

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAUÊ AUGUSTO OLIVEIRA NASCIMENTO

**DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE A GESTÃO E AS OPERAÇÕES FLORESTAIS
EM EMPRESAS DO SETOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

CURITIBA

2022

KAUÊ AUGUSTO OLIVEIRA NASCIMENTO

**DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE A GESTÃO E AS OPERAÇÕES FLORESTAIS
EM EMPRESAS DO SETOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2022

Diferenças culturais entre a gestão e as operações florestais em empresas do setor: um estudo exploratório

Kauê Augusto Oliveira Nascimento

RESUMO

No centro do entendimento da cultura organizacional estão os conceitos de valores e crenças pessoais em um contexto coletivo. As grandes empresas brasileiras do setor florestal, atuam em diversos locais diferentes, do ponto de vista socioeconômico e cultural, o que gera grande diferença cultural entre as equipes florestais e a planta fabril. Esse panorama é agravado, quando considera-se o contexto histórico-cultural, e o abismo socioeconômico entre as populações urbanas e rurais. Este estudo buscou diagnosticar, quantificar e qualificar as diferenças de difusão e percepção de cultura entre as operações florestais e a gestão das grandes empresas florestais no Brasil. Para isso, foi elaborado um questionário semi-estruturado, com uso de análise quantitativa (descritiva e porcentual) e qualitativa (algoritmo de nuvem de palavras) da percepção de funcionários do setor, quanto à cultura organizacional. Na fase 02, foi elaborado um questionário aberto, que analisou as diferenças de percepção em 02 grandes empresas florestais (A e B). Foram convidados 02 engenheiros florestais/empresa (01 da operação e 01 da gestão/planejamento) e comparadas suas respostas. As respostas do questionário semi-estruturado, demonstraram feedback positivo (mínimo de 62,5%), porém a comunicação resultou em 37,5% de insatisfação. Com base nas entrevistas, foi notável a diferença de percepção de cultura, entre os engenheiros florestais de setores diferentes, diferença que foi maior na empresa A. Concluiu-se que no setor, valores como: qualidade, comprometimento (colaborador-empresa-cliente), segurança, inovação e competitividade, estão arraigados na base da formação da cultura organizacional das empresas florestais. Por fim, a comunicação parece ser um fator crítico que demanda melhorias.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Comunicação; Produção florestal.

ABSTRACT

At the center of understanding corporate culture are the concepts of personal values and beliefs in a collective context. The large Brazilian companies in the forestry sector operate in several different locations, from a socioeconomic and cultural point of view, which creates great cultural differences between the forestry teams and the manufacturing plant. This panorama get worse when one considers the historical-cultural context and the socioeconomic gap between urban and rural populations. This study sought to diagnose, quantify and qualify the differences in the diffusion and perception of culture between forestry operations and the management of large forestry companies in Brazil. For this, a semi-structured questionnaire was developed, using quantitative (descriptive and percentage) and qualitative analysis (word cloud algorithm) of the perception of sector employees regarding culture. In phase 02, an opened questionnaire was developed, which analyzed the perception in 02 large forestry companies (A and B). Two forestry engineers/company were invited (01 from operation and 01 from management/planning), their responses were

compared. The answers to the semi-structured questionnaire showed positive feedback (minimum of 62.5%). However, the communication resulted in 37.5% of dissatisfaction. Based on interviews, the difference in the perception of culture among forestry engineers from different sectors were remarkable, a difference that was greater in company A. Was concluded that in the sector, values such as quality, commitment (employee-company-client), safety, innovation and competitiveness are rooted in the formation of the corporate culture of forestry companies. Finally, communication seems to be a critical factor that requires improvement.

Keywords: Corporate culture; Communication; Forest production.

1 INTRODUÇÃO

A Cultura organizacional é um dos assuntos mais comentados nas organizações e um dos menos compreendidos (CUNHA, 2020). No centro do entendimento da cultura organizacional estão os conceitos de valores e crenças. As crenças são suposições ou convicções tidas como verdadeiras e que ajudam na nossa interpretação do mundo. Os valores representam o grau de importância que atribuímos de forma objetiva ou subjetiva, e que expressa nossa avaliação sobre pessoas, coisas, comportamentos e fatos. Cada um de nós temos nossos conjuntos de crenças e valores e esses são fortemente influenciados pela família, religião, nacionalidade, fatores geográficos e econômicos. Quando falamos de cultura partimos dos indivíduos, mas o foco está naquilo que é compartilhado e aceito pelo grupo. Cultura, então, não se refere somente àquilo que o fundador ou o líder de uma empresa acredita, mas à confluência das diversas crenças e dos diversos valores que o grupo possui e compartilha (GROYSBERG et al., 2018).

Para influenciar a cultura de uma empresa, deve-se entender bem a estratégia da organização, seus recursos e os seus valores centrais. O segundo passo, envolve a compreensão da cultura e subculturas existentes nessa organização, incluindo a importância e força das crenças e dos valores que já são compartilhados de forma consistente nesses diferentes ambientes. Outro ponto importante, é identificar as diferenças entre os valores e crenças desejáveis, pela liderança da organização e aqueles que de fato são compartilhados pelos grupos da empresa (MCSHANE & VON GLINOW, 2014)

As grandes empresas brasileiras do setor florestal de base, ou seja, de produção primária e manufatura de produtos florestais (principalmente madeira e derivados), requerem amplas áreas de plantio e diversas plantas fabris, muitas vezes em diversos locais distantes uns dos outros e totalmente diferentes, do ponto

de vista socioeconômico e cultural, tornando a empresa naturalmente descentralizada. Isto gera grande diferença cultural entre as equipes florestais e a planta fabril, além das diferenças entre as gestões das diversas fábricas (SCHETTINO et al., 2020), acarretando em grande disparidade de valores e crenças dentro da própria empresa, influenciados pelos fatores locais. Este contexto exige um grande esforço e investimento da gestão na difusão, socialização e homogeneização eficaz da cultura preconizada pela liderança (MIGUELES et al., 2014), entre todas as equipes de operações florestais e unidades fabris espalhadas pelos territórios, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Esse panorama é agravado, quando considera-se o contexto histórico-cultural, e o abismo socioeconômico e educacional que há no Brasil, entre as populações urbanas e rurais (SARMENTO et al., 2015). Neste enfoque, mesmo nas operações florestais que ocorrem regionalmente em relação à fábrica, há claramente uma diferença de valores e crenças entre as equipes florestais, as lideranças e os grupos que constituem a unidade fabril (LORINCOVÁ et al., 2020a). Estas diferenças, quando analisadas pela ótica do alinhamento da cultura com os objetivos estratégicos da organização, principalmente quanto à excelência operacional, podem gerar perda de produtividade e qualidade (GAMBI et al., 2015), além de aumento dos custos operacionais nas etapas mais caras da produção florestal: as operações florestais.

A necessidade de se identificar, mensurar e corrigir estas diferenças de difusão e percepção da cultura organizacional operação-gestão, reforçada pela falta de estudos sobre esta problemática particular do setor florestal no Brasil, justificam a realização deste trabalho. Este estudo buscou diagnosticar, quantificar e qualificar as diferenças de difusão e percepção de cultura entre as operações florestais e a gestão das grandes empresas florestais no Brasil, gerando informações e sugerindo técnicas para mitigá-las, principalmente quanto aos aspectos relacionados a valores e crenças ligados à excelência operacional.

Especificamente, este estudo buscou identificar os fatores determinantes e contextualizar causas das diferenças, entre as culturas organizacionais nas operações florestais e na gestão das grandes empresas florestais; subsidiar as empresas florestais com informações, para influenciar e alinhar todos os setores da empresa a uma cultura mais homogênea e intrínseca de excelência operacional e;

sugerir ferramentas, técnicas e métodos para a gestão e melhoria contínua de uma cultura de excelência operacional, nas empresas florestais brasileiras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Um dos maiores desafios dos gestores é conciliar os interesses das organizações com os dos diversos *stakeholders*, principalmente seus funcionários, colaboradores internos e acionistas. Nesse sentido, diversas ferramentas e estratégias têm sido empregadas pelas empresas para alcançar esse equilíbrio. Dessa forma, precisa-se pensar em caminhos para alcançarmos resultados organizacionais e, ao mesmo tempo, achar meios para ajudar as pessoas a se sentirem bem no ambiente de trabalho. Conhecer e aprimorar a cultura organizacional ou cultura corporativa, tem sido um caminho utilizado para esse fim (CUNHA, 2020).

Independente de qual definição de cultura pode-se usar, no centro do entendimento de cultura organizacional estão os conceitos de valores e crenças, pessoais e coletivas. A cultura constitui-se sob quatro princípios básicos: é compartilhada, difundida, duradoura e implícita (GROYSBERG et al., 2018).

A cultura é compartilhada; ou seja, é um fenômeno de grupo, não é simplesmente a média de características individuais. Ela se encontra nos comportamentos, valores e pressupostos compartilhados e, é mais comumente vivenciada por meio de normas e expectativas do grupo, isto é, regras não escritas. Esta é difundida; penetra em vários níveis e se aplica de forma muito ampla na organização. Às vezes, é até confundida com a própria organização. Essa se manifesta em comportamentos coletivos, ambientes físicos, rituais grupais, símbolos visíveis, histórias e lendas. Outros aspectos da cultura não são visíveis, como modos de pensar, motivações, pressupostos implícitos e os modelos mentais. Essa é duradoura; se desenvolve por meio de eventos críticos na vida coletiva e no aprendizado desse grupo. As pessoas são atraídas por organizações com características similares às suas e, as organizações por sua vez, têm probabilidade maior de selecionar as pessoas que aparentemente se “encaixam”, e ao longo do tempo as que não se encaixam tendem a deixá-las. Por isso, a cultura torna-se um padrão social de autorreforço altamente resistente às mudanças e influências externas. Por fim, a cultura é implícita; é uma espécie de linguagem silenciosa. Ela

não é facilmente convertida em artefatos visíveis e cada aspecto visível pode ter por trás informações simbólicas não evidentes (GROYSBERG et al., 2018).

De acordo com Cunha (2020) a cultura é um conceito muito complexo e, apesar dos grandes esforços dos dirigentes, ela não é algo concreto que pode ser manipulado de forma segura como uma máquina, principalmente por seu aspecto simbólico. Isso não impede as organizações de atuarem, para incentivar a propagação de certos valores e crenças por todos os seus membros. Isso se torna ainda mais desafiador em um ambiente caótico como o atual, no qual, questões como diversidade e sustentabilidade tem enriquecido ainda mais essa discussão. Se a cultura não pode ser gerenciada plenamente, ela pode ser ao menos, influenciada.

A capacidade de avaliar de forma racional a cultura de uma organização pode ser uma habilidade muito valiosa. Em um caso de busca de emprego, é necessária uma avaliação cuidadosa da cultura dos potenciais empregadores antes de tomar uma decisão. Dessa forma, pode-se evitar uma série de aborrecimentos e reduzir as chances de fazer uma má escolha. De maneira semelhante, as pessoas realizam transações empresariais com diversas organizações no decorrer da vida profissional. A capacidade de avaliar com precisão a cultura de uma organização pode ser um diferencial significativo para o sucesso dessas atividades (ROBBINS et al., 2010).

De acordo com Robbins et al. (2010), há alguns tópicos principais que devem ser abordados para uma compreensão melhor e mais ágil da cultura. Os autores citam a necessidade de conversas, mesmo que informais, com funcionários da organização em todos os níveis hierárquicos. Além disso deve-se buscar pistas na literatura organizacional ou em relatórios anuais; investigar o website e as mídias sociais que a empresa disponibiliza; observar o ambiente físico da companhia; prestar atenção a sinais, fotos, vestuários, comprimento dos cabelos, comportamentos e relações interpessoais, abertura de espaço entre as pessoas, mobiliário e outros objetos; verificar se a organização possui regras e regulamentos formais impressos em um manual de políticas de pessoal e como estão descritos. Por fim, sugerem a pesquisa do histórico de criação da empresa e de seus fundadores, dos dirigentes atuais e as formas de atração, seleção e retenção de talentos. Groysberg et al. (2018) enfatizam que para analisar a cultura de uma empresa, deve-se investigar os fatores em duas dimensões principais: interações interpessoais e respostas a mudanças.

Em seu estudo, Groysberg et al. (2018) analisaram a cultura de grandes empresas ao redor do mundo. Os autores identificaram e classificaram 8 distintos tipos de cultura organizacional: cultura de cuidado: acolhedora, sincera e relacional; cultura de propósito: movida por propósito de existência, idealista e tolerante; cultura de aprendizado: aberta, inventiva e inovadora; cultura de satisfação: divertida, instintiva e de realização pessoal; cultura de resultados: focada em alcançar objetivos e metas; cultura de autoridade: arrojada, decisiva e dominante; cultura de segurança: realista, cuidadosa, preparada e por fim; cultura de ordem: cumpridora de regras, respeitável e cooperativa. Neste estudo, verificou-se que as culturas de resultados e de cuidado foram as predominantes nas empresas, respectivamente. Além disso, foram elencados os prós e contras de cada estilo listado (GROYSBERG et al., 2018).

Para a implementação de processos de influência na cultura, Robbins et al. (2010) analisaram e delimitaram as principais dimensões da cultura organizacional no Brasil e suas características. A inovação está relacionada ao experimentar, buscar oportunidades, assumir riscos, poucas regras e pouca cautela; a estabilidade, orientação para regras; o respeito pelas pessoas, relacionada à justiça e tolerância; a orientação para resultados, voltada para a ação, expectativas altas de desempenho, orientada para resultados mensuráveis como os indicadores (KPIs); a atenção aos detalhes, voltada à precisão e pensamento analítico; a orientação para equipes, trabalho colaborativo orientado à cooperação e integração nos projetos e; agressividade, voltada à competitividade de mercado e de resultados, com menor atenção à responsabilidade social e ambiental. Com base nestas dimensões, os autores criaram testes de pontuação embasado em perguntas chave, para análise das características das empresas quanto à cultura corporativa, de forma a determinar o grau de abertura ou conservadorismo na organização (ROBBINS et al., 2010).

Em seu estudo, McShane & Von Glinow (2014) investigaram as formas de influenciar a cultura nas empresas, principalmente em processos de mudança de gestão e fusões. Os autores afirmam que o primeiro passo é entender bem a estratégia da organização, seus recursos e os valores centrais para que esse projeto ocorra. O segundo passo, envolve a compreensão da cultura e subculturas existentes nessa organização, incluindo a importância e força das crenças e dos valores que já são compartilhados de forma consistente nesse contexto. Outro ponto

importante, é destacar que existe uma grande diferença entre os valores e crenças desejáveis pela liderança da organização e aqueles que de fato são compartilhados pelos grupos. Os autores concluíram que as estratégias de mudança ou reforço de cultura devem ser aplicadas simultaneamente a quatro pilares fundamentais: atitudes dos fundadores e líderes; atração, seleção e socialização de funcionários; alinhamento de artefatos e; introdução de recompensas coerentes com a cultura almejada.

2.1 FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE GESTÃO PARA MUDANÇA E EVOLUÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA

Em seu estudo, Migueles et al. (2014) analisaram profundamente os conceitos e os fatores essenciais que constituem a cultura organizacional, bem como apresentaram ferramentas para a compreensão, mudança e evolução cultural das organizações, buscando a excelência relacionada aos temas SMS (segurança, meio ambiente e saúde), que estivessem em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

Neste trabalho, os autores criaram uma classificação dos níveis de comprometimento organizacional com uma cultura de excelência, neste caso, relacionada a SMS. Foram observados 4 estágios de evolução rumo a uma cultura de excelência: gestão por instintos, cultura dependente, cultura independente e cultura interdependente, respectivamente.

Na gestão por instintos (anomia), as ações são desordenadas e não há leis ou regras estabelecidas. No segundo nível, a cultura dependente (heteronomia), as leis e regras são externas e coercivas (impostas), tornam-se a finalidade do processo. Na cultura independente (socionomia), as leis e normas passam a ser internalizadas pelos grupos, porém ainda não há elementos informais de coordenação. No quarto e último estágio, na cultura interdependente (autonomia), as leis e normas são assumidas pelos grupos por convicção própria. Estes princípios tornam-se intrínsecos aos indivíduos e norteiam as ações e a coordenação compartilhada. A cultura de excelência torna-se um valor crítico para o sucesso do negócio, não só para a gestão, mas individualmente para todos os que fazem parte da organização (MIGUELES et al., 2014).

Em organizações que alcançam este estágio, a cultura de excelência é um valor arraigado, pessoalmente internalizado e as relações pessoais são mais

humanas, abertas e informais. Os funcionários são empoderados para a ação e recompensados por isso, através de remuneração por resultados; o feedback é encorajado. Nesta fase, é possível trabalhar com alta disciplina e alta flexibilidade e, as soluções dependem mais do ser humano e das relações de poder que são estabelecidas (MIGUELES et al., 2014). Os autores ainda concluem que para evoluir nos estágios da excelência, deve-se aumentar a autonomia, delegação de tarefas, a disciplina, a participação e o empoderamento dos funcionários, dessa forma, gerando maior engajamento e comprometimento dos funcionários (alinhados) ou natural desligamento (não alinhados), com os valores preconizados pela cultura da empresa.

A compreensão e implementação destas ações, visando a uma cultura de excelência em todos os processos e operações, inclusive são importantes para unificar a cultura em empresas multinacionais e multi-sedes (MIGUELES et al., 2014). Estas empresas são sujeitas a relevantes fatores influentes, como a nacionalidade (ROBBINS et al., 2010) e as diferenças de formação e origem urbana/rural dos funcionários (regionalidades, tradições/paradigmas socioculturais e aspectos econômico-sociais) (SCHETTINO et al., 2020).

Em seu estudo, Gambi et al. (2015) listaram diversas técnicas conhecidas de excelência em qualidade, que ajudam a promover as mudanças e evolução da cultura organizacional, visando à excelência. Os autores destacaram a eficácia de algumas ferramentas, que se implementadas de forma efetiva e com propósito claro e difundido (alinhado aos valores e objetivos estratégicos), em todos os processos operacionais, são interessantes para mudanças culturais em busca da excelência. Estas ferramentas foram classificadas em quatro categorias: definição de metas, melhoria contínua, mensuração e prevenção/controle de falhas (GAMBI et al., 2015).

Na categoria definição de metas, a ferramenta mais usada foi a QFD (*quality function deployment*). Dentre as de melhoria contínua, as mais usadas foram: SWOT, Kaizen, 5S e ferramentas de qualidade (Análise de Pareto, Diagrama de Ishikawa e PDCA). A de mensuração, incluiu análises estatísticas, otimização (modelos matemáticos) e análises quantitativas de desempenho dos processos. Por fim, a categoria de prevenção/controle de falhas, incluiu o FMEA, SQC, dispositivos *poka-yoke* e manutenção preventiva (GAMBI et al., 2015).

2.2 RELAÇÕES ENTRE A CULTURA CORPORATIVA E A EXCELÊNCIA OPERACIONAL

De acordo com Gambi et al. (2015), os primeiros artigos abordando a relação entre cultura organizacional e gestão da qualidade surgiram no início da década de 1990. A cultura organizacional afeta a forma como uma organização opera, influencia as decisões e comportamentos das pessoas e, com efeito, o seu desempenho; tanto que Schein (1984) afirmou que a cultura é a chave para a excelência organizacional.

Gambi et al. (2015) enfatizaram que vários estudos vinculam gerenciamento de qualidade a desempenho (por exemplo, HANDFIELD et al., 1999; SAMSON & TERZIOVSKI, 1999; KAYNAK, 2003). Alguns estudos levam a cultura organizacional em consideração neste contexto (por exemplo, PRAJOGO & MCDERMOTT 2005, 2011; NAOR et al., 2008; WU et al., 2011).

Em seu estudo, Naor et al. (2008) estudaram a associação entre cultura e práticas de gestão da qualidade e, as relações entre essas duas variáveis e o desempenho. Eles relatam relações significativas entre a cultura organizacional e as práticas de qualidade da “infraestrutura”, e também, entre essas práticas e o desempenho. As relações entre cultura e práticas de qualidade “essenciais” e entre essas práticas e desempenho não foram significativas. Prajogo e McDermott (2011) examinaram as relações entre a cultura organizacional e o desempenho (qualidade do produto, qualidade do processo, inovação do produto e inovação do processo). Estes descobriram que a cultura de desenvolvimento, foi a preditora mais forte de indicadores de desempenho relacionados à qualidade do produto, inovação de produto e processo de inovação. A cultura do grupo previu a qualidade e a inovação do processo, enquanto a cultura hierárquica previu apenas a qualidade do processo. Finalmente, eles descobriram que a cultura racional foi relacionada à qualidade do produto e à qualidade do processo. Wu et al. (2011) investigaram associações entre cultura organizacional, cultura de qualidade, práticas de gestão de qualidade e desempenho. Estes concluíram que as práticas de exploração de qualidade estão altamente relacionadas aos resultados de desempenho quando a cultura de qualidade de uma empresa, não é uma parte bem estabelecida de sua cultura organizacional. Se, em contraste, a cultura da qualidade desempenha um papel

dominante na cultura organizacional de uma empresa, as práticas de exploração da qualidade estão significativamente associadas ao desempenho.

Esta pesquisa de Gambi et al. (2015) teve como objetivo investigar se e como a cultura afeta o uso de técnicas e indicadores de qualidade. A seguir, investigou-se se e como a cultura organizacional, as técnicas de qualidade e a interação entre essas variáveis afetam o desempenho.

Os autores concluíram que o estudo produziu duas contribuições importantes. Em primeiro lugar, confirmou a visão pluralista no nível das técnicas de qualidade: as empresas não parecem ser rígidas em termos de adoção de técnicas de qualidade. Em segundo lugar, os achados mostraram que, para se obter os melhores resultados com o uso dessas técnicas, é fundamental que elas sejam amparadas por características culturais adequadas. Para empresas com cultura de desenvolvimento ou de grupo, pode ser muito mais difícil se beneficiar de técnicas relacionadas ao controle, do que de técnicas orientadas para as pessoas e ao desenvolvimento. As empresas com uma cultura hierárquica se beneficiaram mais com o uso de técnicas de controle. Finalmente, em empresas com uma cultura racional, o uso de técnicas de qualidade causou nenhum efeito, mas é a natureza dessas empresas que determinou seu desempenho, e não as técnicas de qualidade que usam (GAMBI et al., 2015).

As descobertas deste estudo têm implicações importantes para os gestores e líderes. Em primeiro lugar, os gerentes não precisaram ser excessivamente seletivos quanto à adoção de técnicas de gestão da qualidade. Em segundo lugar, porém, os efeitos do desempenho da cultura e das técnicas de qualidade variaram. O desempenho de empresas com uma cultura de desenvolvimento foi amplamente aprimorado pelo uso de técnicas de qualidade. Para empresas com uma cultura de grupo ou hierárquica, os efeitos adicionais das técnicas de qualidade foram um pouco mais fracos ou até insignificantes. Em empresas com cultura racional, a contribuição das técnicas de qualidade foi pequena e insignificante. Essas descobertas implicaram que as empresas precisam estar ativamente cientes de suas características culturais para obter os melhores resultados do uso de técnicas de qualidade (GAMBI et al., 2015).

Em seu estudo, Carvalho et al. (2017) desenvolveram uma teoria, em que as relações de excelência operacional com a cultura organizacional e agilidade teriam o potencial para uma maior integração, na promoção de iniciativas de excelência

operacional sustentáveis de longo prazo. Para isso, essas iniciativas precisariam ir além da simples adequação cultural e trabalhar para promover um comportamento mais ágil e uma capacidade cultural de lidar com as mudanças constantes. Se essas condições fossem atendidas, a sustentabilidade da excelência operacional deveria ser alcançada, com as organizações sendo capazes de se empenhar no longo prazo, com a promoção da capacidade de agilidade organizacional e de uma cultura adaptável. O objetivo deste artigo foi sustentar a construção dessa teoria, propondo as questões de pesquisa que ajudaram a compreender as relações e a integração entre os conceitos de excelência operacional, agilidade organizacional e cultura organizacional. Ademais, buscou-se uma compreensão abrangente da dinâmica destas relações em prol de ajudar as empresas a avançar no seu caminho de melhoria contínua e adaptabilidade (CARVALHO et al., 2017).

A cultura organizacional e sua relação com qualidade e excelência são temas comuns na literatura (CARVALHO et al., 2017). No entanto, ainda não foi demonstrada uma relação clara entre a mudança cultural promovida no âmbito das iniciativas de excelência e o desenvolvimento de capacidades, que permitam a uma organização tornar-se adaptável a longo prazo. Muito do foco está na implementação ou melhoria da pontuação da avaliação em programas de qualidade e excelência e não no desenvolvimento de uma capacidade duradoura de mudança e melhoria contínua.

Os autores enfatizaram que, nas últimas décadas as iniciativas de excelência operacional têm sido vistas como fonte de aumento da competitividade e obtenção de resultados superiores. No entanto, muitas vezes os projetos de excelência organizacional acabam parecendo projetos “efêmeros”, pois as organizações não os absorvem em sua cultura organizacional nem procuram fazê-los persistir, não garantindo o sucesso no longo prazo. O estudo trouxe a compreensão do que exatamente impulsiona uma cultura organizacional para uma orientação de excelência operacional no longo prazo. Desta forma, foram identificados os valores, crenças e pressupostos que regem o paradigma de cada organização e, buscou-se a compreensão de como estes elementos podem promover um compromisso com a qualidade, excelência e agilidade. Essas limitações percebidas de programas e iniciativas de excelência operacional, catalisadas por tempos de rápida mudança no nível social e técnico, levou-se a considerar a necessidade e a oportunidade de uma nova perspectiva que enfrente a

falta de sustentabilidade na excelência operacional e na capacidade de iniciativas para promover o sucesso contínuo. Nesse sentido, concluiu-se que a sustentabilidade da excelência operacional, não só traz os melhores resultados, mas também permite que as organizações desenvolvam habilidades para lidar continuamente com a mudança e se tornarem cada vez mais adaptáveis em longo prazo (CARVALHO et al., 2017).

2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR FLORESTAL

Em seu estudo, Gordon et al. (2013) tiveram como objetivo fornecer uma visão prática sobre o que pode ser feito para aumentar o envolvimento da comunidade do entorno (CE), na cultura corporativa de duas empresas australianas de produção florestal. Foram realizados estudos de caso de duas empresas florestais, para entender como melhorar a adoção de CE. As entrevistas foram realizadas com 19 funcionários da empresa, incluindo funcionários de campo, gerentes de nível médio e gerentes seniores. Descobriu-se que ambas as empresas tinham algum compromisso com a CE. Muitos funcionários acreditavam que o CE era essencial para as operações contínuas de sua empresa. A adoção de CE, no entanto, foi restringida por questões como falta de recursos e dificuldades em discernir quando CE era necessário. Com base nos resultados, foram criadas estratégias para aprimorar a adoção de CE na cultura corporativa. Essas estratégias incluíram fornecer mais incentivos para que os indivíduos se envolvessem com uma gama mais ampla de partes interessadas; desenvolver melhores ferramentas para coletar feedback das partes interessadas e medir sua licença social para operar e; desenvolver estratégias mais eficazes de identificação e engajamento de partes interessadas.

Os autores concluíram que o pessoal em vários níveis hierárquicos dentro das duas empresas (gerentes de linha de frente, gerência média e alta gerência), expressaram um compromisso com a CE. Por fim, a adoção de CE foi influenciada pela cultura corporativa e, em particular, foi restringida pela falta de recursos e a dificuldade dos gestores de julgar quando a CE foi efetivamente necessária (GORDON et al., 2013).

De acordo com Landekić et al. (2015), para o setor florestal em economias em transição, a cultura organizacional ou corporativa pode ser um elo fundamental nos processos de reestruturação e melhorias nos negócios das empresas florestais. Uma quantidade considerável de pesquisas sobre a influência da cultura corporativa na eficiência das empresas em vários setores foi realizada, porém ninguém explorou o impacto dos componentes culturais e gerenciais no desenvolvimento da estrutura organizacional das empresas florestais e na melhoria de sua eficiência organizacional.

Este artigo abordou essa escassez de pesquisas, examinando as atitudes dos funcionários do setor florestal, usando o modelo Estrutura de Valor Competitivo (EVC) e modelos associados. O objetivo foi avaliar a cultura organizacional de uma empresa florestal, investigar a relação entre as características da cultura e as diversas medidas de eficiência das unidades da empresa (unidades estruturais e de produção separadas). Os resultados foram usados como um mediador potencial para o processo de reestruturação das empresas e melhoria dos negócios. Os resultados da pesquisa conduzidos no contexto do setor florestal croata, forneceram evidências de que a abordagem desenvolvida, pode ser usada para melhorias de desempenho. Os resultados sugeriram que o foco desequilibrado da cultura empresarial existente, com estilo de gestão formalmente diretivo e a falta de sistema de recompensa, resultou em uma forte resistência a melhorias essenciais no desempenho das empresas florestais. Na discussão, isso foi exibido e argumentado por meio de uma abordagem holística, para desenvolver (atualizar) a eficiência da empresa florestal (estrutural, comercial e cultural) (LANDEKIĆ et al., 2015).

Este estudo buscou propor uma investigação do efeito direcionador das variáveis-chave sobre a cultura organizacional e sua relação com a eficiência da empresa. Os autores concluíram que, ao testar indicadores objetivos de desempenho (custos de pessoal, custos operacionais, EBITDA, etc.), o tipo cultural hierárquico e *adhocrático* não apresentaram associação estatisticamente significativa, enquanto o tipo cultural de marketing se correlacionou significativamente com depreciação e custos com pessoal. A partir da investigação da influência do componente cultural dos escritórios florestais, divididos em cinco classes em direção à força e congruência, na realização dos índices de valor planejados e indicadores de eficiência; determinou-se que o tipo de cultura de clã foi um bom preditor de indicadores de desempenho subjetivos. Neste caso, o aumento

da força e congruência da cultura de clã reduziu a carga mental e enfatizou o estilo de gestão democrática (LANDEKÍČ et al., 2015).

Em seu estudo, Lorincová et al. (2020a), buscou por meio do “Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional”, definir a cultura corporativa em pequenas e médias empresas de silvicultura e indústria de base florestal que operam na Eslováquia. Os resultados da pesquisa confirmaram que, nas pequenas empresas de silvicultura e indústria de base florestal, é aplicada a cultura corporativa de clã, caracterizada por ambiente familiar e ambiente de trabalho amigável. Por outro lado, as médias empresas foram caracterizadas por uma cultura corporativa de hierarquia, enfatizando o cumprimento dos valores fundamentais de seguir os regulamentos e a ordem. Concluiu-se que na perspectiva estratégica dos 5 a 10 anos seguintes, a cultura corporativa do clã deve ser aplicada. Se a gestão da empresa puder se concentrar na coesão interna e na realização conjunta de metas, a empresa também alcançará um desempenho mais alto, resultando em sucesso financeiro e, por fim, ganhará uma vantagem competitiva.

O objetivo da pesquisa foi definir a cultura corporativa em pequenas e médias empresas, de silvicultura e indústria de base florestal na Eslováquia e, propor recomendações para a cultura corporativa mais adequada ao tamanho da empresa (LORINCOVÁ et al., 2020a).

O resultado da pesquisa foi a constatação de que uma cultura corporativa de clã é aplicada em pequenas empresas do setor florestal e de base florestal, caracterizada por seu ambiente familiar e ambiente de trabalho amigável. Considerou-se a cultura corporativa de clã a cultura corporativa mais adequada para pequenos negócios de base florestal, pois proporcionou espaço para o desenvolvimento dos funcionários, enfatizou a comunicação e o sucesso foi medido em relação ao ambiente interno e ao cuidado com os funcionários. A empresa de médio porte é atualmente dominada por uma cultura corporativa de hierarquia, que enfatiza o cumprimento dos regulamentos e a ordem como valores básicos. A sustentabilidade interna foi enfatizada, juntamente com a necessidade de estabilidade e controle. A liderança foi baseada em coordenação e monitoramento organizados.

Os autores concluíram que no nível estratégico de 5 a 10 anos, uma cultura corporativa de clã deve ser aplicada nas pequenas e médias empresas de base florestal. Isso pode ser alcançado por meio da gestão colaborativa de funcionários,

em que os funcionários compartilham os mesmos valores e frequentemente estão em contato uns com os outros. Os líderes devem desempenhar o papel de conselheiros ou mentores. A empresa deve buscar unir lealdade e tradição. Os benefícios de longo prazo do desenvolvimento de cada pessoa devem ser enfatizados (LORINCOVÁ et al., 2020a).

Neste estudo, Lorincová et al. (2020b) investigaram a cultura organizacional através da metodologia do “Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional”. Para isso, foi analisada e comparada uma amostra de 1.114 entrevistados em empresas de produção florestal e de processamento de madeira, na Eslováquia. A hipótese confirmou que houve diferenças estatisticamente significativas entre as empresas de processamento de madeira e florestais, nos componentes individuais da cultura corporativa. As diferenças na percepção da cultura corporativa na área de liderança organizacional e critérios de sucesso, podem ser consideradas o resultado da pesquisa. Na área de liderança organizacional, existiram diferenças significativas nas opiniões dos entrevistados. Na área de critérios de sucesso, os funcionários das empresas de processamento de madeira, preferiram o sucesso dessas empresas baseado no desenvolvimento de recursos humanos, interesse nas pessoas, acordo dos funcionários e no trabalho em equipe. Não houve diferenças significativas na área de cultura corporativa geral. Ambos os grupos de funcionários preferiam a cultura corporativa de clã. Concluiu-se que, o sucesso dos empreendimentos florestais deve estar no desempenho, confiabilidade das entregas, domínio da logística e fatores de produção de baixo custo (LORINCOVÁ et al., 2020b).

2.4 ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR FLORESTAL BRASILEIRO

Em seu estudo sobre as operações de colheita florestal na produção de eucalipto, Jacovine et al. (2005) enfatizou que as empresas florestais brasileiras possuem cultura organizacional voltada para a qualidade nas operações e estabelecem para tal, mecanismos ou técnicas para gestão da qualidade.

Schettino et al. (2020) reforçaram o contexto socioeconômico e cultural distinto que há nos perfis das equipes de operações florestais, em relação a outros setores nas grandes empresas florestais. Estes autores enfatizaram que a mão-de-

obra que é empregada nas operações possui baixo nível de escolaridade, tem baixo poder aquisitivo e cultiva algumas tradições de higiene e alimentação inadequadas. Além disso, Schettino (2016) concluiu que quando o trabalhador está exposto a uma forma de exploração do trabalho que, invariavelmente, leva ao desgaste emocional e físico e, portanto, a diminuição de sua capacidade laborativa e da sua idade útil para o trabalho, tem-se configurada a precarização do trabalho. Por fim, Schettino et al. (2020) ainda citaram que a organização e a ergonomia do trabalho são os fatores determinantes para a excelência operacional no trabalho florestal, frisando que a cultura organizacional influi diretamente neste processo.

3 METODOLOGIA

3.1 COLETA DE DADOS

Inicialmente foi elaborado um questionário semi-estruturado (Apêndice A), para uma análise exploratória quanti-qualitativa da percepção de funcionários do setor, quanto à cultura, comunicação e clima organizacional. Este questionário foi aplicado somente a profissionais da área, que trabalham em empresas que possuem equipes próprias nas operações florestais. O questionário online foi elaborado com uso da plataforma *Google forms* e disponibilizado online por cerca de 04 meses (Outubro a Janeiro) e; divulgado a profissionais da área por diversos meios de comunicação. Por falta de adesão ao estudo, somente 08 colaboradores de empresas florestais responderam ao questionário.

Em uma segunda fase, foi elaborado um questionário aberto (Quadro 1) aplicado em forma de entrevista, que analisou as diferenças de socialização e percepção dos valores, comunicação e ambiente corporativo entre as operações florestais e a gestão, em 02 grandes empresas florestais do Brasil. Para isso, foram convidados 02 engenheiros florestais/empresa (01 da operação e 01 da gestão/planejamento), que foram entrevistados individualmente por meio de plataforma digital de reunião. Dessa forma, analisou-se as 04 entrevistas realizadas de forma qualitativa comparativa (par a par), quanto às diferenças entre as respostas

oferecidas pelos engenheiros de campo (operações florestais) e os de gestão/planejamento.

Quadro 1. Roteiro de questionário aberto para a condução das entrevistas qualitativas.

Tópico	Roteiro de entrevista - Questionário aberto
1	Iniciar pela conceituação de cultura organizacional.
2	Na sua percepção, quais os valores e crenças que norteiam a sua empresa?
3	Quais as ações de reforço de cultura que você percebe que a empresa aplica no seu departamento?
4	Qual a sua percepção quanto ao clima no ambiente de trabalho?
5	Quando você conheceu a empresa o que a marca representou para você?
6	Depois que você se tornou um funcionário, o que a marca agora representa para você?
7	Com base na sua vivência diária, quais que você entende, serem os objetivos estratégicos da sua organização?
8	Qual o seu principal meio de comunicação com a gestão da empresa?
9	A comunicação é eficiente e constante?
10	Você se sente um agente ativo e importante para a organização?
11	Na sua opinião, quais os aspectos da cultura que são pontos fortes?
12	Na sua opinião, quais os aspectos da cultura organizacional que deveriam ser mudados (fraquezas)?
13	Visando à socialização homogênea da cultura na empresa, o que deveria ser mudado na relação da administração com as equipes operacionais?
14	Ao seu ver, quais as medidas que a empresa deveria tomar em relação à cultura, para alcançar seus objetivos estratégicos?

Conforme apresentada na tabela 1, antes das perguntas, iniciou-se a entrevista pela conceituação do termo cultura organizacional, para evitar erros e/ou vieses de interpretação, que poderiam influenciar as respostas. Além disso, por motivos de confidencialidade, as empresas e os nomes dos engenheiros florestais entrevistados foram mantidos sob sigilo, também pelo fato de não ter sido relevante para os objetivos propostos, e os dados coletados contextualizaram bem a discussão dos resultados; a partir do ponto que, foi citado que se trataram de grandes empresas florestais do mercado brasileiro (mais de R\$ 300 milhões em faturamento anual), de acordo com a classificação de porte pela Lei nº 11.638/2007 (BRASIL, 2007). Para fins de organização dos resultados, as empresas foram tratadas por meio de letras, sendo elas: A e B.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos gerados pelos questionários semi-estruturados, foram analisados por meio de estatística descritiva e análise porcentual. Os dados qualitativos foram analisados com uso de algoritmos de frequência de palavras, por meio de um método de atribuição de pesos, também conhecido como nuvem de palavras. Para tal, foi utilizado o software *Word Cloud Generator*, desenvolvido por Jason Davies.

Os questionários abertos foram analisados de maneira subjetiva e comparativa, entre as respostas coletadas para cada empresa, bem como a sua interpretação dentro de um contexto de entrevista.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 QUESTIONÁRIOS SEMI-ESTRUTURADOS

De acordo com os questionários semi-estruturados (Anexo 1), foram realizadas as análises quantitativas das respostas dos participantes em relação às perguntas descritas no título dos gráficos (Gráficos 1 a 7).

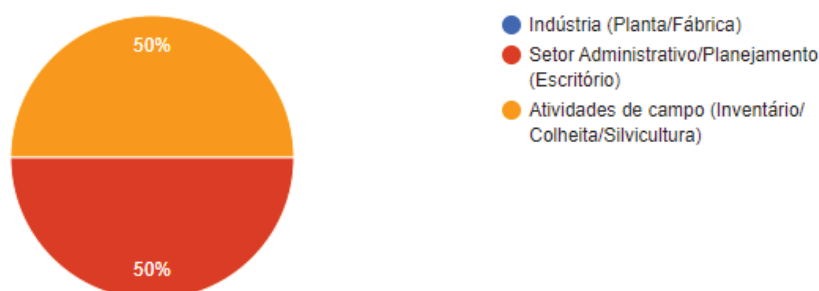


Gráfico 1. Em sua rotina de trabalho (maior parte do tempo), em que área da empresa você trabalha/trabalhou?

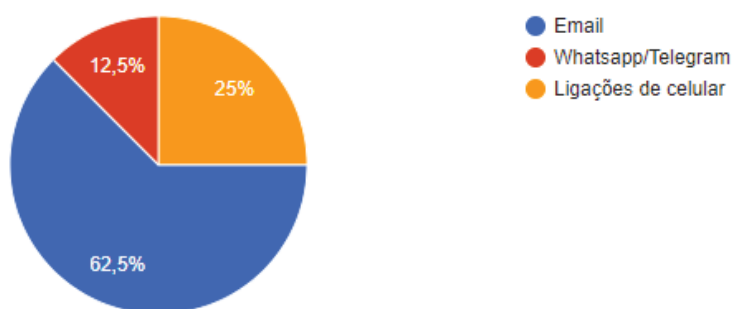


Gráfico 2. Qual o seu principal meio de comunicação com a gestão da empresa (especificamente o setor de Gestão de Pessoas)?

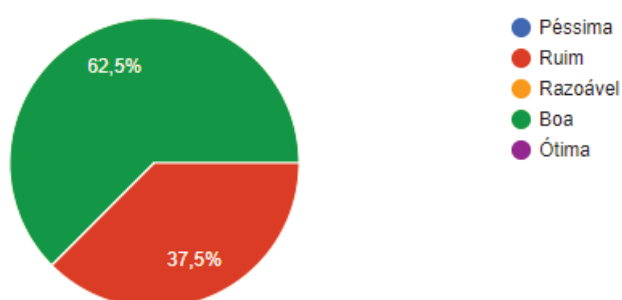


Gráfico 3. Como pode ser classificada a sua relação de comunicação com a Gestão da empresa?

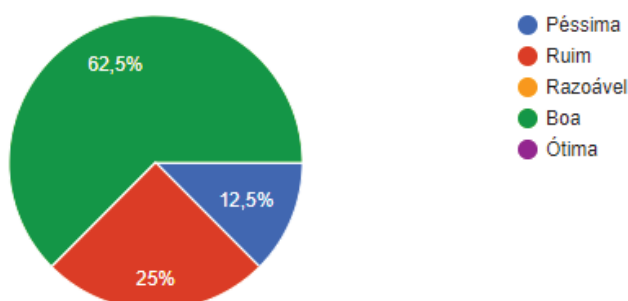


Gráfico 4. De forma geral, como você avalia a comunicação entre a Gestão e as equipes de Operação Florestal (Inventário/Colheita/Silvicultura) na sua empresa?

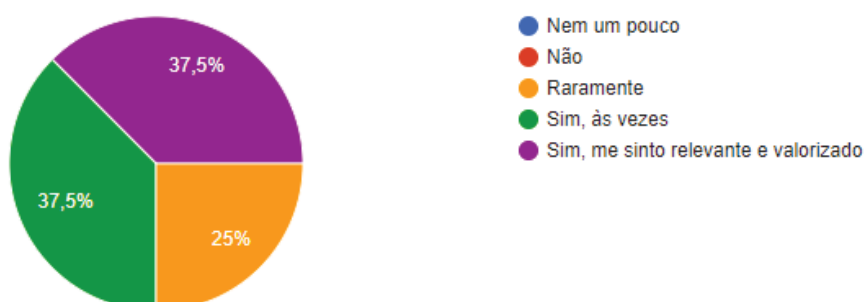


Gráfico 5. Classifique o quanto você se sente um agente ativo e importante para a organização?

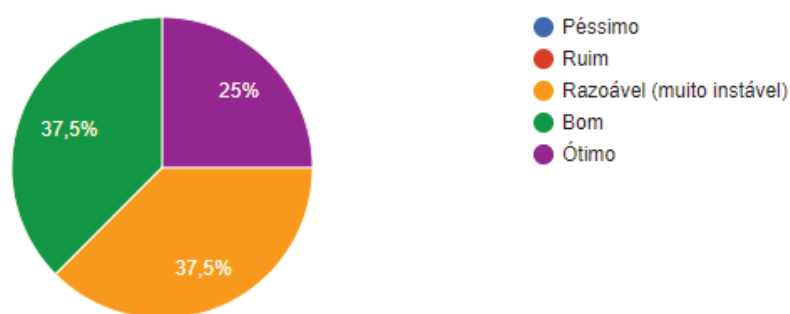


Gráfico 6. Como pode ser classificado o clima organizacional (relações interpessoais no dia a dia/ comunicação informal/ interações profissionais) no seu ambiente de trabalho?

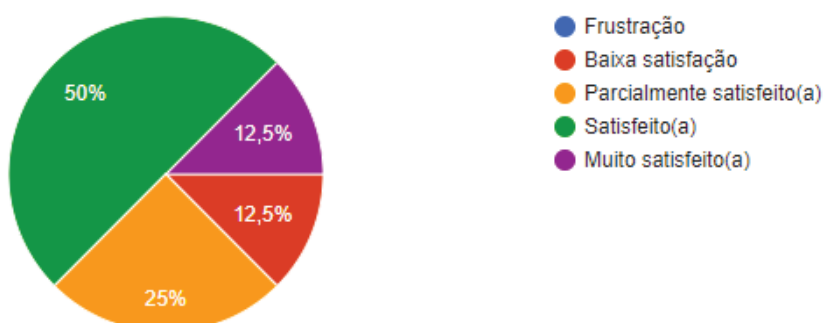


Gráfico 7. Com base somente nas informações que lhe foram passadas durante as entrevistas e a contratação/integração, qual o seu nível de satisfação em relação à expectativa (gerada pela empresa) versus a realidade?

Quanto aos resultados quantitativos, percebe-se que 50% dos participantes foram profissionais da gestão/planejamento, enquanto os outros 50% trabalhavam nas operações, o que gera um equilíbrio interessante para a interpretação das respostas posteriores, evitando possíveis vieses.

De forma geral, as respostas foram positivas em relação à cultura, comunicação e clima organizacional nas empresas do setor, com feedback positivo (mínimo de 62,5%) para todas as perguntas. Entretanto, a comunicação dentro das empresas e principalmente entre a gestão e as operações florestais, resultou em números expressivos (37,5%) de insatisfação, com respostas acentuadamente negativas (12,5% consideraram péssima). Dessa forma, dentre os tópicos abordados, a comunicação demonstrou ter sido a menos satisfatória.

Para as análises qualitativas, foram geradas nuvens de palavras para cada pergunta realizada, descrita nos títulos das figuras (Figuras 1 a 7), que atribui pesos (tamanhos) diferentes às palavras, de acordo com sua frequência nas respostas.

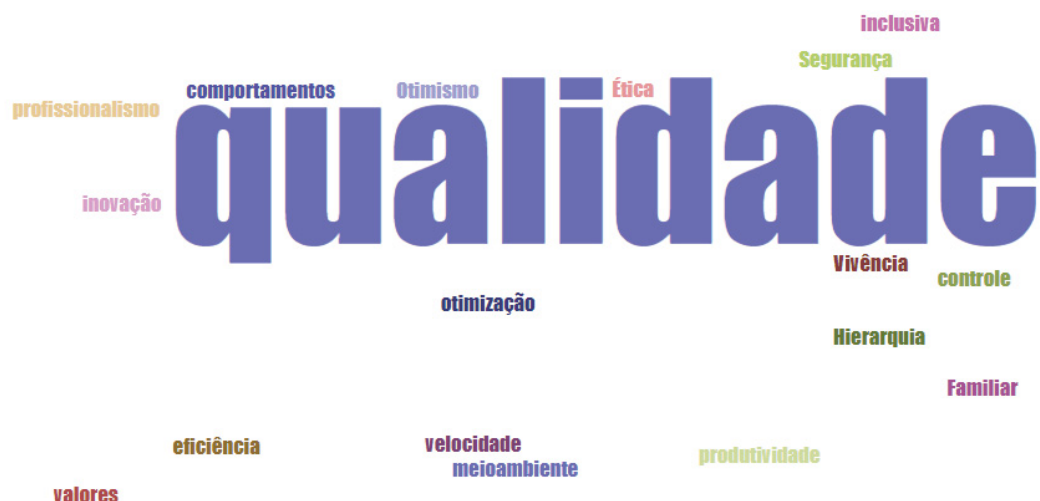


Figura 1. Qual a sua percepção quanto à cultura organizacional da sua empresa?



Figura 2. Na sua opinião, quais os aspectos da cultura organizacional que são pontos fortes?



Figura 3. Na sua opinião, quais os aspectos da cultura organizacional que deveriam ser melhorados/mudados, dentro da empresa?



Figura 4. Na sua opinião, quais os valores da empresa?



Figura 5. Quando você conheceu (ouviu a respeito/visitou/leu), pela primeira vez sobre a empresa em que trabalha atualmente, o que a marca representou para você?



Figura 6. Depois que você se tornou um funcionário, o que a marca passou a representar para você?

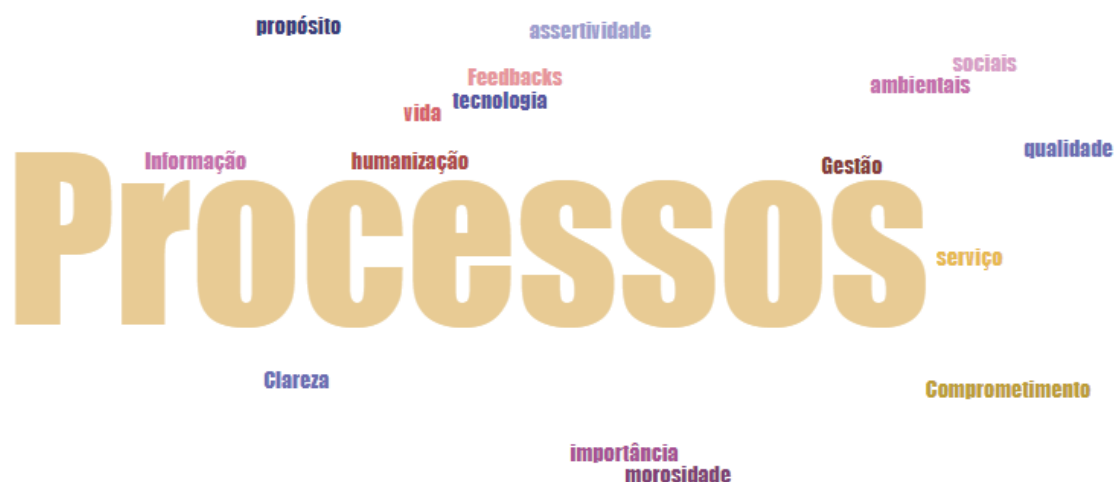


Figura 7. Na sua opinião, quais os principais pontos da relação e comunicação da Gestão com as equipes operacionais, que deveriam melhorar?

Os resultados da análise qualitativa, demonstraram que a “qualidade”, o “comprometimento” (compromisso) e a “ética”, foram os principais valores e aspectos da cultura organizacional, percebidos pelos colaboradores analisados de empresas do setor. Assim como ficou evidente na análise quantitativa, a “comunicação” foi citada como um fator crítico que demandou melhorias, além da necessidade de “descentralização” de poder (delegação), visando a facilitar “processos” de tomada de decisão e sinergia entre os setores, também citado como um fator problemático.

4.2 QUESTIONÁRIOS ABERTOS/ENTREVISTAS

Os questionários abertos foram analisados de maneira subjetiva e comparativa, entre as respostas coletadas para as empresas A e B (Quadros 2 e 3).

Quadro 2. Quadro comparativo das respostas dos engenheiros florestais de campo e do planejamento/gestão, na empresa A.

Entrevista - Respostas		
Tópico	Gestão/Planejamento	Operações florestais
2	Competitividade, comprometimento e confiança	Diversidade, inclusão e segurança no trabalho

3	Delegação de papéis importantes para o funcionamento da empresa, demonstrando confiança nas equipes de trabalho	O cuidado ativo na saúde e segurança
4	Varia bastante entre as áreas, em geral o clima é tranquilo e com foco em resultados	O clima é leve, porém em algumas situações hierarquias devem ser seguidas
5	A marca representou grandeza e presença de mercado	Um total domínio do setor florestal, aplicabilidade em tecnologia e inovação
6	A marca representa um bom lugar para trabalhar, com reconhecimento e confiança no colaborador	A marca agora representa um negócio próprio, o chamado sentimento de dono
7	Competitividade e qualidade	Comunicação, o bem estar das pessoas, reconhecimento e a interação entre as mais diversas áreas
8	Pessoalmente e chats (Whatsapp e etc)	Microsoft Teams
9	Sim	Eficiente sim, constante não
10	Sim	Sim, porém substituível
11	Preocupação com o colaborador e foco no cliente	Segurança e preocupação com o bem estar laboral
12	Priorização, senso de urgência em algumas áreas	A sinergia entre as áreas/setores da empresa
13	Mais atenção às operações, senso de urgência na resolução de problemas	Maior visibilidade/valorização, mais eventos promocionais e práticas de incentivo às equipes operacionais
14	Socializar e difundir a cultura de comprometimento em todas as áreas da empresa, geração de engajamento interno (sentimento de dono)	Desburocratização de processos simples (manutenções), implantação de projetos mais robustos (investimento)

Os resultados demonstraram que as respostas de cada colaborador da empresa A, vinculadas à cultura organizacional, foram muito relacionadas à vivência de trabalho, evidenciando a realidade de cada um em seu dia a dia. De forma geral, o(a) engenheiro(a) que trabalha na gestão/planejamento, demonstrou respostas mais amplas e abrangentes, muito relacionadas aos objetivos estratégicos da

organização e uma visão holística do negócio, pontuando a importância das operações neste contexto mais amplo. O(A) engenheiro(a) de campo, por sua vez expressou uma percepção muito vinculada à dinâmica e organização do trabalho na operação, extrapolando diretamente os valores percebidos nas operações e na interação com outros setores, à cultura organizacional da empresa como um todo, ou seja, uma análise mais específica da percepção da cultura naquela atividade.

Quadro 3. Quadro comparativo das respostas dos engenheiros florestais de campo e do planejamento/gestão, na empresa B.

Entrevista - Respostas		
Tópico	Gestão/Planejamento	Operações florestais
2	Segurança e inovação	Segurança, redução de custos e busca por diversidade (ainda em construção)
3	Diálogos diários e semanais sobre a segurança. Feedback frequente de desempenho e <i>mentoring</i> . Atividades são paradas ou canceladas, por motivos de segurança, visando ao cumprimento de regras definidas	Programa de diversidade, DDS (diálogo diário de segurança), ferramentas de segurança e auditorias externas para acompanhamento da evolução cultural
4	O clima é colaborativo e há um esforço real para o constante trabalho em equipe	Clima de cobrança por resultados
5	A marca representou uma oportunidade de trabalhar na área de engenharia florestal, com a percepção de que era uma empresa mediana	Empresa agressiva em redução de custos
6	Percepção atual de ser uma grande multinacional, relevante no mercado florestal internacional. É uma empresa robusta, sólida, com visão de futuro e com bastante potencial para crescer mais	Inovação, competitividade, busca por diversidade, sustentabilidade do negócio
7	Ser uma das maiores empresas florestais do mundo. Busca ser uma referência não apenas em seus produtos, mas também na inovação e na sustentabilidade	Sustentabilidade financeira, ambiental e jurídica, a longo prazo

8	Reuniões ou conversas por chat, sendo que a comunicação oficial é sempre por e-mail	Email, Microsoft Teams, Whatsapp
9	Nem sempre é eficiente e nem sempre a comunicação constante resulta em comunicação eficiente. A comunicação é eficiente em 70% das vezes, depende muito das pessoas com quem se fala (fator pessoal).	Para as equipes operacionais as informações não chegam de forma constante, além disso, geralmente chegam por último (atraso na comunicação)
10	Sim	Sim
11	O respeito e a integridade	A busca por diversidade e inclusão em todos os níveis hierárquicos (negros, PCD, mulheres, LGBTQIA+)
12	Não há	A competição interna
13	Garantir a capacidade do líder de colocar em prática, no seu dia-a-dia, os valores da empresa. Já que a empresa exige que sejam realizados diariamente diálogos de segurança e feedbacks periódicos, tem-se a oportunidade de reforçar os valores e a cultura da empresa	Maior proximidade com as lideranças, metas atingíveis, disponibilizar maior tempo para falar sobre cultura da empresa e demais assuntos (a equipe operacional faz no máximo um DDS e com foco na operação em si)
14	Escolher muito bem os seus gestores e líderes. Pois são eles que inicialmente tirarão os valores do papel e colocarão em prática, sendo exemplo para os demais colaboradores, influenciando na inserção de novos hábitos culturais e ditando o ritmo de trabalho de todas as equipes.	Definir metas objetivas com foco em seus direcionadores (ex: se a empresa quer aumentar o número de mulheres na liderança, deve definir anualmente metas de aumentar xx% de mulheres em cargos de liderança)

Os resultados demonstraram que as respostas de cada colaborador da empresa B, vinculadas à cultura organizacional, foram mais abrangentes e parcialmente similares, considerando todos os aspectos do negócio e expressando os mesmos valores e crenças, diferentemente da empresa A. De forma geral, os(as) engenheiros(as) entrevistados demonstraram respostas integradas, seja quanto aos

objetivos estratégicos da organização, como aos reflexos da cultura na dinâmica e organização das operações florestais, bem como seus valores e premissas fundamentais. Dessa forma, percebeu-se que a empresa B foi mais eficiente na difusão e socialização de sua cultura organizacional, bem como deve possuir maior integração de valores compartilhados entre os diferentes setores da empresa.

4.3 DISCUSSÃO E PROPOSTA

Diante dos resultados encontrados neste estudo, pode-se afirmar que no setor florestal, valores como: qualidade, comprometimento (colaborador-empresa-cliente), segurança, inovação e competitividade, estão arraigados na base da formação da cultura organizacional. Além disso, verificou-se uma recente busca por inserção de novos valores, como: diversidade, inclusão e integração (gestão colaborativa e descentralizada), ainda em processo de enraizamento nas grandes companhias do setor. Em especial, a integração tende a ser um fator fundamental para melhorias nos processos de comunicação entre as áreas das empresas, gerando maior sinergia e eficiência na tomada de decisões, estreitando laços de confiança e fortalecendo uma cultura mais colaborativa.

Em seu estudo, Gambi et al. (2015) listaram diversas técnicas conhecidas de excelência em qualidade, que ajudaram a promover as mudanças e evolução de fatores críticos à cultura organizacional, visando à excelência. Para o setor produtivo e industrial, as técnicas mais usadas foram relacionadas a processos nas categorias: melhoria contínua e prevenção/controle de falhas. Dentre estas, as mais usadas nas grandes empresas foram: SWOT, Kaizen, 5S e ferramentas de qualidade (Análise de Pareto, Diagrama de Ishikawa e PDCA); além de FMEA, SQC, dispositivos *poka-yoke* e manutenção preventiva e preditiva (WCM) (MIGUELES et al., 2014; GAMBI et al., 2015).

Por fim, especificamente para as peculiaridades das operações florestais, é importante a promoção de eventos, campanhas globais (toda a empresa) que enalteçam o trabalho de campo (visibilidade e valorização) e; o reforço diário dos valores e cultura preconizados pela empresa (durante os horários de DDS, por exemplo), visando a uma difusão e socialização cultural mais eficiente e um engajamento interno a esses valores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este estudo, que a comunicação parece ser um fator crítico que demanda melhorias entre os setores das grandes empresas florestais brasileiras, especialmente quando fisicamente distantes ou realidades/desafios muito distintos, como na interação gestão-operações florestais. Além disso, é notável a diferença de percepção dos valores, crenças e por consequência, de cultura corporativa, entre os engenheiros florestais de setores diferentes, diferença que foi maior na empresa A, pela falta de medidas efetivas de difusão e socialização de cultura nas operações, gerando subculturas dentro da companhia, o que pode atrapalhar a própria comunicação entre as áreas. É importante enfatizar que mesmo em cargos de nível superior, que demandam uma maior capacidade de análise e visão holística, houve diferenças significativas de percepção de cultura. Portanto, há alta probabilidade de nos cargos de menor qualificação formal (operadores, apontadores, líderes de colheita, técnicos florestais), a diferença cultural seja ainda mais expressiva, gerando uma grande lacuna e fragilidade na comunicação, difusão e socialização de cultura na empresa, em um setor essencial para a competitividade e para os objetivos estratégicos das organizações: as operações florestais.

Vale lembrar, que este estudo consiste basicamente em uma análise prévia que gerou indícios de pontos de melhoria e mudanças na cultura organizacional em busca de uma excelência operacional integrada nas empresas florestais, exigindo assim, uma validação posterior de estudos com maior amostragem. Por fim, este estudo concluiu seu objetivo, gerando provocações sobre um tema importante, porém pouco estudado, além de fornecer subsídios e informações para nortear análises mais aprofundadas e estudos vindouros, sobre um tema tão influente nos resultados financeiros das empresas, principalmente em setores de base, como o florestal. Sugere-se para estudos futuros, uma análise com enfoque quantitativo, mais robusta e complexa, com universo amostral mais amplo e que envolva mais empresas do setor, buscando principalmente analisar e comparar indicadores operacionais de qualidade, produção, e de custos; visando a uma cultura de excelência operacional difusa e socializada em todos os setores das empresas florestais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. 2007. **Lei Nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, Brasil.

CARVALHO A.M., SAMPAIO P., REBENTISCH E., CARVALHO J.A., SARAIVA P. 2017. Operational excellence, organizational culture and agility: the missing link? **Total Quality Management & Business Excellence**, DOI: 10.1080/14783363.2017.1374833.

CUNHA, CLEVERSON RENAN. 2020. **Apostila da disciplina Comunicação, Conflito e Clima Página Organizacional**. MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano. UFPR, Curitiba.

GAMBI L.N., BOER H., GEROLAMO M.C., JØRGENSEN F., CARPINETTI L.C.R. 2015. The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 35 No. 10, pp. 1460-1484. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>.

GORDON M., LOCKWOOD M., SCHIRMER J., VANCLAY F., HANSON D. 2013. Adoption of community engagement in the corporate culture of Australian forest plantation companies. **Australian Forestry**, 76:1, 58-68, DOI: 10.1080/00049158.2013.776925

GROYSBERG B., LEE J., PRICE J., CHENG J. 2018. Manual da cultura corporativa para o líder. **Revista Harvard Business Review**. Jan/Fev., p. 29.

HANFIELD R., JAYARAM J., GHOSH S. 1999. An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance”, **International Journal of Production Research**, Vol. 37, No. 6, pp. 1403-1426.

JACOVINE L.A.G, MACHADO C.C., SOUZA A.P., LEITE H.G., MINETTE L.J. 2005. Avaliação da qualidade operacional em cinco subsistemas de colheita florestal. **R. Árvore**, Viçosa-MG, v.29, n.3, p.391-400.

KAYNAK H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, Vol. 21, pp. 405-435.

LANDEKIĆ M., ŠPORČIĆ M., MARTINIĆ I., BAKARIĆ M. 2015. Influence of organizational culture on firm efficiency: competing values framework in Croatian forestry, **Scandinavian Journal of Forest Research**, 30:7, 624-636, DOI: 10.1080/02827581.2015.1046480

LORINCOVÁ S., BAJZÍKOVÁ L., OBORILOVÁ I., HITKA M. 2020a. Is corporate culture in small and medium-sized enterprises of forestry and forest-based industry different? **Acta Facultatis Xylogiae Zvolene**, October 62(2): 121–136, Zvolene, Technická univerzita vo Zvolene.

LORINCOVÁ S., STACHOVÁ K., STACHO Z., JONIAKOVÁ Z., BLŠTÁKOVÁ J., LIPOLDOVÁ M., HITKA M. 2020b. Defining the Differences in Corporate Culture in Wood-processing and Forest Enterprises. **BioResources** 15(2), 3320-3343.

MCSHANE S., VON GLINOW M. A. 2014. **Comportamento organizacional**. 6ed. (páginas 368 a 392) Google books.

MIGUELES, CARMEN PIRES; LAFRAIA, JOÃO RICARDO BARUSSO; SOUZA, GUSTAVO COSTA. 2014. **Criando o hábito da excelência: Compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS**. 1ª ed., 5ª reimpressão, Qualitymark Editora: Petrobras, 168p. Rio de Janeiro.

NAOR M., GOLDSTEIN S.M., LINDERMAN K.W., SCHROEDER R.G. 2008. The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core quality practices. **Decision Sciences**, Vol. 39, No. 4, pp. 671-702.

PRAJOGO D.I., MCDERMOTT C.M. 2005. The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operation & Production Management**, Vol. 25, No.11, pp. 1101-1122.

PRAJOGO D.I., MCDERMOTT C.M. 2011. The relationship between multidimensional organization culture and performance. **International Journal of Operation & Production Management**, Vol. 31, No. 7, pp. 712-735.

ROBBINS, STEPHEN; JUDGE, TIMOTHY; SOBRAL, FILIPE. 2010. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SAMSON D., TERZIOVSKI M. 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, Vol. 17, No. 4, pp. 393-409.

SARMENTO R.A., MORAES R.M., PINHEIRO DE VIANA R.T., PESSOA V.M., CARNEIRO F.F. 2015. Determinantes socioambientais e saúde: O Brasil rural versus o Brasil urbano. **Tempus – Actas De Saúde Coletiva**, 9(2), Pág. 221-235. <https://doi.org/10.18569/tempus.v9i2.1718>.

SCHEIN E.H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Vol. 25, No. 2, pp. 3-16.

SCHETTINO, STANLEY. 2016. Precarização do trabalho: riscos e agravos à saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores na colheita florestal em propriedades florestais. **Tese de Doutorado** em Ciência Florestal 103 p. UFV, Viçosa-MG.

SCHETTINO S, GUIMARÃES N.V., SILVA D.L., SOUZA C.L.L., MINETTE L.J., PAULA JUNIOR J.D., SCHETTINO C.F. 2020. Relação entre a ocorrência de acidentes de trabalho e a baixa escolaridade dos trabalhadores no setor florestal. **Braz. J. of Develop**. Curitiba, v. 6, n.4, p. 22567-22589 apr. DOI:10.34117/bjdv6n4-427

WU S.J., ZHANG D., SCHROEDER R.G. 2011. Customization of quality practices: the impact of quality culture. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 28, No. 3, pp. 263-279.

APÊNDICE A - MODELO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO, PARA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DO SETOR QUANTO À CULTURA, COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.

Análise da percepção de cultura organizacional nas operações florestais: Um estudo comparativo

Este questionário faz parte de um estudo proposto para o curso de pós-graduação MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Este estudo tem como objetivo principal verificar se a cultura organizacional nas operações florestais estão alinhadas com a cultura preconizada pela Gestão das empresas, bem como gerar informações para subsidiar processos de mudança e melhoria contínua, visando a uma cultura de excelência nas operações florestais.

Pesquisador: MSc. Kauê Augusto Oliveira Nascimento

*Obrigatório

1. A empresa em que você trabalha/trabalhou possui alguma equipe própria de campo (inventário/colheita/silvicultura)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. Se SIM, siga com o questionário e responda: Em sua rotina de trabalho (maior parte do tempo), em que área da empresa você trabalha/trabalhou? *

Marcar apenas uma oval.

Indústria (Planta/Fábrica)

Setor Administrativo/Planejamento (Escritório) Atividades de

campo (Inventário/Colheita/Silvicultura)

3. Levando em consideração a definição de cultura organizacional: "são as crenças, valores e premissas básicas que são compartilhadas pelos membros de uma determinada organização." Qual a sua percepção quanto à cultura organizacional da sua empresa? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula). Exemplo: Inclusiva, integrativa, dinâmica, inovação, otimização. *

4. Na sua opinião, quais os aspectos da cultura organizacional que são pontos fortes? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula) *

5. Na sua opinião, quais os aspectos da cultura organizacional que deveriam ser melhorados/mudados, dentro da empresa? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula) *

6. Na sua opinião, quais os valores da empresa? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula) *

7. Quando você conheceu (ouviu a respeito/visitou/leu), pela primeira vez sobre a empresa em que trabalha atualmente, o que a marca representou para você? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula) *

8. Depois que você se tornou um funcionário, o que a marca passou a representar para você? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula) *

9. Qual o seu principal meio de comunicação com a gestão da empresa (especificamente o setor de Gestão de Pessoas)? *

Marcar apenas uma oval.

- Email Whatsapp/Telegram
- Ligações de celular
-

10. Como pode ser classificada a sua relação de comunicação com a Gestão da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Péssima
- Ruim
- Razoável
- Boa
- Ótima

11. De forma geral, como você avalia a comunicação entre a Gestão e as equipes de Operação Florestal (Inventário/Colheita/Silvicultura) na sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Péssima
- Ruim
- Razoável
- Boa
- Ótima

12. Classifique o quanto você se sente um agente ativo e importante para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Nem um pouco
- Não Raramente
- Sim, às vezes
- Sim, me sinto relevante e valorizado
-

13. Como pode ser classificado o clima organizacional (relações interpessoais no dia a dia/ comunicação informal/ interações profissionais) no seu ambiente de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Péssimo
- Ruim
- Razoável (muito instável) Bom
- Ótimo
-

14. Na sua opinião, quais os principais pontos da relação e comunicação da Gestão com as equipes operacionais, que deveriam melhorar? Responda em APENAS 1 PALAVRA (Você pode incluir até 5 respostas separadas por vírgula) *

15. Com base somente nas informações que lhe foram passadas durante as entrevistas e a contratação/integração, qual o seu nível de satisfação em relação à expectativa (gerada pela empresa) versus a realidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Frustração Baixa
- satisfação
- Parcialmente satisfeito(a)
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)