel e Embalagem e a Reciclagem de Plástico Misto.

Troféu Onda Verde – 22º Prêmio Expressão de Ecologia

Case: Reciclagem de Plástico Misto. Conquistamos o Troféu com o Projeto de Reciclagem de Plástico da Máquina V. O projeto transforma resíduos em matéria-prima para outros produtos, criando assim uma nova cadeia de valor,

promovendo a logística reversa do plástico e recuperando fibras que antes eram depositadas no aterro industrial. O projeto foi implantado na Unidade Papel SC – Campina da Alegria, em 2011. Reconhecido pelo Ministério do Meio Ambiente, o Prêmio Expressão de Ecologia é realizado anualmente pela Editora Expressão desde 1993, um ano após a Rio 92, a conferência da ONU que inaugurou uma nova era ambiental.



ANEXO C - LINHA DO TEMPO CELULOSE IRANI

1940 Vinícola Rio Grandense: como tudo começou

Em 1939 e meados de 1940, começavam os movimentos da Segunda Guerra Mundial. Os submarinos alemães torpedeavam os navios mercantes e com isso dificultavam as exportações e importações de produtos industrializados.



O Brasil importava muito papel e pasta de celulose, e em virtude da Guerra, o produto estava com dificuldade de chegar aos portos brasileiros. Surge assim, um novo ramo industrial, o de papel e celulose.

Diante deste contexto, no Rio Grande do Sul, a Companhia Vinícola Rio Grandense de Caxias do Sul (RS) viu o mercado de vinhos finos diminuir. Como detinha boa reserva de capital, decidiu investir em outro mercado: o de papel e celulose.

Para um estudo de viabilização, os diretores da Vinícola, Galeazzo Paganelli e José Moraes Vellino resolveram enviar um emissário em busca de pinheirais nos estados do Paraná e de Santa Catarina. Essa

tarefa foi atribuída a Alfredo Fedrizzi, homem de confiança que durante onze anos provara sua dedicação e sua habilidade na sociedade Vinícola Rio Grandense. Inicia assim, a história da Celulose Irani S.A.

1941 A escolha do local



Na madrugada, num dia de inverno em 1940, Alfredo Fedrizzi como líder da expedição, acompanhado de Paulo Pasquali e dos técnicos em araucária João Turra e Emílio Tedesco, partiu rumo ao Oeste de Santa Catarina e posteriormente ao Paraná. A missão do grupo era reconhecer duas fazendas oferecidas à Vinícola Rio Grandense para construir a fábrica de papel.

O local escolhido foi a Fazenda São João do Irani, no município de Cruzeiro do Sul, em Santa Catarina. Agora faltava implantar a fábrica. Tarefa mais difícil que a primeira, pois na região não havia estradas. O último marco de civilização era Vargem Bonita a 25 km de distância.

No início de 1941, Alfredo Fedrizzi foi para Campina da Anta (local da Fazenda São João do Irani). Lá, construiu o primeiro rancho de madeira lascada a machado à beira do Rio da Anta, pequeno afluente do Rio do Mato. Segundo relatos, Fedrizzi

gostava muito de batizar os locais e os animais e por isso mudou o nome do referido local para Campina da Alegria, nome usado até hoje.

Na mesma época, iniciou à base de pás, picaretas e carrinho de mão a construção de uma estrada de 25 quilômetros, em plena mata fechada. Após 10 meses de trabalho a estrada estava pronta com dois metros de largura.

Em 6 de junho de 1941 foi o dia em que todo o desafio de um grande empreendimento, trabalho constante e forçado de muitos homens e a competência de seu administrador, Alfredo Fedrizzi fez surgir a fábrica de papel que recebeu o nome de Celulose Irani Ltda.

1942 Primeiro Prédio



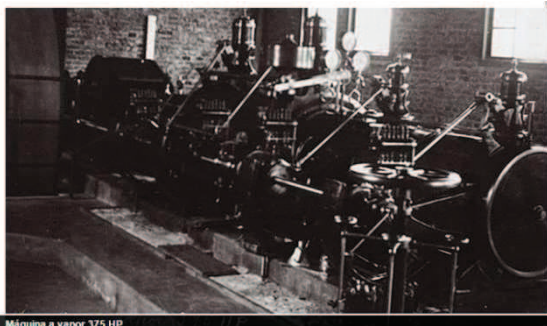
A construção do primeiro prédio da Celulose Irani iniciou em 1942, ano em que a olaria já estava em funcionamento. Além dos tijolos, a olaria fornecia telhas e a serraria, as madeiras para a construção da fábrica.

Em 1942 foram instalados os primeiros equipamentos industriais: um britador com acionamento hidráulico, as primeiras caldeiras "J. Martins" e a primeira máquina a vapor para geração de energia.

"Começam a chegar os primeiros equipamentos para a fábrica de celulose. O Brasil estava em guerra com o Eixo, o que

atrasou a chegada de uma das máquinas dos Estados Unidos. O navio que vinha foi posto a pique por submarinos inimigos. Alfredo para não atrasar o serviço, resolve ir a São Paulo e comprar os equipamentos nacionais. Mas isso alterava o projeto inicial e a fábrica teria que começar a funcionar sem produzir celulose, isto é, fazendo papel com papéis velhos e pasta mecânica". PAZ, Wálmaro. Flor & Alfredo, 50 anos. Porto Alegre: Cooperativa dos Jornais de Porto Alegre Ltda., 1977, p.50 a 51.

1943 Geração de energia



Máquina a vapor 375 HP

inverno, o sol chegava à tarde. A sua volta havia apenas mata virgem.

Em 1943 foi instalado o primeiro desfibrador a vapor para a fabricação da primeira pasta mecânica.

No final de 1943 e início de 1944, foi montada ao lado das caldeiras, outra máquina a vapor chamada Béllis. Era uma máquina usada em navio. Essa máquina, além de fornecer energia para a fábrica, tocava dois geradores que acionariam mais tarde, a primeira máquina de papel.

Uma curiosidade: Em 1943, a temperatura baixou para 12 graus negativos. Os tijolos então, muito úmidos com o frio, desmanchavam-se, esfarelavam-se, era preciso fabricá-los novamente. Na olaria, no

1944 O primeiro papel

Em 1944 iniciou a produção de papel com a utilização da Máquina de Papel número I, inaugurada por Nereu Ramos, então governador do Estado de Santa Catarina.



Primeira fábrica construída com tijolos de Ostra do BANI

A Guerra do Brasil com os países do Eixo atrasou a chegada de algumas máquinas de produção de papel, adquiridas nos Estados Unidos. O navio que transportava o maquinário foi posto a pique por submarinos inimigos. Para não atrasar o serviço, os equipamentos foram comprados em São Paulo, alterando assim o projeto inicial.

A fábrica começou o seu funcionamento sem produzir celulose, usando papéis velhos e pasta mecânica.

O primeiro papel, feito com celulose importada e pasta mecânica, foi vendido à Editora Globo, que imprimiu com ele o romance "Um olhar para a Vida", de Maria Luiza Cordeiro.

1945 Construção da Usina

Em 1945, depois de uma visita de "associados" da empresa, Alfredo Fedrizzi iniciou a construção de uma represa e de uma usina de geração de energia no Salto Flor do Mato, em Campina da Alegria.

Nessa época a energia elétrica era gerada por uma termoeletrica própria, acionada à lenha que produzia vapor para abastecer a indústria.

Campina da Alegria já tinha luz elétrica e água encanada em todas as casas. A água de uma fonte natural na encosta da serra abastecia a comunidade. Era depositada em uma caixa d'água, da qual partiam os carros para a distribuição.

1946 Produção dos primeiros papéis

O primeiro papel fabricado na Celulose Irani Máquina nº I com celulose foi o Bufom 48 gramas. Mais tarde, foram fabricados outros tipos de papéis e de várias gramaturas: jornal 45 gramas, manilhinha 43 gramas, H.D. Kraft e cartolinas de várias cores. O papel acetinado com celulose pura importada também fez parte dos primeiros papéis fabricados.



Primeira Máquina do Papel

A maior parte do papel produzido na época era levada para a cortadeira. O restante, para a rebobinadeira Cavalari (máquina italiana para fazer bobinas).

Na cortadeira, os papéis eram cortados em vários formatos, e, após esse processo passavam pela sala de

escolha, onde eram contados em resmas. Depois de embalados, seguiam para as prensas e formavam fardos de aproximadamente 150 quilos cada.

Os papéis eram transportados até Cruzeiro do Sul (atual Joaçaba), onde a empresa mantinha um depósito às margens da ferrovia São Paulo – Rio Grande. O papel ficava no depósito e depois, de trem, era distribuído para os centros consumidores do país.

1947 Montagem da primeira autoclave de cavacos



Antigos Funcionários no primeiro cozinhador de cavacos

Em 1947, foi iniciada a construção do prédio onde seria montada a primeira autoclave de cavacos.

O prédio foi construído totalmente de pedras por funcionários da IRANI como Antonio Sella, Antonio Silvestrim, Ernesto Prigol, João Panizza, Silvalino e outros. Todos profissionais no manejo de pedras.

Neste ano, a construção da Usina Hidroelétrica Flor do Mato, localizada em Campina da Alegria (SC) estava quase concluída.

1948 Flor de Maria



Início da construção da Usina Flor do Mato

Nessa época, a construção da usina hidroelétrica estava quase concluída.

O Departamento de Águas do Ministério da Agricultura era encarregado de fiscalizar a obra. O engenheiro Waldemar de Carvalho deslocou-se do Rio de Janeiro para Campina da Alegria. Ao chegar ao salto, vendo a paisagem cheia de árvores e com muitas flores a analogia com Flor de Maria (esposa de Alfredo Fedrizzi). Em sua homenagem registrou o salto (todas as quedas d'água que serviriam para a geração de energia deveriam ter um nome de registro) com o nome Flor do Mato, em homenagem à sua anfitriã. Também em 1948, a Celulose Irani encerrou a fabricação de papel com celulose importada.

1949 Conclusão da Usina Flor do Mato

Em 1949, a Usina Flor do Mato já gerava a capacidade necessária para a fábrica e para as casas dos operários em Campina da Alegria. Até então, a energia elétrica provinha de um *locomóvel* (máquina a vapor sobre rodas).



Usina Flor do Mato

Nessa época, foi contratado o primeiro técnico e especialista na fabricação de celulose e ácido contratado, Max Eroid. Segundo o profissional, ele foi o primeiro fabricante de celulose no Brasil. Cada cozimento de celulose durava até 12 horas para 80 metros cúbicos de cavacos.

1950 Montagem da Máquina II e construção de outra PCH

Em meados de 1950 chegaram da França, as primeiras peças para a montagem de mais uma máquina de papel. Neste ano, iniciaram-se também as obras de mais uma usina hidroelétrica, a São Luiz, em Ponte Serrada (SC), localidade próxima à Campina da Alegria.

1951 Tubulação Salto Flor do Mato



Tubulação da Usina Flor do Mato

Concluída a primeira etapa da barragem, um tempo depois, iniciou-se a segunda etapa. Esta fase levou mais quatro anos para ser concluída e ficou pronta em 1950.

Após a montagem da Máquina II, foi concluída a primeira etapa da barragem e da tubulação da primeira turbina de geração de energia no Salto Flor do Mato.

“Construímos as autoclaves e a barragem no Salto Flor do Mato, onde instalamos dois grupos de geradores com capacidade de três mil quilowatts. Mais tarde, no Rio Irani, em São Luiz do Irani, construímos outra hidroelétrica com o dobro de capacidade. Então ficamos com uma boa potência hidroelétrica instalada”.

Depoimento de Alfredo Fedrizzi concedido a Wálmaro Paz.

1952 Reflorestamento

No início do funcionamento da fábrica de celulose, Alfredo procurava comprar aparas de madeira das serrarias existentes na região e recolher pontas de pinheiro abandonadas na floresta.

Após muitos anos, ele consentiu o abate de pinheiros de propriedade da Celulose Irani, mas com um constante reflorestamento.

1953 Montagem da Máquina II



Primeira Máquina de Papel

Em 1953 iniciou a construção da Máquina de Papel II. Toda a escavação do local foi feita manualmente com pás e picaretas.

A montagem foi feita pelos funcionários da IRANI, Artur Jonson e os mecânicos Protásio Dosciatti, Silvio Zanonatto, Vitório Zanonatto, Nelson Varaschim, Alcides Maestri e outros auxiliares.

Após a conclusão da Máquina II, foi terminada também, a primeira etapa da construção da barragem e da tubulação da primeira turbina de geração de energia no Salto Flor do Mato.

1954 Montagem da Máquina de Papel III

Neste ano, é concluída a montagem da Máquina de Papel II. A velocidade inicial desta Máquina era de 60 metros por minuto. Também em 1954, foi montada a Máquina III, que produzia celulose para ser vendida para outras empresas.

1957 Picadores de madeira



No início da fabricação de celulose, não havia depósitos e por isso os picadores de madeira eram montados dentro dos barracões.

Os cavacos eram transportados até os silos por meio de uma tubulação rústica com um ventilador. Quando os silos ficavam cheios, os picadores paravam.

Mais tarde, com novas técnicas, os picadores foram instalados no pátio de madeiras, e o depósito de lascas de madeira ficou ao ar livre.

1958 IRANI e Campina da Alegria



Campina da Alegria na década de 1950

A história da IRANI se mistura com a de Campina da Alegria.

O início da Vila foi um rancho de tábuas locais lascadas, feito por Alfredo Fredrizzi para se abrigar durante a construção da estrada que liga hoje Vargem Bonita a Campina da Alegria.

Neste mesmo ano, o escritório da Empresa foi instalado em Vargem Bonita.

1960 Estabelecimento da área Florestal



Primeiro Viveiro Florestal

No início de 1960, a área Florestal da IRANI começou a ser estabelecida, com sementes de *Pinus* provenientes da Georgia (EUA).

As mudas foram produzidas, no Viveiro da Empresa desde essa época. Inicialmente o preparo do solo era manual e, a partir de 1972, passou a ser mecanizado.

1961 Seleção de papéis



Mulheres que trabalhavam na seleção de papéis

A maior parte do papel produzido na época era levada para a cortadeira. O restante, para a rebobinadeira Cavalari (máquina italiana para fazer bobinas).

Na cortadeira, os papéis eram cortados em vários formatos, e, após esse processo passavam pela sala de escolha, onde eram contados em resmas. Depois de embalados, seguiam para as prensas e formavam fardos de aproximadamente 150 quilos cada.

Os papéis eram transportados até Cruzeiro do Sul (atual Joaçaba), onde a empresa mantinha um depósito às margens da ferrovia São Paulo – Rio Grande. O papel ficava no depósito e depois, de trem, era distribuído para os centros consumidores do país.

1965 Neve em Campina da Alegria



Funcionários no Pátio de Madeiras, em Campina da Alegria

Os anos 1960 foram marcados pelo frio intenso. Em 1965, a neve que caiu chegou a formar 20 centímetros de gelo. A população da Vila Campina da Alegria nesta década era de 5 mil habitantes

1967 Nevasca



Maior nevasca ocorrida em Campina da Alegria.

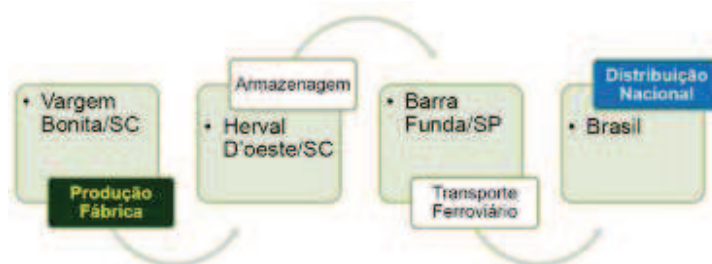
Em 1967, caiu em Campina da Alegria a maior nevasca registrada na comunidade.

Na foto ao lado, vemos ao fundo além da neve, o prédio da primeira autoclave de cavacos, construído totalmente de pedras.

1969 Vendas



Na década de 1960, o fluxo do processo de vendas da IRANI era o seguinte:



Os fardos de papel transportados pesavam de 4 a 5 toneladas. O primeiro papel fabricado na máquina com celulose foi o Bufom 48 gramas. Mais tarde foram fabricados vários tipos de papéis e com variadas gramaturas: jornal 45 gramas, manilhinha 43 gramas, H.D. Kraft e cartolinas de várias cores.

1970 Aposentadoria de Alfredo Fedrizzi

Depois de mais de 30 anos dedicados à Celulose Irani S.A., Alfredo Fedrizzi decide neste ano passar o cargo de administrador da fábrica para seu filho, Edgar Fedrizzi.

Os filhos, estavam todos casados e moravam longe, quase todos no Rio Grande do Sul. Vieram os netos. Como Alfredo sempre foi muito apegado à família, resolveu encerrar a sua obra. Antes de se mudar para Caxias do Sul, Alfredo e Flor de Maria foram homenageados por todos os moradores de Campina da Alegria.

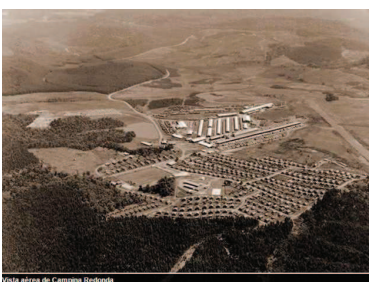
1971 Vida de Alfredo Fedrizzi



Em Campina da Alegria todos sabem quem é Alfredo Fedrizzi e Flor de Maria. Lembram-se dos benefícios que fizeram e compartilham com os moradores que ali chegam.

Os cinco anos que deveria passar na Campina da Alegria se transformaram em 31, de muito trabalho e dedicação. Mas, Alfredo não podia parar. Por isso, foi convidado pela direção da Celulose Irani, na qual já era um dos maiores acionistas, para fundar a Madeireira Rio Irani.

1972 Fundação da Madeireira Rio Irani



Em 1972 é inaugurada a Madeireira Rio Irani Ltda. A Celulose Irani S.A. detinha 50% do capital e a Maderozzi os 50% restantes. A "Maderil", como era conhecida pela comunidade foi instalada em Campina Redonda, localizada a 10 quilômetros de Campina da Alegria.

Neste ano, Campina da Alegria comparece pela primeira vez às eleições de Catanduvas (SC) com candidatos a prefeito e a vereadores. O prefeito eleito foi o da Vila, que também teve eleito um vereador pelo partido local.

1973 Preocupação com o meio ambiente



Viveiro de Mudas da IRANI

A preocupação com o meio ambiente já existia na essência da IRANI. No início do funcionamento da fábrica de celulose Alfredo não permitiu o desmatamento. Procurava comprar aparas de madeira das serrarias existentes na região e recolher pontas de pinheiros abandonadas no mato.

Muito antes de existirem leis federais que impunham para cada abate, a plantação de novos pinheiros, a Celulose Irani por iniciativa de Alfredo criou um Viveiro de Mudas de araucária e de espécies exóticas (*Pinus Insignes* – pinheiro do Chile).

As mudas de *Pinus Insignes* vindas de SP não conseguiram se adaptar ao clima local. Por isso, Alfredo apostou nas mudas de *Pinus eliotti* e *taeda*, que se aclimaram muito bem à região.

Chegaram assim, as primeiras mudas de *Pinus eliotti* e *taeda* em Santa Catarina. “Por volta de 1956 ou 1957 introduzi as primeiras mudas de *Pinus insignes* e araucárias. Conforme íamos cortando, plantávamos mais pinheiros. Quando saí de lá, em 1971 deixei plantadas mais de 10 milhões de árvores: pinheiros-brasileiros, *Pinus eliotti*, *taeda* e *eucalipto*.” Depoimento de Alfredo Fedrizzi.

1975 Início da montagem da Máquina IV



Em 1975, sempre em busca do crescimento e procurando aumentar a produção, a IRANI inicia a montagem da quarta máquina de papel.

Fabricada pela Voith para produzir papel FineKraft e FlashKraft a MP IV ficou pronta em 1976, produzindo papel com uma velocidade de 80m/min.

Também em 1975 é realizada a primeira colheita de madeira.

1976 Campina da Alegria



Flor de Maria e Alfredo Fedrizzi em frente ao hospital em Campina da Alegria

Conforme a IRANI crescia, Campina da Alegria crescia junto. O governo do Estado de Santa Catarina construiu um colégio num terreno doado pela Empresa. Uma nova igreja foi concluída ainda na gestão de Alfredo. O velho armazém de madeira foi substituído por um moderno prédio de alvenaria em frente à praça e por uma quadra de futebol de salão.

Pouco antes de a família Fedrizzi sair de Campina da Alegria, já havia terminado a construção de um pequeno, mas moderno hospital, ao lado da igreja, cujo nome era Hospital Flor de Maria.

O hospital possuía uma ampla estrutura para atender os moradores da região. Foi um grande investimento com grandes benefícios para

a comunidade. Hoje no local há um Posto de Saúde.

1977 Modernização



Funcionários durante uma reforma de máquina

Uma nova estrada foi feita. Modernos veículos substituíram os antigos. Mais operários vieram integrar a comunidade inicial que sob a liderança de Alfredo Fedrizzi ajudaram na obra de civilização daquela região que até bem pouco tempo era selvagem e agreste.

Reconhecendo a obra civilizadora e pioneira de Alfredo, de Galeazzo Paganelli e de José Moraes Vellino, o governo catarinense deu seus nomes aos três cursos que funcionavam no colégio de Campina da Alegria. A década de 1970 é

marcada pelo encerramento do trabalho de Alfredo Fedrizzi.

1978 Produção de Papel

Em 1978, a IRANI alcançou a produção média de 32.400 toneladas por ano de papel. Os papéis eram produzidos a partir de celulose sulfito, nos seguintes tipos e finalidades:

Tipo	Finalidade	Produção
Jornal	Impressão de Jornais (Zero Hora, Imprensa Oficial)	Máquinas I e II
Manilha	Embrulho Acarajé	Máquina II (verde, rosa e amarelo)
Manilhinha	Embrulho de pães	Máquina II
Cartão	Desenho Embalagens	Máquina II
Kraft Ouro	Molde de Costura - RJ	Máquina II
Kraft Verde	Encapar livros - Curitiba - PR	Máquina II

1979 Construção da terceira Usina Hidroelétrica

Em 1979, a IRANI iniciou em Ponte Serrada (SC), a construção da terceira usina hidroelétrica. A usina recebeu o nome de Cristo Rei e foi concluída em 1981.

Com a construção da terceira usina, a Celulose Irani teve a capacidade para produzir 10 Megawatts/hora, o que equivalia na época, a 60% do consumo total de energia elétrica. Os outros 40% eram adquiridos da concessionária.

1980 Transporte de madeira



Primeiro caminhão de transporte da Celulose Irani SA.

A partir de 1980, o desbaste sistemático de madeira passou a ser seletivo e terceirizado.

Nessa mesma época, os caminhões utilizados no transporte da madeira começaram a ser traçados e o carregamento mecanizado, sendo terceirizado no final dessa década.

1981 Implantação do sistema de recuperação de produtos químicos

Em 1981, a IRANI inicia a construção da fábrica de pasta químico-mecânica. Neste mesmo ano, foi implantado o sistema de recuperação de produtos químicos.

1982 Reforma Máquina I e ampliação do Pátio de Madeiras



Em 1982 são concluídas a fábrica de pasta químico-mecânica e a instalação da segunda Pequena Central Hidroelétrica (PCH) – Cristo Rei, localizada no município de Ponte Serrada (SC).

Na década de 1980, também foram feitas a reforma da Máquina de Papel número I e a ampliação do Pátio de Madeiras.

1986 Caldeira Gaza

A IRANI conclui a construção da caldeira GAZA (Caldeira de Biomassa). Neste ano, a Empresa alcançou a produção média de 37.200 toneladas de papel por ano.

1990 Instalação do Forno Broby



Na década de 1990, a IRANI iniciou e concluiu a reforma da Máquina de Papel número II e desativou o processo de produção a partir da celulose sulfito.

A Empresa também, neste período, instalou o Forno Broby número II e ampliou novamente o Pátio de Madeiras. Todas estas ações foram realizadas no parque fabril de Vargem Bonita (SC).

1994 Grupo Habitasul assume o controle da IRANI

O Grupo Habitasul de Participações S.A. assume o controle acionário da Celulose Irani S.A., dando início a um grande ciclo de crescimento, empreendedorismo e reformulação.

Fundada por Péricles de Freitas Druck, a Habitasul apresenta como suas principais áreas de atuação Desenvolvimento Imobiliários e hotelaria e Turismo, e tem como holding a CHP - Companhia Habitasul de Participações -, com ações negociadas nas principais bolsas de valores do País.

A Habitasul faz parte da vida de milhares e milhares de brasileiros, com seus destinos residenciais e turísticos. De origem gaúcha, mantém seu escritório central em Porto Alegre RS.

Em reconhecimento a sua qualidade e pioneirismo, as empresas Habitasul conquistaram sucessivos prêmios, e o Grupo é hoje um dos maiores e mais importantes do Sul do País.

Conheça o Grupo Habitasul: <http://www.habitasul.com.br/index.htm>

1995 Modernização da MP II

A Máquina Número II é totalmente reformada, ganhando uma mesa plana e aumento de velocidade de produção. Neste ano, a IRANI alcançou a produção média anual de 54 mil toneladas de papel.

1996 Aquisição da fábrica de Embalagens em Santana do Parnaíba

Em 1996, a IRANI adquire a fábrica de embalagens em Santana do Parnaíba (SP).



Com a aquisição da nova Unidade Fabril de chapas e caixas de papelão ondulado, a IRANI estabelece um novo marco no processo de verticalização da Empresa, que passa a partir desta data, a integrar toda a sua cadeia produtiva: da semente à embalagem, produto final destinado ao mercado de consumo.

1998 Reformas

Neste ano, a IRANI inicia novas obras na Máquina de Papel número II. Desta vez, foi instalada a pós-secagem do papel. Em 1998, a Celulose Irani atingiu a produção média anual de 71.778 toneladas de papel.

1999 Incorporação da Unidade Móveis

A IRANI incorpora aos seus negócios, a Unidade Fabril Móveis, em Rio Negrinho (SC). A Unidade fabrica móveis destinados exclusivamente aos mercados europeus e norte-americanos.



Os móveis são fabricados sob encomenda para exportação. A Divisão Móveis tem capacidade instalada para produzir até 800 metros cúbicos mensais. Utiliza como matéria-prima básica madeira de reflorestamento, manejada de acordo com os padrões e as exigências internacionais de preservação ambiental. O perfil da produção é composto por linhas de dormitórios, salas e móveis auxiliares de madeira

maciça, atendendo a exigentes mercados mundiais.

2002 Unidade Fabril Madeiras no Rio Grande do Sul

Em setembro de 2002, é incorporada aos negócios da IRANI, a Unidade Fabril – Madeiras no Rio Grande do Sul, em São José do Norte.

As unidades madeireiras da IRANI (uma localizada em Vargem Bonita e outra em São José do Norte) produziam madeiras exclusivamente para atender demandas da fábrica de móveis em Rio Negrinho e para a exportação e mercado interno, respectivamente.

2003 Empresa em ascensão

Em 2004 é criado o departamento de Gestão Ambiental, visando o plano de desenvolvimento de projetos de melhoria ambiental.

Neste ano, a IRANI é líder no mercado nacional de papel de baixa gramatura (35 a 60 g/m²). A Empresa adquire a aprovação do Instituto Adolfo Lutz para comercializar soluções de embalagens apropriadas para manter contato direto com alimento, o que assegura a presença de produtos com a marca IRANI em grandes redes de fast food e padarias.

Em 2004, a IRANI já estava presente no mercado internacional, em países da Europa, Ásia, África e nos Estados Unidos.

Também nesse ano, houve a definição da intenção estratégica da Empresa: Missão, Visão e Valores IRANI. A IRANI obtém a ISO 9001 para a Unidade Embalagem SC.



Usina de Co-geração, instalada no parque fabril de Vargem Bonita (SC)

2005 Inauguração da Usina de Co-geração

Em abril de 2005, a IRANI inaugura na Unidade Fabril Papel, em Vargem Bonita (SC), a Usina de Co-geração de energia.

Com um investimento de aproximadamente R\$ 23 milhões de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a usina, por meio da queima de biomassa, gera energia, reduz a emissão de gás metano e gás carbônico, contribuindo para a minimização da emissão dos gases causadores do efeito estufa.

Em 2005, a IRANI publica o seu primeiro Balanço Social com indicadores sociais, ambientais e econômicos. Neste ano, a IRANI realizou o Ciclo do Planejamento Estratégico com definições de novas metas e objetivos a serem alcançados pela Companhia.

A IRANI forma a equipe comercial da Unidade Embalagem SC. É produzido também, um novo tipo de papel, o FineKraft Branco 35 e 40 gramas RB 3 x 4.

Implantação do IRANI Online, uma avançada ferramenta virtual de relacionamento com clientes, fornecedores e representantes.

Em 2005, a IRANI completou 64 anos, com grande crescimento econômico e desenvolvimento social. Respeitando seus valores e orientada por sua visão, a IRANI marca uma história de realizações.

2006 Ano marcado pelo pioneirismo e pela inovação



comunidade e no meio ambiente.

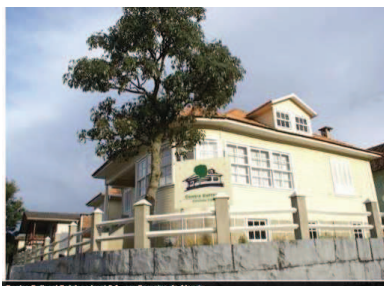
Também em 2006, é criada a marca e a loja digital Meu Móvel de Madeira, na cidade de Rio Negrinho, Santa Catarina.

No dia 4 de setembro, a IRANI tornou-se a segunda empresa no setor de Papel e Celulose no mundo e a primeira no Brasil a ter créditos de carbono emitidos pelo Protocolo de Kyoto, com o projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) aprovado pela ONU, da Usina de Co-geração de energia.

No dia 1º de julho, a Empresa inaugura a Planta de Evaporação de Licor Negro, que aproveita energia térmica com recuperação de resíduos sem a necessidade de utilização de combustível.

Em abril de 2006, a IRANI publica o seu segundo Balanço Social. O documento divulgou as ações internas relacionadas à dinâmica de trabalho e externas referentes às condutas na

2007 Lançamento do Projeto Superação e publicação do Relatório de Sustentabilidade



O Grupo Habitasul completa 40 anos de fundação. A IRANI publica o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade. A IRANI inaugura O Centro Cultural Celulose Irani, em Campina da Alegria (SC). O espaço mantém a arquitetura original da casa que serviu de residência para a família Fedrizzi. Início da realização do Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em todas as unidades operacionais. A iniciativa visa verificar as emissões e sumidouros, e avaliar o potencial da IRANI, em relação ao “Carbono Zero”.

Lançamento do Projeto Superação. O projeto marcou o início de uma nova fase de crescimento da IRANI, a partir de investimentos em atualização tecnológica das máquinas de papel e na aquisição de uma nova planta para dobrar a produção de caixas e chapas de papelão ondulado.

2008 Ano marcado pela sustentabilidade e por investimentos tecnológicos

A IRANI é a 1ª empresa do Brasil a certificar o inventário de carbono na norma internacional ISO 14064.



O Relatório de Sustentabilidade de 2007 ficou entre os dez melhores do Brasil. A IRANI foi a única do setor de papel, celulose e embalagem a constar no ranking Brazil's Leading Reports da pesquisa Rumo à Credibilidade, realizada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e pela SustainAbility.

Em 2008, é aprovado pela ONU, o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). Foi o primeiro MDL de Efluentes registrado na ONU em toda a América Latina. O projeto foi também o primeiro no mundo a utilizar apenas a metodologia de pequena escala AMS.III.I, que evita o uso de metano no tratamento de águas residuais, por meio da substituição de lagoas anaeróbias por sistemas aeróbicos.

Neste ano, a Empresa completou os investimentos do Projeto Superação. Com o Projeto, a IRANI conseguiu suprir as suas maiores carências em infraestrutura e tecnologia. A IRANI inaugura no dia 2 de junho, a nova unidade fabril de embalagem de papelão ondulado em Indaiatuba (SP).

Segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), a IRANI ocupou a 11ª posição no ranking dos maiores produtores de papel do Brasil e a 5º no segmento de papéis para embalagens.

2009 Mesmo em ano de crise, a IRANI cresce 22,6% em vendas

No dia 6 de junho, a IRANI completou 68 anos de fundação.

Mesmo em um ano de crise mundial, a Empresa obteve um crescimento de 22,6% no volume de vendas de papelão ondulado (em metros quadrados) em relação a 2008, e margem do EBTIDA ajustado saiu de 15,1% em 2008 para 24,6% em 2009.

A preocupação com a sustentabilidade integra a agenda estratégica da IRANI.

No final deste ano, houve uma reestruturação no organograma da Empresa. Criou-se a área de sustentabilidade incorporada à Gerência de Gestão para Excelência a qual assumiu o compromisso de integrar os modelos de gestão da Empresa e aumentar a sinergia entre as ações socioambientais. Após a passagem de um tornado por Campina da Alegria, a Unidade Embalagem SC é reinaugurada.

2010 IRANI se torna referência em sustentabilidade

O Relatório de Sustentabilidade da IRANI de 2009 foi considerado o 3º melhor relatório do Brasil na pesquisa Rumo à Credibilidade, realizada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - FBDS e SustainAbility (www.fbds.org.br).

Dentre os relatórios de sustentabilidade das 137 empresas avaliadas, a IRANI alcançou a terceira posição, atrás da Natura (cosméticos) e Sabesp (saneamento), primeiro e segundo lugares, respectivamente. Além disso, a Companhia subiu 5 posições do ranking divulgado em 2008.

Em 2010, a Empresa decide encerrar as operações da Unidade Móveis, em Rio Negrinho (SC) e atuar somente na comercialização de móveis por meio da loja digital Meu Móvel de Madeira (www.meumoveldemadeira.com.br).

No mesmo período, a IRANI anuncia planos para seus 70 anos que serão completados em junho de 2011, com obras de melhorias para a Vila Campina da Alegria e concursos artístico-culturais para todo o seu público interno e familiares.

A IRANI recebe o Selo de Empresa Inovadora da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei).

A Celulose Irani é a primeira e única empresa brasileira a participar voluntariamente do Carbon Disclosure Project (CDP), na edição 2010, um marco histórico para a organização inglesa independente e sem fins lucrativos, que detém o maior banco de dados em impacto climático corporativo do mundo.

2011 IRANI completa 70 anos

A IRANI completa 70 anos de fundação. A programação de aniversário foca um público estratégico para a Empresa: seus mais de 1700 colaboradores. Eles são o público-alvo para uma série de ações de endomarketing realizadas até o final de 2011.

A Celulose Irani conquista o Prêmio Empresa Exemplar da América Latina do Centro Mexicano para La Filantropía (Cemefi), em reconhecimento às ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas.

A receita operacional líquida da Companhia apresentou no primeiro trimestre de 2011 um aumento de 18,7% em 2010 e totalizou R\$ 447,4 milhões. Esse resultado foi possível em função dos investimentos realizados em 2007 e 2008 no Projeto Superação, que deu a Empresa maior competitividade e ampliou a capacidade de produção das unidades fabris de papelão ondulado de Vargem Bonita (SC) e Indaiatuba (SP).

Este é o quinto ano em que o Relatório Anual da IRANI é elaborado de acordo com as normas internacionais G3 da GRI - *Global Reporting Initiative* e, novamente neste ano, o relatório alcançou a classificação A+, a mais elevada da metodologia.

2012 IRANI foca em seu *core business*

Em 2012, a IRANI foi reconhecida como case no primeiro estudo específico sobre como as empresas definem e incorporam os temas relevantes para a sustentabilidade em suas atividades.

O destaque ficou com a IRANI por apresentar um dos melhores processos de materialidade, envolvendo os stakeholders, priorizando temas e compromissos de sustentabilidade e orientando seu planejamento estratégico de acordo com essas informações. O estudo foi apresentado pela Report Sustentabilidade no dia 6 de novembro de 2012 na sede da Aberje, em São Paulo.

Meu Móvel de Madeira Após 6 anos da criação da marca Meu Móvel de Madeira e da loja digital, a IRANI decide vender a subsidiária para Ronald Heinrichs, ex-diretor de negócio Móveis que integrou a Celulose Irani de 2009 a 2012. A MMM, hoje é referência no e-commerce de móveis sustentáveis.

IRANI ganha prêmios importantes: o 21º Prêmio Brasileiro de Embalagem Embanews - Troféu Roberto Hiraish em duas categorias: Design com a caixa de antiviolação e Sustentabilidade, com o palete sustentável; Programa Benchmarking Brasil com o 8º lugar no Ranking Melhores da Sustentabilidade em 2012 e o 4º lugar no Ranking da Década - Os melhores da Gestão Socioambiental Brasileira dos últimos 10 anos.

2013 IRANI aumenta a capacidade de produção de papel com arrendamento de nova indústria

A Celulose Irani anunciou no dia 31 de janeiro de 2013, a celebração do Contrato de Arrendamento de Ativos e Outras Avenças e o Contrato de Reestruturação Operacional e Implantação de Novo Modelo de Gestão com a Indústria de Papel e Papelão São Roberto S.A., empresa com sede em São Paulo e unidades industriais instaladas em São Paulo (SP) e Santa Luzia (MG).

A Indústria de Papel e Papelão São Roberto S.A. foi adquirida pela CCI (Companhia Comercial de Imóveis), controladora indireta da Celulose Irani.

O contrato de arrendamento destina-se apenas à planta industrial de produção de papel localizada em Minas Gerais. A unidade será utilizada para o desenvolvimento das atividades da Companhia,

relacionadas ao setor de celulose, papel para embalagens e embalagem de papelão ondulado. O contrato de arrendamento tem prazo de 120 (cento e vinte) meses com início em 1º de março de 2013 e término em 28 de fevereiro de 2023.

O contrato de reestruturação tem como objetivo a própria reestruturação e reorganização estratégica, mercadológica, operacional e econômico-financeira da São Roberto visando à implantação de um novo modelo de gestão e governança. O contrato tem duração de um ano, podendo ser renovado. Em contrapartida à prestação dos serviços de reestruturação, a Celulose Irani fará jus à remuneração de sucesso conforme meta de performance anual do EBITDA da São Roberto, calculado de acordo com as práticas contábeis vigentes no Brasil.

2014 São Roberto e Trading são oficialmente IRANI. Ano é marcado também pelas assinaturas de Protocolo de Intenção com os governos de Santa Catarina e Minas Gerais



A partir do dia 5 de janeiro de 2014, a São Roberto e a IRANI Trading passam a ser uma única empresa: IRANI. Com isso, somamos histórias semelhantes de pioneirismo e sólidos valores, que nos enche de orgulho.

Nestes mesmo ano, a Celulose Irani e o Governo do Estado de Minas Gerais consolidaram uma parceria, por meio da assinatura de um protocolo de intenções, para a expansão da unidade de papel localizada em Santa Luzia, MG.

O investimento total previsto é de aproximadamente R\$ 220 milhões, que serão aplicados na modernização e ampliação da capacidade de produção da máquina 7. Após a

conclusão do investimento, prevista para 2017, a capacidade de produção passará de 60 mil toneladas/ano para pouco mais de 86 mil toneladas/ano. O documento também contempla um projeto para construção de uma fábrica de embalagens de papelão ondulado no município de Santa Luzia com capacidade para produzir 60 mil toneladas/ano.

Em Santa Catarina, a IRANI também assinou um novo protocolo de intenções. O objetivo é expandir a unidade fabril de Vargem Bonita. O investimento total previsto é de aproximadamente R\$ 600 milhões, a ser concluído em 2019. O valor deverá ser aplicado na ampliação da capacidade produtiva da unidade de Papel para Embalagens em aproximadamente 135 mil toneladas/ano. O mesmo acontecerá com a unidade de Embalagens de Papelão Ondulado, também em Vargem Bonita, que terá um aumento aproximado de 24 mil toneladas/ano.

Entre julho e agosto, a IRANI concluiu a venda de 140 toneladas de breu e 80 toneladas de terebintina certificadas pelo FSC® para clientes da Índia, França e Alemanha. Os produtos serão utilizados como matérias-primas para a fabricação de perfumes, cola, adesivos, entre outros.

A venda da primeira carga dos produtos oriundos de Balneário Pinhal, onde se encontra a Unidade Resinas, é um marco importante para a Celulose Irani e também para o comércio internacional de *Pine Chemicals*.