

Journal of Management Analysis
v. 5 n. 1 janeiro/junho 2016

ISSN: 1984-7297
e-ISSN 2359-618X

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha

Reitor / Rector

Comitê de Política Editorial / Editorial Policy Committee

Estevão Lima de Carvalho Rocha

Pró-Reitor e Diretor do Comitê / Provost and Director of the Committee

Ana Vlândia Cabral Sobral, Áurea C. Frota Albuquerque, Cristina Castelo B. M. de Andrade, Eleazar de Castro Ribeiro, Elnivan M. de Souza, Fayga Silveira Bedê, Janina M. M. Sanchez, Laodicéia Amorim Weersma, Larisse Oliveira Costa, Marcos Kubrusly, Marcos Antonio Chaves Ricarte, Maria Bernadette Amora Silva, Maurício Lima de Carvalho Rocha, Nicole de Albuquerque V. Soares, Renata Rouquayrol Assunção.

Laodicéia Amorim Weersma

Editora-Chefe / Chief Editor

Arnaldo F. M. Coelho

Editor Internacional / International Editor

Conselho Editorial / Editorial Board

Afonso Carneiro Lima, UNIFOR, CE, **Brasil**

André M. Xavier de Lima, UBC, **Canadá**

Ana Augusta F. de Freitas, UECE, CE, **Brasil**

Ana Sílvia Rocha Ipiranga, UECE, CE, **Brasil**

Ana Shirley França Moraes, ESTÁCIO, RJ, **Brasil**

Diogo Z. Manenti, Fac. Fátima, RS, **Brasil**

Dominique B. Fernandez, IPAG, **França**

Elói Martins Senhoras, UFRR, RR, **Brasil**

Elvisnei Camargo Conceição, PUC, RS, **Brasil**

Fábio Chaves Nobre, URFESA, RN, **Brasil**

Felipe Zambaldi, FGV-EAESP, SP, **Brasil**

Filipe Jorge Fernandes Coelho, UC, **Portugal**

Francisco Roberto Pinto, UECE, CE, **Brasil**

Gelso Pedrosi Filho, UFRR, RR, **Brasil**

Helano Diagenes Pinheiro, UESPI, PI, **Brasil**

Henrique Jorge A. Holanda, UERN, RN, **Brasil**

Ismael Rocha Junior, ESMP, SP, **Brasil**

Izabelle Quezado Santos, UNIFOR, CE, **Brasil**

Joaquim Luís M. Alcoforado, UC, **Portugal**

José de Souza Neto, ESTÁCIO, CE, **Brasil**

Josep Pont Vidal, UFPA, PA, **Brasil**

Laércio de Matos Ferreira, IFCE, CE, **Brasil**

Leonel Gois Lima Oliveira, ESMEC, CE, **Brasil**

Lydia Maria Pinto Brito, UNP, RN, **Brasil**

Marcos A. M. Lima, UFC, CE, **Brasil**

Mario A. G. Augusto, UC, **Portugal**

Mauro Kreuz, ANGRAD, RJ, **Brasil**

Roberto Luiz A. Salazar, ESMP-SUL, RS, **Brasil**

Rogério de Moraes Bohn, ESMP-SUL, RS, **Brasil**

Tassiara Baldissera Camatti, PUC, RS, **Brasil**

Vicente Lima Crisóstomo, UFC, CE, **Brasil**

Editoração / Publishing

Edson Alencar, Elzenir Rolim

Revisão Técnica de Linguagem e Tradução em Inglês / Technical Language Revision and Translation to English

Patrícia Vieira Costa, Tuseda Barbosa

Normalização / Normalization

Agência Studio

Capa / Cover Design

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Editoração e Projeto Gráfico / Publishing and Graphic Design

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores. Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida, com referência à fonte.

**Revista Gestão em Análise – ReGeA
Journal of Management Analysis**

Centro Universitário Christus -
UNICHRISTUS

Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil

CEP 60.160-230 Fone: 55 85 3457.5300

E-mail: revistagestaoemanalise@unichristus.edu.br

Acesso online / online access

Portal de Revistas Unichristus

< <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao> >

Indexadores / Indexing

Sumários.org - Sumários de Revistas

Brasileiras <www.sumarios.org>

DOAJ – Directory of Open Access Journals

<doaj.org>

Google Scholar – Google Acadêmico

<<https://scholar.google.com.br/>>

Diretórios / Directories

Diadorim - <diadorim.ibict.br>

IBICT- <seer.ibict.br>

Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal <www.latindex.org>

PKP – Public Knowledge Project <<https://pkp.sfu.ca/>>

Versão Impressa / Printed Version

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres

CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Fone: 55 85 3105.7900

Site: www.graficalcr.com.br

e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

Publicação Semestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis
v. 5 n. 1 janeiro/junho 2016

Fortaleza



ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 5	n. 1	p. 1-124	jan./jun. 2016
----------------	-----------	------	------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2016 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 5, no. 1 (jan./jun. 2016) – Fortaleza: Unichristus, 2016.

Semestral

ISSN 1984 - 7297

e-ISSN 2359 - 618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos I. Centro
Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

Impressão

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: www.graficalcr.com.br – e-mail: atendimento01@graficalcr.com.br

SUMÁRIO / CONTENTS

Editorial 05-06

Artigos / Articles

Sistema de gestão da qualidade no Instituto Biológico (SP): relato da transição da NBR ISO 9001 para NBR ISO/IEC 17025 = Quality management system of the Instituto Biológico (SP): report of the transition from ISO 9001 to NBR ISO/IEC 17025

Nayte Vitiello, Simone Miyashiro, Silvia Regina Galleti, Martiniana da Silva Vieira, Elizabeth Souza Nascimento, Antonio Batista Filho 07-17

Algumas respostas frente às exigências dos cidadãos: análise a partir dos congressos de administração pública e ciência política na Espanha e em Portugal no ano de 2015 = Some answers regarding to citizens' demands: an analysis of public administration and political science congresses in Spain and in Portugal in 2015

Josep Pont Vidal 18-31

Brand equity: comportamento do consumidor perante as marcas da distribuição = Brand equity: the customer behavior towards retail brands

Daniela Alexandra da Costa Sousa, Arnaldo Coelho, Cristela Maia Bairrada 32-49

Reclamações e conhecimento do consumidor virtual à luz do código de defesa do consumidor: um estudo exploratório = Complaints and knowledge of virtual consumers in the light of the consumer protection code: an exploratory study

Anderson Christone, Izabelle Quezado, Maely Barreto de Sousa, Marcos José Nogueira de Souza Filho 50-64

O que se compreende por gestão secretarial: percepção de uma amostra de discentes de secretariado executivo = What is understood by secretarial management: comprehension of a sample of executive secretariat students

Joelma Soares da Silva, Conceição de Maria Pinheiro Barros, Raissa Sampaio Cruz 65-77

Gestão dos resíduos e sustentabilidade na cadeia produtiva do agronegócio do caju no Ceará = Waste management and sustainability of the cashew agribusiness production chain in Ceará

Leonel Gois Lima Olivera 78-95

Ensaaios / Essays

Autoridade e poder: os processos e as práticas nas organizações hospitalares = Authority and power: the procedures and practices in hospital organizations

Roberto Rodney Ferreira Junior 96-105

CASO DE ENSINO / CASE STUDY

Desafio Jovem do Ceará: administração por objetivos em uma instituição sem fins lucrativos
= *Desafio Jovem in Ceará: management by objectives in a non-profit institution*

Marcos Bráulio de Almeida, Fátima Kattiana Coelho Gomes, Laodicéia Amorim Weersma,
Helano Diógenes Pinheiro 106-116

Linha Editorial / Editorial Line 117-118

Instruções aos Autores / Instructions for Authors 119-122

EDITORIAL

Iniciamos o ano de 2016 com muitas “Razões para Acreditar” na possibilidade de produzir conhecimento para uma ciência universal. O momento histórico que vivenciamos diante da aprovação pelo Conselho de Competitividade da União Europeia da diretriz que propõe que todos os artigos científicos produzidos por instituições públicas europeias e também os custeados com recursos públicos deverão, até 2020, adotar o modelo *Open Access*, no qual não há cobrança pelo acesso aos conteúdos de periódicos acadêmicos.

Nesse cenário, a Revista Gestão em Análise – ReGeA assume uma posição de consolidação na divulgação da pesquisa científica com a migração do conteúdo de sua publicação para um Portal de Periódicos que abrange diversas áreas das ciências, desde Saúde e Ciências Biológicas até do Direito. O Portal de Periódicos <http://periodicos.unichristus.edu.br/> tem a chancela do OJS (*Open Journal System*) / SEER (Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas), sendo este um sistema canadense para editoração eletrônica de publicações periódicas, especialmente as arbitradas (revisão cega por pares/*blind peer review*) e indexadas. Acrescenta-se a isso que o OJS / SEER permite gerenciar o fluxo editorial desde a submissão do original pelo próprio autor, incluindo o processo de revisão pelos avaliadores, editores e autores, até a publicação do fascículo na web. Além disso, o sistema é configurado como um software livre, de código fonte aberto, que está sendo adotado por milhares de periódicos no mundo, segundo o PKP (*Public Knowledge Project*).

A partir dessa percepção, temos a satisfação de apresentar a primeira edição da ReGeA de 2016, a qual está composta na seção de artigos por seis trabalhos que tratam de temas de relevância destacada para a gestão contemporânea. Assim, obedecendo à sequência exposta no sumário, tem-se inicialmente o artigo que versa acerca da transição da norma ISO 9001 para a ISO/IEC 17025, evidenciando os processos de implantação e implementação do sistema de gestão preconizado pela ISO/IEC 17025 em unidades laboratoriais do Instituto Biológico da São Paulo, nas áreas de sanidade animal e vegetal.

O segundo artigo conta com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no marco de realização do Pós-Doutorado do professor Josep Pont Vidal, que fornece uma abordagem descritiva das questões e conceitos delineados em diversas conferências e grupos de trabalho, durante os congressos nacionais e internacionais de Administração Pública, Governo e Ciência Política, realizados na Espanha e em Portugal durante o ano de 2015.

O artigo seguinte trata do tema *brand equity*, tendo como objetivo central estudar as variáveis que mais contribuem para sua formação e, ao mesmo tempo, analisar o impacto do *brand equity* na intenção de compra e no *word-of-mouth*. Na sequência, apresentamos uma pesquisa em que foram analisadas 233 reclamações de consumidores virtuais, com base no Código de Defesa do Consumidor, publicadas por meio do website “Reclame Aqui”.

Já o quinto artigo busca analisar a compreensão de uma amostra de 53 discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará acerca da Gestão Secretarial. E, para encerrar a seção de artigos, a ReGeA traz à pauta a temática do agronegócio na região Nordeste do Brasil em um artigo que analisa os efeitos da gestão dos resíduos a partir da implementação da Produção Mais Limpa e suas implicações na sustentabilidade da cadeia produtiva do agronegócio do caju.

Na seção de ensaio, contamos com o trabalho que faz a primorosa convergência entre as questões hospitalares e a temática de gestão, em que há uma análise da relação da autoridade e do poder nos processos e nas práticas em organizações hospitalares.

Finalmente, na composição desta edição, compartilhamos com os pesquisadores, docentes, discentes e demais leitores interessados em gestão, a seção de Casos de Ensino. Brindamos a todos com o Caso que versa sobre o Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba, uma Organização Não Governamental (ONG), a qual trabalha a prevenção e o tratamento das vítimas do uso indevido e abusivo de drogas. Nesse Caso de Ensino, instiga-se saber quais as contribuições decorrentes da implantação da Administração por Objetivos para a sobrevivência da ONG diante dos desafios sociais e financeiros enfrentados no ambiente adverso dos objetivos institucionais para garantir, assim, a sua sustentabilidade.

Laodicéia Amorim Weersma
EDITORA-CHEFE

EDITORIAL

We have started the year 2016 with a lot of “Reasons to Believe” in the possibility of producing knowledge for a universal science. The historical moment that we experienced with the approval by the EU Council on Competitiveness of the directive which proposes that all scientific articles produced by European public institutions and also the ones funded with public resources should adopt the Open Access model, until the year 2020, in which there is no charging for access to the content of academic journals.

In this scenario, the Journal for Management Analysis - ReGeA assumes the consolidation of its position in the promotion of scientific research, migrating the content of your publication to a Journal Portal, covering various fields of science ranging from Health and Life Sciences to Law. The Journals Portal <http://periodicos.unichristus.edu.br/> has the seal of the OJS (Open Journal System) / SEER (Electronic System for Journal Publishing), which is a Canadian system for electronic publishing of periodicals, in particular the ones that are arbitrated (blind peer review) and indexed. The OJS / SEER allows you to manage the editorial flow, starting with the submission of the original by the author, including the process of peer review and revision by editors and authors, until the publication of the issue of the periodical on the web. Besides that, this system is framed as free and open source software, which is being adopted, according to the PKP (Public Knowledge Project), by thousands of journals in the world.

Parting from this perception, we are pleased to present ReGeA's first issue of 2016, in which the articles section consists of six papers dealing with highly relevant issues concerning contemporary management. Thus, according to the sequence set forth in the summary, the first article presents the transition from ISO 9001 to ISO / IEC 17025, showing the processes of implantation and implementation of the management system defined by the ISO / IEC 17025 standards, in laboratory units of the Biological Institute of São Paulo, in the areas of animal and plant health.

The second article, written by professor Josep Pont Vidal with the support of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) in order to obtain his Postdoctoral degree, provides a descriptive approach of the outlined issues and concepts in various conferences and working groups during national and international congresses of Public Administration, Government and Political Science, held in Spain and Portugal during the year 2015.

The following article deals with the subject brand equity, having as main objective the study of the variables that contribute most to its formation and at the same time, analyze the impact of brand equity on purchase intent and word-of-mouth. Following, we present a study that analyzed 233 complaints of virtual consumers, based on the Consumer Protection Code, published by the website “Complain Here”.

The fifth article seeks to analyze the comprehension of a sample of 53 students of the Executive Secretariat of the Federal University of Ceará about Secretarial Management. And to end the article section, ReGeA puts on the agenda the issue of the agribusiness in the Northeast of Brazil in an article that analyzes the effects of waste management, based on the implementation of Cleaner Production, and its implications on the sustainability of the production chain of the cashew agribusiness.

In the essay section, we present the article, that makes an intriguing convergence between hospital issues and hospital management, in which is the relationship between authority and power in processes and practices in hospital organizations are analyzed.

Finally in this issue, we share with you - researchers, teachers, students and other readers interested in management - the Teaching Case section. Here we present the case study which deals with the “Desafio Jovem” (Ceara's Challenge for the Young) - Dr. Silas Munguba, a Non Governmental Organization (NGO), whose work consists in preventing misuse and abuse of drugs and the treatment of its victims. This Teaching Case presents us the benefits of the implementation of the Management by Objectives for the survival of a NGO, regarding the social and financial challenges faced in an environment adverse to institutional objectives, and thereby contribute to ensure the sustainability of the organization.

Laodicéia Amorim Weersma
EDITOR-IN-CHIEF

ARTIGOS

Nayte Vitiello

vitiello@biologico.sp.gov.br
Mestre em Sanidade, Segurança Alimentar e Ambiental no Agronegócio pelo Instituto Biológico. Pesquisadora Científica no Instituto Biológico - São Paulo - SP - BR

Simone Miyashiro

miyashiro@biologico.sp.gov.br
Mestre e Doutora em Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses (FMVZ-USP). Pesquisadora Científica no Instituto Biológico - São Paulo - SP - BR

Sílvia Regina Galleti

galleti@biologico.sp.gov.br
Mestre em Biotecnologia pela Universidade de São Paulo (USP). Pesquisadora Científica no Instituto Biológico - São Paulo - SP - BR

Martiniana da Silva

Mestre em Ecologia de ecossistemas aquáticos pelo Instituto de Biociências da Universidade de São Paulo. Pesquisadora Científica no Instituto Biológico - São Paulo - SP - BR (in memoriam).

Elizabeth Souza Nascimento

esnasci@usp.br
Doutora em Ciência dos Alimentos pela Universidade de São Paulo. Professora Doutora da Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo - São Paulo - SP - BR

Antonio Batista Filho

batistaf@biologico.sp.gov.br
Mestre e Doutor em Entomologia pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo. Pesquisador Científico no Instituto Biológico - São Paulo - SP - BR

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO INSTITUTO BIOLÓGICO (SP): RELATO DA TRANSIÇÃO DA NBR ISO 9001 PARA NBR ISO/IEC 17025¹

RESUMO

Nos últimos anos, laboratórios de instituições públicas que atuam em sanidade vêm padronizando seus ensaios com a finalidade de atender à demanda internacional dos agronegócios. Esse fenômeno vem provocando mudança da cultura organizacional com vistas à melhoria da rotina, rastreabilidade e credibilidade dos resultados das análises. Contudo, o processo de implantação e implementação pode ser comprometido pelos custos relacionados a insumos e calibração dos equipamentos, bem como à falta de tempo e dedicação do pessoal especializado. Este trabalho tem como objetivo relatar o processo de transição da norma ISO 9001 para a ISO/IEC 17025 em laboratórios com o mesmo perfil de serviço. Três laboratórios foram avaliados no processo de transição. Os avanços da implantação da ISO/IEC 17025 foram comprovados pela análise documental, contextualização, auditorias e questionário. Verificou-se que laboratórios com sistema de gestão de qualidade implantado em normas mais genéricas apresentaram mais facilidade de implantar e implementar normas técnicas.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade. Acreditação. NBR ABNT ISO/IEC 17025:2005. Segurança Alimentar. Laboratório de Ensaio.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, expressões como atributos de qualidade dos produtos alimentícios estão associadas à segurança alimentar, às boas práticas agrícolas, à biotecnologia e à rastreabilidade, temas presentes no setor agroindustrial que têm provocado mudanças no desenho de políticas públicas direcionadas ao setor agrícola/agroindustrial.

Outros fatores, como a industrialização, a urbanização, a expansão dos mercados interno e externo, o crescimento da renda, a sofisticação do consumo, a estruturação do agronegócio e o desenvolvimento científico e tecnológico têm generalizado o fenômeno da padronização (SOUSA, 2001).

Esse fenômeno de padronização, segundo Bicho e Valle (2001), é uma iniciativa relativamente recente, e de importância

fundamental para viabilizar e implementar o intercâmbio comercial nas esferas regional, nacional e internacional. As empresas que operam seguindo padrões aceitos internacionalmente têm a oportunidade de superar as barreiras não tarifárias e, assim, atender aos requisitos técnicos.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade padronizado em laboratórios de ensaios em que a competência técnica é reconhecida, além de aumentar a credibilidade e confiabilidade dos resultados emitidos, evita o retrabalho e facilita a rastreabilidade do processo, proporcionando-lhe um diferencial competitivo (NASCIMENTO, 1999).

No Brasil, o processo de implantação de sistemas de gestão de qualidade com vistas à acreditação ou certificação de laboratórios originou-se na regulamentação dos laboratórios de ensaios oficiais nos setores de meio ambiente e agricultura, como exigência para o recolhimento oficial e registro ou intercâmbio internacional de produtos (LOURO et al., 2002).

Para atender à demanda de realização de ensaios e emissão de laudos, que atendem às exigências do mercado de produtos agrícolas/ agroindustrial, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) criou, em 2006, a Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários, que tem como missão auxiliar a verificação e validação dos sistemas de produção e processamento agrícola por meio de referências analíticas, além de simples provimento de relatórios de ensaio. Essa rede, atualmente, é formada por laboratórios oficiais que são Laboratórios Nacionais Agropecuários do MAPA (LANAGRO) e laboratórios públicos ou privados credenciados pelo MAPA, que realizam ensaios relacionados às áreas de saúde animal, sanidade vegetal e microbiológica, além de resíduos e contaminantes em alimentos, bebidas, leite, organismos geneticamente modificados (OGMs), agrotóxicos, fertilizantes, sementes e mudas, entre outros. A rede de laboratórios credenciados pelo MAPA atende às demandas dos programas do Ministério e realiza análises de rotina relacionadas à fiscalização ou inspeção dos produtos e diagnósticos fitozoossanitários.

Os laboratórios que fazem parte da Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários seguem a norma internacional ISO/IEC 17025 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005), que é aplicável em laboratórios de ensaios. Essa norma, internacionalmente aceita, é específica para o sistema de gestão da qualidade e define requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração. Segundo Bicho e Valle (2001, *on-line*), “o crescimento das atividades de certificação de produtos representa um novo mercado a ser explorado pelos laboratórios de ensaio e/ou calibração”, já que os resultados de laboratórios acreditados podem ser aceitos em todos os países que fazem parte de acordos de reconhecimento mútuo.

Do ponto de vista econômico, verifica-se que, na União Europeia, os laboratórios oficiais de análise de alimentos são obrigados a atender à ISO/IEC 17025, o que indica uma tendência do mercado mundial para a solicitação de ensaios aplicados a alimentos somente em empresas acreditadas (COUTINHO, 2004). No Brasil, até fevereiro de 2013, apenas quinze laboratórios independentes da área de ensaios biológicos e pecuária, com situação ativa, constavam na Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio (RBLE/INMETRO), que é o conjunto de laboratórios acreditados pela CGCRE/INMETRO para a execução de serviços de ensaio, aberto a qualquer laboratório, nacional ou estrangeiro, que realize ensaios e atenda aos critérios do Inmetro (INMETRO, 2015). Destes quinze laboratórios de ensaios biológicos e pecuários, cinco estão localizados no Estado de São Paulo. Isso demonstra a carência desse tipo de serviço no mercado nacional.

Por causa do número exíguo de laboratórios acreditados, a falta de referências práticas nas áreas de sanidade animal e vegetal contribuiu para as dificuldades de entendimento dos requisitos técnicos que auxiliassem na implantação da ISO/IEC 17025 no Instituto Biológico (IB).

O IB é um órgão vinculado à Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA) da Secretaria de Agricultura e Abas-

tecimento do Estado de São Paulo (SAA/SP), e tem como missões a geração e transferência de conhecimento científico e tecnológico, assim como é um laboratório de referência em diagnóstico zoofitossanitário para o negócio agrícola.

As atividades de pesquisa e de prestação de serviços do IB são divididas entre as suas unidades sediadas nas Cidades de São Paulo, Campinas, Descalvado e Bastos. As unidades do interior possuem o Centro Avançado de Pesquisa Tecnológica do Agronegócio Avícola, em Descalvado e Bastos, e o Centro Experimental Central do Instituto Biológico, localizado em Campinas.

O IB desenvolve um grande número de programas de pesquisa científica em parceria com instituições nacionais e internacionais com vistas a atender o setor produtivo nas diferentes áreas de atuação. Além disso, também atua na prestação de serviços e, atualmente, oferece mais de 300 exames zoo e fitossanitários dos quais, quase metade (138), são credenciados pelo MAPA. A sua prestação de serviço visa atender ao mercado interno, importação e exportação de produtos tanto de origem animal como vegetal, de acordo com as exigências do MAPA para continuarmos sendo um laboratório de referência (Figura 1).

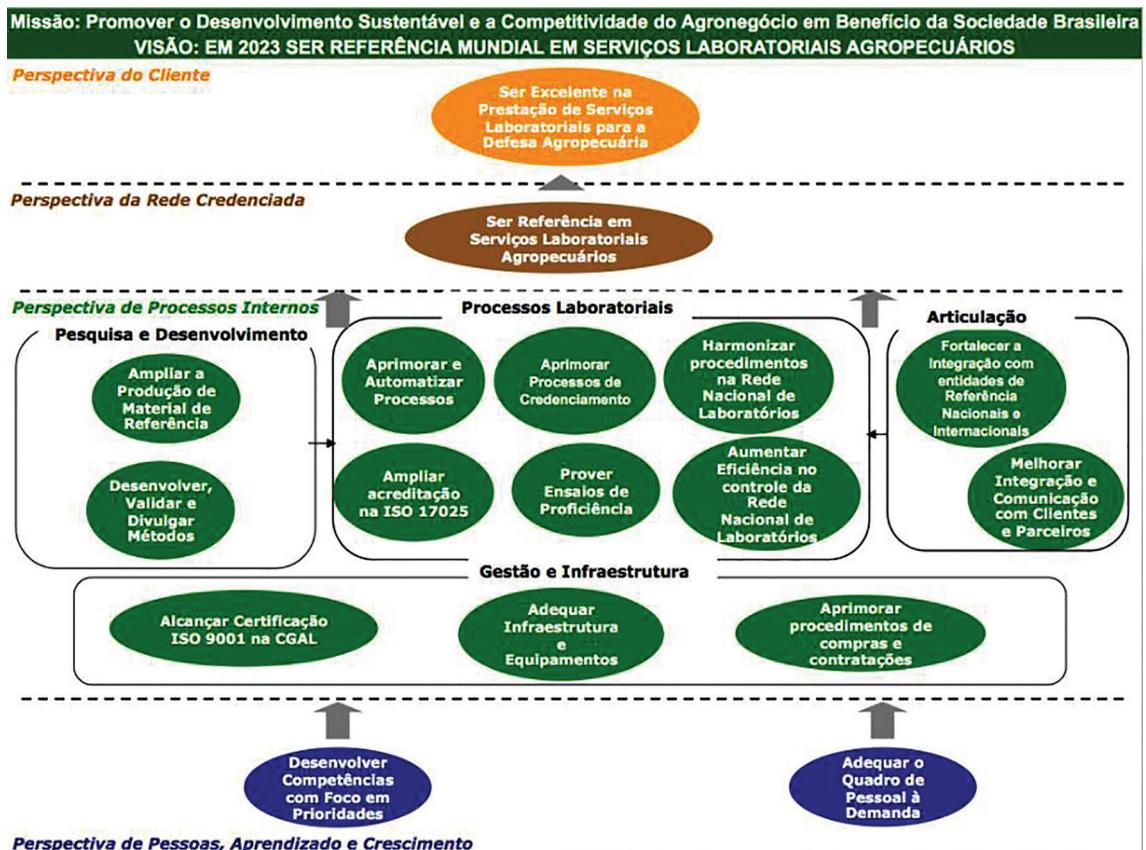


Figura 1 - Esquema ilustrativo da Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários
 Fonte: Brasil (2012).

A figura 1 evidencia uma política do Mapa, que tem como missão ser referência mundial em serviços laboratoriais agropecuários em 2023. Para isso, exige-se que a rede credenciada seja referência em serviços laboratoriais agropecuários, ou seja, seguindo a ISO/IEC 17025 e acreditada pela Cgcre/Inmetro. O IB, visando atender essa exigência, definiu como estratégia implantar em uma primeira etapa a ISO 9001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008) para incorporação da rotina da qualidade nas suas unidades, para, posteriormente, buscar a ISO/IEC 17025. Isso porque a ISO 9001 é uma norma de caráter amplo e corporativo, servindo de referência às normas ISO 14000, BPL, BPF, ISO/IEC 17025, entre outras.

Assim, no ano de 2012, O IB possuía 7 unidades administrativas, 3 unidades de comunicação, 14 unidades laboratoriais e uma unidade de produção de imunobiológico certificadas na norma ISO 9001:2008 (Tabela 1). Dos 242 funcionários que fazem parte do quadro funcional da instituição, 125 estão diretamente relacionados ao sistema de gestão da qualidade.

A seleção das unidades para a certificação inicialmente obedeceu a critérios pré-estabelecidos: menor necessidade de investimentos em adequação física, aquisição e calibração de equipamentos (VITIELLO, 2011). A certificação das primeiras unidades serviu de modelo às outras unidades.

Para o processo de implantação da ISO 9001 no IB, algumas etapas foram cumpridas: a definição da política da qualidade, o planejamento do sistema de gestão da qualidade com a identificação dos processos principais e de apoio, a implantação e operação com capacitação de vários níveis e de acordo com as necessidades previamente detectadas, a denominação de funções e responsabilidades dos envolvidos no sistema de gestão da qualidade, a hierarquização e o controle dos documentos, a comunicação interna, a aquisição e o controle de insumos, a medição, a verificação, a análise crítica, as auditorias e as ações de melhoria.

Assim, esse trabalho tem como objetivo analisar a transição da norma ISO 9001 para a ISO/IEC 17025, evidenciando os processos de implantação e implementação do sistema de gestão preconizado pela ISO/IEC 17025 em unidades laborato-

Tabela 1 – Unidades inseridas no Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001) no IB de 2008 a 2012

Unidades	Quantidade de unidades/ano					Total
	2008	2009	2010	2011	2012	
Administrativas	4	2	1	0	0	7
Comunicação	1	0	1	1	0	3
Laboratoriais	1	5	5	2	1	14
Produção	1	0	0	0	0	1
Total	7	7	7	3	1	

Fonte: Vitiello (2013).

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em instituição pública da administração direta é um processo lento e trabalhoso que envolve uma série de modificações que vão desde a adequação da infraestrutura das instalações, aquisição, calibração e verificação de equipamentos até a capacitação de funcionários, a qualificação de fornecedores de insumos e serviços, o monitoramento, entre outras etapas que são importantes para assegurar um serviço ou produto de qualidade.

riais do Instituto Biológico, nas áreas de sanidade animal e vegetal. Pretende-se que esse relato auxilie outras instituições públicas de pesquisa e prestação de serviços com o mesmo perfil de ensaio para a implantação de um sistema de gestão.

2 METODOLOGIA

Para relatar a nossa experiência na transição da ISO 9001 para ISO/IEC 17025, avaliamos e apresentamos os aspectos gerais da orga-

nização dos documentos elaborados para atender a ISO 9001 e da contextualização da instituição. Além disso, utilizamos um questionário estruturado para comparar os níveis de dificuldade para a implantação da ISO/IEC 17025 em três laboratórios do Instituto Biológico com perfis diferentes de implantação/implementação da qualidade.

O questionário estruturado foi aplicado a essas três unidades laboratoriais do Instituto Biológico, selecionadas pelo fato de cada uma delas estar em níveis diferentes de implantação/implementação da qualidade (Quadro 1), e os itens avaliados foram baseados na ISO/IEC 17025. Os critérios de pontuação aplicados foram:

- a) item implementado = 10 pontos;
- b) item em fase de implementação ou necessitando ajustes = 5 pontos;
- c) item não implementado = 0 pontos.

O diagnóstico do questionário estruturado é classificado de acordo com a pontuação final:

- a) abaixo de 124 pontos: o laboratório deve implantar;
- b) 125-244 pontos: o laboratório deve melhorar o sistema de gestão da qualidade;
- c) 245-259: o laboratório está apto para solicitar auditoria interna;
- d) 260 pontos: o laboratório está apto para solicitar avaliação da CGCRE/INMETRO.

No quadro 1, estão detalhadas as questões avaliadas (VITIELLO, 2013).

Organização formal do laboratório

1.1 O laboratório está estabelecido no organograma da unidade?

1.2 Há designação formal do pessoal do laboratório?

1.3 O laboratório está organizado de tal forma que garanta a confidencialidade dos resultados obtidos?

Definição do escopo a ser acreditado e metodologia

2.1 Há definição do escopo de acreditação?

2.2 Há metodologias ou normas para o escopo a ser acreditado?

2.3 O laboratório possui a infraestrutura necessária para prestar os serviços especificados no escopo (segurança, controle de temperatura e umidade, entre outros)?

Preparação da documentação (formulários, instruções de trabalho, procedimentos)

3.1 O laboratório possui todos os procedimentos específicos necessários?

3.2 O laboratório possui todas as políticas?

3.3 O laboratório possui todos os procedimentos?

Adequação de recursos humanos (treinamentos e número de pessoas)

4.1 O laboratório possui técnicos suficientes para a realização dos serviços?

4.2 Os técnicos do laboratório possuem qualificação acadêmica e experiência profissional adequada à área de atuação do laboratório?

4.3 Os técnicos possuem treinamentos na área da qualidade?

4.4 Os técnicos do laboratório possuem treinamentos para uso e operação de todos os equipamentos?

Adequação das instalações físicas e equipamentos/instrumentos de medição (ambiente, manutenção/calibração)

5.1 O laboratório possui instalações físicas e ambientais adequadas?

5.2 Existem equipamentos suficientes para a realização dos serviços a serem acreditados?

5.3 Existem registros adequados para todos os equipamentos/instrumentos de medição?

5.4 Os equipamentos/instrumentos de medição do laboratório possuem programa de manutenção/calibração?

5.5 Os equipamentos/instrumentos de medição são calibrados pela RBC?

5.6 O laboratório somente utiliza equipamentos próprios?

Implementação do sistema

6.1 O laboratório possui registros adequados para os serviços realizados?

6.2 O laboratório realiza o tratamento de reclamações de clientes?
6.3 O laboratório avalia a satisfação dos clientes?
6.4 O laboratório abriu ação preventiva?
Auditoria da qualidade
7.1 O laboratório realizou auditoria da qualidade (interna)?
Tratamento das não conformidades
8.1 O laboratório executa o tratamento de não conformidades?
Análise crítica pela alta administração
9.1 O laboratório realizou a análise crítica do sistema de gestão da qualidade?

Quadro 1 - Apresentação do questionário estruturado aplicado aos 3 laboratórios para avaliar o nível de dificuldade para a implantação da ISO 17025

Fonte: Vitiello (2013).

Características	LBG	LVB	LCB
Auditoria externa (MAPA)	Sim	Não	Não
Certificação ISO 9001	Sim	Não	Sim

Quadro 2 – Caracterização dos laboratórios avaliados pelo questionário estruturado

Legenda: LBG – Laboratório de Bacteriologia Geral; LVB- Laboratório de Vírus de Bovídeos; LCB – Laboratório de Controle Biológico

Fonte: Vitiello (2013).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 2007, com vista à tendência mundial para produtos certificados, a alta direção do Instituto Biológico buscou colaboradores internos para a implantação do sistema de qualidade baseado na ISO 9001. Para isso, elencou algumas unidades estratégicas para iniciar o processo de certificação, com o intuito de agregar novos departamentos gradativamente. A partir daí, este pequeno grupo começou a elaboração dos documentos exigidos por essa norma.

Foi então criado um padrão para os documentos e implantado um sistema de controle deles que passaram a ser utilizados pelas unidades envolvidas. A estrutura da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade foi montada em forma de pirâmide de acordo com a hierarquia dos documentos. Os documentos foram divididos em três níveis:

- Nível I: documentos estratégicos e gerenciais (Manual da Qualidade, Política da Qualidade e os indicadores de meta);

- Nível II: documentos de nível operacional (Lista Mestra, Procedimentos Operacio-

nais Padrão e documentos externos como leis, resoluções e portarias);

- Nível III: nível em que se encontram os registros, que fornecem evidências da realização das atividades do sistema de gestão da qualidade e de procedimentos de ensaios, por meio dos quais são verificadas a implementação, a manutenção e a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

Para a elaboração dos documentos, criou-se o Grupo Gestor da Documentação (GGD) que foi responsável por elaborar e revisar os documentos do Sistema de Gestão da Qualidade Institucional baseado na ISO 9001.

Para realização das atividades de implantação e implementação do sistema de gestão da qualidade, foram criados além do GGD, outros quatro grupos multiplicadores:

- Grupo Gestor de Treinamentos (GGT): responsável por planejar e executar os treinamentos destinados aos funcionários. Não é uma equipe fixa. Seus membros se reúnem dependendo da temática dos treinamentos oferecidos durante o ano;

- b) Grupo Gestor de Auditoria (GGA): responsável por atuar, com o gerente da qualidade institucional, na organização das auditorias internas. É composto por um coordenador geral da atividade denominado auditor líder, que coordena auditores especialistas nas áreas laboratoriais e/ou administrativas;
 - c) Grupo Gestor de Calibração de Equipamentos (GGCE): responsável por treinar e orientar a análise crítica de serviços relacionados à calibração de equipamentos de laboratórios certificados ou credenciados quanto ao requisito equipamentos;
 - d) Grupo Gestor de Resíduos (GGR): responsável pelo planejamento, coleta, treinamento e destinação dos resíduos gerados na organização.
- c) local, em reuniões com os funcionários das unidades administrativas e laboratoriais, sempre que necessário.

Nessas reuniões, são comunicados e discutidos os itens: capacitação, resultado de auditorias, indicadores de meta, oportunidades de melhoria, investimentos, entre outros assuntos pertinentes à gestão do sistema de qualidade do IB.

Quanto ao pessoal envolvido, como a instituição é pública, a contratação de pessoas é realizada por meio de concursos públicos, havendo dificuldade na admissão de pessoal direcionado para atender às especificações da função. O corpo técnico é formado por pesquisadores pós-graduados e, mesmo ele sendo altamente especializado e com comprovada competência técnica, foram necessários treinamentos para o sucesso da implantação e implementação da ISO 9001.

Os laboratórios envolvidos na ISO 9001, em sua maioria, passaram por reformas com a finalidade de garantir o fluxo único de entrada e saída de amostra, e descarte de resíduos. Além disso, a alta direção deu suporte para aquisição de equipamentos críticos necessários para a realização dos ensaios. A pauta da Qualidade foi bem destacada durante as reuniões de análise crítica, em que se discutiram resultados, dificuldades, estratégias e necessidades das unidades em cada etapa durante a implantação e implementação da ISO 9001 e no preparo para implantação da ISO/IEC 17025.

O questionário estruturado, utilizado para comparar os níveis de dificuldade para implantação da ISO/IEC 17025 nos três laboratórios (LBG, LCB e LVB) apresentou os seguintes resultados: LBG (220 pontos), LCB (200 pontos), LVB (160 pontos) (Quadro 3).

O LVB, laboratório de referência credenciado pelo MAPA, não tinha certificação e/ou acreditação. O LBG, laboratório certificado e credenciado pelo MAPA, juntamente com o LVB tinha o objetivo de implantação da ISO/IEC 17025 para atender a exigência do MAPA para manter os credenciamentos. O LCB, laboratório certificado, não apresentava demanda que justificasse a acreditação pela ISO/IEC 17025.

Com vistas à implantação da ISO/IEC 17025, em 2012, o mesmo GGD da ISO 9001 iniciou a elaboração e a adequação de alguns documentos para atender à NBR ISO/IEC 17025, entre eles, a elaboração do Manual da Qualidade Laboratorial (MQL). Assim, como descrito por Zago (2009), a elaboração do MQL foi realizada por representantes do laboratório e da organização para promover a integração dos dois sistemas de gestão da qualidade.

Para contextualizar a situação da instituição no momento da transição entre a ISO 9001 e ISO/IEC 17025, serão abordados três aspectos: análise crítica, pessoal e infraestrutura. Visando obter um canal periódico de comunicação com finalidade da implementação da ISO 9001 e implantação da ISO/IEC 17025, cuidou-se de uma estratégia de discussão em todos os níveis hierárquicos:

- a) alta direção, em reuniões mensais de conselho técnico, composta pelos seguintes atores: diretor geral, assessores e diretores de centro;
- b) gerencial, em reuniões semestrais, com diretor geral e gerentes da qualidade;

Item	Pontuação			Pontuação Máxima
	Laboratórios			
	LBG	LCB	LVB	
1. Organização formal do Laboratório	30	30	30	30
2. Definição do escopo a ser acreditado e metodologia	30	30	25	30
3. Preparação da documentação (formulários, instruções de trabalho e procedimentos)	15	15	15	30
4. Adequação de recursos humanos (treinamentos, número de pessoas)	40	20	35	40
5. Adequação das instalações físicas e equipamentos de medição (ambiente, manutenção, calibração)	55	55	35	60
6. Implementação do Sistema	30	30	20	40
7. Auditoria da Qualidade	0	0	0	10
8. Tratamento de não conformidades	10	10	0	10
9. Análise crítica pela alta administração	10	10	0	10
Pontuação Total	220	200	160	260

Quadro 3 - Diagnóstico dos Laboratórios de Bacteriologia Geral (LBG), de Controle Biológico (LCB) e Vírus de Bovídeos (LVB), com referência à ISO/IEC 17025

Fonte: Vitiello (2013).

Os três laboratórios avaliados atenderam ao item “organização formal do laboratório”, e, por atuarem na prestação de serviços há anos, já garantiam a confidencialidade dos resultados obtidos. O LVB, por não ter participado do processo de certificação, não atendeu a todos os subitens do tópico “definição do escopo a ser acreditado e metodologia”. Devido às diferenças dos requisitos da ISO 9001 e ISO 17025, todos os laboratórios pontuaram medianamente quando à “preparação da documentação”. O LBG, por estar credenciado ao MAPA e ter o perfil de atuar na qualidade com a certificação pela ISO 9001, já atendia completamente ao item “adequação de recursos humanos”, diferentemente dos outros dois laboratórios. Quanto ao item “adequação das instalações físicas e equipamentos de medição”, destaca-se a baixa pontuação do LVB por não ter a rotina de re-

gistros da manutenção nem de realizar a calibração de equipamentos periodicamente como exigem as normas em questão. Obviamente, seguindo a mesma linha de raciocínio, por não estar envolvido no sistema de gestão da qualidade da instituição da ISO 9001, o LVB foi o que menos pontuou no item “implementação do sistema”. Como nenhum dos laboratórios havia sofrido auditoria interna para a ISO/IEC 17025, não houve pontuação no item “auditoria da qualidade”. Contudo, o LBG e LCB já realizavam tratamento das não conformidades e análise crítica pela alta direção devido às certificações; ao contrário do LVB (item “tratamento de não conformidades” e “análise crítica pela alta administração”).

Independente do diferente perfil de cada laboratório avaliado com relação à certificação pela ISO 9001 e/ou credenciamento pelo

MAPA, o resultado do questionário estruturado nos mostra que todos devem melhorar o sistema de gestão antes de solicitar auditoria interna para a ISO 17025, pois há diferentes políticas e muitas exigências técnicas tanto do pessoal quanto dos ensaios que não são contempladas pela ISO 9001. Resumidamente, foram sugeridas as seguintes recomendações para adequação à norma ISO/IEC 17025 para, enfim, podermos solicitar uma auditoria interna baseada nessa norma:

a) requisitos da direção:

- manual da Qualidade - inserir a legalidade do laboratório, as políticas da qualidade; a definição das funções de gerente técnico e gerente da qualidade;
- modelos de etiquetas padronizadas para a identificação de equipamentos em manutenção;
- relação com o cliente - falta procedimento padrão e registro para orientar e anotar a reclamação do cliente;
- ação preventiva - a norma exige que pelo menos uma ação preventiva seja documentada;
- procedimento padrão de controle de registros - falta inserir o prazo para execução de mudança de documentos com rasuras;
- procedimento padrão de análise crítica de pedido de ensaio;
- registro de análise crítica - falta incluir itens que contemplem os requisitos da NBR ABNT ISO/IEC 17025;
- definição de Procedimento Operacional Padrão, Instrução Técnica, Registro e formulário;
- revisão da Lista Mestra de Documentos;

b) requisitos técnicos:

- registro de validação do método;
- procedimento para estimar o cálculo da incerteza de medição de ensaios;
- procedimento para manuseio de materiais de referência;
- procedimento para amostragem, demonstrando que o cliente, nesse caso, é responsável pela colheita, segundo

o manual de colheita que se encontra na *home page*;

- programa de manutenção de equipamentos;
- reformulação dos laudos, incluindo a data de recebimento da amostra, realização do ensaio e envio dos laudos;
- registro de treinamentos aos funcionários - incluir a revisão do procedimento operacional padrão em que ele está sendo treinado;
- procedimento sobre a garantia da qualidade de resultados de ensaio e calibração;
- definição, no manual da qualidade, das funções de gerentes (institucional, regional, setorial e técnico) e responsável técnico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da auditoria não garante a qualidade dos serviços. Porém, medidas para promover melhorias são baseadas em resultados provenientes de auditorias da qualidade (SOUZA; MUNIZ; FÁRIA NETO, 2009), por isso um laboratório envolvido com a qualidade tem incorporado o hábito de avaliação sistemática dos processos.

O trabalho aqui apresentado pode servir de referência às instituições públicas da administração direta que, com o mesmo perfil de pesquisa científica e/ou prestação de serviços diagnósticos, necessitem obter a certificação, pois a implantação de uma norma mais genérica, como a ISO 9001, propicia a incorporação da cultura de qualidade em todos os níveis e, com isso, a integração do setor administrativo e técnico. É, ainda, a base para outras normas, como a ISO 14001 (Gestão Ambiental), ISO/IEC 17025 (Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaios e calibração), ISO 15189 (Laboratórios Clínicos – Guia para implementação).

Os resultados do questionário es-

truturado, comparando-se os laboratórios certificados pela ISO 9001 com o laboratório não certificado, evidenciaram maior diferença de pontuação nos quesitos da Adequação das instalações físicas e equipamentos/instrumentos de medição (ambiente, manutenção/calibração (item 5) e tratamento de não conformidades e análise crítica pela alta direção (itens 8 e 9). Obviamente, um laboratório não inserido em nenhum sistema de gestão da qualidade não tem incorporado o controle de documentos e registros adequados para todos os instrumentos de medição e calibração dos equipamentos em laboratórios pertencentes à Rede Brasileira de Calibração, e, consequentemente, não se habitua a tratar as não conformidades e realizar análises críticas de certificados de calibração nem da alta administração (itens 8 e 9).

A ISO/IEC 17025 divide os requisitos em dois grupos principais com um apanhado gerencial e outro técnico, visando demonstrar a capacidade de gerenciamento do sistema de gestão e também a capacidade técnica para realização dos ensaios. Portanto, a existência da cultura da qualidade pelo pessoal já certificado pela ISO 9001 facilitou a gestão de documentos e acelerou o processo de implantação da ISO/IEC 17025.

Conclui-se que o estudo em questão aponta para a objetividade e pertinência da análise comparativa das normas referenciadas. Ainda, é considerado relevante quanto à descrição do processo de implantação e implementação, bem como quanto à metodologia adotada para o acompanhamento da migração entre as duas normas.

AGRADECIMENTOS

A todos os funcionários do Instituto Biológico que não medem esforços para a implantação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade e acreditam na melhoria contínua desta Instituição octogenária.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE *INSTITUTO BIOLÓGICO (SP)*: REPORT OF THE TRANSITION FROM ISO 9001 TO NBR ISO/IEC 17025

ABSTRACT

In recent years, laboratories from public health institutions are standardizing their diagnostic methods in order to attend the international demands of agribusiness. This phenomenon has changed the organizational culture in order to improve the routine, traceability and reliability of analysis results. However, the process of implantation and implementation may be compromised by the costs related to raw materials and calibration of equipment, besides the lack of time and dedication of skilled personnel. This study aims to report the transition from ISO 9001 to ISO / IEC 17025 in laboratories with the same service profile. The transition processes of three laboratories were evaluated. Advances in implementation of ISO / IEC 17025 were proven by documentary analysis, contextualization, audits and a questionnaire. It was found that the implantation of a laboratory quality management system with more general standards facilitated the implantation and implementation of technical standards.

Keywords: Quality Management System. Accreditation. NBR ISO/IEC 17025:2005. Food safety. Testing laboratory.

- 1 Parte da dissertação de mestrado apresentado ao programa de pós-graduação em Sanidade, Segurança Alimentar e Ambiental no Agropêlo do Instituto Biológico, pela primeira autora.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 17025**: requisitos gerais para a competência de laboratório de ensaios e calibração. Rio de Janeiro, 2005.

BICHO, G. G.; VALLE, B. A nova norma para laboratórios de Ensaio e Calibração. **Revista Metrologia & Instrumentação – Laboratórios & Controle de Processos**, Brasília, ano 1, n. 5, abr. 2001. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/divulga/artigos/metrologia.htm>>. Acesso em: 29 set. 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura. **Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários**. 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Mapa_est_CGAL_gd.png>. Acesso em: 6 jul. 2016.

COUTINHO, M. A. **Implementação dos requisitos da norma ABNT ISO/IEC 17025 em laboratórios**: uma proposta de ações para reduzir a incidência de não conformidades nos processos de concessão e manutenção da acreditação pela Cgcre/Inmetro. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

INMETRO. **Avaliação da conformidade**. 2015. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/publicacoes/acpq.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

LOURO, L. O. et al. **Gestão de processos relativos ao produto**: gestão da qualidade integrada em laboratório de ensaios – ISO 17025 e BPL. Curitiba: Enegep, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENE-GEp2002_TR21_0482.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2011.

NASCIMENTO, E. S. Importância da implantação de sistemas de garantia da qualidade em laboratórios analíticos. **Revista Brasileira de Toxicologia**, São Paulo, v. 1, n. 11, p 15-17, 1999.

SOUSA, I. S. F. de. **Classificação e padronização de produtos com ênfase na agropecuária**: uma análise histórico-conceitual. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2001.

SOUZA, L. P.; MUNIZ, J.; FARIA NETO, A. Análise crítica do processo de auditoria da qualidade no setor aeroespacial. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: ABEPRO, 2009.

VITIELLO, N. et al. Instituto Biológico e a implantação da ISO 9001:2008. **O Biológico**, São Paulo, v. 73, n. 1, p. 69-75, jan./jun. 2011.

VITIELLO, N. **Sanidade e sistema de gestão da qualidade em instituição pública**: estudo da transição da NBR ISO 9001 para NBR ISO/IEC 17025. 2013. 75 f. Dissertação (Mestrado em Segurança Alimentar e Ambiental no Agronegócio) - Instituto Biológico da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios, São Paulo, 2013.

ZAGO, E. A. G. **Estudo da implementação da norma ISO-IEC 17025:2005 numa organização certificada pela norma ISO 9001:2000**. 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2009.

ARTIGOS

ALGUMAS RESPOSTAS FRENTE ÀS EXIGÊNCIAS DOS CIDADÃOS: ANÁLISE A PARTIR DOS CONGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CIÊNCIA POLÍTICA NA ESPANHA E EM PORTUGAL NO ANO DE 2015¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é fornecer uma abordagem descritiva das questões e conceitos abordados em diversas conferências e grupos de trabalho, durante os congressos nacionais e internacionais de Administração Pública, Governo e Ciência Política, que tiveram parte, na Espanha e em Portugal durante o ano de 2015. No plano metodológico, são tomadas como referência, as comunicações operadas nos congressos, com base em três variáveis principais: i) Os palestrantes convidados para a abertura das conferências; ii) Os grupos de trabalho que apresentaram as questões mais atuais; iii) As referências a alguns dos grupos de trabalho, nas quais foi possível observar e participar, e a análise qualitativa dos anais. Como técnica, têm sido utilizadas as “notas de campo” e, entre as principais contribuições inclui-se o surgimento de novos conceitos nestas áreas de especialização, para fornecer respostas à crise sistêmica e às demandas da cidadania.

Palavras-chave: Congressos. Ciência Política. Ciência da Administração. Espanha. Portugal.

1 INTRODUÇÃO

Os congressos e *workshops* de caráter nacional e internacional que ocorreram na Espanha e em Portugal durante o ano de 2015 nas áreas de Administração pública, Políticas públicas e Ciência política não foram apenas reuniões e convenções de acadêmicos que expõem seus trabalhos empíricos mais recentes, ocasião quando são debatidos temas que se restringem ao mundo acadêmico. Elas refletem a situação de incerteza em que vivem os dois países e que inquieta essas comunidades científicas. Caracterizam-se como um espelho e sintetizam as preocupações e inseguranças dos profissionais e técnicos em todos os níveis da administração pública e de funcionários de administração e do Estado, e refletem as aspirações, perguntas e as inseguranças para o futuro a que se expõem as sociedades desses países.

As demandas da cidadania em Espanha e Portugal apon-tam suas experiências e responsabilidades da gestão da crise, em

Josep Pont Vidal

josevidal@ufpa.br

Doutor em Sociologia

Política pela Universidade

de Barcelona e pesquisador

do Núcleo de Altos Estudos

Amazônicos. Professor adjunto

e coordenador do Programa

de Pós-Graduação em Gestão

Pública e Desenvolvimento da

Universidade Federal do Pará,

UFPA – Belém – PA – BR.

especial, para o sistema político-administrativo. Este sistema, além de encontrar-se em um contexto inacabado de modernização e mudanças iniciadas já no princípio da década anterior ao ano de 2007, tem sido também o centro da crise, isto devido à extensão e “mediatização” dos casos de corrupção, má gestão ou gestão insuficiente, e a incapacidade para propor soluções às exigências da cidadania. Esses fenômenos também se refletem nos países da América Latina que, como os da União Europeia, não estão isentos dos impactos desta crise e dos desafios que encontram em suas administrações públicas e sistemas políticos.

É evidente que esboçar e analisar com detalhe, em poucas linhas, a complexidade e a amplitude das apresentações e debates dos congressos de Administração pública e de Ciência Política que ora analisamos, não é uma tarefa fácil. A escolha por Portugal e Espanha justifica-se pelas similitudes político-administrativas entre estes países e por sua vinculação com os centros de pesquisa do Brasil e de outros países da América-latina.

A proposta deste trabalho é resumida como a crise que explodiu no ano de 2007 e teve profundos impactos sobre os modelos, práticas e legitimidade da Administração e da Gestão Pública. Este fato tem obrigado o sistema político-administrativo a repensar os modelos (e as práticas) hegemônicas anteriores, e a propor novos modelos que assumam as demandas da cidadania, seus novos atores e os desafios atuais. Como a problemática citada é abordada nos congressos de ambos os países?

Com a hipótese e as questões formuladas, dividimos o artigo em dois pontos. Em primeiro lugar, a análise do debate atual em Portugal e na Espanha, nos aspectos dos principais temas abordados, autores de referência e conceitos utilizados nos congressos. Em segundo lugar, na descrição de alguns Grupos de Trabalho (GTs) e apresentações que, pela importância transversal dos temas abordados na América Latina, na Espanha e em Portugal, chamaram a atenção para os desafios de gestão e de governabilidade mais urgentes, como

as respostas à complexidade das organizações públicas e das políticas públicas.

As anotações presenciais que se apresentam nestas linhas sobre os congressos, refletem as mudanças e os processos de transformação. Nos congressos e *workshops* realizados, os numerosos GTs, conferências magistrais e apresentações, refletem além do debate teórico conceitual nestas áreas de conhecimento, também os desafios e respostas que a academia e o sistema político-administrativo oferecem (ou tendem a oferecer) à situação de profunda crise econômica, financeira, política (e social) sistêmica em que vivem estes dois países.

Apresenta-se no ponto três a contextualização: Portugal e Espanha e a crise do sistema político-administrativo; de forma sucinta, os fenômenos de caráter sócio, político e econômico que marcam ou estão influenciando de forma direta ou indireta a temática dos debates e o objeto das apresentações e as observações empíricas nos trabalhos apresentados em todos os congressos desses dois países bem como na América Latina.

2 MARCO REFERENCIAL

A crise financeira global que se iniciou em 2007, teve um forte impacto negativo na Administração Pública nos âmbitos estatal, local e municipal. Os orçamentos em crescente aumento dos estados e prefeituras tiveram de se reorientar drasticamente para uma redução de custos e assumir uma nova postura, de modo a dar atenção à elevada taxa de desemprego, às políticas de desemprego juvenil ou ao pagamento da dívida externa de alguns países. A inovação na Administração e Gestão Pública aparece como uma necessidade e adquiriu um importante interesse, uma vez que se trata de um critério de competitividade na publicação de numerosos trabalhos sobre as organizações públicas nos últimos anos. O conceito de inovação no setor público está marcado pela pluralidade de abordagens existentes, “dispersos”, e de caráter “polissêmico” que vêm a representar diferentes correntes teóricas e interpretações.

Esta variedade de pontos de vista contrasta também com uma falta de estudos empíricos, cuja debilidade de observações é atribuída por alguns autores à falta de perspectivas da disciplina acadêmica das Ciências da Administração (“miopia disciplinar”) (WINDRUM; KOCH, 2008). A este fato, deve-se acrescentar que ela tem sido influenciada pela visão de que o conceito de inovação estava vinculado ao setor produtivo, sendo o setor de serviços considerado ainda como “improdutivo”. O novo modelo de Administração e Gestão pública encontra-se em um período inicial cujas primeiras manifestações práticas se traduzem em uma convergência entre novas formas de governança e transparência e propostas não-institucionais (ou alternativas). Os modelos emergentes fazem parte do que poderíamos definir como uma mudança de paradigma na Administração e na Gestão em uma transição entre duas épocas. Nestes modelos e práticas, são feitas perguntas como: quais são as principais ideias e teorias subjacentes às reformas? A identificação de modelos inovadores e emergentes de Administração e Gestão Pública nos oferece algumas pistas sobre a direção e as formas em que o Estado se está reestruturando na atualidade, assim como suas estratégias de governança? É evidente que esta reestruturação está condicionada pela ideologia do partido que assume o poder em cada país, posto que um mesmo modelo administrativo e de gestão pode ser utilizado e aplicado por diversas correntes ou opções ideológicas.

Desde a perspectiva da Ciência política, a inovação nas políticas públicas está vinculada com modificações nas estruturas da gestão pública e agrega ideias e práticas de transparência, *accountability* e participação cidadã. O debate gira em torno dos efeitos da participação cidadã nas políticas públicas locais, *expertise* e governança participativa: a incorporação do conhecimento técnico nos processos participativos.

Sua observação empírica é uma tarefa complexa dada a vinculação intercalada entre os valores e sua conexão com as opções de caráter político (ordem externa), assim como as relações de poder existentes dentro da Administração Pública (ordem interna). Na ordem externa, é manifestada em sua relação com os

cidadãos no processo da cocriação, co-formulação, e coavaliação das políticas públicas. O elemento central que distingue a inovação da mudança incremental no impacto do processo de mudança na descontinuidade com o paradigma predominante da organização.

3 METODOLOGIA

O risco de realizar uma fotografia desses debates em uma lógica de pensamento qualitativo é evidente, posto que, por ser subjetiva ela irá discriminar informações nos outros congressos aos quais seja impossível assistir ou deles participar. Neste trabalho, a hipótese formulada se comprova empiricamente mediante três variáveis explicativas:

- a) conceitos teóricos e temas mais citados nos respectivos GTs dos programas dos congressos;
- b) análise da bibliografia e da produção científica dos palestrantes convidados nas aberturas e documentos;
- c) participação nos congressos e realização de uma observação participante nas diversas mesas e *papers* de que o autor participou.

Com isso, podemos afirmar que se trata da análise de uma “crônica” que descreve alguns dos debates mais relevantes dos congressos. Não se pretende realizar uma comparação entre esses congressos, pois os mesmos foram organizados por diferentes níveis de organizações representativas e colegiais das Ciências da Administração e da Ciência Política. É o caso do Congresso da Associação Espanhola de Ciência Política e de outros, que resultam das redes e grupos de pesquisa de instituições de ensino superior. Desse modo, não foram realizadas comparações quantitativas sobre o número de assistentes, de palestras ou de apresentações, ou de crescimento a respeito dos congressos que ocorreram em anos anteriores. Tampouco, analisa-se o tipo e número de referências teóricas ou conceituais das variadas apresentações (*call for paper*) e dos GTs. (Quadro 1).

Lema/título	Congresso lugar/ data	Área científica	Entidade organizadora	Abrangência
“Contextualizando a Administração. Tendências no setor público, privado e de ensino”	Porto Portugal 19-21 janeiro 2015 ²	Administração e Gestão Pública e Privada	Iniciativa privada. Universidade Fernando Pessoa. Apoio: Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS, Brasil), Conselho Federal de Administração, Conselhos Regionais de Administração do Rio de Janeiro e de Minas Gerais.	Nacional Internacional
“Onde está hoje o poder?”	San Sebastian XII Congresso Espanhol de Ciência Política ³	Ciência política	Associação Espanhola de Ciência Política e da Administração (AECPA) em colaboração com a Universidade do País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).	Nacional
“Novos caminhos para a governança na América Latina”	Madri. VI Congresso Internacional sobre Governo, Administração e Políticas ⁴	Administração e Gestão pública	GIGAPP. Grupo de Investigação sobre Governo, Administração e Políticas Públicas (GIGAPP) e pela Fundação Ortega-Marañon.	Internacional
“Debates contemporâneos sobre ciência política”	Barcelona. Universidade Internacional Menéndez Pelayo 04 de junho	Ciência política	Universidade Internacional Menéndez Pelayo (UIMP)	Nacional
“Workshop on democratic regeneration and the fight against corruption”	Barcelona 22-23 outubro	Administração pública, Direito, Gestão Pública	Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Grupo de trabalho: Oficina sobre regeneração democrática e combate à corrupção (Universidade Barcelona)	Local

Quadro 1 - Congressos analisados e abrangência (2015)

Fonte: elaborado pelo autor.

Em um plano metodológico, foram organizadas estas anotações com base nos fundamentos da Comunicação. Para esse objetivo, as comunicações são entendidas como os diferentes níveis com os quais os congressos se comunicam com seus destinatários (respectivas academias, professores, participantes, temas), e as anotações de campo realizadas pelo observador (Quadro 2). Os meios que constituem os GTs são caracterizados por três códigos:

a) o primeiro faz referência aos palestrantes convidados nas conferências magistrais;

b) o segundo se estrutura em torno dos GTs que apresentaram mais trabalhos;

c) o terceiro, na qualidade de apresentador de trabalho e de assistente, será mostrado uma breve referência sobre alguns dos GTs em que é possível participar e observar as dinâmicas em torno dos diversos questionamentos teóricos que abordam algumas das temáticas e questões que preocupam a cidadania e a comunidade acadêmica (Ponto 4).

CONGRESSO	PALESTRAS INAUGURAIS E PALESTRANTES	ANOTAÇÕES DE CAMPO
<p>“Contextualizando o Administração. Tendências no setor público, privado e de ensino”</p>	<p>Reitor Universidade Fernando Pessoa</p> <p>Diversas palestras magistrais</p>	<p>Os temas das oito conferências magistrais delineiam os objetivos do congresso: Administração em Ibero-Americano, Cidades inteligentes (<i>smart cities</i>), Administração urbana, o enfrentamento à crise e o emprego (efeitos da crise na periferia europeia), Gestão de pessoas, inovação (abordagem da inovação e sua importância para o desenvolvimento das regiões), o Modelo europeu de ensino superior, Avaliação da qualidade do ensino</p>
<p>“Onde está hoje o poder?”</p>	<p>Palestra: Donatella Della Porta: (Instituto Europeo Universitário): “A política em tempos de incerteza”.</p> <p>Apresentação inaugural, professor de Ciência Política, Rodney Hero, conferência: <i>Can Democracy be Saved? Representation, participation and deliberation</i></p>	<p>O programa consta de 70 GTs e aproximadamente umas 700 apresentações.</p> <p>Entre os temas atuais da Teoria Política destacam-se os estudos e debates sobre os principais eixos da política: os desafios ideológicos da esquerda na Europa: Partidos e estratégias e os discursos sobre a representação política e as propostas de reforma institucional e a relação existente entre gênero e poder, a teoria feminista e a democratização.</p>
<p>“Novos caminhos para a governança na América Latina”</p>	<p>Conferência de abertura:</p> <p>Esther Arizmendi (Presidente do Conselho de Transparência e Bom Governo)</p> <p>Sessão Plenária: J.Preston Whitt “Usando o GP Explorer como uma ferramenta de pesquisa no governo aberto” (<i>Open Government Partnership</i>)</p>	<p>Aproximadamente 35 GTs. A sessão organizada pelo CLAD: “Desafios presentes e Futuros da Administração Pública na América Latina: novos modelos de governança e de criação de capacidades estatais”.</p> <p>Temas atuais: “Novos desafios e desafios na gestão de recursos humanos: o planejamento estratégico e as boas práticas” e, na área das IES: “Reformas Públicas do Sistema Universitário na Europa e na América Latina”.</p> <p>GTs organizados pela Fundação Getúlio Vargas: “Análise de desenhos institucionais para a prevenção da corrupção e transparência” (Teixeira e Cunha Filho), e o GT: “O governo de grandes cidades latino-americanas e seus modelos de governança e descentralização.” Coordenadores: Grin e José Luiz Abrucio.</p> <p>Apresentação: “Transparência internacional (Barroso) e as políticas públicas para o desenvolvimento territorial”, contou com uma importante presença de pesquisadores latino-americanos.</p>

“Debates contemporâneos sobre ciência política”	Orit Kedar (Universidade Michigan e Jerusalém)	Temas centrais: Os problemas derivados do bipartidarismo. A inovação social e o futuro da coprodução de políticas públicas: cocriação, coprodução e cogestão de políticas públicas participativas. Novas formas e mecanismos de participação política.
<i>Workshop on democratic regeneration and the fight against corruption</i>	Juli Ponce (Universidade Barcelona)	Organização: Oficina sobre regeneração democrática e combate à corrupção Este evento teve a participação de Francesco Merloni (<i>Università degli Studio di Perugia</i>) e Jean-Bernard Auby (<i>Sciences Po École de Droit</i>), entre outros especialistas. Discutiram como alternativas, a introdução da transparência, os valores e o bom governo, numa perspectiva de experiências internacionais.

Quadro 2 - Congressos analisados e abrangência

Fonte: elaborado pelo autor.

4 CONTEXTUALIZANDO: PORTUGAL E ESPANHA E A CRISE DO SISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO

Espanha e Portugal são dois países que têm sofrido - e seguem sofrendo - os impactos da crise econômico-financeira iniciada no ano de 2007 nos países da OCDE, os quais têm ocasionado consequências profundas, prolongadas e desestabilizadoras nos países da denominada periferia europeia (Irlanda) e nos países da costa mediterrânea europeia (Portugal, Espanha, Itália e Grécia). Os impactos para essas sociedades têm sido desgarradores por aumentar vertiginosamente os níveis de desemprego em um contexto de restrições sociais e cortes nas políticas públicas, sem assinalar soluções a curto e médio prazo para paliar ou superar a crise.

A resposta cidadã e as maciças manifestações contra o sistema político, têm-se convertido na aparição de movimentos políticos, sócio-políticos e coalizões, transformando-se nos chamados “pós-partidos” nestes países. Estes novos atores, a nível municipal, têm logrado importantes vitórias e avanços, em especial nas

grandes cidades espanholas (Barcelona, Madrid, Zaragoza), conseguindo assumir o poder municipal nestas cidades. Entretanto, não nos deteremos em examinar esses processos, pois sua complexidade, objetivos e estrutura nestes países, ultrapassam os objetivos destes escritos.

Como convergente ponto comum, em ambos os países se encontra uma complexa situação social, econômica e política derivada da crise de ano de 2007. Embora esses países tenham iniciado certa recuperação em âmbito macroeconômico, não se tem conseguido ainda atenuar os efeitos do desemprego e o empobrecimento da população em geral, iniciando-se processos de fratura social. No plano político, em ambos os países manifesta-se, também, uma enorme crise de legitimação do sistema político tradicional.

Em Portugal, as eleições legislativas (quatro de outubro de 2015) deram uma vitória apertada ao partido conservador. No entanto, este não foi capaz de frear a coalisão de partidos de esquerda (*Bloco de Esquerda*), assimilando a nomeação como primeiro ministro do socialista António Costa e, como novo presidente do país, Marcelo Rebelo de Souza (PSD).

Na Espanha, durante o ano de 2015, ocorriam três comícios diferentes (municipais, regionais e legislativos). Em todos eles, tem-se evidenciado o desgaste do bipartidismo surgido da transição democrática e o rápido crescimento dos denominados pós-partidos e dos movimentos políticos. As eleições gerais de vinte de dezembro, com a vitória insuficiente do Partido Popular, o retrocesso do PSOE, e o surgimento de novos atores políticos (Podemos, Movimentos Cidadãos) ou de coalizões eleitorais, como o *Barcelona em Comú*, na prefeitura de Barcelona. Ter colocado um fim ao bipartidismo de mais de trinta anos, demonstra um avanço geral da esquerda, em especial na Catalunha. Neste contexto, a governabilidade tem-se apresentado como um processo complexo por não conseguir formar um governo nem com o PP, nem com o PSOE, empurrando o país para novas eleições gerais em vinte e seis de junho de 2016.

5 OS CONGRESSOS

5.1 GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA (O CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PORTO, PORTUGAL)

O ano iniciou com um congresso menor na cidade de Porto. Os trabalhos do congresso foram convocados com o título “Contextualizando a Administração. Tendências no setor público, privado e de ensino”, em que se procurava mostrar a amplitude conceitual dos temas abordados. Os temas das oito conferências magistrais delinearão os objetivos do congresso: administração em Ibero-Americano, cidades inteligentes (*smart cities*), administração urbana, o enfrentamento à crise e o emprego (efeitos da crise na periferia europeia), gestão de pessoas, inovação (abordagem da inovação e sua importância para o desenvolvimento das regiões), o modelo europeu de ensino superior, avaliação da qualidade do ensino.

O diretor técnico de mobilidade urbana da Prefeitura de Barcelona (durante o período de 2011-2015) foi o encarregado de expor a ideia da denominada “*Smart city*” em seus as-

pectos administrativos. Tal como as atividades relacionadas com o conhecimento, a criação de *know-how*, infraestruturas e a capacidade de inovação e gerência. Os resultados das eleições municipais na Espanha alguns meses mais tarde, em Barcelona e em outras cidades da Espanha, mostraram, no entanto, as fraquezas e ilusão deste conceito.

As diretrizes da Comissão Europeia para a estratégia Europeia 2020 e sua eficiência nas Instituições de Ensino Superior (IES) foram expostas no âmbito do fortalecimento da qualidade. Isso por meio da mobilidade, da diversificação do financiamento, da introdução de orçamento participativo e da necessidade de criação de novas estruturas de governança. Ao expor, também, os problemas que enfrentam estes dois países com a introdução dos denominados segundos ciclos universitários, tem-se aplicado de forma diferente, de acordo com o país ou a Comunidade Autônoma da Espanha.

5.2 CIÊNCIA POLÍTICA (XII CONGRESSO ESPANHOL DE CIÊNCIA POLÍTICA)

O tema do XII Congresso Espanhol de Ciência Política “Onde está hoje o poder?”, segue certa lógica com o *slogan* do Congresso anterior: “A política em tempos de incerteza”. A conferência inaugural foi feita por Donatella Della Porta (especialista em movimentos sociais, e pela professora de Sociologia do Instituto Europeu Universitário), com o título: *Can Democracy be Saved? Representation, participation and deliberation*. O título do atual congresso, segundo o professor de Ciência Política, Fernando Vallespín, leva-nos a refletir sobre as novas formas em que se articula o poder atualmente, seu distanciamento das instâncias de decisão política formal e, finalmente, quem governa? E como governa? O professor mostrou as possibilidades - e necessidades - de diálogo com disciplinas afins.

A apresentação inaugural ficou a cargo do professor de Ciência Política, o norte-americano Rodney Hero (Universidade de Notre Dame), e Presidente da Associação Americana

de Ciência Política. Com grande experiência em estudos sobre a migração latino-americana, abordou o tema do debate atual sobre o que deve ser a Ciência Política quanto a seus conceitos e métodos. Em sua palestra, discorreu sobre a crise multifacetada das sociedades atuais, sendo que as seis grandes áreas em que se estruturou o congresso indicam as questões atuais da Ciência Política, são elas: Teoria Política, Estruturas e Instituições Políticas, Atores Políticos, Comportamento Político e Comunicação Política, Gestão Pública e Políticas Públicas, e Estudos Internacionais e Estudos de Área.

O programa constou de 70 GTs e aproximadamente umas 700 apresentações. Entre os temas atuais da Teoria Política destacaram-se os estudos e debates sobre os principais eixos da política. Por um lado, os desafios ideológicos da esquerda na Europa: Partidos e estratégias e os discursos sobre a representação política e as propostas de reforma institucional. Por outro, a relação existente entre gênero e poder, a teoria feminista e a democratização. No comportamento político, os debates concentraram-se em torno da governança e os acordos de coalizão na Espanha, e das novas e velhas estruturas de poder.

Esses temas mostram a complexa situação em que vivem especialmente Espanha e Portugal (ambos os países com eleições governamentais no ano de 2015, e Espanha de novo em 2016) e o questionamento das velhas e obsoletas estruturas do poder político de cada país. Na área “atores políticos”, os debates que têm atraído mais atenção foram, sem dúvida, os referentes ao papel das classes médias “de ambos os lados do Atlântico”, as manifestações, protestos e comportamento político, bem como os líderes nesses novos contextos. No caso da Espanha, os estilos de liderança política desde a transição democrática.

Tais debates estão estritamente vinculados aos estudos sobre as “Elites, Carreira Política e Trajetória Profissional de Políticos na Espanha”, e “O efeito do descontentamento político das elites políticas”. Por outro lado, o surgimento de novos partidos, novos padrões de competição e transformação dos sistemas par-

tidários geraram perguntas em relação a sistemas de partidos mais abertos e suas estratégias correspondentes. Foram abordados, também, a ideologia, o nacionalismo e as novas dimensões de competição. E mais, mulheres e política, mulheres na política, mulheres políticas e a participação dos imigrantes.

Na área “Comportamento político e comunicação política”, Governos abertos e inovação cidadã? Eixo de pedra na reconstrução da confiança? Reflexões em torno da ideia de uma cidadania permanente. E por último, na “Gestão pública e políticas públicas”, abordou-se a partir de uma perspectiva crítica: são as *smart cities* uma oportunidade de participação para a cidadania? Os diversos GTs assim como as perguntas e questões levantadas são um reflexo das preocupações da sociedade e da cidadania espanhola e portuguesa: a insatisfação generalizada com a política, e a emergência de movimentos políticos e de pós-partidos, as estruturas que permitem a corrupção e as exigências de transparência, regeneração e *accountability*.

As questões do debate não se limitam a esses países, mas aparecem em qualquer sociedade contemporânea. Questões e debates sobre a subjetividade, “como fabricada”, e as questões subjacentes: por meio de que dispositivos, instituições, relações, moldam-se às formas de subjetividade atualmente? Que significa um novo modo de ser? Em síntese, referem-se à questão central das formas tomadas pelo poder e seu exercício nas sociedades contemporâneas e seus modos de operação, as suas razões e sua transformação que se manifestam de forma transversal, de uma maneira ou de outra, em todos Partidos Políticos.

Filósofos sociais e neoestruturalistas, como Foucault e Deleuze, foram redescobertos para a compreensão da sociedade e as manifestações do poder na política. Isto se deve à consequência dos movimentos feministas da década de 1980 em várias partes do mundo e estruturas de poder patriarcais existentes em todos os âmbitos (política, cultura, medicina). As categorias de sexo e gênero neste debate adquiriram importância decisiva. No congresso de San Sebastian,

como em outros congressos semelhantes sobre a política contemporânea, essas questões têm sido recorrentes nas discussões.

Pesquisadores do Instituto de Estudos Sociais Avançados e do Conselho Superior de Investigação Científica (IESA-CSIC) expuseram no congresso uma representação do grupo de pesquisa “Democratas. Governança, ação coletiva e participação política: desafios à democracia contemporânea”, o qual destaca o projeto que abrange os desafios na atual governança: *cherry-picking: the results of participatory processes*. Os resultados dos processos participativos: políticas públicas e a relação administração-sociedade.

A pergunta a ser respondida está formulada em torno de *When citizens make policy proposals: has the economic crisis changed anything?* Para responder, o projeto se estrutura em linhas de pesquisa, entre as quais: Os efeitos da participação cidadã nas políticas públicas locais. “Expertise” e governança participativa: a incorporação de conhecimento técnico em processos participativos. *From Participatory Policy Proposals to Local Policies: Explaining Diverse Trajectories*. Uma ampla equipe de pesquisadores faz parte do projeto (J. Font, G. Smith, C. Galais, P. Alarcón).

A participação da mulher na política em aspectos de representação simbólica e de poder, e ainda as dificuldades existentes nos “pós-partidos” para aceitar alguns princípios, foi amplamente discutido em diversos GTs. Embora não se pretenda analisar nem comentar outro congresso realizado no Continente Latino-americano, é importante destacar a coincidência e a confluência de perguntas dos debates no Congresso Espanhol e na VI Jornada de Debates Atuais da Teoria Política Contemporânea, os quais ocorreram na cidade de Buenos Aires (Argentina, 17-18 julho de 2015). Nesses debates, formularam-se perguntas que coincidem com as levantadas pelas mulheres no Congresso de San Sebastian, a saber: Quais são os benefícios e as armadilhas de pensar tais categorias segundo um (des) construtivismo radical, ou, segundo a crítica que mantém alguns

códigos de leitura biológica sobre o sexo e que vai em busca de propagandas de caráter mais esclarecido, antipatriarcal e de direitos? O que abarca, o que se reclama ou é colocado em jogo discursivamente quando se preserva a categoria igualdade a partir do código de leitura dominante heterossexual masculino/feminino?

5.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (VI CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE GOVERNO, ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS)

O VI Congresso Internacional sobre Governo, Administração e Políticas foi organizado com a temática: “Novos caminhos para a governança na América Latina”. E está estruturado em três áreas: Administração e Gestão Pública, Governo, Instituições e Comportamento Político, e Políticas Públicas. A conferência de abertura, a cargo de Esther Arizmendi (Presidente do Conselho de Transparência e Bom Governo) foi uma exposição sobre a Lei de Transparência, Acesso à Informação Pública e Bom Governo em que foram apresentadas as atividades vinculadas ao Portal da Transparência e ao direito de acesso à informação.

A sessão plenária ficou a cargo do pesquisador do *Open Government Partnership*, J. Preston Whitt, intitulada: “Usando OGP Explorer como uma ferramenta de pesquisa no governo aberto⁵” em que se desenvolve o tema sobre os avanços do *Open Government Partnership* (OGP), os mecanismos que propõe e é utilizado pela organização *Independent Reporting Mechanism*. E ainda, os instrumentos usados em diferentes países para obter informações e dados sobre as políticas públicas.

Joan Subirats (UAB) pronunciou uma palestra intitulada: “A inovação social e a mudança tecnológica: o futuro da coprodução de políticas públicas” em que explicou os desafios da co-criação, coprodução e cogestão de políticas públicas participativas, como parte de uma compreensão substantiva da inovação. A cocriação está vinculada a dinâmicas inovadoras para encontrar soluções em uma maneira

pouco convencional. O aspecto que diferencia a inovação com base em processos participativos de cocriação não é apenas a aplicação de novos procedimentos e técnicas, mas um meio de gerar novos conhecimentos de maneira coletiva, de tal forma que a inovação seja um processo que transforma reflexivamente e se torna conhecimento coletivo. A ideia provém das experiências postas em prática na Austrália, no Canadá e em outros PAÍSES (GRIFFITHS, 2015; LACHMUND, 2013; YANG, 2005). A inovação aparece por vários especialistas (Vaillancourt, Pollitt), como necessária, especialmente a partir da crise de 2008. As experiências procedem dos países nórdicos (Arnkil e Boyer, Finlândia) e manifestam a necessidade de inovação nos modelos de gestão por meio da participação política (Ansell e Torfing). O diretor do Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social (ILPES) da CEPAL, Jorge Mattar Márques, planta as possibilidades para cumprir os compromissos da Agenda de Desenvolvimento de 2030 desde a gestão pública.

A sessão organizada pelo CLAD contou com a participação de vários professores, pesquisadores e especialistas em gestão pública. Nela, registra-se o seguinte tema abordado: “Desafios presentes e Futuros da Administração Pública na América Latina: novos modelos de governança e de criação de capacidades estatais”. São numerosos os GTs (aprox. 35), de modo que este artigo limita-se a expor de forma sucinta os que articularam os debates mais relevantes.

O GT: “O bom governo, a boa administração, a transparência e a prevenção da corrupção administrativa” baseou-se em uma análise sobre o conceito de corrupção, boa governança, bom governo e da boa administração. Foram abordados diferentes mecanismos internacionais, entre os quais estava o modelo espanhol, em relação à transparência, ao bom governo, e à boa administração e suas garantias, como referência para se trabalhar na prevenção da corrupção (Juli Ponce, UB), por meio da informação pública (Agustí Cerrillo, Universidade

Averta Catalunha). Destaque-se, ainda, o papel dos defensores públicos neste contexto.

O GT intitulado: “Governança e participação social na gestão pública” reúne várias obras da Espanha e América Latina (e países como Brasil, Chile, México) que tomam como referência os conceitos vinculados à “governança (justa).” Destacam-se aquelas experiências que tratam das práticas de projetos e serviços de infraestrutura, em que se mostram as carências no conhecimento por parte dos atores territoriais. Além disso, ressalta-se, ainda, a frágil participação social.

Estas experiências têm despertado interesse entre os pesquisadores da comunidade acadêmica, em particular no que diz respeito aos desafios na concepção de um modelo de boa governança relacionado aos propósitos da democracia e da administração pública. Trata-se da busca de um paradigma caracterizado por sintetizar o equilíbrio entre eficiência e equidade nas ações do setor público, embora, como já se revelou, não esteja livre de dificuldades (baixo envolvimento dos cidadãos e centralização do poder nas mãos do governo). Apesar das boas intenções da política de governança, mostram suas fraquezas por causa do mesmo desenho institucional o qual limita o processo participativo com as consequências de geração de externalidades negativas na implantação de algumas ações públicas.

No GT com o título: “Novos desafios e desafios na gestão de recursos humanos: o planejamento estratégico e as boas práticas”, foram abordadas experiências concretas de gestão nos municípios de Vigo, Vitoria-Gasteiz, Xátiva e Almeria, onde se constataram as possibilidades e dificuldades de introduzir medidas de racionalização no contexto que passou de práticas incrementalistas para outro marcado por fortes restrições orçamentárias, e as necessárias reestruturações internas. Sendo esse GT organizado pela Federação Espanhola de Municípios e Províncias (FEMP).

A crise econômica e do setor da construção têm significado para muitos municípios uma redução de um terço das receitas corren-

tes. Neste complexo contexto entre os gerentes, emergem problemas causados pelo “medo da tomada de decisão” e questões como: Quantos somos e de quanto precisamos? O que e como se deve externalizar? Como devem se reconfigurar os postos de trabalho em um município? Estas são perguntas que visam a definir a questão: Que modelo organizacional desejo seguir?

Tal como nos outros, no grupo “Reformas Públicas do Sistema Universitário na Europa e na América Latina”, se deu início a um debate. A crise no modelo de gestão e cooptação de professores na Catalunha e na Espanha marcaram os temas centrais dos debates. A apresentação sobre “O semipresidencialismo como sistema de governo das universidades” (Rafa Martinez, UB) expôs um diagnóstico sobre os difusos canais, instâncias e níveis decisórios e participativos nos atuais órgãos de governo existentes nas universidades espanholas.

Ademais, foram expostas as oportunidades de reforma na eleição e funções dos reitores e dos Conselhos Sociais das IES, diante de sua pouca eficiência no modelo atual, propondo-se a equiparar os modelos de eleição política presidencialista e parlamentar com as formas e funções do Reitor e dos Conselhos Sociais das universidades. Isto com o objetivo de transformar-se em um órgão mais operativo. Um exemplo de estudo de caso constitui-se no trabalho intitulado “As missões da universidade e os sistemas de promoção acadêmica: opiniões e preferências pelos professores universitários espanhóis” (Pereira-Puga). Fundamenta-se em uma observação empírica realizada recentemente entre 10.000 professores espanhóis. Neste trabalho, foram abordadas questões sobre as preferências nos sistemas de seleção de professores nas IES espanholas, tornando-se visível as diferentes estratégias e opções entre os candidatos para concorrer às vagas de professor titular na qualidade de funcionário do Estado.

Tal debate foi marcado por questões relativas à forma e possibilidades de contratação externa no quadro de funcionários das

universidades. Além disso, pelas diferenças de contratação e criação de vagas estáveis (funcionário permanente) de acordo com cada Comunidade Autônoma e pelo problema decorrente da endogamia existente nos Departamentos e Faculdades Universitários. Na apresentação “Tomada de decisão nas Instituições de Ensino Superior na Amazônia: para uma síntese da racionalidade” (Josep Pont, Carlos André, UFPA, Brasil) abordou-se a complexidade e a racionalidade existentes na tomada de decisão por parte dos governos da IES. Mostrou-se a deficiência (inadequação) dos dados existentes que contribuem para a tomada de decisão e as diferenças entre Espanha e Brasil. Em todos GTs aparecem, de forma transversal, questões semelhantes referentes à: a Administração Pública funciona bem na Espanha? Como deve realizar-se a avaliação? As reformas que não são concluídas se devem a um ato de omissão por parte dos atuais líderes, ou são devido à rigidez das estruturas?

Apesar de serem muitas as possíveis respostas, são numerosos os rumores que consideram que “o que nós temos é muito bom” e “não fazem muito mal” o que não invalida a introdução da avaliação nos processos e resultados. É evidente que se trata de questões difíceis de responder, por estarem implicados numerosos níveis institucionais, bem como as resistências internas e externas da administração na mesma cidadania. Estes desafios de enorme complexidade também devem mostrar ao público a possibilidade de que risco de erro humano no campo administrativo faz parte do processo de inovação.

A Fundação Getúlio Vargas do Brasil organizou um GT com o título: “O governo de grandes cidades latino-americanas e seus modelos de governança e descentralização.” Seus coordenadores (Grin e José Luiz Abrucio) abordaram o tema desde a governança territorial.

Como proposta de síntese das duas tendências entre os cientistas políticos (ampliar a presença da sociedade civil na tomada de decisões ou ampliar a eficácia administrati-

va e gerencial), propõe-se à descentralização como uma tentativa de síntese em que os governos mais próximos à sociedade podem promover serviços com maior eficácia e eficiência.

O grupo específico de trabalho, organizado pela Fundação Getúlio Vargas: “Análise de desenhos institucionais para a prevenção da corrupção e transparência”. Os pesquisadores (Teixeira e Cunha Filho) trataram do desenho institucional com base numa proposta de uma nova forma de administrar e sobre o desenho institucional para a prevenção da corrupção. Por último, a apresentação da “Transparência internacional (Barroso) e as políticas públicas para o desenvolvimento territorial”, contaram com a importante presença de pesquisadores latino-americanos.

5.4 CIÊNCIA POLÍTICA: DEBATES CONTEMPORÂNEOS SOBRE CIÊNCIA POLÍTICA (UNIVERSIDADE INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO)

Como é habitual, a cada ano a Universidade Internacional Menéndez Pelayo (Barcelona, 04 de junho, 2015) organiza uma jornada de debates sobre os problemas sócio-políticos que preocupam os jovens e os cidadãos. A Conferência Magna de inauguração ficou a cargo de Orit Kedar, especialista em comportamento político, das universidades de Michigan e Jerusalém. Foram analisados os problemas derivados da transição espanhola e do bipartidarismo imperfeito resultante, através de uma análise da mudança do voto feminino (ao passar do voto conservador para a adoção de um viés de mudança progressista ou radical). Kedar também mostrou os problemas do atual modelo de representação proporcional de votos nas eleições na Espanha, país em que aparece uma “sobre-representação” de pequenos distritos e “infrarrepresentação” dos centros metropolitanos.

5.5 DIREITO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (WORKSHOP ON DEMOCRATIC REGENERATION AND THE FIGHT AGAINST CORRUPTION (OFICINA SOBRE REGENERAÇÃO DEMOCRÁTICA E COMBATE À CORRUPÇÃO))

Por último, no *International Workshop on Democratic Regeneration and the Fight against Corruption* (Universitat Oberta de Catalunya, UOC) organizado pelo professor Juli Ponce, foram analisados o atual descontentamento e a insatisfação dos cidadãos com a democracia liberal marcada pela corrupção. Este evento teve a participação de Francesco Merloni (*Università degli Studio di Perugia*) e Jean-Bernard Auby (*Sciences Po École de Droit*), entre outros professores e especialistas, os quais propuseram e discutiram como alternativas, a introdução da transparência, os valores e o bom governo, numa perspectiva de experiências internacionais.

Para Manuel Villoria (Ciência Política e da Administração da Universidade Rey Juan Carlos – URJC, Madrid), o crescente descontentamento, insatisfação e desconfiança dos cidadãos em relação aos partidos políticos se encontram na generalização de práticas de corrupção política. Para cambiar esta situação, propõem-se como medidas a efetivação de práticas e procedimentos de prestação de contas (*accountability* horizontal e vertical). Visto que, apoiados na lei, devem ser complementadas com a recuperação de valores (integridade, transparência), em uma linha complementária similar manifestada por Agustí Cerrillo (UOC).

Por outro lado, Juli Ponce (Universidade de Barcelona - UB) estabelece uma estreita conexão entre o *Good Governance* e *Good Administration*, tendo como ponto de partida o institucionalismo jurídico, o qual configura também o direito a uma boa administração. Na relação entre Governança e Administração, a corrupção surge como um desvio de poder, vulnerando os princípios da boa administração. A transparência, participação e uma boa administração são

essenciais já que aumentam as possibilidades para a prevenção da corrupção pública, como já têm indicado outros estudos procedentes da ciência política (Kaufman, Villoria), ou a partir da perspectiva do Direito e da Governança (Joan Prats), em que o Direito Administrativo é um instrumento de prevenção por meio do redesenho de procedimentos nas organizações.

6 UMA TENTATIVA DE SÍNTESE

Na análise das apresentações e comunicações destes congressos, não é possível identificar “escolas” propriamente motivadas nas apresentações ou uma corrente hegemônica, embora sejam tendências nos paradigmas. Algumas delas se manifestam ainda na forma dicotômica (maior participação v. Gestão mais efetiva, neoinstitucionalismo v. Construcionismo). Destacam-se, também, algumas das referências em Ciência Política (Dahl, Norris), Administração Pública e Privada (Pollitt, Kaufmann, Chesbrough, Ansell) e Gestão Pública (Osborne, Orstrom, Putnam). Muitos destes autores e especialistas se encontram transversalmente citados entre as três áreas de conhecimento.

Nos congressos e *workshops* descritos, predomina a metodologia dos estudos de caso com as observações em pesquisas empíricas que mostram os problemas que preocupam basicamente as novas gerações de estudantes, pois tais problemas são um reflexo das questões e inquietudes das sociedades contemporâneas: poder, gênero, elites políticas, movimentos políticos, corrupção, transparência e transformação social. Por outro lado, os técnicos e gestores (“decisores” da administração do Estado e dos municípios) encontram-se em situações complexas e ambivalentes, tendo que implementar processos de planejamento e racionalização do setor público. Por último, eles demonstram a grande influência teórica e conceitual procedentes dos países anglo-saxões e dos Estados Unidos, que se refletem nas apresentações plenárias, nas propostas procedentes da academia e dos grupos representados. Os conceitos e as questões que foram expostas nestes congressos de Ciência Política e

a Gestão Pública na Espanha e Portugal orientaram as linhas de pesquisa nas universidades hispânicas e Latino-Americanas, assim como a gerência técnica e as ações a serem adotadas pelos funcionários nos próximos anos.

SOME ANSWERS REGARDING TO CITIZENS' DEMANDS: AN ANALYSIS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND POLITICAL SCIENCE CONGRESSES IN SPAIN AND IN PORTUGAL IN 2015

ABSTRACT

The aim of this article is to provide a descriptive approach to the issues and concepts addressed in various conferences and working groups during national and international congresses of Public Administration, Government and Political Science that took place in Spain and Portugal during the year 2015. At the methodological level, communications operated in congresses, based on three main variables, were taken as a reference: i) the speakers who had been invited to the conference opening; ii) working groups that presented the most current issues; iii) references to some of the working groups in which observation and participation were made possible, as well as a qualitative analysis of the annals. As for the technique, “field notes” were used. Among the major contributions can be mentioned the emergence of new concepts in these areas of expertise to provide responses to the systemic crisis and to citizens' demands.

Keywords: Congresses. Political Science. Management Science. Spain. Portugal.

- 1 Trabalho realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) no marco de realização do Pós-Doutorado.
- 2 X Congresso Mundial de Administração. De 19 a 21 de janeiro de 2015. Universidade Fernando Pessoa – Porto, Portugal. Disponível em: <<http://www.mundial-deadministracao.com.br/>>.

- 3 XII Congreso Español de Ciencia Política. Disponível em: <<http://www.aecpa.es/aecpa/presentacion/pages.4/>>.
- 4 VI Congresso Internacional sobre Governo, Administração e Políticas Disponível em: <<http://www.gigapp.org/>>.
- 5 Disponível em: <<http://gogapp.org/index.php/noticias/noticias-gigapp/421-la-opengovpart-presente-en-gogapp2015>>.
- YANG, Kaifeng. Public administrators trust in citizens: a missing link in citizen involvement efforts. **Public Administration Review**, United Kingdom, v. 65, n. 3, p. 273-285, 2005.
- WINDRUM, Paul; KOCH, Per. **Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

REFERÊNCIAS

DELLA PORTA, Donatella; CAIANI, Manuela. **Social movements and Europeanization**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

GRIFFITHS, Mary. Citizens, policy, co-production, politics and the public sphere. In: MERVIO, Marko. **Advances in Public policy and Administration**. United States: IGI, 2015. p. 80-100.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Trotta, 2010.

HERO, Rodney. **National politics: beyond conflict or cooperation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

KEDAR, Orit. Voting for policy, not parties: how voters compensate for power sharing. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

KICKERT, Walter J. M.; KLIJN, Erik-Hans; KOPPENJAN, Joop F. M. **Managing complex networks: strategies for the public sector**. London: Sage Publications, 1999.

LACHMUND, Jens. **Greening Berlin: the co-production of science, politics and urban nature**. Cambridge: MIT Press, 2013.

PONCE, Juli. Introduction: a brief general reflection. In: PONCE, Juli. **Land use law, housing and social and territorial cohesion**. Denver: RMLUI, 2006.

ARTIGOS

**BRAND EQUITY: COMPORTAMENTO DO
CONSUMIDOR PERANTE AS MARCAS DA
DISTRIBUIÇÃO**

RESUMO

O tema do *brand equity* não só é relevante para as organizações como também oferece um conjunto vasto de vantagens para o próprio consumidor. O objetivo central desta pesquisa passa por estudar as variáveis que mais contribuem para a sua formação e, ao mesmo tempo, estudar o impacto do *brand equity* na intenção de compra e no *word-of-mouth* (WOM). Para os devidos efeitos, foi realizada uma pesquisa de índole quantitativa por meio de um questionário estruturado, baseado em uma amostra de 237 inquiridos com idade superior a 18 anos. Feita a análise estatística, as variáveis *price deals*, identificação com a marca, confiança na marca foram as que apresentaram um impacto positivo total nas variáveis respeitantes à construção do *brand equity*: qualidade percebida, lealdade e *brand awareness*. Já estas dimensões do *brand equity* parecem ter um impacto positivo no *word-of-mouth* e a dimensão *brand awareness* tem um impacto positivo na intenção de compra. Por fim, a intenção de compra tem um impacto positivo no WOM.

**Daniela Alexandra da Costa
Sousa**

danielasousa92@gmail.com

Mestre em Marketing pela
Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra –
Portugal.

Arnaldo Coelho

coelho1963@hotmail.com

PHD em Gestão. Professor
e coordenador dos cursos
de doutoramento e MBA da
Universidade de Coimbra –
Portugal.

Cristela Maia Bairrada

cristela.bairrada@ua.pt

Doutora em Gestão. Professora
na Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra
e no Instituto Superior de
Contabilidade e Administração
da Universidade de Aveiro -
Portugal.

Palavras-chave: *Brand Equity*. Marcas do Distribuidor. Comportamento do Consumidor.

1 INTRODUÇÃO

O *brand equity* é um tópico cada vez mais abordado pelos profissionais de marketing e investigadores. No entanto, a abordagem ao *brand equity* tem sido feita maioritariamente em relação a marcas que são alvo de grande notoriedade e reconhecimento por parte do consumidor. Assim, torna-se relevante investigar o comportamento do consumidor em relação às marcas da distribuição, isto é, saber o que o consumidor sente em relação a este tipo de marcas e qual o motivo que os leva a adquirir os seus produtos. Nos últimos anos, as marcas de distribuidor têm evidenciado um crescimento significativo na quota de mercado (LAMEY et al., 2007). Em determinadas categorias de produto, já podemos verificar que a marca dominante é a marca do distribuidor (DICK; JAIN; RICHARDSON, 1995; BALTAS, 1997; KELLER, 1998). Segundo Binninger (2008), os consumidores encaram os produtos da marca do distribuidor como uma boa compra uma vez que

são marcas caracterizadas por sua elevada disponibilidade ao nível da distribuição de lojas.

Existem várias perspetivas acerca do conceito de *Brand Equity*. Segundo Farquhar (1989), o termo dito de valor da marca refere-se ao valor incremental adicionado pelo nome da marca para um produto (SPRY; PAPPU; CORNWELL, 2011). Para Keller (2003), a gestão do valor da marca significa um grande controlo dos significados que são associados à marca na memória do consumidor (SPRY; PAPPU; CORNWELL, 2011). Keller (1998) refere que o *brand equity* proporciona um ativo estratégico que maximiza a desempenho da marca em longo-prazo, tornando a marca mais rentável por meio dos benefícios a ela associados, criando, assim, uma maior fidelidade, a possibilidade de cobrar um preço premium, melhores rácios de vendas etc. (MARTOS-PARDAL, 2012). Com o agravamento da situação económica mundial, os salários a descer e o aumento do custo de vida, o consumidor opta por hábitos de consumo mais racionais e muda a sua consciência de valor (ANG, 2001), sendo que as marcas de distribuidor podem ser a alternativa mais económica. O presente estudo tem como objetivos estudar o *brand equity* das marcas de distribuidor assim como identificar as variáveis que podem contribuir para a sua formação. Tem ainda como objetivos estudar os impactos do *brand equity* destas marcas na intenção de compra e no *word-of-mouth* (WOM). Nesta pesquisa, utilizaram-se antecedentes de duas naturezas distintas: um conjunto de variáveis ligadas à dimensão da marca (prestígio da marca, identidade da marca, valor percebido, confiança e reputação) e à sua estratégia de marketing, materializadas no seu *marketing-mix e price deals*; um outro conjunto de variáveis ligadas às atitudes e aos comportamentos do consumidor como sensibilidade ao preço, o comportamento hedônico e a identificação com a marca. Como consequentes do *brand equity*, apresentamos variáveis como a intenção de compra e o WOM (*word-of-mouth*).

Este trabalho encontra-se dividido em 5 partes fundamentais. A primeira parte diz respeito à apresentação do quadro conceptual e hipóte-

ses de investigação. A segunda e a terceira parte dizem respeito, respetivamente, à metodologia, análise e discussão dos resultados. Finalmente, encontramos, na quarta parte, a discussão e as conclusões e, na quinta e última parte, as Limitações e Futuras Linhas de Investigação.

2 QUADRO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1 QUADRO CONCEPTUAL

As marcas do distribuidor apresentam hoje uma qualidade aceitável e estão cada vez mais a ser procuradas pelo consumidor. Isto se deve ao fato de seu custo ser bastante inferior ao custo dos produtos das marcas de fabricante, conseguindo satisfazer a mesma necessidade procurada. As marcas de distribuição estão a apostar mais na inovação e no *design*, de forma a poderem acompanhar a qualidade acrescentada pelas marcas de fabricante. A inovação é sempre uma mais-valia, pois acrescenta valor às marcas e só assim poderão comunicar a sua utilidade para o consumidor quer ao nível emocional, quer funcional, adotando estratégias de marketing eficazes para a imagem da marca em longo prazo (KELLER, 1998). O *price deals* e a sensibilidade aos preços serão variáveis de estudo, pois, com a situação económica mundial, cada vez mais instável, o consumidor viu-se obrigado a optar por comprar produtos mais baratos, que satisfazem as mesmas necessidades dos mais caros, traduzindo-se, assim, um equilíbrio entre o útil e o agradável. Keller (1993) apresentou o *brand equity* baseado no cliente, centrando-se no conhecimento da marca, levando em consideração a conscientização da marca e a sua imagem, denominando-as de abordagens diretas e indiretas. Já Aaker (1996a) construiu o seu modelo de *brand equity* baseado em cinco dimensões: lealdade; *brand awareness*; a qualidade percebida; as associações e os ativos da marca. Quanto ao modelo de Yoo e Donthu (2001, p. 2), usado neste estudo, considera que *brand equity* “significa a medição do capital cognitivo e comportamental do valor da marca em nível do consumidor individual, através de um inquérito

aos consumidores baseadas em experiências de consumo”. O modelo conceitual foi desenhado com o objetivo de estruturar o procedimento da investigação seguindo variáveis que vão ao encontro dos objetivos gerais deste artigo. O *brand equity* é o centro de toda a investigação, uma vez que se pretende saber se o consumidor tem uma atitude positiva em face das marcas de distribuidor e se realmente estas são possuidoras de valor para o consumidor. Assim, a forma mais correta e viável para investigar a situação acima mencionada foi dividir as variáveis em dois grupos. Em um grupo, consideram-se as variáveis relativas à marca (aquilo que a marca é para o consumidor) e a estratégia de marketing da empresa e no outro, as variáveis relativas ao consumidor (características que podem fazer diferença na atitude deste no momento da decisão de compra), vistas como antecedentes do *brand equity*. Também incidimos a nossa análise nos consequentes do *brand equity*. Na figura abaixo representada, podemos observar o modelo de investigação que será objeto de estudo deste trabalho.

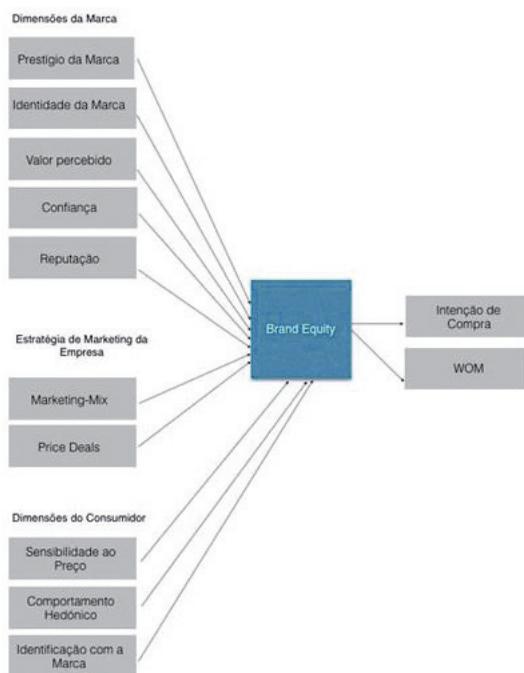


Figura 1 - Representação gráfica do modelo conceitual da investigação- *Brand equity* e a atitude do consumidor perante as marcas da distribuição
Fonte: elaboração própria.

2.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.2.1 Prestígio da Marca

O prestígio da marca é definido como o grau com que os consumidores associam estatuto e estima a uma marca (BAEK; KING, 2011; STEENKAMP; BATRA; ALDEN, 2003; STOKBURGER; RATNESHWAR; SEN, 2012). Desta forma, os consumidores tenderão a ver marcas prestigiantes como sinal de status, riqueza ou poder (STEENKAMP; BATRA; ALDEN, 2003). Destaca-se ainda o fato de os consumidores, ao adquirirem uma marca de prestígio, esperarem que esta possa lhes fazer mostrar um maior desempenho e qualidade (GARFEIN, 1989; HEISEY, 1990; VIGNERON; JOHNSON, 1999; BAEK; KIM; YU, 2010). O prestígio da marca está por outro lado também ligado à qualidade percebida, à lealdade e ao conhecimento/associações da marca. O valor de uma marca para o consumidor está, desta forma, associado tanto ao prestígio como à qualidade percebida, bem como a outras variáveis que contribuem para a construção do *brand equity*, nas suas três dimensões (STEENKAMP; BATRA; ALDEN, 2003). Sendo uma marca detentora de tais características, isto leva a que, certamente, o consumidor a perceba como sendo uma marca de qualidade, o que fará que ela tenha clientes satisfeitos e com vontade de repetir a compra. Consequentemente, as marcas prestigiantes tornar-se-ão mais conhecidas. Desta forma, propomos as seguintes hipóteses:

H1a: O prestígio da marca tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H1b: O prestígio da marca tem um efeito positivo na lealdade.

H1c: O prestígio da marca tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.2 Identidade da Marca

Segundo Kapferer (1991), a identidade é definida como um sentimento de existir enquanto indivíduo coerente e específico, que

assume a sua história e tendo o seu lugar em relação aos outros. A identidade é o que diferencia a marca das outras, o que a torna única e especial para o consumidor, criando um valor para o cliente, sendo um elemento fulcral para a construção do *brand equity* (KAPFERER, 2000). Sendo uma marca caracterizada por sua diferenciação no mercado, isto levará certamente o consumidor a atribuir-lhe qualidade e a querer repetir a compra. Por outro lado, podemos certamente também afirmar que marcas com forte identidade serão marcas que ocupam um lugar de destaque no mercado, o que leva a crer que elas ganhem notoriedade. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H2a: A identidade da marca tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H2b: A identidade da marca tem um efeito positivo na lealdade.

H2c: A identidade da marca tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.3 Valor Percebido

O valor percebido diz respeito a uma avaliação global que os consumidores fazem após ponderarem o que recebem de uma marca e aquilo que dão (ZEITHAML, 1988). Por outras palavras, o valor percebido consiste em uma avaliação da utilidade de uma determinada marca, sendo esta feita a partir de uma comparação entre aquilo que um consumidor recebe (e.g. qualidade, satisfação, etc.) e dá a uma determinada marca (e.g. tempo, dinheiro, esforço, etc.) em face daquilo que poderia dar e receber por parte de outra marca (NETEMEYER et al., 2004). Desta forma, o valor percebido corresponde à utilidade de um produto ou serviço, que, habitualmente, está relacionado com a percepção do consumidor, havendo uma troca dos benefícios por custos (NILSON, 1992; OSTROM; IACOBUCCI, 1995; JENSEN, 1996; WOODRUFF; GARDIAL, 1996; HESKETT; SASSER; SCHLESINGER, 1997). Um estudo realizado por Garretson, Fisher e Burton (2002) refere que

o valor percebido interfere positivamente na compra tanto das marcas de distribuidor como nas marcas de fabricante. Desta forma, o valor percebido está ligado à qualidade percebida e também às associações à marca, podendo também contribuir para a satisfação do consumidor sendo uma das medidas mais importantes para o *brand equity* e futura atitude positiva na construção de lealdade. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H3a: O valor percebido tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H3b: O valor percebido tem um efeito positivo na lealdade.

H3c: O valor percebido tem um efeito percebido no *brand awareness*.

2.2.4 Confiança

A confiança de marca está definida como a vontade de o consumidor comum confiar na habilidade da marca para executar a sua função (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2002), contribuindo para a concretização de suas expectativas e intenções. A confiança na marca é assim baseada em uma promessa de valor para o consumidor. A confiança está assim relacionada com a predisposição de o consumidor confiar na marca para corresponder às suas expectativas (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2002). A confiança é assim uma variável que ajuda à construção de lealdade do consumidor (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001). Ela permite que sejam criadas relações estáveis e duradouras, criando um valor notório da marca. A confiança pode ser um antecedente do *brand equity* porque cria relações que são fortemente estáveis (MORGAN; HUNT, 1994). Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H4a: A confiança tem uma relação positiva com qualidade percebida.

H4b: A confiança tem uma relação positiva com a lealdade.

H4c: A confiança tem uma relação positiva com o *brand awareness*

2.2.5 Reputação

Argenti e Druckenmiller (2004, p. 369) definem reputação como “uma representação coletiva de múltiplas imagens constituintes da empresa, construída ao longo do tempo e baseada em programas de identidade da empresa”. Segundo De Chernatony e Harris (2000), a reputação é percepção da marca em longo prazo; é algo que torna a marca mais estável (ALMEIDA, 2014). A reputação pode estar relacionada a consequências que sejam favoráveis às marcas, mesmo em nível económico. Uma reputação corporativa favorável proporciona vantagem competitiva à marca e um maior valor (FOMBRUN; SHANLEY, 1990). Marcas reputadas são normalmente marca conhecidas do público em geral como sendo aquelas que vendem produtos de qualidade e com as quais os consumidores pretendem manter uma relação estável e duradoura. Assim se propõe a seguinte hipótese:

H5a: A Reputação tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H5b: A Reputação tem um efeito positivo na lealdade.

H5c: A Reputação tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.6 Marketing-Mix

O *marketing-mix* constituído pelos 4 P's (*product, price, promotion, place*) é o conjunto dos elementos da estratégia de marketing que a empresa controla (KOTLER; KELLER, 2009). O *marketing-mix* é uma variável que interfere fortemente nas percepções dos consumidores e tem um efeito positivo na construção do *brand equity* (qualidade percebida, lealdade e *brand awareness*) (YOO; DONTU, 2001). Marcas que trabalham de uma forma eficaz a diferentes componentes do *marketing-mix* irão certamente usufruir de benefícios vantajosos em nível de percepção da qualidade dos seus produtos, lealdade e *brand awareness* de suas próprias marcas. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H6a: O *marketing-mix Price* tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H6b: O *marketing-mix Price* tem um efeito positivo na lealdade.

H6c: O *marketing-mix Price* tem um efeito positivo no *brand awareness*.

H7a: O *marketing-mix* Imagem de loja tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H7b: O *marketing-mix* Imagem de loja tem um efeito positivo na lealdade.

H7c: O *marketing-mix* Imagem de loja tem um efeito positivo no *brand awareness*

H8a: O *marketing-mix* Gastos em publicidade tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H8b: O *marketing-mix* Gastos em publicidade tem um efeito positivo na lealdade.

H8c: O *marketing-mix* Gastos em publicidade tem um efeito positivo no *brand awareness*

H9a: O *marketing-mix* Intensidade da distribuição tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H9b: O *marketing-mix* Intensidade da distribuição tem um efeito positivo na lealdade.

H9c: O *marketing-mix* Intensidade da distribuição tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.7 Price Deals

O consumidor é propenso a responder positivamente a promoções a que está exposto, pois o preço que é apresentado sob a forma de promoção é sempre mais atractivo, influenciando-o, assim, na decisão de compra (LICHTENSTEIN; NETEMEYER; BURTON, 1990; LICHTENSTEIN; RIDGWAY; NETEMEYER, 1993). As promoções podem constituir valor para a marca se o consumidor for particularmente sensível aos preços. Esta variável é apresentada de forma independente do *marketing mix* uma vez que a intensidade de sua percepção supera, muitas vezes, o efeito das restantes políticas da empresa (SWANI; YOO, 2010). É uma variável que é habitualmente tratada de forma independente e que pode produzir resultados opostos aos das restantes políticas de marketing e com impacto direto no

comportamento do consumidor (ANGEL; MANUEL, 2005). Estudos realizados por Monroe e Chapman (1987) e por Burton et al. (1998) referem que o preço de promoção faz que os consumidores aumentem a percepção de valor relativamente ao produto da marca em questão pelo que se espera que esta atitude se reflita em nível da qualidade percebida, lealdade e *brand awareness*. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H10a: A promoção de preços tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H10b: A promoção de preços tem um efeito positivo na lealdade.

H10c: A promoção de preços tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.8 Sensibilidade ao Preço

No estudo realizado por Sinha e Batra (1999), refere-se que os consumidores têm uma maior sensibilidade ao preço devido ao aumento da quota de mercado das marcas do distribuidor, e que o nível de sensibilidade ao preço na categoria do produto é uma variável explicativa na compra das marcas de distribuidor. O fato de um consumidor ser sensível ao preço pode fazer que este seja favoravelmente influenciado a comprar as marcas da distribuição e conferir-lhe maior valor (FREITAS, 2010). De acordo com Dhar e Hoch (1997), os consumidores mais sensíveis aos preços são aqueles que têm mais tendência para comprar produtos da marca do distribuidor.

Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H11a: A sensibilidade ao preço tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H11b: A sensibilidade ao preço tem um efeito positivo na lealdade.

H11c: A sensibilidade ao preço tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.9 Comportamento Hedônico

O hedonismo é definido por Schwartz e Rubel (2005) como um valor medido por itens como o prazer, a autoindulgência e uma vida

com um lado mais prazeroso. O comportamento hedônico tem assim um efeito positivo no *brand equity*, pois, se o consumidor está disposto a comprar um produto pelo prazer ou experiência que lhe dá, a marca consegue ter um valor mais elevado. As marcas que proporcionarem tais sentimentos a seus consumidores serão certamente marcas que serão mais recordadas, marcas percecionadas como aquelas que têm produtos de qualidade e com as quais os consumidores pretendem manter uma relação duradoura. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H12a: O comportamento hedônico tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H12b: O comportamento hedônico tem um efeito positivo na lealdade.

H12c: O comportamento hedônico tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.10 Identificação com a Marca

O consumidor, ao identificar-se com determinada marca, significa que terá uma afinidade ou amor à marca (TUSKEJ, GOLOB; PODNAR, 2013), assim como uma identificação de sua personalidade com a personalidade da marca. Identificando-se com uma determinada marca, o consumidor atribuir-lhe-á qualidade e quererá manter-se certamente próximo dela. Sendo um estatuto nem sempre fácil de ser alcançado, esta característica terá certamente também um impacto nos índices de recordação da marca detentora de tais características. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H13a: A identificação com a marca tem um efeito positivo na qualidade percebida.

H13b: A identificação com a marca tem um efeito positivo na lealdade.

H13c: A identificação com a marca tem um efeito positivo no *brand awareness*.

2.2.11 Intenção de Compra

A intenção de compra indica um comportamento futuro de um indivíduo perante uma determinada marca. Esta variá-

vel tem sido muito importante para estudar o comportamento dos consumidores, pois é um indicador forte de uma possível compra no futuro. Segundo os autores Fishbein e Ajzen (1975) e Schiffman e Kanuk (2007), quando os consumidores apresentam uma intenção de compra positiva, têm à partida um compromisso de marca positivo. Yoo e Donthu (2001) sugerem que um *brand equity* mais elevado sugere a possibilidade de uma maior predisposição para comprar. Existem diversas opiniões sobre a intenção de compra. Alguns autores defendem que o preço é um grande decisor para a intenção de compra; outros, que o WOM (*word-of-mouth*) ou as pessoas próximas também têm uma influência determinante (MATTEI; MACHADO; OLIVEIRA, 2006). Sendo a marca percebida como sendo uma marca com valor, isto fará certamente que o consumidor esteja consciente que tomou a decisão certa no momento de compra pelo que quererá certamente repetir esse comportamento. Assim se propõem as seguintes hipóteses:

H14a: A qualidade percebida tem um impacto na intenção de compra.

H14b: A lealdade tem um impacto na intenção de compra.

H14c: O *brand awareness* tem um impacto na intenção de compra.

H15: A intenção de compra tem um efeito positivo no WOM (*word-of-mouth*).

2.2.12 WOM (word-of-mouth)

Segundo Brown et al. (2005), o *word-of-mouth* ocorre quando a informação relativa a produtos, serviços, lojas, empresas etc. se espalha de uns consumidores para os outros. Esta pode ser vista como a resposta mais importante que pode surgir de um relacionamento entre consumidores e marcas (BROWN et al., 2005). Quando os consumidores percebem determinada marca como sendo a única opção, dada

a ligação emocional que o liga a esta, eles estarão dispostos a passar a palavra sobre essa marca simplesmente porque acreditam verdadeiramente nela (TUSKEJ; GOLOB; PODNAR, 2013). O *word-of-mouth* é algo que influencia bastante o comportamento do consumidor perante as marcas e as compras realizadas. Como é um meio de comunicação informal, torna-se mais facilmente viral, isto é, conversas e opiniões dadas pelo círculo social: de amigos, familiar ou profissional, faz que haja uma maior confiança na qualidade de determinado serviço ou produto da marca em questão, levando, assim, a uma maior disponibilidade para experimentar ou adquirir os produtos da marca. Segundo Arndt (1967), o “boca a boca” define um comportamento de comunicação verbal entre os consumidores sobre determinada marca, não apresentando qualquer intenção comercial (LIN; LU, 2010, p. 22). O WOM não tem que ser feito somente por meio do contato direto face-to-face, pode ser realizado através de outros meios, como por exemplo, internet, telefone, etc (BUTTLE, 1998). Assim propõe-se as seguintes hipóteses:

H16a: A qualidade percebida tem impacto no WOM (*word-of-mouth*).

H16b: A lealdade tem impacto no WOM (*word-of-mouth*).

H16c: O *brand awareness* tem um impacto no WOM (*word-of-mouth*).

3 METODOLOGIA

3.1 RECOLHA DE DADOS

No âmbito deste trabalho de investigação, realizou-se uma pesquisa de método quantitativo e de dedução de hipóteses para o recolhimento de dados. O método escolhido foi o método por questionário sendo colocado *on-line* por meio da plataforma Google Docs para que também, de uma forma rápida e eficaz, disponibilizasse as respostas devidamente codificadas e, assim sendo,

possivelmente transcrevesse esta base para o software Statistical Package for the Social Sciences- SPSS. A terminologia das questões foi feita com base no formato de escolha múltipla, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), em que os inquiridos apenas poderiam escolher uma opção que se ajustasse mais de acordo com aquilo que sentiam. O questionário realizado foi restrito apenas às perguntas que são colocadas; ou seja, não havia margem para o inquirido responder ao que não está diretamente explícito nas questões. Destaca-se também o fato de o consumidor escolher livremente a marca de distribuidor que tinha em mente quando respondeu ao inquirido e de se ter utilizado a metodologia *snowball* ou “bola-de-neve” para a seleção dos inquiridos. Ao longo deste estudo, os itens utilizados para medir as diferentes variáveis tiveram por base escalas traduzidas de vários trabalhos anteriormente apresentados, dos quais se destacam os seguintes: Baek, Kim e Yu (2010) (prestígio da marca); Bhattacharya e Sen (2003) (identidade da marca); Dodds, Monroe e Grewal (1991) e Aaker (1996b) (valor percebido); Taylor, Celuch e Goodwind (2004) e Chaudhuri e Holbrook (2001) (confiança); García de los Salmones, Crespo e Bosque (2005) (reputação); Yoo, Donthu e Lee (2000) (Marketing-mix); Yoo, Donthu e Lee, (2000) (Price deals); Lall e Bell (2003), Ayala e Neslin (2005), Demoulin e Zidda (2006) e Mueller (2007) (sensibilidade ao preço); Babin, Darden e Griffin (1994) (comportamento hedónico); Mael e Ashforth (1992), Stokburger, Ratneshwar e Sem (2012) (identificação com a marca) e Carroll e Ahuvia (2006) (intenção de compra e passa palavra positivo). Destaca-se, também, o fato de este trabalho de investigação ter contemplado a análise de 237 inquiridos validados e o recolhimento destes dados ter ocorrido ao longo dos meses de abril de maio de 2015. Relativamente aos dados recolhidos, importa destacar que a

amostra foi composta por homens (45,1%) e mulheres (54,9%). Relativamente à idade, a maior parte dos inquiridos esteve entre os 24-29 anos, com 80 inquiridos. No que toca à escolaridade, o maior número de indivíduos respondeu que o seu grau educacional correspondia à licenciatura, 131 indivíduos (55,3%), o que, de certa forma, vem justificar a faixa etária dos respondentes. Quanto à ocupação, 100 indivíduos responderam ser trabalhadores e estudantes, em simultâneo (42,2%), 73 eram estudantes (30,8%), 20,7% eram apenas trabalhadores, 5,1% desempregados (as) e os restantes 1,3% reformados (as).

Por meio da análise fatorial confirmatória, e no que diz respeito à avaliação do modelo global, utilizando o software estatístico IBM SPSS AMOS (versão 21), verificou-se que o modelo apresentava um valor de ajustamento satisfatório. Podemos constatar que relativamente ao RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) e ao CFI (Comparative Fit Index), o modelo apresenta um ajustamento bom, 0,06 e 0,901, respetivamente. Quanto ao TLI (Tucker-Lewis Index), apresentou um ajustamento aceitável segundo Marôco (2010) com 0,885, o IFI apresenta o valor de 0,903 que corresponde a um bom ajustamento. Depois de uma análise detalhada do modelo de medidas (avaliação dos coeficientes estandardizados, normalidade multivariada, fiabilidade de cada indicador, fiabilidade de cada variável latente e análise da validade discriminante), verificamos que não existem valores que se afastem dos valores recomendados pela literatura. Para todas as variáveis latentes, quer os valores da fiabilidade composta (CR) quer os valores da variância extraída média (AVE), estão, respetivamente, acima dos valores recomendados de 0.7 e 0.5. Após a análise destes indicadores, verificamos que todos os construtos utilizados no modelo conceptual respeitam os critérios estipulados por Hair et al. (1995).

Tabela 1- Desvio Padrão; Diagonal a negrito – Alpha de Cronbach; C.R. – Fiabilidade compósita; AVE – Variância média extraída

	DP	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x12	x13	x14	x15	x16	x17	CR	AVE
Qualidade Percebida (x1)	0,693	0,852																0,860	0,673
Lealdade (x2)	0,622	0,272	0,872															0,872	0,695
Brand Awareness (x3)	0,894	0,129	0,295	0,899														0,900	0,749
Prestígio da Marca (x4)	0,756	0,367	0,222	0,187	0,931													0,932	0,821
Identidade da Marca (x5)	0,868	0,412	0,194	0,109	0,899	0,904												0,906	0,752
Marketing-Mix Price (x6)	0,999	0,055	0,029	0,042	0,289	0,299	0,943											0,945	0,851
M.M Imagem da Loja (x7)	0,614	0,367	0,296	0,162	0,355	0,299	0,050	0,884										0,850	0,719
M.M Gastos em Publicidade (x8)	1,047	0,012	0,000	0,012	0,008	0,381	0,028	0,024	0,887									0,892	0,734
M.M Intensidade da Distribuição (x9)	0,806	0,028	0,030	0,085	0,036	0,009	0,002	0,009	0,187	0,826								0,834	0,628
Reputação (x10)	0,473	0,278	0,122	0,135	0,130	0,021	0,036	0,139	0,105	0,143	0,817							0,825	0,613
Price Deals (x11)	0,746	0,027	0,026	0,004	0,044	0,131	0,205	0,002	0,054	0,008	0,078	0,920						0,924	0,802
Sensibilidade ao Preço (x12)	0,515	0,023	0,039	0,000	0,000	0,031	0,010	0,007	0,015	0,009	0,035	0,034	0,821					0,829	0,619
Comportamento Hedónico (x13)	0,945	0,018	0,038	0,133	0,000	0,007	0,002	0,000	0,015	0,050	0,011	0,017	0,000	0,874				0,877	0,706
Identificação com a Marca (x14)	0,686	0,030	0,194	0,637	0,093	0,000	0,036	0,076	0,003	0,159	0,075	0,001	0,003	0,176	0,831			0,845	0,649
Confiança na Marca (x15)	0,676	0,044	0,362	0,308	0,063	0,043	0,010	0,399	0,004	0,002	0,145	0,033	0,000	0,004	0,079	0,774		0,938	0,790
Intenção de compra (x16)	0,669	0,179	0,121	0,436	0,094	0,035	0,003	0,047	0,005	0,134	0,174	0,004	0,022	0,199	0,321	0,042	0,893	0,784	0,548
WOM (Worth-of-Mouth) (x17)	0,882	0,364	0,264	0,224	0,167	0,060	0,002	0,181	0,004	0,017	0,158	0,024	0,002	0,056	0,343	0,280	0,228	0,895	0,739

Fonte: elaboração própria.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

A tabela 2 apresenta os resultados do modelo estrutural que testa as hipóteses propostas para esta investigação. A tabela apresenta os coeficientes estandardizados e o nível de significância que permitem estabelecer as hipóteses que são efetivamente corroboradas.

Tabela 2- Resultado do Teste de Hipóteses

Variável	Hipótese	SRW	P
PM→QP	H1a	-0,046	>0,05
PM→Lealdade	H1b	0,239	>0,05
PM→BA	H1c	0,359	>0,05
IDENTIMARCA→QP	H2a	0,456	>0,05
IDENTIMARCA→Lealdade	H2b	-0,111	>0,05
IDENTIMARCA→BA	H2c	-0,272	>0,05
CM→QP	H4a	0,0337	**
CM→Lealdade	H4b	0,332	**
CM→BA	H4c	0,169	**
REPUTAÇÃO→QP	H5a	0,203	*
REPUTAÇÃO→Lealdade	H5b	-0,028	>0,05
REPUTAÇÃO→BA	H5c	0,176	**
MMP→QP	H6a	0,03	>0,05

MMP→Lealdade	H6b	0,051	>0,05
MMP→BA	H6c	-0,081	>0,05
MMIL→QP	H7a	0,101	>0,05
MMIL→Lealdade	H7b	0,159	>0,05
MMIL→BA	H7c	0,053	>0,05
MMGP→QP	H8a	-0,0085	>0,05
MMGP→Lealdade	H8b	-0,091	>0,05
MMGP→BA	H8c	-0,132	*
MMID→QP	H9a	0,063	>0,05
MMID→Lealdade	H9b	0	>0,05
MMID→BA	H9c	-0,013	>0,05
PD→QP	H10a	0,119	*
PD→Lealdade	H710b	0,158	*
PD→BA	H10c	-0,0117	*
SP→QP	H11a	0,039	>0,05
SP→Lealdade	H11b	0,213	**
SP→BA	H11c	-0,0117	>0,05
CH→QP	H12a	0,117	*
CH→ Lealdade	H12b	0,009	>0,05
CH→BA	H12c	0,085	>0,05
IDENTIFICMARCA→QP	H13a	-0,159	**
IDENTIFICMARCA→Lealdade	H13b	0,288	**
IDENTIFICMARCA→BA	H13c	0,628	**
QP→IC	H14a	0,014	>0,05
Lealdade→IC	H14b	-0,033	>0,05
BA →IC	H14c	0,602	**
IC→WOM	H15	0,209	**
QP→WOM	H16a	0,392	**
Lealdade→WOM	H16b	0,202	**
BA→WOM	H16c	0,129	**

Nota: **<0,01(Suportado); *<0,05(Suportado); NS (Não Suportado) >0,05

Fonte: elaboração própria.

Como podemos averiguar, contrariamente ao inicialmente suposto quando à definição da hipótese H1a, o prestígio da marca não tem um impacto na qualidade percebida, ($b = -0,046$, $p > 0,05$). Na relação entre o prestígio da marca e a lealdade (H1b), também aqui não é verificado qualquer tipo de relação entre as variáveis ($b = 0,239$, $p > 0,05$). Na hipótese H1c, consta-se, mais uma vez, que não há uma rela-

ção significativa entre as variáveis prestígio da marca e o brand awareness ($b = 0,359$, $p > 0,05$). Aparentemente, o prestígio não parece afetar o comportamento dos consumidores. De fato, a relação qualidade preço costuma aparecer como determinante, pois, apesar da notoriedade crescente, ainda não parecem ser marcas que se destaquem por seu prestígio. No caso da relação entre a variável da identidade da marca e

a qualidade percebida (H2a), verifica-se que a relação entre as variáveis nesta hipótese não é suportada, ($b= 0,456$, $p>0,05$). O mesmo acontece no que diz respeito à relação entre a identidade da marca e a lealdade (H2b), ($b=-0,111$, $p>0,05$). No que diz respeito à relação entre a variável da identidade da marca e o *brand awareness* (H2c), deparamo-nos com a mesma situação da hipótese referida anteriormente ($b= -0,272$, $p >0,05$). Pelas mesmas razões, as marcas de distribuidor parecem não ter ganhado ainda uma identidade que as diferencie positivamente das marcas *premium*. No que diz respeito à H4a, verificamos, tal como o inicialmente proposto, a existência de uma relação positiva entre a confiança na qualidade percebida ($b=0,337$, $p<0,01$). Na relação entre a confiança da marca e a lealdade (H4b), confirma-se igualmente um impacto significativo entre as variáveis ($b=0,332$, $p<0,01$). No caso da relação entre as variáveis confiança na marca e o *brand awareness* (H4c), verifica-se a existência de um impacto positivo como inicialmente era esperado, ($b=0,169$, $p<0,01$). Na hipótese H5a, respeitante à relação entre a reputação e a qualidade percebida, foi constatado um impacto positivo na relação entre estas variáveis ($b=0,203$, $p<0,05$); contudo na relação entre a reputação e a lealdade (H5b), não foi confirmada uma relação positiva ($b= -0,028$, $p>0,05$). No entanto, na hipótese H5c relativa à relação existente entre a reputação e o *brand awareness*, confirma-se o que, inicialmente, era esperado: existe assim um impacto da reputação sobre o *brand awareness* ($b=0,176$, $p<0,01$). Na relação entre o *marketing-mix price* e a qualidade percebida (H6a), não se verifica uma relação significativa entre elas ($b=0,030$, $p>0,05$). No caso da relação entre o *marketing-mix price* e a lealdade, respeitante à hipótese H6b, também não há qualquer grau de significância, e a hipótese não é suportada, ($b=0,051$, $p>0,05$). No caso da hipótese H6c, também não corroboramos a relação existente entre o *marketing-mix price* e o *brand awareness*, ($b= - 0,081$, $p>0,05$). No que diz respeito à relação entre a variável de *marketing-mix* imagem de loja e a qualidade

percebida (H7a), verificamos que ela não apresenta um efeito estatisticamente significativo ($b=0,101$, $p>0,05$). O mesmo fato se verifica para a hipótese H7b ($b=0,159$, $p>0,05$), tal como na relação entre o *marketing-mix* imagem de loja e o *brand awareness* (H7c), ($b=0,053$, $p>0,05$). Quanto à variável de *marketing-mix* gastos em publicidade, verificamos que ela não tem impacto na variável qualidade percebida ($b= -0,085$, $p>0,05$) (H8a). A mesma situação se vem a verificar para a hipótese H8b, hipótese que estabelecia a relação entre o *marketing-mix* gastos em publicidade e a lealdade à marca ($b= -0,091$, $p>0,05$). Na relação entre a variável *marketing-mix* gastos em publicidade e *brand awareness*, existe impacto que, no entanto, é negativo ($b= -0,132$, $p<0,05$), alterando, assim, o pressuposto da H8c. No caso da hipótese H9a, hipótese que estabelecia uma relação positiva entre a variável de *marketing-mix* intensidade da distribuição e a qualidade percebida (H9a), verificamos que esta não foi corroborada pelos dados ($b=0,063$, $p>0,05$). A mesma situação verificou-se na hipótese H9b, hipótese que considerava a relação positiva entre o *marketing-mix* intensidade da distribuição e a lealdade à marca (H9b), ($b=0,000$, $p>0,05$). Na hipótese H9c, hipótese que estabelecia a relação entre o *marketing-mix* intensidade da distribuição e o *brand awareness*, também o nosso estudo não conseguiu corroborar a hipótese inicialmente formulada ($b= -0,013$, $p>0,05$). Na verdade, os esforços de marketing das marcas de distribuidor tendem a concentrar-se nos efeitos preço e, por esta razão, as restantes variáveis apresentam uma visibilidade reduzida e um impacto estatisticamente não significativo no valor das marcas.

Relativamente à relação existente entre o *price deals* e a qualidade percebida (H10a), verifica-se que, realmente, há um impacto positivo ($b= 0,119$, $p<0,05$). Tal fato se confirma na relação entre o *price deals* e a lealdade (H10b), ($b= 0,158$, $p<0,05$). No entanto, na hipótese H10c, verificou-se que o inicialmente suposto não se vem a confirmar, o *price deals* tem impacto no *brand awareness*, contu-

do negativo, ($b=-0,0117$, $p<0,05$). No caso da relação entre a sensibilidade ao preço e a qualidade percebida (H11a), também não se conseguiu confirmar o que foi inicialmente suposto, sendo que esta variável não tem um efeito significativo na qualidade percebida ($b=0,039$, $p>0,05$). Na hipótese H11b, verificou-se que a sensibilidade ao preço tem um impacto positivo na lealdade ($b=0,213$, $p<0,01$). No entanto, o mesmo fato não ocorre com a relação entre a variável de sensibilidade ao preço e o *brand awareness* (H11c), ($b=0,044$, $p>0,05$). Na verdade, a sensibilidade ao preço deverá apresentar uma relação mais significativa com a intenção de compra do que com o valor das marcas, com um efeito que parece supor uma menor relevância desta variável, quando se fala de marcas de distribuidor. No que diz respeito à relação entre o comportamento hedônico e a qualidade percebida (H12a), verificou-se, tal como o inicialmente suposto, uma relação positiva entre ambas as variáveis ($b=0,117$, $p<0,05$). Quanto à relação entre o comportamento hedônico e a lealdade, não ficou aqui demonstrada uma relação significativa entre estas variáveis (H12b), ($b=0,009$, $p>0,05$). Isso aconteceu com a hipótese H12c, ou seja, o comportamento hedônico não tem impacto no *brand awareness* ($b=0,085$, $p>0,05$). Como se pode verificar, contrariamente ao inicialmente suposto, a identificação com a marca tem um impacto na qualidade percebida; no entanto, esse impacto é negativo ($b=-0,159$, $p<0,05$), o que não suporta a hipótese H13a. Relativamente à relação entre a variável identificação com a marca e a lealdade, o impacto existente é positivo ($b=0,288$, $p<0,01$); ou seja, confirmado o que anteriormente foi proposto, que a identificação com a marca tem um efeito positivo na lealdade à marca, suportando, assim, a hipótese H13b. No que respeita à hipótese H13c, mais uma vez como foi inicialmente suposto, a identificação com a marca apresenta um impacto positivo no *brand awareness* ($b=0,628$, $p<0,01$). Analisando agora o impacto dos constituintes do *brand equity* (qualidade percebida, lealdade e *brand awareness*),

nos consequentes do *brand equity*, verificou-se que a qualidade percebida não tem impacto na intenção de compra ($b=0,014$, $p>0,05$), não suportando a hipótese H14a. No que diz respeito ao impacto da lealdade sobre a intenção de compra (H14b), verificou-se que não conseguimos suportar a hipótese inicialmente proposta ($b=-0,033$, $p>0,05$). Já no caso da hipótese H14c relativa ao impacto do *brand awareness* sobre a intenção de compra, confirmou-se a existência de um impacto positivo ($b=0,602$, $p<0,01$). Finalmente, também foi analisada a relação entre a intenção de compra e WOM (H15) e verificou-se, tal como o inicialmente formulado, a existência de uma relação positiva entre ambas as variáveis consideradas ($b=0,209$, $p<0,01$). Na relação entre a qualidade percebida e o WOM (H16a), verificou-se existir um efeito positivo ($b=0,392$, $p<0,01$), tal como na hipótese H16b, relação entre a lealdade e o WOM ($b=0,202$, $p<0,01$). Na relação entre *brand awareness* e o WOM (H16c) ($b=0,129$, $p<0,01$), verifica-se que a hipótese encontra suporte nestes resultados.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Esta pesquisa traz um conhecimento acrescido para o desenvolvimento do comportamento do consumidor em face do valor das marcas do distribuidor. Ao passo que os estudos anteriores se caracterizavam em determinantes específicos do *brand equity*; este abrange variáveis como o *marketing-mix* (YOO; DONTU; LEE, 2000), nas variáveis individuais a sensibilidade ao preço (ALMEIDA, 2014), o comportamento hedônico (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994) e a identificação com a marca (MAEL; ASHFORTH, 1992; STOKBURGER; RATNESHWAR; SEN, 2012) e ainda as atitudes em face das marcas. Este estudo é de natureza mais holística e engloba variáveis, quer de natureza individual, quer as atitudes em face das marcas, quer, finalmente, a estratégia de marketing da empresa. Destacou-se o fato de outras investigações futuras poderem apro-

fundar, de forma transcendente, o impacto destas variáveis nas marcas do distribuidor. Todavia e desde logo, este estudo apresentou uma natureza mais global e envolveu várias categorias de antecedentes, o que marca uma diferença perante a investigação passada. Em seguida, e não menos importante, constatou-se que a variável central do modelo, o *brand equity*, é um denominador que interpreta e avalia o valor da marca da forma mais abrangente. Nesta investigação, o *brand equity* foi estudado por meio do modelo de Yoo e Donthu (2001), que tem vindo a apresentar resultados satisfatórios, sendo constituído pela qualidade percebida, lealdade e associações à marca. A presente investigação tinha como objetivo central estudar o *brand equity* das marcas de distribuidor, conhecer as variáveis que mais contribuíam para a sua formação bem como analisar algumas de suas consequências. Após a análise e utilização da modelagem SEM, que relaciona as variáveis em estudo com as variáveis latentes, conseguiu-se concluir que todos os testes apresentam os valores necessários para serem considerados bons.

5.1 IMPLICAÇÕES AO NÍVEL ACADÊMICO E PRÁTICO

Esta investigação apresenta um conjunto de implicações quer em nível académico quer em prático. Desde logo, ela combina os efeitos relativos às variáveis do *marketing-mix* com as variáveis relativas ao consumidor, como antecedentes do *brand equity*, em um único modelo, o que é inovador em face da investigação produzida nesta área. Do mesmo modo, o *Brand Equity* surge ao mediar as relações entre essas variáveis e a intenção de compra e o WOM, o que é verdadeiramente significativo e inovador, já que permite ir monitorando a força das marcas de distribuidor na mente dos clientes e em seu comportamento. Esta combinação de variáveis em um único modelo, testada por recurso à modelagem de equações estruturais, significa também um progresso, dada a dimensão do

modelo, que, ainda assim, obteve um FIT muito aceitável, permitindo extrair conclusões simultâneas em diferentes ângulos.

Depois de efetuados os testes de hipóteses, concluiu-se que alguns antecedentes do *brand equity* não tinham impacto positivo sobre ele, principalmente nas variáveis relativas à marca e à estratégia de *marketing* da empresa. A reputação, a confiança na marca e a promoção dos preços foram as variáveis que mostraram mais significância em seus impactos, o que vai ao encontro do definido anteriormente por vários autores (CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001; MORGAN; HUNT, 1994; FOMBRUN; SHANLEY, 1990; MONROE; CHAPMAN, 1987; BURTON et al., 1998). Quanto às variáveis individuais do consumidor, a identificação com a marca apresentou um impacto positivo na lealdade e no *brand awareness*, mas negativo na qualidade percebida. Na variável do comportamento hedônico, foi apenas verificada uma relação positiva entre esta variável e a qualidade percebida; já na sensibilidade ao preço, essa relação apenas se constatou na lealdade, o que é consistente com o anteriormente apresentado por Freitas (2010). Já nos consequentes do *brand equity*, a intenção de compra teve apenas uma relação positiva com o *brand awareness*, a qualidade percebida, lealdade e *brand awareness (brand equity)* impactam de forma positiva no WOM. Também foi testada a relação entre os dois consequentes de *brand equity* que resultou em uma relação positiva. Levando em consideração o panorama atual ao nível económico, é essencial que as marcas conheçam os seus consumidores, principalmente as marcas de distribuição, que em face da crise, são as mais procuradas devido ao fato de seus produtos serem relativamente inferiores às marcas de fabricante.

6 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Uma das limitações é que este método não se generaliza a todos os consumidores, pois o questionário é apenas uma situação

esporádica, ou seja, o inquirido responde consoante o que está a sentir naquele exato momento, bem como não tem a oportunidade de justificar certas questões visto que elas são colocadas de forma numérica, podendo levar a uma interpretação não esclarecida do que o inquirido realmente sente em relação à marca.

Outra ideia das limitações do artigo pode estar associada às escalas utilizadas. Embora fossem obtidas por meio de escalas já validadas pela literatura, algumas poderiam ser ajustadas de forma a obter uma relação mais significativa do comportamento do consumidor perante o valor das marcas de distribuição. Como sugestões para futuras investigações, propõe-se uma pesquisa dentro do mesmo objetivo principal do modelo conceitual desta investigação, incidindo, assim, nos dois tipos de produtos que o consumidor pode adquirir das marcas do distribuidor, um produto com um lado funcional e outro produto ligado às emoções, um produto hedônico. Nesta investigação, a variável comportamento hedônico apenas apresentou significância com a qualidade percebida, mas tendo uma visão geral de todos os resultados; pode-se observar que houve dados positivos para a identificação com a marca, tal como na confiança do consumidor para com a marca. Assim, se as marcas de distribuidor souberem qual o tipo de produto em questão que mais tem saída no mercado, poderão trabalhar estratégias específicas de forma a aumentar a relação com o hedonismo. Se esta situação for possível, poderá influenciar o prestígio e a identidade da marca positivamente. Sugere-se que se realize o mesmo estudo, com as mesmas escalas de medição, porém conseguindo uma amostra mais numerosa e um nível de faixa etária mais abrangente, pois, na amostra desta investigação, a maioria era jovem estudante, que, por vezes, ainda não possui experiência suficiente no ato de fazer compras.

BRAND EQUITY: THE CUSTOMER BEHAVIOR TOWARDS RETAIL BRANDS

ABSTRACT

Brand equity is not only relevant for the management of brands, but it can also offer a broad set of advantages to customers. The central goal of this research consists of investigating the variables that contribute most to the brand equity formation and, at the same time, to study the impact of brand equity on purchase intention and on word-of-mouth (WOM). A survey with a quantitative nature was conducted through a structured questionnaire, based on a sample of 237 respondents over 18 years of both sexes, using a digital data collection. The statistical analysis reveals that the variables price deals, identification with the brand and trust showed an overall positive impact on variables related to the construction of brand equity: perceived quality, loyalty and brand awareness. These dimensions of brand equity seem to have a positive impact on word-of-mouth, besides that the brand awareness dimension has a positive impact on purchase intent. Finally, the intention to purchase has a positive impact on WOM.

Keywords: Brand Equity. Private Labels. Customer Behavior.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Measuring Brand Equity across products and markets. **California Management Review**, United States, v. 38, n. 3, p. 102-120, 1996a.
- AAKER, D. A. **Building Strong Brands**. New York: The Free Press, 1996b.
- ALMEIDA, N. M. F. **O comportamento do consumidor face às marcas de distribuidor em período de crise**. 2014. 161 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014.

- ANG, S. H. Personality influences on consumption: insights from the asian economic crisis. **Journal of International Consumer Marketing**, United States, v. 13, n. 1, p. 5-21, 2001.
- ANGEL, F.; MANUEL, J. The impact of marketing communication and price promotion on brand equity. **Brand Management**, United Kingdom, v. 12, n. 6, p. 431-44, 2005.
- ARGENTI, P.; DRUCKENMILLER, B. Reputation and the Corporate Brand. **Corporate Reputation Review**, United Kingdom, v. 6, n. 4, p. 368-373, 2004.
- ARNDT, J. Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 4, n. 3, p. 291-295, 1967.
- AYALA, G.; NESLIN, S. The current and future sales impact of a retail frequency retail program. **Journal of Retailing**, United Kingdom, v. 81, n. 4, p. 293-305, 2005.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 20, p. 644-656, Mar. 1994.
- BAEK, T. H.; KIM, J.; YU, J. H. The differential Roles of Brand Credibility and Brand Prestige in Consumer Brand Choice. **Psychology & Marketing**, United States, v. 27, n. 7, p. 662-678, 2010.
- BAEK, T. H.; KING, K. W. Exploring the consequences of brand credibility in services. **Journal of Services Marketing**, United Kingdom, v. 25, n. 4, p. 260-272, 2011.
- BALTAS, G. Determinants of store brand choice: a behavioral analysis. **Journal of Product and Brand Management**, United Kingdom, v. 6, n. 5, p. 315-324, 1997.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, United States, v. 67, n. 2, p. 76-88, 2003.
- BINNINGER, A. S. Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. **International Journal of Retail & Distribution Management**, United Kingdom, v. 36, n. 2, p. 94-110, 2008.
- BROWN, T. J. et al. Spreading the word: investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 33, n. 2, p. 123-138, 2005.
- BURTON, S. et al. A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 26, n. 4, p. 293-306, 1998.
- BUTTLE, F. A. Word-of-mouth: understanding and managing referral marketing. **Journal of Strategic Marketing**, United Kingdom, v. 6, n. 3, p. 241-54, 1998.
- CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some Antecedents And Outcomes Of Brand Love. **Marketing Letters**, United States, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. Product-class effects on brand commitment and Brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. **Journal of Brand Management**, United Kingdom, v. 10, n. 1, p. 33-58, 2002.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, United States, v. 65, p. 81-93, 2001.

- DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. Developing Corporate Brands Through Considering Internal and External Stakeholders. **Corporate Reputation Review**, United Kingdom, v. 3, n. 3, p. 268-274, 2000.
- DEMOULIN, N.; ZIDDA, P. On the differences between loyalty card adopters and nonadopters: the case of a new loyalty program in the grocery retail market. In: EMAC CONFERENCE, 35th., 2006, Greece. **Proceedings...** Greece: Athens University of Economics and Business, 2006.
- DHAR, S. K.; HOCH, S. Why store brand penetration varies by retailer: abstract. **Marketing Science**, United States, v. 16, n. 3, p. 208-227, 1997.
- DICK, A.; JAIN, A.; RICHARDSON, P. Correlates of Stores Brand Proneness: Some Empirical Observations. **Journal of Product and Brand Management**, United Kingdom, v. 4, n. 4, p. 15-22, 1995.
- DODDS, W. B.; MONROE, K. B.; GREWAL, D. Effects of price, brand, and store information on buyer's product evaluations. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 28, p. 307-319, 1991.
- FARQUHAR, P. H. Managing Brand Equity. **Marketing Research**, United States, v. 1, p. 24-33, 1989.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior**: an introduction to theory and research. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation-building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, United States, v. 33, p. 233-258, 1990.
- FREITAS, D. S. R. **Lealdade dos consumidores às marcas de distribuidor**. 2010. 130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Comercial) - Faculdade de Economia- U.P, Porto, 2010.
- GARCÍA DE LOS SALMONES, M.; CRE-SPO, H.; BOSQUE, I. Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 61, p. 369-385, 2005.
- GARFEIN, R. T. Cross-cultural perspectives on the dynamics of prestige. **Journal of Services Marketing**, United Kingdom, v. 3, p. 17-24, 1989.
- GARRETSON, J. A.; FISHER, D.; BURTON, S. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. **Journal of Retailing**, United Kingdom, v. 78, n. 2, p. 91-99, 2002.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis with readings**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- HEISEY, F. L. Perceived quality and predicted price: use of the minimum information environment in evaluating ready-to-wear. **Clothing and Textiles Research Journal**, United States, v. 8, p. 22-8, 1990.
- HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. **The service profit chain**: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: The Free Press, 1997.
- JENSEN, H. R. The interrelationship between customer and consumer value. **Asia Pacific Advances in Consumer Research**, v. 2, p. 60-63, 1996.
- KAPFERER, J. N. **Les marques, capital de l'entreprise**. France: Les Éditions d'organisation, 1991.
- KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. Creating powerful brands in consumer service and industrial markets. London: Kogan Page, 2000.

- KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 2th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, United States, v. 57, p. 1-22, Jan. 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo, Pearson, 2009.
- LALL, R.; BELL, D. The impact of frequent shopper programs in grocery retailing. **Quantitative Marketing and Economics**, Netherlands, v. 1, n. 2, p. 179-202, 2003.
- LAMEY, L. et al. How business cycles contribute to private-label success: evidence from the United States and Europe. **Journal of Marketing**, United States, v. 71, n. 1, p. 1-15, 2007.
- LICHTENSTEIN, D. R.; NETEMEYER, R. G.; BURTON, S. Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition-transaction utility theory perspective. **Journal of Marketing**, United States, v. 54, p. 54-67, July 1990.
- LICHTENSTEIN, D. R.; RIDGWAY, N. M.; NETEMEYER, R. G. Price perceptions and consumer shopping behaviour: a field study. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 20, p. 234-245, May 1993.
- LIN, Long-Yi; LU, Ching-Yuh. The influences of corporate image, relationship marketing, and trust on purchase intention: the moderating effects of word-of-mouth. **Tourism Review**, United Kingdom, v. 65, n. 3, p. 16-34, 2010.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, United Kingdom, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações**. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.
- MARTOS-PARDAL, M. Innovation and the market share of private labels. **Journal of Marketing Management**, United Kingdom, v. 28, n. 5-6, p. 695-715, May 2012.
- MATTEI, D.; MACHADO, M.; OLIVEIRA, P. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores finais. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 3, n. 2, p. 27-37, 2006.
- MONROE, K. B.; CHAPMAN, J. D. Framing effects on buyers' subjective product evaluations. **Advances in Consumer Research**, United States, v. 14, p. 193-197, 1987.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, United States, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MUELLER, S. Loyalty programs and customer loyalty: a panel data analysis. In: EMAC CONFERENCE, 36th., 2007, Reykjavik. **Proceedings...** Reykjavik: EMC, 2007.
- NETEMEYER, R. G. et al. Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. **Journal of Business Research**, United States, v. 57, n. 12, p. 209-224, 2004.
- NILSON, T. H. **Value-added marketing: marketing management for superior results**. Berkshire: McGraw-Hill, 1992.

- OSTROM, A.; IACOBUCCI, D. Consumer trade-offs and the evaluation of services. **Journal of Marketing**, United States, v. 59, p. 17-28, 1995.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Consumer behavior**: its origins and strategic applications, consumer behavior. 9th ed. New Jersey: Pearson, 2007.
- SCHWARTZ, S. H.; RUBEL, T. Sex differences in value priorities: cross-cultural and multimethod studies. **Journal of Personality and Social Psychology**, United States, v. 89, n. 6, p. 1010-1028, 2005.
- SINHA, I.; BATRA, R. The effect of consumer price consciousness on private label purchase. **International Journal of Research in Marketing**, Netherlands, v. 16, n. 3, p. 237-251, 1999.
- SPRY, Amanda; PAPPU, Ravi; CORNWELL, T. Bettina. Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. **European Journal of Marketing**, United Kingdom, v. 45, n.6, p. 882-909, 2011.
- STEENKAMP, J. B. E. M.; BATRA, R.; ALDEN, D. L. How perceived brand globalness creates brand value. **Journal of International Business Studies**, United Kingdom, v. 34, p. 53-65, 2003.
- STOKBURGER, S.; RATNESHWAR, N. S.; SEN, S. Drivers of consumer-brand identification. **International Journal of Research in Marketing**, Netherlands, v. 29, p. 406-418, 2012.
- SWANI, K.; YOO, B. Pricing strategy & practice Interactions between price and price deal. **Journal of Product & Brand Management**, United Kingdom, v. 19, n. 2, p. 143-152, 2010.
- TAYLOR, S.; CELUCH, K.; GOODWIND, S. The importance of Brand Equity to consumer loyalty. **Journal of Product and Brand Management**, United Kingdom, v. 13, n. 4, p. 217-227, 2004.
- TUSKEJ, U.; GOLOB, U.; PODNAR, K. The role of consumer-brand identification in building brand relationships. **Journal of Business Research**, United States, v. 66, n. 1, p. 53-59, 2013.
- VIGNERON, F.; JOHNSON, L. W. A review and a conceptual frame-work for prestige-seeking consumer behavior. **Academy of Marketing Science Review**, v. 1, p. 1-15, 1999.
- WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. **Know your customer**: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Cambridge: Blackwell Publications, 1996.
- YOO, B.; DONTU, N. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. **Journal of Business Research**, United States, v. 52, n. 1, p. 1-14, 2001.
- YOO, B.; DONTU, N.; LEE, N. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Academy of Marketing Science**, United States, v. 28, n. 2, p 195-211, 2000.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, United States, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

ARTIGOS

**RECLAMAÇÕES E CONHECIMENTO DO
CONSUMIDOR VIRTUAL À LUZ DO CÓDIGO
DE DEFESA DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

RESUMO

Em face dos avanços tecnológicos que propiciaram o surgimento de um consumidor mais crítico e menos passivo na relação de consumo, esta pesquisa tem como objetivo analisar reclamações de consumidores virtuais, que têm como base o Código de Defesa do Consumidor (CDC), publicadas por meio do *website* Reclame Aqui. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo com o auxílio do software Atlas Ti versão 7.2. Após analisadas 233 reclamações, os resultados indicaram que a maior parte das ocorrências de reclamações diz respeito ao Direito de Arrependimento. Entretanto, constatou-se que os consumidores que mais dão continuidade ao processo de reações à insatisfação são os que enfrentam predominantemente problemas de entrega ou de defeito do produto, bem como de qualidade do serviço prestado.

Palavras-chave: Reclamações. Conhecimento do Consumidor. Código de Defesa do Consumidor (CDC).

1 INTRODUÇÃO

O *e-commerce* revolucionou as relações de consumo, intensificando o nível de competitividade de mercado, uma vez que empresas deixaram de competir localmente para competir globalmente, possibilitando aos varejistas novos modelos de negócios e aos consumidores conveniência, praticidade e mais flexibilidade para compras a distância e baixos custos de procura (ANDERSON, 2006; JATO et al., 2008). Esses avanços tecnológicos propiciaram o surgimento de um consumidor mais crítico e menos passivo na relação de consumo (VELLOSO; YANAZE, 2014).

Em países ocidentais como o Brasil, as empresas, hoje, relacionam-se com consumidores mais informados, mais exigentes e que reclamam mais, fato que gerou um aumento na preocupação dos empresários em ouvir essas reclamações e exigências de seus clientes (SIQUEIRA, 1995). Há mais de duas décadas, pesquisas já indicavam que os órgãos de proteção e defesa ao consumidor

Anderson Christone
christone.and@gmail.com
Graduando em Administração de Empresas e bolsista nos programas de Iniciação Científica e Monitoria do Centro Universitário Christus - Fortaleza - CE - BR

Izabelle Quezado
izabellequezado@gmail.com
Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professora da Universidade de Fortaleza - Fortaleza - CE - BR

Maely Barreto de Sousa
maelyjbs@gmail.com
Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor) - Fortaleza - CE - BR.

Marcos José Nogueira de Souza Filho
marcosjnsfilho@hotmail.com
Mestre em Direito pela Universidade Federal do Ceará. Professor da Universidade de Fortaleza. Professor do Centro Universitário Christus e da Universidade de Fortaleza (UNIFOR) - Fortaleza - CE - BR

recebiam, ano após ano, um crescente número de reclamações de consumidores insatisfeitos com os mais diversos problemas de consumo. As reclamações fundamentadas, resolvidas ou não, fazem parte do Cadastro de Fornecedores Reclamados, lista publicada anualmente pelo PROCON-SP (TAKIO, 1996). Segundo Hemais e Casotti (2014), esta estatística de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor continua aumentando.

Sabe-se, porém, que os clientes que reclamam e têm seu problema resolvido pela empresa tendem a se tornar mais fiéis do que aqueles consumidores que nunca tiveram nenhum tipo de conflito (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Nesse sentido, empresas consideram que o conhecimento e a aplicação dos direitos do consumidor não são apenas uma obrigação legal ou social, mas uma estratégia mercadológica (PAJOLI, 1994).

O conhecimento por parte dos consumidores, de modo geral, é apontado em estudos prévios como fator determinante para a reclamação (MAT et al., 2016). Em outras palavras, quanto maior o nível de instrução do consumidor, maior a propensão de que ele venha a manifestar qualquer insatisfação de consumo por meio da reclamação. Não foram encontradas, porém, pesquisas que buscassem explorar, especificamente, o conhecimento que o consumidor tem de seus direitos em situação de insatisfação de consumo e, por conseguinte, de reclamação.

Antes da elaboração da Lei nº 8.078/90 – que dispõe sobre a proteção ao consumidor – pesquisas, debates e trabalhos científicos sobre os direitos do consumidor eram muito escassos (FCESP, 1976; COIMBRA, 1979; GUAGLIARDI; MAZZON; BAPTISTELLA FILHO, 1981). Hoje, embora esses direitos já sejam disseminados, estudar o conhecimento que o consumidor tem dessa legislação continua sendo um assunto pouco abordado no âmbito acadêmico internacional e, sobretudo, no contexto nacional (SILVA; URDAN, 2008). Essa realidade vai de encontro ao fato de que o conhecimento que o consumidor tem sobre

seus direitos é um dos aspectos fundamentais para que a população brasileira atinja o *status* de uma sociedade consumidora mais democrática e cidadã (WADA; OLIVEIRA, 2013).

É consenso na literatura jurídica, porém, que o brasileiro possui, à sua disposição, uma excelente e avançada legislação protecionista que lhe garante a defesa individual e coletiva da comunidade consumerista (MENEZES, 2003; JATO et al., 2008; BENJAMIN; MARQUES; BESSA, 2012; NUNES, 2015). No entanto, na área da Administração, pouco se sabe a respeito de como essa legislação vem sendo utilizada pelo consumidor como embasamento para avaliar o processo de consumo e, porventura, para reportar insatisfações e exigir das empresas atitudes de reparação.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é analisar reclamações de consumidores virtuais que têm como base o Código de Defesa do Consumidor (CDC), publicadas por meio do *website* Reclame Aqui. A escolha dessa plataforma virtual justifica-se por ser, segundo Hor-Meyll et al. (2012), o principal *site* brasileiro dedicado a reclamações e o quarto maior em quantidade de comentários sobre experiências de compra, ficando atrás apenas de sites de relacionamentos (E-LIFE, 2008; EXAME, 2015). Ademais, optou-se por investigar as reclamações relacionadas a *e-commerce* devido a sua atual representatividade no cenário comercial (VELLOSO; YANAZE, 2014).

Para alcançar o objetivo proposto, foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio da técnica de análise de conteúdo, das reclamações divulgadas no Reclame Aqui. As categorias teóricas utilizadas como guias para a análise têm origem de artigos do CDC. Essas são: Arrependimento; Problemas na entrega; Defeito, vício ou qualidade; Propaganda enganosa; Cobrança indevida ou abusiva; Atendimento deficiente; Falha no pós-compra (garantia ou troca).

A relevância desta pesquisa está expressa nas contribuições encontradas para a lacuna teórica sobre o assunto, mediante a escassez de trabalhos acadêmicos realizados, tanto na-

cional quanto internacionalmente, acerca do conhecimento que o consumidor possui sobre seus direitos (GUAGLIARDI; MAZZON; BAPTISTELLA FILHO, 1981; WADA; OLIVEIRA, 2013; DOMMEYER; GROSS, 2003; ALI et al., 2014). Ademais, os estudos para avaliar o conhecimento do consumidor sobre seus direitos contribuem para a compreensão das relações de comportamento do mercado local e o desenvolvimento de estratégias adequadas para a promoção e comercialização de bens e serviços (LIMA; OLIVEIRA, 2014).

Além desta introdução, este artigo é composto de mais quatro seções. A segunda seção consiste na revisão literária, a terceira aborda os aspectos metodológicos, a quarta, a análise dos resultados e, por fim, a conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa segunda seção do trabalho está dividida em duas partes. No primeiro subitem, é apresentado um breve histórico sobre o Código de Defesa do Consumidor e uma síntese teórica sobre o conhecimento do consumidor acerca de seus direitos. No segundo subitem, são relatados conceitos básicos sobre insatisfação e reclamação do consumidor.

2.1 O CDC E O CONHECIMENTO DO CONSUMIDOR

Há algumas décadas, artigos foram desenvolvidos com o objetivo de explorar o direito do consumidor e as relações de consumo (PELTZMAN, 1973; SIGELMAN; SMITH, 1980; SCHWARTZ, 1997). Ainda na atualidade, o assunto continua sendo abordado (ALI et al., 2014; SCHULTE-NÖLKE, 2015; GREENWOOD; DWYER, 2015; BANGA; KUMAR; WADHWA, 2016).

No Brasil, o início da preocupação com as relações de consumo deu-se a partir da década de 1950, quando foram sancionadas algumas leis sobre o assunto, entre as quais destaca-se a Lei de Economia Popular (Lei 1.221/51), a

Lei Delegada n.º 4/62 e a Constituição Federal de 1967, com a emenda n.º 1 de 1969, que cita a defesa do consumidor (TEFFÉ, 2013). Para Benjamin, Marques e Bessa (2012), este aumento da preocupação com a proteção jurídica do consumidor repercutiu diretamente na Constituição Federal de 1988, início da codificação tutelar dos consumidores no Brasil, sendo a proteção ao consumidor classificada como um Direito Fundamental (art. 5º, XXXII).

Até 1990, quando o CDC foi sancionado, o consumidor brasileiro era carente de um sistema de normas gerais direcionado particularmente para a regulação das relações de consumo. A tutela do consumidor nas relações de consumo era realizada, com base nas regras obsoletas do Código Civil de 1916 e do Direito Comercial (COMPARATO, 2011; NUNES, 2015).

Na década de 1980, antes mesmo da elaboração da legislação consumerista, uma das primeiras pesquisas realizadas no Brasil, por Guagliardi, Mazzon e Baptistella Filho (1981), destacou índices de conhecimento que os consumidores possuíam sobre os órgãos oficiais de fiscalização e de defesa do consumidor: 65% declararam conhecer a Superintendência Nacional do Abastecimento (SUNAB); 24% declararam conhecer o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e 19% declararam conhecer o Conselho de Defesa do Consumidor (CONDECON).

Outra pesquisa, realizada em 2013, revelou que o brasileiro conhece mais os seus direitos como consumidor, porém, de fato, pouco os reclama. Os resultados da pesquisa apontaram que 72% conhecem, ou já ouviram falar do CDC, e 82% dos brasileiros afirmam que conhecem ou têm certo grau de familiaridade com os direitos do consumidor. Apesar disso, apenas 11% dos consumidores já consultaram o Código (WADA; OLIVEIRA, 2013).

Segundo Wada e Oliveira (2013), as pessoas que mais conhecem e reclamam o conteúdo do CDC são os pertencentes às classes sociais mais elevadas. Heung e Lam (2003) concordam, defendendo que a propensão de o consumidor reclamar é menor, na medida em

que seus níveis de renda e educação também forem baixos.

Um estudo com consumidores de baixa renda revelou que, antes de buscarem seus direitos legais para enfrentar as empresas, os consumidores buscam a informalidade, pois acreditam ser a maneira mais fácil ou rápida para resolver problemas. Este aspecto sugere a insuficiência de conhecimento do consumidor em relação a seus direitos (HEMAIS; CASOTTI, 2014). Nesse sentido, para Pajoli (1994), a questão da educação é ponto fundamental para tornar o consumidor mais crítico e preparado para exercer hábitos de consumo de padrões mais elevados, e a escolaridade é um fator determinante para o conhecimento do Código (WADA; OLIVEIRA, 2013).

A constante exposição a informações possibilita o consumidor a criar uma base de conhecimento mais consistente (NAGLE; HOLDEN, 2002). À medida que o consumidor possui mais conhecimento sobre o mercado de consumo, ele pode pensar considerando um maior número de variantes e tomar decisões mais precisas e coerentes dando-lhe maior benefício na relação de consumo (SILVA; URDAN, 2008).

Atualmente, o consumidor é intensamente solicitado a tomar decisões de compra de diversos produtos e serviços sem ter o conhecimento prévio suficiente para fazê-lo, ao mesmo tempo em que a publicidade intensa traz imagens exageradas ou, até mesmo, enganosas sobre tais produtos (LIMA; OLIVEIRA, 2014).

A Australian Securities and Investments Commission (ASIC) identificou uma série de benefícios associados com o aumento da consciência dos direitos dos consumidores. Independentemente da renda, idade ou do sexo, um nível mais elevado da consciência que os consumidores possuem sobre os seus direitos cria maiores perspectivas de oportunidades econômicas, bem-estar e segurança financeira em longo prazo, os quais contribuem para o geral bem-estar emocional e físico para indivíduos e famílias (ALI et al., 2014).

2.2 INSATISFAÇÃO E RECLAMAÇÕES

Inicialmente, o conceito de satisfação foi tratado exclusivamente como um tipo de atitude (DAY, 1984). Depois, passou a ser reconhecida pela comparação entre o nível de desempenho percebido pelo consumidor e a qualidade ou outros efeitos utilizados como parâmetros (OLIVER; WESTBROOK, 1991). Engel, Blackwell e Miniard (1993) corroboraram afirmando que a satisfação é uma avaliação feita após o consumo de um produto ou serviço, que supera ou, pelo menos, alcança as expectativas do consumidor. Para Smith e Bolton (2002), esta avaliação é cognitiva, porém detém traços afetivos e emocionais. Hor-Meyll et al. (2012) conclui dizendo que as expectativas do consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço antes de sua aquisição são um dos elementos essenciais para o julgamento da satisfação.

Por outro lado, a insatisfação era considerada como uma experiência individual, porém há evidências de que, quando consumidores insatisfeitos se encontram, a interação reforça a antipatia pela empresa que causou a insatisfação, motivando-os mutuamente a reclamarem seus direitos (WARD; OSTROM, 2006). Oliver (1997) explicou insatisfação como um julgamento de um produto ou serviço, ou alguma de suas peculiaridades, que gera um nível de desconforto na percepção de valor esperado.

Existem três possíveis ações que o consumidor insatisfeito pode tomar:

- a) ações “públicas” (queixa à empresa, aos órgãos fiscalizadores públicos ou privados e ações legais para obter ressarcimento);
- b) ações “privadas” (boicote ou abandono ao fabricante ou revendedor e divulgação boca a boca da experiência negativa) e;
- c) não tomar nenhuma ação (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Possível ação posterior à insatisfação, Claro, Souza e Mena (2013) resumiram o conceito de reclamação como a consequência de

um ato de consumo, na qual o consumidor vivencia uma insatisfação, e perante isso, precisa de uma compensação.

O processo de reclamação consiste basicamente em quatro estágios:

- a) o consumidor confirma sua decisão;
- b) avalia sua experiência;
- c) conclui sua satisfação ou insatisfação;

e, finalmente;

d) formula sua resposta futura, que pode estar direcionada ao abandono, à reclamação ou à lealdade ao produto, serviço ou fornecedor (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Jato et al. (2008), em sua perspectiva, identificaram, no processo pós-compra, cinco ações comportamentais de consumidores insatisfeitos:

- a) reclamar com a loja ou o fabricante;
- b) parar de comprar a marca ou na loja;
- c) promover comunicação boca a boca negativa;
- d) reclamar com órgãos privativos ou governamentais e;
- e) iniciar processo jurídico.

Segundo Beber e Rossi (2006) e Massad, Heckman e Crowston (2006), as experiências negativas são sempre mais disseminadas do que as positivas. Este contexto gerou o conceito de *marketing* defensivo, cujo objetivo é diminuir a troca de fornecedores e a rotatividade de clientes (FORNELL; WERNERFELT, 1987). A explicação é bastante simples: é mais barato manter um cliente que a empresa já possui que obter um novo cliente, e o instrumento essencial para a retenção do consumidor é a satisfação (KOTLER; KEVIN, 2012), pois o momento mais propício para o cliente trocar de marca é quando está insatisfeito (BEBER; ROSSI, 2006).

Nesse sentido, de acordo com os resultados de pesquisa prévia, quanto maior for a renda familiar, o grau de instrução e a idade do consumidor, maior será a sua propensão à insatisfação (BEBER; ROSSI, 2006). Na pesquisa feita por Guagliardi, Mazzon e Baptistella Filho (1981), afirma-se que 29% dos consumidores insatisfeitos reclamam no local de com-

pra, enquanto 25% respondem que não tomam nenhuma atitude, fato que evidencia a posição passiva do consumidor brasileiro e a falta de hábito de se dirigir a órgãos competentes, talvez por descrença ou desconhecimento. Outro dado relevante é a descrença dos entrevistados, em que 20% dos respondentes declararam que não há possibilidade de solução quanto aos problemas de consumo (GUAGLIARDI; MAZZON; BAPTISTELLA FILHO, 1981).

Por outro lado, os comentários *on-line* são uma forma de informação do consumidor que vem ganhando cada vez mais valor comercial e influência dos consumidores (HUNT, 2015). O consumidor que teve suas expectativas frustradas, muitas vezes, utiliza apenas as redes sociais para externar a insatisfação por meio de reclamações, deixando de procurar os órgãos oficiais de defesa dos consumidores (OLIVEIRA; HENRIQUES; PAULA, 2012).

Segundo Velloso e Yanaze (2014), a tendência do consumidor de utilizar as Redes Sociais para compartilhar suas insatisfações tende a se ampliar. Os consumidores podem-se juntar para trocar comentários negativos pela internet, que é um poderoso veículo para expressar a insatisfação (WARD; OSTROM, 2006; GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009), a ponto das reclamações *on-line* serem consideradas uma ameaça para as empresas (ARIELY, 2007; MCGREGOR, 2008). Sobretudo, investigar *sites* e comunidades virtuais por meio de observação não intrusiva permite que empresas conheçam necessidades de seu público, extraindo sugestões para a definição de estratégias e para o desenvolvimento ou a modificação de produtos e serviços (SCHIFFMAN; SHERMAN; COHN, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo geral deste trabalho, de analisar reclamações de consumidores virtuais que têm como base o Código de Defesa do Consumidor (CDC), publicadas por meio do *website* Reclame Aqui, percebe-se que ele corrobora com o objetivo da pesquisa exploratória, que consiste em “buscar entender as

razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas” (RÉVILLION, 2003, p. 3).

Neste intento, a presente pesquisa foi desenvolvida em caráter qualitativo. De acordo com Pinheiro et al. (2004), no estudo qualitativo, dados não mensuráveis são sondados, como: sentimentos, impressões, percepções e intenções. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a pesquisa qualitativa não envolve números e trabalha com análises das realidades sociais, tendo, como fundamento, o método descritivo e interpretativo para a obtenção de conteúdo mais preciso.

Assim, entre os métodos qualitativos, elegeu-se a pesquisa documental, sob a orientação de Godoy (1995), a qual pode revestir-se de caráter inovador e possibilitar contribuições importantes no estudo de alguns temas. Os documentos, em geral, são objetos que possuem uma existência semipermanente e concreta, a qual revela indiretamente o meio social e as pessoas que os criaram (PAYNE, G.; PAYNE, J., 2004). Os documentos estão normalmente disponíveis em texto (impresso) e também podem ser disponibilizados em formato eletrônico (FLICK, 2009).

Em um segundo momento, foi realizada uma análise de conteúdo. Esse tipo de análise, conforme explica Bardin (2011), considera a palavra em seu conteúdo manifesto, possibilitando a inferência sobre seu conteúdo de acordo com um contexto social específico.

Partindo dessas definições, consideraram-se as reclamações postadas por consumidores de várias partes do País, na plataforma virtual <www.reclameaqui.com.br>. As reclamações analisadas foram consideradas como documentos pessoais de natureza pública. Complementa-se que, de acordo com que os documentos analisados, eles podem ser considerados primários, pois foram produzidos pelos próprios usuários do portal virtual (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O *webside* “Reclame Aqui” foi escolhido como canal de coleta dos dados por ser o quarto maior *site* em quantidade de comentários sobre experiências de compra, ficando atrás apenas

de *sites* de relacionamentos (EXAME, 2015; E-LIFE, 2008) e pela expressiva quantidade de acessos (2.5 milhões de visitas mensais e 4.000 novas reclamações diárias). Além disso, é utilizado exclusivamente como canal para expressar insatisfação com compras, enquanto os demais são redes sociais utilizadas com inúmeros intuitos, o que poderia ser problemático para a coleta e análise dos dados. O período da pesquisa compreende os dias entre 1º de setembro de 2015 a 31 de maio de 2016.

Em função da grande quantidade de comentários que são postadas diariamente na plataforma e para selecionar apenas comentários relacionados ao assunto pesquisado, na coleta, foram elencadas sete palavras-chave para filtrar a busca (“direito do consumidor”; “direitos do consumidor”, “código de defesa do consumidor”, “CDC”, “ação judicial”, “meus direitos”, “processar”). É importante ressaltar que, mesmo utilizando essas palavras-chave, os resultados da busca ainda eram muito expressivos.

Foram selecionadas 233 reclamações publicadas nesse período. Seguindo orientações de Teixeira (2003), a finalização desse processo ocorreu por saturação de dados, ou seja, quando as informações começaram a se repetir, não fornecendo novos materiais para enriquecer o estudo.

As reclamações foram copiadas na íntegra e tratadas por análise de conteúdo, utilizando o *software* Atlas Ti versão 7.2. Para a análise deste trabalho, os sujeitos são identificados pelo nome Reclamante, seguido pela ordem cronológica e reclamação e ainda, pela categoria da reclamação, como no seguinte exemplo: (Reclamante 1, Arrependimento).

As categorias teóricas utilizadas para a análise das reclamações resumem os artigos do CDC que foram referenciados. Essas são: Arrependimento; Problemas na entrega; Defeito, vício ou qualidade; Propaganda enganosa; Cobrança indevida ou abusiva; Atendimento deficiente; Falha no pós-compra (garantia ou troca).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Em etapa prévia à triagem dos dados a ser analisados, para obter uma visão de um patamar global, foram consideradas todas as reclamações publicadas no *site* Reclame Aqui entre os dias 2 de janeiro e 31 de março (início do ano corrente até o ponto de saturação das informações) sem qualquer filtro de seleção. Observou-se que, das reclamações divulgadas no *site*, 233 mencionavam o CDC, de forma geral ou referenciando diretamente artigos específicos do código.

Adiante, com o intuito de analisar as reclamações dos consumidores embasadas no CDC, verificou-se o teor das reclamações que faziam menção ao código e quais artigos eram citados com maior frequência. É importante ressaltar que, entre as reclamações que faziam alusão ao CDC, apenas foram selecionadas aquelas que apresentavam coerência entre o problema ocorrido, que gerou a reclamação, e o que a legislação dá suporte.

Por fim, com base no que aponta Velloso e Yanaze (2014) sobre as peculiaridades da compra *on-line*, optou-se por dividir as categorias de reclamações em dois grupos: aquelas oriundas de problemas com o produto e as que têm origem em problemas de serviço. Em resultado, apenas a categoria Defeito, Vício ou Qualidade tem relação, unicamente, com o produto. Cobrança indevida ou abusiva, Atendimento deficiente e Problemas na Entrega são categorias de reclamações que advêm de problemas de serviço. Por sua vez, as categorias Arrependimento, Propaganda Enganosa e Falha no Pós-Compra foram identificadas como pertencentes a ambos os grupos, uma vez que o conteúdo das reclamações centradas nesses problemas apontam irregularidades em ambos, produto e serviço agregado. Essas relações estão mapeadas na Figura 1.

Categorias de Análise do Estudo	Artigo CDC	Incidência de reclamações / conhecimento	Percentual
Arrependimento	49	90	38,6%
Problemas na entrega	26, 39, 40	56	24%
Defeito, vício ou qualidade	4, 12, 14, 18, 19, 20 e 26	41	17,7%
Propaganda enganosa	6 e 37	15	6,4%
Cobrança indevida ou abusiva	42	11	4,7%
Atendimento deficiente	4, 12, 39	10	4,3%
Falha no pós-compra (garantia ou troca)	13, 22, 24, 31 e 50	10	4,3%
TOTAL		233	100%

Quadro 1 - Resultados da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Posteriormente, a partir desse filtro, foram identificadas sete categorias de análise para presente pesquisa: Arrependimento; Problemas na entrega; Defeito, vício ou qualidade; Propaganda enganosa; Cobrança indevida ou abusiva; Atendimento deficiente; Falha no pós-compra (garantia ou troca), conforme mostra o Quadro 1.

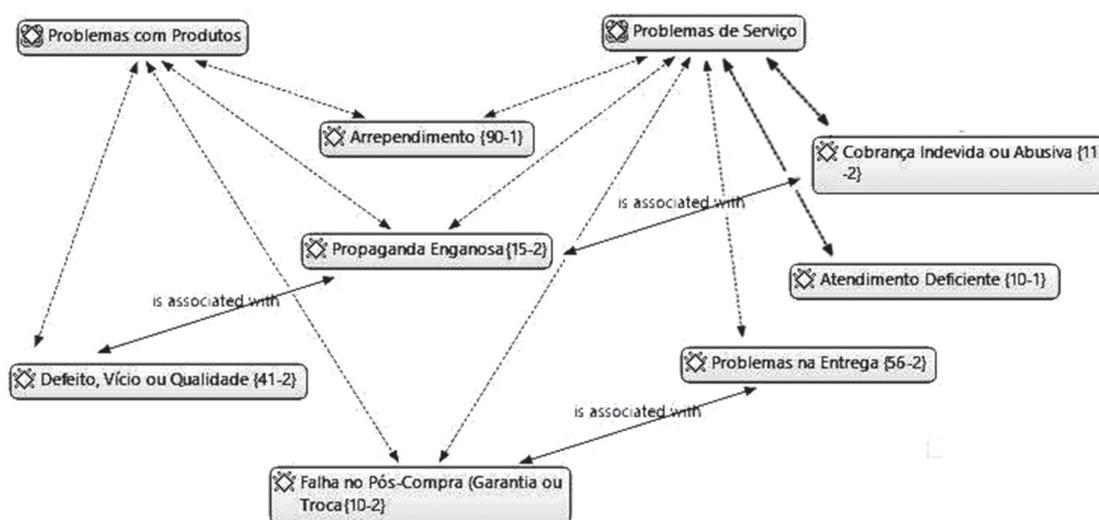


Figura 1 - Reclamações de consumidores

Fonte: dados da pesquisa por ATLAS Ti versão 7.2 (2016).

Especificamente no que diz respeito à categoria Arrependimento, esta corresponde à maior recorrência de reclamações embasadas pelo CDC, com 90 casos ou 38,6% do total analisado. Percebeu-se que os reclamantes que alegam ter tido o direito de Arrependimento ferido, comumente relatam um caso que envolve a insatisfação decorrente da aquisição de um produto, bem como do serviço prestado quando manifestado o desejo de devolução:

Mandei [o aparelho celular] duas vezes para assistência com o mesmo problema [...] e a central de atendimento disse que só na terceira vez que podia recorrer do reembolso, isso é mentira, pois conforme o Artigo 49, eles na segunda vez tinham que ter me oferecido outro aparelho ou o reembolso, isso não ocorreu [...]. Estou muito insatisfeita com o produto e decepcionada com a empresa (RECLAMANTE 2, ARREPENDIMENTO).

Ainda sobre o Direito de Arrependimento, é válido ressaltar que é necessário que o consumidor faça uma interpretação sadia com base consistente não só no referido artigo, mas de toda legislação protecionista e cível, para inferir com segurança se o consumidor é digno de reclamar tal direito.

Ao encontro do discurso de Massad, Heckman e Crowston (2006), que apontam falhas na entrega como antecedentes da insatisfação, a categoria Problemas na Entrega também se apresenta, neste estudo, como fator determinante na avaliação do processo de consumo:

No mês de novembro de 2015, fiz a compra de três almofadas do site Coisas Boas para dar de presente de casamento à minha amiga. A entrega que deveria ter ocorrido 10 dias depois, se tornou um pesadelo. [...] Eu recebi em dezembro duas almofadas e até agora [18/02/2016] não recebi a almofada que falta. Preciso de uma resolução urgente, já paguei por estes produtos. Até hoje não pude entregar o presente à minha melhor amiga, olha que constrangimento que esta empresa está me causando! [...] (RECLAMANTE 14, PROBLEMAS NA ENTREGA).

Foram constatados 56 casos reclamações centradas em Problemas na entrega, que representam 24% do total selecionado. É relevante observar que essa categoria não está relacionada a problemas com o produto em si e, ainda assim, é a segunda reclamação em percentual e,

por conseguinte, referenciada pelo consumidor como um direito assegurado pelo CDC.

No tocante a Defeito, Vício ou Qualidade, os resultados da análise detêm similaridade com os estudos de Cho et al. (2002) e de Hor-Meyll et al. (2012), sendo, nesta pesquisa, a terceira categoria em frequência de reclamações embasadas no CDC, com 41 incidências e 17,7% do total.

[*Adquirido por loja online*] o livro pula da página 1552 para a página 1585, sendo que constam páginas do fim do livro e em branco neste intervalo. Entrei em contato com a Saraiva pelo chat online questionando se poderia efetuar a troca do livro na loja física, visto se tratar de um vício oculto [...]. Me informaram que o prazo para troca na loja seria de 07 dias após o recebimento. Me parece que a Saraiva não sabe a diferença entre direito de arrependimento, vício oculto e vício aparente. O Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 26, parágrafo 3º, disciplina que o prazo decadencial nos casos de vício oculto começa a fluir a partir da data do conhecimento do vício. O prazo de 07 dias se aplica quando se tratar de direito de arrependimento. Logo, como meu caso se trata de vício oculto, solicito a troca do produto em alguma das lojas físicas existentes na minha cidade com a maior brevidade possível e sem custos (RECLAMANTE 22, DEFEITO, VÍCIO OU QUALIDADE).

A fala do reclamante aponta o desconhecimento dos atendentes da empresa no que tange ao CDC, o que vai ao encontro do que explana Wada e Oliveira (2013). Ademais, é possível presumir que categoria de Defeito, Vício ou Qualidade, ainda que relacionada apenas a problemas com produtos, tenha recebido influência de problemas de serviço devido a sua associação com Propaganda Enganosa, que está relacionada a ambos os problemas.

Em decorrência dessa mesma associação, sendo Defeito, Vício ou Qualidade relacionado

diretamente a produtos, a Propaganda Enganosa poderia receber influência e constituir mais amplamente as reclamações que envolvem problemas com produtos. No entanto, foi observado nas falas da categoria Propaganda Enganosa (com 15 reclamações, 6,4% do total) que elas estão majoritariamente ligadas a preço, o que mostra ser, neste caso, a categoria de Cobrança Indevida ou Abusiva (com 11 reclamações e 4,7% do total) mais associada, como reforçam os reclames que seguem:

O cliente é atraído para a página da oferta e lá é traído pela empresa ao ser apresentado a um preço mais caro, diferente do anunciado (RECLAMANTE 13, PROPAGANDA ENGANOSA/ COBRANÇA INDEVIDA OU ABUSIVA).

Anunciou um produto com desconto mas no ato do pagamento mudaram o desconto (RECLAMANTE 6, PROPAGANDA ENGANOSA/ COBRANÇA INDEVIDA OU ABUSIVA).

Quero o produto do valor anunciado!!! Ou o EXTRA.COM não tem credibilidade ou desconhece do código de defesa do consumidor (RECLAMANTE 7, PROPAGANDA ENGANOSA/ COBRANÇA INDEVIDA OU ABUSIVA).

Considerando a regular menção por parte dos consumidores ao contato com a empresa por meio dos *chats on-line*, observada no conteúdo de variadas categorias desta pesquisa, atribui-se ao atendimento um papel essencial para a satisfação do consumidor, mesmo nas compras realizadas em ambiente virtual. Os maus atendimentos ao cliente, comuns em ambiente de loja física, foram também identificados na fase de pós-compra *on-line*, tanto por via *website* quanto por telefone, mas com poucas ocorrências, 10 das 233, o que representa um percentual de 4,3%.

Como pode você entrar em contacto na central onde os atendentes não tem senso e nem conhecimento do CDC? Será difícil parar de fazer o consumidor de palhaço e os atendentes atenderem (RECLAMANTE 4, ATENDIMENTO DEFICIENTE).

Com a mesma representatividade, 4,3% ou 10 reclamações embasadas no CDC, a Falha

no Pós-Compra (garantia ou troca) é representada pela seguinte fala:

Até o presente momento aguardo retorno do setor responsável. Enviei o telefone e o mesmo passou do prazo de 30 dias previsto no Código de Defesa do Consumidor, além dos atendentes identificarem que o smartphone também estava com problemas. Já mandei diversos recados a mais de 15 dias e não obtive resposta. Já tem quase 3 meses. Aguardo contato (RECLAMANTE 8, FALHA NO PÓS-COMPRA).

4. 1 REAÇÕES

Além da menção ao CDC como aporte às reclamações, pôde-se perceber, nas categorias previamente elencadas, um teor de continuidade mediante a promessa de ações futuras, que vão além da exposição da insatisfação no *website*, como a descontinuidade da relação consumidor/empresa, a propagação boca a boca negativa da empresa e a ameaça de acionar a empresa judicialmente, em concordância ao que explana Sheth, Mittal e Newman (2001). Na presente pesquisa, essas prováveis continuidades do estado de insatisfação foram intituladas Reações.

É relevante apontar que três das categorias trabalhadas - Defeito Vício ou Qualidade, Problemas na Entrega e Arrependimento - obtiveram destaque entre as demais pela maior frequência de reclamações com Reações, conforme pode ser observado na Figura 2.

A categoria Problemas na Entrega foi aquela percebida como tendo a maior recorrência de consumidores que demonstram, em sua fala, a intenção de agir contra a empresa em continuidade à reclamação em ambiente virtual, conforme pode ser observado na transcrição que segue:

Comprei cinco livros, 3 já foram enviados, 2 ainda estão pendentes, porém o prazo já está estourado. Conforme o Código de Defesa do Consumidor, existe quebra do contrato. Entrei em contato com vocês [empresa] na terça-feira, dia que vence o contrato, via chat, e ficaram de me contatar dando uma posição, porém até hoje ninguém me contatou. Amanhã estarei dando queixa no Procon, por descumprimento de contrato (RECLAMANTE 11, PROBLEMAS NA ENTREGA).

É válido ressaltar a associação entre Falha no Pós-Compra e Problemas na Entrega, indicada na Figura 1, como possível potencializador da incidência de Reações advindas dessa categoria, uma vez que, quando identificados dois descumprimentos do CDC em uma única ocorrência, presume-se que o consumidor venha a se sentir mais lesado e que, portanto, deseje ir além do manifesto de sua insatisfação, acionando órgãos de defesa, como é o caso do Reclamante 11.

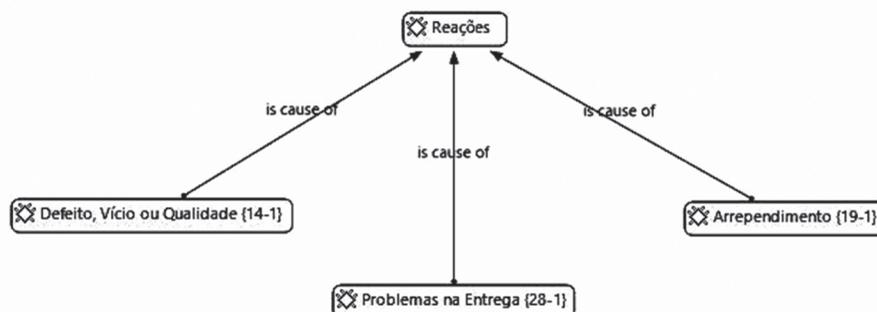


Figura 2 - Reações de consumidores

Fonte: dados da pesquisa por ATLAS Ti versão 7.2 (2016).

Da mesma forma, o fato de a Propaganda Enganosa estar associada à categoria de Defeito, Vício ou Qualidade poderia levar o consumidor a se sentir mais injustiçado, o que, possivelmente, influenciou as Reações que foram observadas com frequência nas reclamações de Defeito, Vício ou Qualidade. O trecho a seguir mostra essa associação:

No momento da compra fui informada que compras acima de R\$100,00 eu teria direito a 3 brindes, dessa forma, escolhi mais dois produtos (todos são perfumes), escolhi os três brindes, e finalizei a compra. [...] Quando minha compra chegou tentei abrir o primeiro perfume, e não abre de jeito nenhum. Procurei os brindes que havia escolhido, no entanto veio apenas 1 (DOS 3 PROMETIDOS). [...] Entrei em contato no chat, no qual a atendente negou a devolução do produto com defeito. Informou ainda que em minha compra não foi selecionado nenhum brinde. Demonstrando ainda propaganda enganosa. [...] Apelarei para os meios judiciais, afinal estão me desrespeitando como CONSUMIDORA, bem como estão desrespeitando a própria LEI. Segue abaixo, apenas para informação, o texto da lei em sua íntegra [...] (RECLAMANTE 39, DEFEITO, VÍCIO OU QUALIDADE).

A categoria de Arrependimento, a mais frequente entre as reclamações embasadas no CDC (38,6%), também foi percebida no conteúdo das reclamações como causadora de Reações. No entanto, a intensidade da insatisfação parece ser menor, uma vez que se observaram, mais frequentemente, reações apenas de descontinuidade da relação consumidor/empresa, como a que segue:

Comprei um produto e desisti da compra nos 7 dias previstos pelo CDC, e solicitei a devolução do valor pago e para minha surpresa a loja resolveu descontar 5% do valor que paguei pelo produto antes da devolução. A

loja criou um desconto para devolver o dinheiro, é um absurdo total. Total desrespeito ao consumidor! NUNCA MAIS COMPRO NADA NESTA LOJA!!!! (RECLAMANTE 35, ARREPENDIMENTO).

Alem de não estar associada a outras categorias de reclamação, o que pode ter amenizado a intensidade da insatisfação, o Arrependimento está relacionado a ambos: problemas com produtos e problemas de serviço, conforme mostra a Figura 1. É prudente supor, então, que, por essa razão, essa categoria tenha causado Reações frequentemente.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo, procurou-se analisar reclamações de consumidores virtuais que têm como base o Código de Defesa do Consumidor (CDC), publicadas por meio do *website* Reclame Aqui. O estudo revela contribuição eminentemente teórica, em virtude da escassez de trabalhos acadêmicos produzidos sobre o conhecimento que o consumidor possui sobre seus direitos, pois o assunto continua sendo pouco abordado cientificamente, tanto no âmbito acadêmico internacional quanto, mais ainda, no contexto nacional.

Ademais, a contribuição empírica pode ser expressa no auxílio na prática da gestão, pois as empresas reclamadas talvez não tenham ainda claro conhecimento da amplitude dos problemas e de seu impacto sobre a imagem, fidelização e credibilidade da marca.

Como principais resultados, ressalta-se que a maior parte das ocorrências de reclamações analisadas diz respeito ao Direito de Arrependimento (embasado no artigo 49). Entretanto, constatou-se, também, que os consumidores que mais dão continuidade ao processo de reações à insatisfação são os que enfrentam predominantemente conflitos no atendimento pós-venda, seja por deficiência na entrega seja ainda sua não consumação. Além disso, Problemas na Entrega se apresentaram, neste estudo,

como fator determinante na avaliação do processo decisório de consumo.

No que diz respeito aos problemas de defeito (ou vício) do produto e qualidade do serviço contratado virtualmente, eles são mais relacionados a problemas com produtos, porém receberam influência de problemas de serviço devido a sua associação com a categoria Propaganda Enganosa, a qual está relacionada a ambos os casos.

Em relação às implicações práticas desta pesquisa, é razoável mencionar, como possíveis ações do fornecedor do produto ou serviço, que é possível aproveitar as reclamações para a contribuição da gestão, corrigindo falhas (principalmente na qualidade do atendimento) apontadas por meio das reclamações e insatisfações dos reclamantes.

É importante ressaltar que este estudo examinou apenas um pequeno número de reclamações (233 no total), sendo analisadas apenas as reclamações oriundas de consumo virtual, não permitindo, assim, a generalização dos resultados obtidos. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a análise de reclamações de lojas físicas e uma possível comparação entre a variação do nível de conhecimento do consumidor que compram *on-line* com o consumidor de varejo tradicional.

COMPLAINTS AND KNOWLEDGE OF VIRTUAL CONSUMERS IN THE LIGHT OF THE CONSUMER PROTECTION CODE: AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

Technological advances have led to the emergence of more critical and less passive consumers in relation to consumption. Therefore, this research aims to analyze complaints of virtual consumers, published on the website *Reclama Aqui (Complain Here)*, based on the Consumer Protection Code. A qualitative research was conducted, using the content analysis technique with the aid of Atlas Ti software, version

7.2. After analyzing 233 complaints, the results indicate that most of the occurrences of complaints have been related to the Right of Repentance. However, most consumers that remain dissatisfied and keep on complaining are, predominantly, those who face delivery problems, product defects and lack of quality of provided services.

Keywords: Complaints. Consumer Knowledge. Consumer Protection Code.

REFERÊNCIAS

- ALI, P. et al. Consumer rights awareness of young Australians. **Competition & Consumer Law Journal**, Australia, v. 22, n. 2, p. 126-150, 2014.
- ANDERSON, C. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARIELY, D. The customers' revenge: HBR case study. **Harvard Business Review**, United States, v. 85, p. 31-42, dez. 2007.
- BANGA, G.; KUMAR, B.; WADHWA, K. Consumer awareness about their rights and Grievance Redressal Mechanism: an Empirical Study. **International Journal of Research in Finance and Marketing**, India, v. 6, n. 2, p. 73-82, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som**: um manual prático. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEBER, S. J. N.; ROSSI, C. A. V. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 33-49, abr./jun. 2006.

- BENJAMIN, A. H.; MARQUES, C. L.; BESA, L. R. **Manual de direito do consumidor**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.
- CHO, Y. et al. An analysis of online customer complaints: implications for web complaint management. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 35., 2002, Big Island. **Proceedings...** Big Island, Hawaii: HICSS'02, v. 7, 2002.
- CLARO, J. A. C. D. S.; SOUZA, J. R.; MENA, R. J. F. Estudo comparativo Brasil-Portugal sobre o uso de redes sociais na Internet por jovens como instrumento de reclamação junto de empresas. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 142-172, 2013.
- COIMBRA, M. A. A política de proteção ao consumidor no Brasil: um balanço crítico. São Paulo: FUNDAP/CLACSO, 1979.
- COMPARATO, F. K. A proteção do consumidor. **Revista de Direito do Consumidor**, São Paulo, ano 20, v. 77, p. 30-31, jan./mar. 2011.
- DAY, R. L. Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. In: KINNEAS, T. C. **Advances in Consumer Research**. 11th ed. Michigan: Association of Consumer Research, 1984.
- DOMMEYER, C. J.; GROSS, B. L. What consumers know and what They do: an investigation of Consumer knowledge, awareness, And use of privacy protection Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, United States, v. 17, n. 2, p. 34-51, 2003. DOI: 10.1002/dir.10053.
- E-LIFE. 2008. Disponível em: <<http://elife.com.br/>>. Acesso em: 27 set. 2015.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer Behavior**. [S.l.]: The Dryden Press, 1993.
- EXAME. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>>. Acesso em: 27 set. 2015.
- FCESP. Federação de Comércio do Estado de São Paulo. **Fórum de debates: a defesa do consumidor**. São Paulo: [s.n.], 1976.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing Research**, United States, v. 24, n. 3, p. 337-346, 1987.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, 1995.
- GREENWOOD, V. A.; DWYER, L. Consumer protection legislation: a neglected determinant of destination competitiveness?. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Netherlands, v. 24, p. 1-8, 2015.
- GRÉGOIRE, Y.; TRIPP, T.; LEGOUX, R. When customer love turns into last hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. **Journal of Marketing**, United States, v. 73, n. 6, p. 18-32, nov. 2009.
- GUAGLIARDI, J. A.; MAZZON, J. A.; BAPTISTELLA FILHO, H. Defesa do Consumidor: um estudo exploratório. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 82-104, 1981.
- HEMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M. Insatisfações projetadas de consumidores de baixa renda. **RPCA**, Rio de Janeiro. v. 8, n. 4, p. 65-84, out./dez. 2014.
- HEUNG, V.; LAM, T. Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, United Kingdom, v. 15, n. 5, p. 283-289, 2003.

- HOR-MEYLL, L. F. et al. Por que consumidores reclamam de compras online? **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 4, p. 133- 156, out./dez. 2012.
- HUNT, K. M. Gaming the System: Fake online reviews v. Consumer Law. **Computer Law & Security Review**, United Kingdom, v. 31, p. 3-25, 2015.
- JATO, R. et al. O comportamento do consumidor insatisfeito pós compra: um estudo confirmatório. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 24, n. 71, p. 58-67, 2008.
- KOTLER, P.; KEVIN, L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, A. L. B.; OLIVEIRA, A. G. R. C. Atitudes e conhecimento dos consumidores sobre os alimentos irradiados: um inquérito conduzido em Natal, Brasil. **Revista Visa em Debate**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 81-87, mar./maio 2014.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MASSAD, N.; HECKMAN, R.; CROWSTON, K. Customer satisfaction with electronic service encounter. **International Journal of Electronic Commerce**, Unites States, v. 10, n. 4, p. 73-104, 2006.
- MAT, A. et al. Determining the Educational Background Differences in Complaint Behavior Among Automobile Repairs and Service Consumers in Shah Alam, Malaysia. In: **MOHD SIDEK**, Noor Zahirah; **ALI**, Siti Meriam; **ISMAIL**, Mahazir. **Proceedings of the ASEAN Entrepreneurship Conference 2014**. [S.l.]: Springer Singapore, 2016. p. 71-79.
- MCGREGOR, J. Consumer vigilantes. **Business-Week**, United States, n. 3, p. 37-58, mar. 2008.
- MENEZES, J. B. A evolução dos direitos fundamentais: o direito do consumidor como um interesse difuso e a possibilidade de resgate da cooperação social. **Revista Humanidades**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 50-67, jan./jun.2003.
- NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Strategy and tactics of pricing**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- NUNES, L. A. R. **Curso de Direito do Consumidor**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- OLIVEIRA, I. L.; HENRIQUES, M. S.; PAULA, M. A. de. A sociedade enfrenta suas organizações? interação entre organizações e sociedade nas mídias sociais articulada pelo discurso da sustentabilidade. **Esferas**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 169-178, 2012.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L.; WESTBROOK, R. A. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 18, n. 1, p. 84-91, jun. 1991.
- PAJOLI, A. C. L. G. Aspectos do comportamento dos consumidores relacionados à proteção e defesa de seus direitos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, 2º sem. 1994.
- PAYNE, G.; PAYNE, J. **Key Concepts in Social Research**. London: Sage Publications, 2004.
- PELTZMAN, S. An evaluation of consumer protection legislation: the 1962 drug amendments. **The Journal of Political and Economy**, Chicago, v. 81, n. 5, p. 1049-1091, 1973.

- PINHEIRO, R. M. et al. Pesquisa qualitativa. In: PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 125-141.
- RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 21-37, jul./dez. 2003.
- SCHIFFMAN, L.; SHERMAN, E.; COHN, D. "Looking-In" on global consumer-users: to develop better product feature sets. In: EVOLUTION AND REVOLUTION IN THE GLOBAL KNOWLEDGE ECONOMY: ENHANCING INNOVATION AND COMPETITIVENESS WORLDWIDE, 10., 2008, Madrid. **Proceedings...** Madrid: Global Business and Technology Association (GBATA), 2008. p. 1012-1019.
- SCHULTE-NÖLKE, H. The Brave New World of EU Consumer Law—Without Consumers, or Even Without Law? **Journal of European Consumer and Market Law**, v. 4, p. 135-139, 2015.
- SCHWARTZ, D. S. Enforcing Small Print to Protect Big Business: Employee and Consumer Rights Claims in an Age of Compelled Arbitration. **Wisconsin Law Review**, United States, v. 1, p. 33, 1997.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SIGELMAN, L.; SMITH, R. E. consumer legislation in the american states: an attempt at explanation. **Social Science Quarterly**, United Kindgom, v. 61, n. 1, p. 58-70, June 1980.
- SILVA, M. A.; URDAN, A. T. O Conhecimento do Consumidor sobre Preços: Um Exame de Produtos de Oito Categorias de Bens Duráveis. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 82-103, 2008.
- SIQUEIRA, M. L. Extensão da Responsabilidade Civil do Agente de Turismo frente ao Consumidor na Legislação Brasileira. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 82-95, nov. 1995.
- SMITH, A. K.; BOLTON, R. N. The Effect of consumers emotional responses to service failures on their recovery effort evaluation and satisfaction judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, United States, v. 30, n. 1, p. 5-23, 2002.
- TAKIO, C. O. A Prestação de Serviços Turísticos e o Código de Defesa do Consumidor: Um Estudo das Reclamações de Turistas ao Procon. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 93-106, maio 1996.
- TEFFÉ, C. A. S. A importância do código de defesa do consumidor para a sociedade brasileira: considerações sobre a sua elaboração, aplicação e atualização. In: JORNADA BRASILEIRA DE ATUALIZAÇÃO DO CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, 13., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Brasilcon, 2013. p. 1-26.
- TEIXEIRA, E. B. A análise dos dados na pesquisa científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.
- VELLOSO, V. F.; YANAZE, M. H. O consumidor insatisfeito em tempo de redes sociais. **Revista ECCOM**, São Paulo, v. 5, n. 9, p. 7-20, jan./jun. 2014.
- WADA, R. M.; OLIVEIRA, F. L. 22 anos de código de defesa do consumidor. **GV Executivo**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 18-21, jan./jun. 2013.
- WARD, J.; OSTROM, A. Complaining to the masses: the role of protest framing in customercreated complaint web sites. **Journal of Consumer Research**, United States, v. 33, n. 2, p. 220-230, jul. 2006.

ARTIGOS

O QUE SE COMPREENDE POR GESTÃO SECRETARIAL: PERCEPÇÃO DE UMA AMOSTRA DE DISCENTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO

RESUMO

A Gestão Secretarial é um tema recorrente, porém sua delimitação ainda carece de estudos que a comprove como construto. O objetivo deste artigo é analisar a compreensão de uma amostra de discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará acerca da Gestão Secretarial. Para sua consecução, foi realizada uma revisão de literatura seguida de uma pesquisa de campo com discentes regularmente matriculados na disciplina Técnicas de Secretariado II do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC). Participaram 53 estudantes de nível de graduação entre os anos de 2014 e 2015. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório de natureza qualitativa cujos dados foram analisados por meio de análise de conteúdo e permitiram inferir que, entre os discentes participantes, há compreensão diversificada acerca da gestão secretarial, evidenciando uma ausência de conceito uniforme, porém com uma clara tendência para teorias de gestão sejam elas relacionadas diretamente às atividades secretariais ou de forma generalista. Percebeu-se que uma parte das respostas relaciona o assunto às práticas administrativas e não especificamente ao fazer secretarial.

Palavras-chave: Gestão secretarial. Percepção. Discentes de Secretariado.

1 INTRODUÇÃO

A área do Secretariado Executivo passou por mudanças significativas, especialmente nos últimos trinta anos, com a regulamentação da profissão em nível superior (BRASIL, 1985). A mudança do perfil profissional é fato, pois, se antes esteve calcado unicamente na técnica, atualmente recai sobre ele também uma postura gestora.

A alteração do perfil do secretário executivo tem sido amplamente explorada pela literatura (SCHMIDT et al., 2008; MOURA, 2008; GRANDO; CORREA; RINALDI, 2007; BORTOLOTTI; WILLERS, 2005; LOTTE, 2005) e diversos papéis têm sido atribuídos aos secretários, tais como: o assessor, proposto por Nonato Júnior (2009); os gerenciais (mentor, facilitador, monitor,

Joelma Soares da Silva
joelma.soares@ufc.br
Doutoranda em Administração na Universidade Estadual do Ceará. Professora assistente e coordenadora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza - CE - BR

Conceição de Maria Pinheiro Barros
conceicaoompb@ufc.br
Doutoranda em Educação na Universidade Estadual do Ceará. Professora assistente e vice-coordenadora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza - CE - BR

Raissa Sampaio Cruz
raissa.cruz1990@gmail.com
Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza - CE - BR

coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador) asseverados por Barros et al. (2013) e Barros, Silva e Ferreira (2015) e os *Middle Mangager* (defensor, sintetizador, facilitador e implementador) de Moreira et al. (2016). Tais propostas surgem a partir da compreensão que há uma mudança do fazer secretarial e, portanto, merecem e carecem de investigações que possibilitem o aprofundamento das discussões.

Os princípios de Administração e a transformação do POCCC (planejamento, organização, controle, coordenação e comando) de Fayol em PODC (planejamento, organização, direção e controle) tiveram desdobramentos nos últimos anos, e a gestão assumiu direcionamentos com enfoques para áreas diversas. Entre elas, o Secretariado Executivo com a proposição de uma atuação gerencial no campo desses profissionais.

A Gestão Secretarial, como parte do atual contexto de atuação dos secretários, tem sido submetida a diferentes perspectivas, e múltiplos assuntos são tratados como temas próprios: gestão de carreira (MACHADO, 2009), gestão de projetos (SILVA, 2011), tecnologia da informação (RESTIER, 2013), atendimento ao cliente (BRÜNE; GONTARECK, 2013), entre outros. A literatura aponta caminhos teóricos, mas ainda há uma lacuna expressiva de comprovação empírica de tais percursos. É preciso investigar e explorar a realidade prática da Gestão Secretarial. Tal cenário emana a carência de se identificar o que diversos atores da área entendem por gestão secretarial.

Embora seja oficialmente conteúdo de formação específica, foram encontrados poucos trabalhos científicos que debatem a delimitação da Gestão Secretarial, e não foram encontrados estudos que abordem o tema sob o enfoque aqui apresentado nem tampouco valendo-se da metodologia ora utilizada.

Diante do exposto e das lacunas apresentadas, este artigo visa responder ao seguinte questionamento: **como uma amostra de discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará compreende a Gestão Secretarial?**

A pesquisa se justifica inicialmente pela importância do tema para a área, principalmente pela possibilidade de contribuição para seu desenvolvimento teórico. Ademais, existem lacunas a serem preenchidas, que, embora este estudo não se proponha a preencher todas, pretende contribuir para a ampliação acerca do temário proposto.

Investigar a visão dos discentes é meritório, pois estão sendo preparados para atuar como secretários executivos. Suas respostas emanam não só sua visão a respeito de uma proposta teórica que impactará em sua atuação, como explicita o conhecimento que têm a respeito do tema. Contribui também de forma empírica para o desenvolvimento do construto.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar a compreensão de uma amostra de discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará acerca da Gestão Secretarial.

Este artigo está dividido em cinco seções incluindo esta introdução. O referencial teórico aborda a dificuldade dimensional da Gestão Secretarial e a relação da gestão na atuação do profissional de Secretariado. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos na terceira seção. A quarta seção apresenta os resultados e as discussões a partir dos dados da pesquisa de campo e suas análises. A quinta seção traz as considerações finais seguida das referências utilizadas na fundamentação deste trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura base revisada para fundamentação deste trabalho encontra-se organizada mediante a exploração de aspectos-chave para a compreensão das análises e discussões. A necessidade de se trabalhar esses conceitos proporciona uma maior maturidade para as bases teóricas e conhecimento importantes no âmbito acadêmico.

2.1 GESTÃO SECRETARIAL: DIFICULDADE DIMENSIONAL

A Gestão Secretarial é uma proposta que, embora bastante abordada, demanda es-

tudos que a conduzam a uma delimitação teórica. Seu primeiro entrave reside na ausência de um conceito ou conceitos que a comporte. Acredita-se que esse desalinho é fruto da insipiente compreensão do que realmente é englobado pelo tema.

Os assuntos associados à Gestão Secretarial são variados, tais como: gestão de pessoas, virtualidade, gestão de carreira, gestão do tempo, tecnologia da informação, idiomas, consultoria, gerenciamento de rotina, empowerment, liderança, administração eclesiástica, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, cidadania organizacional, entre outros.

Prevista como conteúdo específico para os cursos de Bacharelado em Secretariado Executivo (BRASIL, 2005), a Gestão Secretarial é um dos objetos de conhecimento do componente específico do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), abrangendo: empreendedorismo, processo de negociação, assessoria executiva, gestão da informação, organização de eventos e consultoria na área secretarial (BRASIL, 2011). Segundo Bíscolí e Cielo (2004), a disciplina de Gestão Secretarial fornece uma visão abrangente não só do mercado de trabalho, mas também da atuação do próprio profissional.

Sobre uma possível delimitação acerca da Gestão Secretarial, Barros et al. (2013) consideram que a discussão perpassa estudos sobre gerenciamento, bem como as competências gerenciais necessárias a sua atuação por englobar conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura quanto de comportamento organizacional. Na percepção de Nonato Júnior (2012), a gestão secretarial é uma das áreas secretariais. Para Silva, Barros e Barbosa (2012), a Gestão Secretarial é uma assunto atual como uma leitura diferente das atividades do profissional de Secretariado Executivo.

Ressalte-se a intrínseca relação do tema com as mudanças organizacionais (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011; BÍSCOLI; CIELO, 2004). Para pesquisadores da área, a Gestão Secretarial é fruto de um contexto social e organizacional cada vez mais exigente e dinâmico

(BARROS; BRAGA; SILVA, 2011). Diante de tal realidade, o perfil do profissional secretário se altera e amadurece, emergindo, assim, atribuições e papéis que requerem competências gerenciais (BARROS et al., 2013; MOREIRA et al., 2016).

Percebe-se, portanto, o amplo e variado temário atribuído à Gestão Secretarial. Tal realidade é compreensível considerando que os múltiplos assuntos abordados são frutos de tentativas de demarcação do construto em questão por meio de pesquisas científicas. Porém, é lícito ressaltar que “[...] é desejo de toda ciência que seus preceitos sejam compreendidos e aceitos [...] o problema reside em popularizar o termo antes de comprovar a veracidade do mesmo” (ROBERTS et al. 2002, p. 77). Neste sentido, Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009, p. 1) asseveram que “A construção do conhecimento científico é um processo social caracterizado pela dinâmica recursiva entre as dimensões social e intelectual”. Nestas condições, a Gestão Secretarial necessita de pesquisas que aprofundem sua dimensão conceitual e comprovação empírica.

2.2 A GESTÃO E A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Abordar a evolução do perfil profissional do secretário poderia soar redundante, haja vista sua ampla exploração na literatura específica (RIBEIRO, 2005; SABINO; ROCHA, 2004), porém faz-se necessário percorrer possibilidades de sua atuação.

Tal profissional, marcado historicamente por atividades eminentemente técnicas, depara-se com a possibilidade de atuação gerencial (EDDY; AKPAN, 2007), pois o secretário tem-se desenvolvido e evoluído a ponto de envolver atividades de gestão em seu cotidiano (BARROS et al., 2013).

Embora as atividades técnicas sejam necessárias ao desenvolvimento das atribuições secretariais, a profissão vem demonstrando constante avanço na abordagem dos conceitos

da gestão (BECKER; CEOLIN, 2010). Esse cenário reposiciona o secretário para além da mera execução e o aloca como tomador de decisões (LASTA; DURANTE, 2008). “Ao secretário executivo, neste novo contexto, portanto, cabe, então, o papel de gestor nas organizações em que atua, estando, assim apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva” (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p. 17) e gerir aspectos fundamentais como tecnologia, pessoas e informações (EDDY; AKPAN, 2007; AKPOMI; ORDU, 2009; HALICI; YILMAZ; KASIMOĞLU, 2012; RIZZI, 2013).

Entre as abordagens propostas como parte da Gestão Secretarial, há de se questionar sua efetividade na prática. Ribeiro (2005) já afirmava que a atuação do secretário adaptava-se aos paradigmas vigentes no cenário empresarial. Na esteira desse pensamento, Dias e Cardoso (2011) asseguram a aptidão do secretário para a atuação além da assessoria de um executivo, mas assumindo uma posição de gestor.

A gestão e consequentemente o perfil gerencial são evocados por diversos prismas, não sendo observados ainda seus limites no campo secretarial. Neste se observam algumas tentativas que são postas, como a assessoria, a gestão, a consultoria e o empreendedorismo, sendo as dimensões base para a atuação do secretário (SILVA, 2010). Essa demarcação é sustentada no entendimento da assessoria e da gestão como as dimensões que mais se aproximam e estão vinculadas à área secretarial (SILVA, 2013).

Sobre um possível limite para a gestão secretarial, Silva (2013) acrescenta que o trabalho do secretário deve colaborar com o processo de gestão da organização de forma ampla. Barros, Silva e Ferreira (2015) consideram que sua aplicabilidade ocorre nos serviços de secretaria, ou seja, a Gestão Secretarial é restrita ao fazer secretarial.

A abordagem da gestão no Secretariado Executivo e mais especificamente a Gestão secretarial como proposta teórica e prática são fecundas e há uma gama de possibilidades a ser explorada. Suas proposições teóricas, embora já encontrem

algum amparo empírico, ainda carecem de aprofundamento. Percebe-se que há uma expectativa no que diz respeito à gestão no campo de atuação do secretário. É necessário, portanto, que se concheça se tal expectativa é inerente ao pensamento de toda a comunidade da área.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados seguiram orientação da literatura citada para que fosse mantido o rigor que garante fidedignidade à pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo tem uma abordagem qualitativa, a qual, na visão de Godoi e Balsini (2010), é muito mais complexa do que apenas não usar números. Para os autores, a pesquisa qualitativa abrange várias formas de investigação e ajuda o pesquisador a compreender e explicar fenômenos sociais por meio da compreensão do comportamento de seus agentes e dos motivos que justificam suas ações (GODOI; BALSINI, 2010). Os dados qualitativos são, na realidade, representação dos atos e das intenções dos atores sociais.

Quanto aos fins, a pesquisa também se classifica como descritiva, porque expõe uma realidade sem procurar relações de causa e efeito, e exploratória, pois este tipo de pesquisa é feita, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e “torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (BEUREN, 2008, p. 80).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA DE CAMPO, UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa de campo limita-se ao universo dos discentes regularmente ativos no Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC) e foi realizada nos semestres 2014.1 e 2015.1 que possuíam o universo de 129 e 165 discentes ativos no curso, respectivamente.

Participaram da pesquisa 53 discentes de graduação que cursavam a disciplina Técnicas de Secretariado II durante o período descrito, distribuídos em 24 discentes no período de 2014.1 e 29 discentes no período 2015.1. Conforme a integralização curricular do curso, a referida disciplina é ofertada anualmente no terceiro semestre.

Mesmo sendo possível delimitar numericamente o universo, considera-se a afirmativa de Triola (2012), que, em determinadas situações, o tamanho da população é irrelevante para determinação do tamanho da amostra. Diante do exposto, os critérios de definição da amostra, portanto, foram: ser discente de Secretariado Executivo da UFC, matriculado na disciplina de Técnicas de Secretariado II, no período de 2014.1 ou 2015.1 e acessibilidade, ou seja, pela concordância dos discentes em participar da pesquisa, já que a participação era voluntária.

A delimitação da amostra aos discentes matriculados no terceiro semestre do curso foi feita tomando por base o fato de o conteúdo de gestão secretarial ser discutido mais profundamente na disciplina Técnicas de Secretariado II ofertada neste período, embora outras disciplinas do curso sejam permeadas pelo tema desde o primeiro semestre. Considerou-se principalmente que, na referida disciplina, ocorre o maior debate sobre o assunto incluindo sua efetiva ocorrência na vida dos profissionais e sua proposta científica. Ademais, a proposta é que a pesquisa seja reaplicada com as mesmas turmas em outros momentos quando dados complementares forem coletados, transformando a pesquisa em longitudinal ao explicitar as transformações, ou não, do pensamento do alunato acerca do assunto.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada, inicialmente, uma revisão de literatura seguida de uma pesquisa de campo cuja

investigação se deu por meio do questionamento: “O que você compreende por Gestão Secretarial”? Após certificação de que todos os presentes na sala de aula possuíam algum tipo de conhecimento prévio sobre assunto, a indagação foi feita de forma oral, e cada aluno respondeu ao questionamento, conforme sua compreensão individual do tema, de forma anônima e por meio de narrativa escrita. Após a entrega das narrativas, ocorreu um debate acerca da proposta teórica e delimitação da Gestão Secretarial.

O questionamento foi realizado por um dos pesquisadores que interveio o mínimo possível no processo de resposta, dando apenas explicações quando solicitadas, mas evitando emitir significados diferentes daqueles atribuídos pelos respondentes. Cada respondente gastou em média 10 minutos para escrever.

As respostas coletadas na pesquisa foram digitadas e registradas em um banco de dados e interpretadas por meio de análise de conteúdo. Compreende-se a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise utilizado para a descrição de conteúdos de mensagens e comunicações, dividido em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2002). Nesta fase, utilizou-se o *Qualitative Solutions Research Nvivo 2.0* (QSR) para auxiliar a operação da análise das informações obtidas, considerando-se que o uso de *software* em pesquisa qualitativa torna o processo investigativo mais sistemático e livra o pesquisador de tarefas mecânicas. Além disso, permite a construção de padrões significativos dos fatos por meio de uma estrutura nos dados e desenvolvimento de tipologias descritivas e de teorias, bem como a análise detalhada do texto (KELLE, 2002).

Inicialmente, foi feita a organização do texto e inseriu-se no *software Nvivo* o projeto de pesquisa, os fichamentos, os textos e os artigos pesquisados utilizados no referencial teórico. Em seguida, realizou-se a seleção dos aspectos relevantes desse material para codificar os dados de acordo com os assuntos comuns existentes. Com o apoio do *software* fo-

ram incluídas “[...] diferentes informações ou recortes de texto em diferentes categorias e ao mesmo tempo, quando pertinente, uma mesma informação em categorias distintas” (GUIZZO; KRZIMINSKI; OLIVEIRA, 2003, p. 53). O sentido para a atividade de análise das informações foi dado pelas investigadoras as quais se debruçaram sobre o material a partir de um olhar à luz da teoria abordada, considerando-se que a interpretação dos dados deve ser sempre desenvolvida por um intérprete humano (KELLE, 2002). Nestas condições, os dados foram coletados, digitados, reunidos por aproximação de conteúdos das respostas, aglomerados por grupos e analisados com o auxílio do *software Nvivo*. As análises, inferências e interpretações são apresentadas a seguir.

4 RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir estão dispostos de forma a facilitar a compreensão. O Quadro 1 apresenta as respostas coletadas na pesquisa de campo. As respostas foram sintetizadas sem prejuízo ao seu conteúdo. Em seguida, foram reunidas em três grupos. O primeiro grupo, denominado “Gestão em Secretariado”, engloba as respostas que relacionam gestão às atividades secretariais. O segundo grupo, denominado “Gestão organizacional”, abrange as respostas que relacionam a gestão secretarial à gestão no âmbito das organizações. O terceiro grupo, identificado como “Outros”, compreende atividades secretariais sem relacioná-las diretamente à gestão, além de respostas diversas.

Gestão em Secretariado	Gestão organizacional	Outros
Secretária como gestora, um elo organizacional.	Planejar, organizar e obter resultados.	Capacidade multifuncional.
Secretário passa da função de assessor para gestor.	Gerir informações com visão sistêmica e demais competências	Início da autonomia da secretária.
Gestão das atividades de um secretário executivo.	Gerenciamento de atividades administrativas.	Aborda pontos como formação, atribuição, conhecimento e desafios.
Gestão dos processos secretariais.	Competência de coordenar não só as próprias atividades, mas também buscar ajudar a organização, o superior, influenciando e ajudando na tomada de decisões.	Conjunto de competências oferecidas pelo assessor.
Ser um gestor na área secretarial.	Secretário atua como gestor, na tomada de decisão e organização dos processos.	É a forma como o secretário age, tomando como base o papel do assessor.
Gerir todas as competências e atividades pertinentes ao secretariado.	Secretário atua na gestão dentro das organizações. Aplicando suas visões, percepções e conhecimentos.	Desenvolvimento/acompanhamento das técnicas secretariais.
Capacidade de gerir o que é próprio do secretariado.	Tornar-se gestor do ambiente organizacional.	É a arte de ser “a executiva”.
Habilidade que o secretário tem de planejar, executar, controlar e avaliar suas atividades.	Administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos.	Rege as atividades do secretário.
Ser gestor de seu campo de atuação.	Gestão e atribuição de gerir ou administrar algo/alguém.	É o secretário conseguir executar o seu papel.
Administrar a rotina de trabalho do secretário	Política de valores que planeja, aloca e gera recursos.	É a maneira como o profissional de secretariado exerce as suas atribuições.

Gerenciar a forma de secretariar gestores	Técnicas e práticas de gerenciar pessoas, recursos e tempo	As atividades do cargo do secretário.
Administração dos processos que fazem parte das atividades do secretário	Administrar de forma eficaz e com eficiência os processos para gerar resultados positivos.	Engloba o fazer secretarial.
O secretário planeja, organiza, desenvolve e finaliza.	Maneira de lidar com todos os problemas e soluções que surgem na empresa.	
Visão e gerenciamento de todas as atividades das secretárias em geral.	Atividades ligadas à gestão.	
Coordenação e organização das atividades secretarial.	Ações realizadas pelo secretário executivo a fim de gerir processos, recursos e pessoas.	
Administrar as funções e/ou demandas do secretariado.	Atividade promissora, com uma grande abrangência de atividades, que necessita da participação de forma ativa do secretário para que essa gestão venha a ser positiva para a organização, de forma que a gestão venha ganhando espaço no meio secretarial.	
Gerir suas atividades com pro atividade, eficiência, domínio, segurança e liderança.		
Arte de gerenciar todo e qualquer processo da função do secretário executivo.		
Secretário acrescenta as suas funções a tomada de decisão e comando de equipe.		
Planeja, organiza, dirige e controla as atividades do seu fazer profissional.		
Secretária fazer mais do que suas atividades rotineiras.		

Quadro 1- Respostas à pergunta “o que você compreende por Gestão Secretarial”?

Fonte: dados da pesquisa de campo (2014, 2015).

Observa-se que, na distribuição das respostas, a maioria das percepções dos discentes acerca da Gestão Secretarial estão relacionadas à gestão no fazer secretarial. Ressalta-se, ainda, a compreensão de que a Gestão Secretarial contribui para a gestão no âmbito organizacional.

No que diz respeito ao grupo “Gestão em Secretariado”, que trata das respostas que relacionam gestão às atividades secretariais, foram dispostas as afirmativas cujos conteúdos se aproximavam de tal relação. As respostas “O secretário planeja, organiza, desenvolve e fina-

liza”, “Administrar as funções e/ou demandas do Secretariado” e “Secretária fazer mais do que suas atividades rotineiras” evidenciam que o discente compartilha a visão de desenvolvimento da profissão, desvincilhando-a da mera executora, e a visão de Barros et al. (2013) acerca do caminhar profissional rumo às atividades de gestão.

A maioria das respostas do grupo “Gestão em Secretariado” aponta a Gestão Secretarial como sendo o gerenciamento das atividades secretariais. Para Silva, Barros e Barbosa (2012) representa uma leitura diferente das

atividades do profissional de Secretariado Executivo. Assim, ser gestor de seu próprio papel nas organizações reflete esse novo olhar sobre sua atuação.

A compreensão dessa leitura diferente sobre o Secretariado Executivo não subtrai toda a conquista técnica da profissão, ao contrário, soma-se a ela. A diferenciação do momento vivido pelos secretários atualmente é o fato de serem agregadas às suas funções, atribuições mais complexas com possibilidade de tomada de decisão (LASTA; DURANTE, 2008) e atuação mais significativa no contexto organizacional. Essa realidade é evidenciada na resposta “Secretário acrescenta as suas funções a tomada de decisão e comando de equipe”.

A diferenciação entre ser assessor e gestor fica clara na afirmativa “Secretário passa da função de assessor para gestor”. Vale ressaltar que os papéis atribuídos aos secretários (BARROS et al., 2013; NONATO JÚNIOR, 2009) ainda carecem de aprofundamentos tanto na dimensão social como intelectual necessárias na pesquisa científica (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

A observação das respostas inseridas no grupo “Gestão organizacional” denota que a Gestão Secretarial é compreendida pelos discentes como uma atuação desenvolvida por meio das funções gerenciais. Essa perspectiva pode ser percebida com base em respostas como: “Planejar, organizar e obter resultados”. Ressalte-se ainda a ênfase dada às competências, por meio das afirmações: “Gerir informações com visão sistêmica e demais competências”, “Conjunto de competências que gerenciam as atividades do secretário” e “Conjunto de competências oferecidas pelo assessor”. Tais competências são necessárias principalmente porque a Gestão Secretarial é fruto do dinamismo social e organizacional (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011; BÍSCOLI; CIELO, 2004) e das exigências que recaem sobre os profissionais sob pena de se tornarem obsoletos. É determinante que os discentes tenham esta capacidade de compreensão.

Os discentes fazem uma relação entre as atividades secretariais e a gestão ao consi-

derarem que a Gestão Secretarial envolve “atividades ligadas à gestão” e “gerenciamento de atividades administrativas”. Nessa linha de pensamento, destaca-se que o secretário executivo, por ser um facilitador da obtenção de resultados, deve desenvolver o processo administrativo em seu campo de atuação (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015).

Os conceitos de gestão destacados Becker e Ceolin (2010) se tornam evidentes em diversas respostas e pode-se afirmar que norteiam diversas respostas, como: “Planejar, organizar e obter resultados”, “Gerenciamento de atividades administrativas” e “Administrar de forma eficaz e com eficiência os processos para gerir resultados positivos”.

Ressalta-se o impacto das atividades de Gestão Secretarial para a organização como um todo, visto que os discentes denotaram as seguintes compreensões: “tornar-se gestor do ambiente organizacional”, “atividade promissora, com uma grande abrangência de atividades, que necessita da participação de forma ativa do secretário para que essa gestão venha ser positiva para a organização, de forma que a gestão vem ganhando espaço no meio secretarial”. “Maneira de lidar com todos os problemas e soluções que surgem na empresa”. Na esteira desse pensamento, Barros, Silva e Ferreira (2015) ponderam que a amplitude das responsabilidades do gestor secretarial abrange a área de atuação específica de Secretariado cujas atividades são refletidas na organização como um todo.

Os dados refletem também os conhecimentos ecléticos e de visão abrangente defendidos por Barros et al. (2013) e Bíscoli e Cielo (2004). Ao observar-se o grupo “Outros”, verifica-se que há uma concepção da Gestão secretarial como o fazer Secretariado em si, ou seja, de que a Gestão Secretarial é a própria atividade do secretário. Tal percepção é compreensível considerando o pensamento de Silva (2013) de que a assessoria e a gestão são as dimensões que mais se aproximam e estão vinculadas à área, bem como o pensamento de Nonato Júnior (2012) de que a Gestão Secretarial é uma das áreas do Secretariado.

Embora a Gestão Secretarial não seja o fazer Secretariado em si, ao ser apontada como tal, mostra que o estudante relaciona-a diretamente à prática profissional. Essa relação é salutar, pois, mesmo sem um conceito ou delimitação definidos, há uma percepção da Gestão Secretarial como algo que diz respeito ao cotidiano profissional e não apenas uma proposta restrita ao cenário acadêmico.

As respostas “Rege as atividades do secretário”, “É a maneira como o profissional de secretariado exerce as suas atribuições” e “engloba o fazer secretarial”, encontram amparo na assertiva de Silva, Barros e Barbosa (2012, p. 109) de que “A Gestão Secretarial faz-se presente nos assuntos atuais como sendo uma leitura diferente das atividades do profissional de Secretariado Executivo”. Justifica-se, assim, a leitura diferenciada que possivelmente o discente tem de sua futura atuação.

Destaquem-se também respostas que enfatizam ainda o trabalho especificamente técnico do secretário. De maneira geral, o grupo “Outros” apresenta respostas aproximadas em termos de conteúdos sem destaque para nenhuma resposta como especificamente distante em termos de concepção ou relação acerca do secretariado executivo ou dos conceitos de gestão.

As respostas apresentadas, em termos gerais, permitem o vislumbre de clara indefinição, entre os discentes, sobre o que representa, especificamente, a Gestão Secretarial para eles. A variedade de respostas acena ausência de consenso e pode ser resultante da própria carência de delimitação do construto. Como observado na revisão de literatura, o temário envolvendo a Gestão Secretarial é amplo e, portanto, é possível que as respostas coletadas sejam reflexos de tal realidade.

Por outro lado, embora haja percepções diferentes, a pesquisa aponta para uma possível delimitação da Gestão Secretarial em dois âmbitos. O primeiro diz respeito à gestão na área específica do Secretariado. O segundo aborda contribuições da atuação secretarial para a gestão da organização, corroborando Barros, Silva e Ferreira (2015), ao afirmarem que as ativida-

des, a abrangência e as competências do secretário denotam desafios a serem superados tendo em vista uma atuação capaz de colaborar para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Infere-se, portanto, que os discentes possuem visão pautada nas teorias de gestão e não difere do que é apontado pela literatura.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar a compreensão de uma amostra de discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará acerca da Gestão Secretarial. A revisão de literatura enfocou as dificuldades conceituais e delimitadoras do construto bem como a abordagem da gestão na atuação do profissional de Secretariado. A pesquisa de campo possibilitou o atendimento do objetivo proposto bem como respondeu à questão de pesquisa suscitada no início do trabalho.

Verificou-se forte predominância das teorias de gestão nas respostas obtidas junto aos discentes abordados. Percebe-se que, entre os discentes da amostra participante, há compreensão diversificada acerca da gestão secretarial, porém com uma clara tendência para conceitos de gestão, sejam eles relacionados diretamente às atividades secretariais, seja de forma generalista. É fato que os discentes têm conhecimento acerca do tema, mesmo com ausência de uniformidade nas respostas. Tal ausência é plenamente pautada na diacronia do construto.

A Gestão Secretarial é um construto em desenvolvimento, e, embora se tenha popularizado e até mesmo se institucionalizado como conteúdo específico, carece de estudos que o aprofundem. Identificar a visão dos atores sociais que a envolvem é imperativo para sua demarcação conceitual, pois alia teoria e empirismo. Neste sentido, a presente pesquisa contribuiu por revelar a percepção de um público significativo para a construção científica do Secretariado.

Verificou-se, também, que as respostas dos participantes alinham-se ao que é

predito na literatura sob dois aspectos: primeiro, por esboçar ausência de um conceito específico; segundo, por associar as teorias de gestão ao construto da Gestão Secretarial. Sendo o segundo aspecto, o de maior relevância para os achados desta pesquisa. Tal associação revela concordância dos discentes ao que proposto pela literatura como novo perfil para os secretários, bem como ao que acenado como possibilidade conceitual para a gestão secretarial.

Infere-se, portanto, que, para a amostra pesquisada, as teorias de gestão estão intrinsecamente relacionadas à Gestão Secretarial, o que, por si só, pode não ser o maior legado deste estudo, mas, ao se verificar a variedade de teorias citadas, confirma-se também a ausência de fronteiras para o construto ora abordado. A pluralidade da gestão secretarial impõe aos pesquisadores, estudantes e profissionais da área, um olhar crítico sobre o tema para que se encontre o equilíbrio daquilo que reflete a identidade secretarial. Acredita-se que essa ausência de limites é natural e própria do processo de transformação e amadurecimento de teorias em construção.

A pesquisa avança nos estudos acerca do tema, pois discute sua essência conceitual e identitária, desvinculando-se da prática observada comumente de relacionar assuntos emergentes ao construto. Ademais, buscou-se uma aproximação delimitatória por meio da contribuição empírica, antes não observada.

Os resultados apresentados não podem ser generalizados, pois representam o pensamento da amostra abordada e, portanto, estudos adicionais precisam ser desenvolvidos envolvendo outras amostras de discentes de outras instituições de ensino, de profissionais, gestores, pesquisadores e todos aqueles que, de alguma forma, poderão somar para o desenvolvimento do saber na área de Secretariado Executivo. Desta forma, será possível a continuidade de uma possível proposta demarcatória do construto e a confirmação do sentido de complementaridade da pesquisa científica.

WHAT IS UNDERSTOOD BY SECRETARIAL MANAGEMENT: THE COMPREHENSION OF A SAMPLE OF EXECUTIVE SECRETARIAT STUDENTS

ABSTRACT

The Secretarial Management is a recurrent theme, although its delimitation still lacks studies which prove it as construct. The aim of this article is to analyze the comprehension of Executive Secretariat students from the Federal University of Ceará (UFC) about Secretarial Management. In order to accomplish that, a literature review is performed followed by a field research with students that are regular enrolled in the Secretariat Techniques II discipline of the Executive Secretariat course of UFC. 53 undergraduate students participated during the years 2014 and 2015. The study is a descriptive and exploratory research with a qualitative nature whose data were analysed by means of content analysis. This allowed to infer that, among the Executive Secretariat students from UFC, there exist distinct comprehensions about secretarial management, although with a clear tendency to the theories of management that are directly related to the secretarial activities or in a more general way. It was observed that some of the answers relate the subject to administrative activities and not, specifically, to secretarial practices.

Keywords: Secretarial Management. Perception. Secretariat Students.

REFERÊNCIAS

AKPOMI, M.; ORDU, P. Modern office technology and the secretary's productivity in private business organisations. **African Journal of Business Management**, South Africa, v. 3, n. 8, p. 333-339, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/1EA0B3517153>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROS, C. M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Expectativa**, Toledo, v. 10, n. 10, p. 91-106, 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- BARROS, C. M. P. et al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_1#.VMnjs9LF9A0>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; FERREIRA, F. D. Gestão secretarial: delineando atividades, funções e competências gerenciais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Floriano, v. 2, n. 2, p. 149-171, 2015. Disponível em: <<http://www.ojs.ufpi.br/index.php/gecont>>. Acesso em: 13 fev. 2016.
- BECKER, G.; CEOLIN, J. Gestão secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100/1316>>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- BEUREN, I. M (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I. D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Expectativa**, Toledo, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/741/626>>. Acesso em: 3 jul. 2015.
- BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Expectativa**, Toledo, v. 4, n. 4, p. 45-56, 2005. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/410/326>>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Portaria nº 210 de 22 de junho de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jun. 2011. Seção 1, pág. 17-18.
- BRASIL. Lei Nº 7377, de 30/09/85, complementada pela Lei Nº. 9261, de 10/01/96. *Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências*. **Federação Nacional das Secretárias e Secretários**, Curitiba, 1985. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 03, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2005. Seção 1, p. 79. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2015.
- BRÜNE, S.; GONTARECK, M. Secretariado Executivo: uma nova perspectiva acerca do atendimento ao cliente e sua qualidade intrínseca. In: III ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO (III ENASEC), 3., 2013, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2013. 1 CD-ROM.
- DIAS, S.; CARDOSO, A. C. Secretário gestor: a força administrativa. In: SEMINÁRIO MULTIPROFISSIONAL INTEGRADO DE SECRETARIADO DA REGIÃO NORDESTE, 11., 2011, Recife. **Anais...** Recife: Sinsepe, 2011. 1 CD-ROM.

- EDDY, E. N.; AKPAN, E. E. Statistical relationship between the performance of students in shorthand and typing: case study of Akwa Ibom State Polytechnic, Ikot Ekpene, Nigeria. **Educational Research and Review**, Netherlands, v. 2, n. 12, p. 321-324, Dec. 2007. Disponível em: <<http://www.academicjournals.org/journal/ERR/article-full-text-pdf/2CC98B43922>>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GRANDO, C.; CORREA, S. A. G.; RINALDI, N. R. O perfil do Secretário Executivo frente às necessidades das instituições financeiras. **Expectativa**, Toledo, v. 6, n. 6, p. 9-64, 2007. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/171/show-Toc>>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- GUARIDO FILHO, E. R. ; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009. 1 CD-ROM.
- GUIZZO, B. S.; KRZIMINSKI, C.O.; OLIVEIRA, L.L.C. O software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Rev. Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 53-60, 2003. Disponível em: <www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/download/4437/2363>. Acesso em: 20 jul. 2016.
- HALICI, A.; YILMAZ, B.; KASIMOĞLU, M. Employment Predictions in Secretarial Occupation. **Journal of Management and Sustainability**, Toronto, v. 2, n. 2, p. 187-196, 2012. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jms/article/view/18181>>. Acesso em: 26 jul. 2016.
- KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 393-415.
- LASTA, A.; DURANTE, D. G. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado em Revista**, Rio Grande do Sul, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em: 2 jul. 2015.
- LOTTE, R. I. A atuação do Secretário Executivo no Oeste do Paraná numa economia baseada no agronegócio. **Expectativa**, Toledo, v. 4, n. 4, p. 57-64, 2005. Disponível em: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Meus%20documentos/Downloads/411-1388-1-PB.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- MACHADO, F. F. Gestão de carreira. In: PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Gestão Secretarial**: o desafio da visão holística. Cuiabá: Adeptus, 2009.
- MOREIRA, K. D. et al. As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do *middle manager*. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, jan./abr. 2016. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- MOURA, M. A. Trabalho e competências em transformação: o papel do profissional de Secretariado. **Expectativa**, Toledo, v. 7, n. 7, p. 27-49, 2008. Disponível em: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Meus%20documentos/Downloads/2854-10383-1-PB.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2015.
- NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

_____. Objeto de pesquisa em Secretariado Executivo. In: DURANTE, D. G. **Pesquisa em Secretariado**: cenários, perspectivas e desafios. Passo Fundo: UPF, 2012.

RESTIER, I. A tecnologia da Informação como patrimônio empresarial. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

RIBEIRO, N. L. A. **Secretariado**: do escriba ao gestor. 2. ed. São Luis: [s.n.], 2005.

RIZZI, M. Valiosos profissionais: secretárias, secretários e assessores, valorização da profissão e participação nos resultados empresariais. In: AMORIM, M. **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

ROBERTS, R. D. et al. Inteligência emocional: um construto científico? **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 23, p. 77-92, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v12n23/06.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2015.

SABINO, R. F.; ROCHA, R. F. **Secretariado**: do escriba ao web writer. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SCHMIDT, C. M. et al. Perfil empreendedor: um estudo com acadêmicos de Administração e Secretariado Executivo. **Expectativa**, Toledo, v. 7, n. 7, p. 51-64, 2008. Disponível em: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Meus%20documentos/Downloads/2857-10382-1-PB.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

SILVA, A. C. A atuação do Secretariado Executivo na gestão da Informação e do conhecimento. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

SILVA, A. C. B. R. Atuação e competências do secretário executivo: Assessor, Gestor, Consultor, Empreendedor. In: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, 1., 2010, Toledo. **Anais...** Toledo: UNIOESTE, 2010. 1 CD-ROM.

SILVA, J. S.; BARROS, C. M. P.; BARBOSA, M. F. S. Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico. **GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 106-126, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114#.Vwp0AZwrJdg>>. Acesso em: 3 jul. 2015.

SILVA, N. S. A. C. O gestor secretarial alavancando projetos. In: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO (II ENASEC), 2., 2011, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: UPF, 2011. 1 CD-ROM.

TRIOIA, M. F. **Introdução à estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

ARTIGOS

GESTÃO DOS RESÍDUOS E SUSTENTABILIDADE NA CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO DO CAJU NO CEARÁ

RESUMO

O agronegócio do caju na região Nordeste possui grande importância socioeconômica para o Brasil em função da área explorada, da quantidade de pessoas empregadas e dos produtos destinados à exportação. Neste estudo, busca-se analisar os efeitos da gestão dos resíduos a partir da implementação da Produção Mais Limpa e suas implicações na sustentabilidade da cadeia produtiva do agronegócio do caju. A metodologia de abordagem qualitativa fundamentou-se em entrevistas com um painel constituído por especialistas que atuam no setor. Para a análise, utilizou-se a técnica da Análise Temática que se encontra no conjunto das técnicas da Análise de Conteúdo. Verificou-se que uma melhor gestão dos resíduos é sugerida para os integrantes da cadeia produtiva, principalmente na integração dos seguintes elos: fornecedores de insumos; produtores agrícolas e processadores. Os especialistas discutiram sobre o efeito da gestão dos resíduos na sustentabilidade da cadeia em termos de fortalecimento e, sobretudo, no surgimento de elos com novas oportunidades de negócios.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão de Resíduos. Agronegócio do Caju.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio do caju corresponde a um dos mais representativos setores da economia do Estado do Ceará, tendo relevância por ser uma importante fonte na geração de divisas internacionais, além da área explorada e da quantidade de pessoas empregadas. As estatísticas demonstram que mais de 90% da produção é realizada pelos estados do Piauí, Rio Grande do Norte e Ceará (FIGUEIRÊDO JÚNIOR, 2008). Segundo Oliveira (2008, p. 1), “a cajucultura brasileira mobiliza cerca de 280 mil pessoas e possui uma área cultivada de 740.000 ha, proporcionando uma produção de aproximadamente 250 mil toneladas de castanha e dois milhões de toneladas de pedúnculo por ano.”

A criação de sistemas agroindustriais sustentáveis tem sido uma busca constante junto às cadeias agropecuárias produtivas.

Leonel Gois Lima Olivera
leonel.oliveira@fgv.br
Doutor em Administração -
EBAPE/FGV e Professor da
Esmec - Fortaleza - CE - BR.

Atualmente, ações estão sendo implantadas visando ao desenvolvimento de tecnologias e processos que possibilitem o aproveitamento integral do caju. Nesse aspecto, sobressaem-se as ações voltadas para o desenvolvimento de produtos diferenciados com boa agregação de valor, tornando, por exemplo, o processamento do pedúnculo do caju uma oportunidade de aumento de renda e redução nos custos de produção dos pequenos produtores (PAULA PESSOA; LEITE, 1998; GUANZIROLI et al., 2009).

A sustentabilidade auxilia agregando as dimensões ambientais e sociais que geralmente são esquecidas no contexto das cadeias produtivas da pequena produção rural. A utilização de ferramentas e a introdução de novas tecnologias que visam a diminuir o desperdício originado nesses setores produtivos atuaria no fortalecimento e no surgimento de novos elos das cadeias produtivas integrando-a, consolidando-a e ampliando as possibilidades de desenvolvimento sustentável (PAULI, 1998).

Nesse contexto, consideram-se as evidências, segundo os especialistas que participam do Pacto de Cooperação da Agropecuária Cearense (AGROPACTO, 2008), a pouca importância dada às questões referentes à sustentabilidade do agronegócio do caju na região (OLIVEIRA; IPIRANGA, 2009a, 2009b, 2011). Dessa forma, a tecnologia agrícola teria um importante papel a desempenhar na transformação de sistemas produtivos em direção a uma maior sustentabilidade (SOUZA FILHO, 2008). A gestão dos resíduos por meio da utilização de tecnologias limpas pode proporcionar ao mesmo tempo a conservação ambiental e sistemas econômicos mais justos. Vale ressaltar que a adoção dessas tecnologias depende de um conjunto de variáveis que geralmente estão fora do controle dos produtores em geral, sobretudo da pequena produção agrícola. Nesse sentido, os esforços institucionais, governamentais ou não, tornam-se importantes para a solução ao longo prazo dos problemas sociais e ambientais causados pelas atividades produtivas agrícolas (SOUZA FILHO, 2008).

A preocupação com os resíduos aparece em diversos modelos de gestão ambiental entre estes, da Produção Mais Limpa (PML) que foi desenvolvida no início da década de 90 e seu objetivo principal é minimizar ou eliminar os desperdícios comumente encontrados nos processos produtivos: o desperdício de matérias-primas e o desperdício de energia. Após 10 anos de atuação do Programa de PML, verificou-se que este estava operando em 31 países e com 22 *National Cleaner Production Centres* (NCPCs), inclusive o Brasil, através da criação de centros nacionais ou regionais para a difusão dessa proposta que foram denominados *National Cleaner Production Centres* (NCPCs). (GASI; FERREIRA, 2006; BARBIERI, 2007; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

As práticas da PML podem ser de pequeno ou grande porte, desde a realização de ajustes no processo produtivo até a aquisição de tecnologias complexas. Isto, pois a PML consiste em uma estratégia ambiental integrada e preventiva, aplicada de forma contínua, em processos produtivos, produtos e serviços, buscando reduzir os riscos relevantes aos homens e ao meio ambiente. (GASI; FERREIRA, 2006; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

A adoção da PML por uma organização recomenda fases a serem implementadas e acompanhadas visando a uma melhor captação e assimilação dos conceitos e práticas abordados. As etapas de implementação da PML no Brasil seguem as sugestões do NCPC brasileiro, que atua como um instrumento facilitador para maior abrangência e implantação da PML nos setores e cadeias produtivas (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

No ano de 1999, o NCPC brasileiro, o SEBRAE Nacional e o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) trabalharam conjuntamente para promover o desenvolvimento sustentável nas micro e pequenas empresas, iniciando um projeto de disseminação das práticas da PML e da ecoeficiência, acrescentando mais duas questões no modelo de PML adotado: o aspecto comportamental e a gestão organizacional.

Estas ações atuariam como instrumentos para aumentar a competitividade, a inovação e a responsabilidade socioambiental no setor produtivo brasileiro. Dessa forma, as etapas da PML foram aperfeiçoadas envolvendo:

- a) planejamento e organização;
- b) diagnóstico;
- c) medições e definições de indicadores;
- d) estudo da viabilidade técnica, econômica e ambiental;
- e) implementação e plano de continuidade (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Desse modo, pressupõe que a atenção aos resíduos a partir da implementação da metodologia da Produção Mais Limpa (PML) possibilitaria uma melhor gestão da cadeia produtiva do agronegócio do caju, visando ao alcance de sua sustentabilidade. O objetivo deste estudo consiste, portanto, em analisar os efeitos da gestão dos resíduos a partir da implementação da Produção Mais Limpa e suas implicações na sustentabilidade da cadeia produtiva do agronegócio do caju no Ceará.

O presente trabalho é composto por um referencial teórico que envolve primeiramente os temas da sustentabilidade e sua relação com o agronegócio; em um segundo momento, discute-se a gestão dos resíduos por meio da PML, contextualizando, em seguida, a cadeia produtiva do agronegócio do caju no Ceará. Ao final, são apresentados os recursos metodológicos adotados. Mais à frente, encontram-se a análise e a discussão dos resultados, com as considerações finais e as referências.

2 A SUSTENTABILIDADE E A RELAÇÃO COM O AGRONEGÓCIO

O conceito de sustentabilidade no campo da Administração ainda está em construção, conforme Santos (2005, p. 59), “o conceito de sustentabilidade, no âmbito da gestão privada, sempre esteve relacionado a seu aspecto econômico, limitando-se à viabilidade econômico-financeira das organizações.”

A ampliação do conceito ocorreu ao lon-

go do tempo, articulando importantes contribuições teóricas após o agravamento dos problemas relacionados com o meio ambiente. As questões ecológicas e ambientais apresentam-se como uma preocupação humana antiga, mesmo sem essa denominação, focalizando, em geral, as interações do homem com o meio ambiente. Em seguida, ampliaram-se essas preocupações ao meio empresarial, articulando-se, consequentemente, uma maior atenção e importância (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

O reconhecimento das mudanças climáticas em amplitude mundial alertou as pessoas sobre a atuação degradante delas mesmas perante o planeta. A chamada “verdade inconveniente” sobre o aquecimento global aprofundou o interesse das empresas e da sociedade por um mundo mais sustentável. Dessa forma, algumas empresas encontraram oportunidades de negócios que poderiam gerar melhores resultados do que a posição de embate à questão da sustentabilidade. A redução da emissão de resíduos para a atmosfera é uma das principais alternativas para o combate do aquecimento global. Embora outras ações sejam necessárias para aumentar o nível de sustentabilidade, como a diminuição dos desperdícios, e o aumento da eficiência nos processos empresariais. (HAWKEN; LOVINS, A.; LOVINS, L., 2000; GORE, 2006).

Esty e Winston (2006) comentam que a Onda Verde atinge todos os tipos de empresa, e aquelas que estiverem mais bem adaptadas obterão sucesso. Com um pensamento semelhante, Lash e Wellington (2007) ressaltam a importância de as empresas se prepararem para o paradigma ecológico, conseguindo destaque e obtendo uma melhor vantagem competitiva. Dessa forma, a adequação das empresas a uma perspectiva de gerenciamento ambiental torna-se um diferencial desejável perante seus *stakeholders*.

A amplitude do conceito de sustentabilidade dificulta o trabalho para o alcance dos objetivos; dessa forma, Sachs (2007) entende a sustentabilidade sob várias dimensões, passando a denominá-las sustentabilidades parciais, e o conjunto de sustentabilidade integral. As

sustentabilidades parciais são divididas em: social; cultural; ecológica; ambiental; territorial; econômica; político-nacional; e político-internacional (SACHS, 2007).

Esta divisão evita a ampla utilização do viés econômico e permite uma melhor compreensão do conceito de sustentabilidade (SANTOS, 2005). Portanto, o alcance da sustentabilidade integral está diretamente relacionado ao trabalho desenvolvido para o alcance das sustentabilidades parciais (SACHS, 2007).

As pequenas empresas, inclusive aquelas agroindustriais, também podem e devem adequar-se à Onda Verde. Elas possuem outras preocupações prioritárias; por isso, Esty e Winston (2006, p. 19) apresentam cinco razões para a adesão de um gerenciamento ambiental:

- a) a legislação ambiental, que também é rigorosa com as pequenas empresas;
- b) antecipação das exigências e fiscalização dos consumidores;
- c) redução de custos e acessibilidade dos sistemas de monitoramento de resíduos;
- d) a pressão que recebem para a adequação as normas ambientais quando atuam como fornecedores das grandes companhias que utilizam sistemas de gestão ambiental;
- e) maior flexibilidade e possibilidade de obtenção de maior eficiência para se adequar às regulamentações ambientais.

Nesse contexto, a preocupação com a sustentabilidade também vem sendo relacionada ao setor dos agronegócios. Souza Filho (2008, p. 666) afirma que “a tecnologia agrícola tem importante papel a desempenhar na transformação de sistemas produtivos em direção a uma maior sustentabilidade.” A utilização de tecnologias limpas pode proporcionar ao mesmo tempo a conservação ambiental e sistemas econômicos mais justos. Vale ressaltar que a adoção dessas tecnologias depende de um conjunto de variáveis que geralmente estão fora do controle dos produtores em geral, sobretudo da pequena produção agrícola. Nesse sentido, os esforços institucionais, governamentais ou

não, tornam-se importantes para a solução em longo prazo dos problemas sociais e ambientais causados por atividades produtivas agrícolas (SOUZA FILHO, 2008).

3 CADEIA PRODUTIVA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO DO CAJU NO CEARÁ

A tolerância à seca do cajueiro, associada a seu caráter social e econômico, credenciam-no como uma espécie capaz de gerar riquezas e auxiliar na fixação do homem no campo nas regiões do semiárido brasileiro. Vale ressaltar que os produtores de pequeno (propriedade de até 10 ha) e médio porte (propriedade entre 10 ha e 100 ha) representam 95% dos 195 mil produtores do País. O agronegócio do caju no Ceará é de extrema importância para o desenvolvimento do Estado. O Ceará representa 50% da área cultivada de caju no país, sendo responsável pela geração de trinta mil empregos diretos e cem mil empregos indiretos. Além disso, confere uma significativa importância social devido à sua capacidade de geração de empregos na entressafra de outras atividades agropecuárias (FIEC, 2007; FRANÇA et al., 2008; FIGUEIRÊDO JÚNIOR, 2008).

O agronegócio do caju no Ceará, é subdividido em cinco polos, são eles: polo Pacajus, polo Aracati, polo Itapipoca, polo Camocim e polo Cariri (FIEC, 2007). O polo de Aracati configurou-se como o campo empírico do presente trabalho.

A castanha de caju é o segundo produto na pauta de exportações cearense, tendo gerado US\$ 140.515.788 em 2006, cerca de três quartos do volume total exportado, enquanto o mercado interno gera em torno de R\$ 72 milhões (FIEC, 2007). O mercado da amêndoa da castanha possui um destaque histórico que possibilitou a criação de um centro de pesquisa avançado voltado para o desenvolvimento tecnológico do caju. Dessa forma, surgiu o atual Centro Nacional de Pesquisas da Agroindústria Tropical (CNPAT), mais comumente conhecido por EMBRAPA Agroindústria Tropical, que

congrega um grande número de especialistas voltados para questões como: melhoramento genético, manejo, pós-colheita e tecnologia de alimentos relacionados ao caju (ARAÚJO; PAULA PESSOA; LEITE, 1996).

A EMBRAPA é a coordenadora do Programa de Produção Integrada do Caju, e relaciona-se com o Programa Integrado de Frutas (PIF) que consiste em um sistema de produção de alimentos de alta qualidade usando ferramentas reguladoras para a diminuição do uso de insumos e contaminantes, a fim de assegurar uma produção sustentável. A PIF oferece a garantia do processo assegurando que, em todas as etapas da cadeia produtiva da cajucultura sejam respeitados o meio ambiente, a qualidade interna e externa das frutas e a saúde dos trabalhadores (FERREIRA, 2009).

O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como ferramenta de visão sistêmica. Ele parte da premissa de que a produção de bens pode ser representada como um sistema, em que os diversos atores estejam interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (CASTRO; LIMA; CRISTO, 2002). O conhecimento de como é constituída a dinâmica da cadeia produtiva de seu setor de atuação visa obter informações quanto a seu próprio funcionamento e relacionamento, além de trazer subsídios para seu gerenciamento estratégico, podendo, assim, contribuir para melhorar a competitividade, a satisfação dos clientes e a perfeita ordem entre todos aqueles que estão envolvidos em determinado segmento (MOTTER, 1996).

A ideia de cadeia produtiva começou a ter sua base sedimentada ainda nos anos 1950, pelos professores Davis e Goldberg, quando eles desenvolveram o conceito de *agribusiness*. Essa definição foi, nos anos seguintes, introduzida no Brasil com a denominação de complexo agroindustrial, negócio agrícola e agronegócio, sendo definido não apenas em relação ao que ocorre dentro dos limites das propriedades rurais, mas também no que diz respeito a todos

os processos interligados que propiciam a oferta dos produtos da agricultura a seus consumidores. (ZYLBERSZTAJN, 1994; BATALHA, 2008).

Todavia, o conceito de agronegócio é muito amplo e nem sempre adequado à formulação de estratégias setoriais, principalmente quando se trata de promover a gestão tecnológica ou de inovação e desenvolvimento. Por isso, o conceito foi desenvolvido, adicionalmente, para criar modelos de sistemas dedicados à produção, que incorporassem todos os envolvidos no processo produtivo. Desse modo, surgiu o conceito de cadeia produtiva, como subsistema (ou sistemas dentro de sistemas) do agronegócio. (CASTRO et al., 1996).

Assim, os primeiros trabalhos que aplicavam este enfoque surgiram na década de 1980, tendo-se expandido na década de 1990. O desenvolvimento de ferramentas analíticas consistentes contribuiu para esta expansão (CASTRO; COBBE; GOEDERT, 1995; CASTRO et al., 1998; ZYLBERSZTAJN, 1994; BATALHA, 1995). Essas contribuições ampliaram o uso do enfoque sistêmico e de cadeias produtivas em estudos e projetos de desenvolvimento contribuindo, assim, para ampliar a compreensão, a intervenção e a gestão no desempenho da agricultura.

Embora em sua gênese esse conceito de cadeia produtiva tenha sido desenvolvido tendo a produção agropecuária e florestal como foco, tem-se verificado que o mesmo possui grande potencial de extrapolação para outras áreas produtivas, além da agricultura e pecuária. Esta extrapolação tornaria o conceito universal, e permitiria utilizar suas capacidades e ferramentas analíticas na formulação de estratégias e políticas de desenvolvimento em uma ampla gama de processos produtivos (CASTRO; COBBE; GOEDERT, 1995; CASTRO; LIMA; HOEFLICH, 1999).

França et al. (2008) ressaltam sobre a necessidade de uma significativa melhora nos níveis de competitividade em todos os elos da cadeia produtiva, sobretudo, na promoção de qualificação e capacitação de recursos humanos

como consequência das atividades de criação e difusão de inovações e novas tecnologias. As estratégias de desenvolvimento do agronegócio do caju devem ser realizadas conjuntamente com as instituições públicas e privadas, estaduais e municipais, com a finalidade de melhorar as condições socio-econômicas dos produtores atendidos e de integrar os diversos atores envolvidos (FIGUEIRÊDO JÚNIOR, 2008). Segundo França et al. (2008, p. 24), “tal desafio deverá se pautar na competitividade com sustentabilidade, por meio da gestão eficiente das unidades de produção, da boa governança da cadeia produtiva e dos pólos de produção do caju”.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa, do tipo exploratório-descritiva, caracteriza-se pela natureza qualitativa. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental visando conhecer as fontes primárias e secundárias que abordam o tema e o problema explanados no referencial teórico (MARCONI; LAKATOS, 1999).

A pesquisa de campo foi dividida em duas fases. Na primeira, utilizou-se a observação assistemática não participante, visitando a realidade da cadeia produtiva do agronegócio do caju cearense, com o intuito de colher informações sobre o setor estudado. Na segunda etapa, utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado para a coleta de informações (MARCONI; LAKATOS, 1999). O roteiro de entrevistas foi segmentado em seis blocos temáticos tendo por base os objetivos da presente pesquisa. Ainda nesta etapa, foi constituído um painel de especialistas que atuam no setor do agronegócio do caju, selecionados após uma fase de observação (LAVILLE; DIONNE, 1999). Os especialistas que participaram desse painel foram escolhidos por se reunirem para debaterem sobre questões relacionadas ao setor em fóruns específicos, como: o Caju Nordeste e o Agropacto (2008). Adotou-se o uso do critério de bola de neve (*snowball*) para a seleção dos especialistas a serem entrevistados, em

que os participantes iniciais indicam os participantes seguintes. As entrevistas foram realizadas no período de abril e maio de 2009 e gravadas em vídeo utilizando uma filmadora semiprofissional Sony *Handycam* HDR-FX7, tendo gerado nove horas de entrevistas gravação acumuladas. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com os entrevistados, a instituição que eles representam e os respectivos cargos ocupados. Foi solicitada a todos os especialistas a permissão para a utilização de seus nomes, bem como em alguns casos a autorização para uma posterior utilização das imagens e sons gravados durante as entrevistas.

O Plano de Análise foi constituído visando à transcrição, organização e análise qualitativa dos dados e informações coletados por meio dos documentos compilados, das observações realizadas e da aplicação do roteiro de entrevista. Para isso, foi utilizada a técnica da Análise Temática que se insere no conjunto das técnicas da Análise de Conteúdo cujo objetivo é evidenciar os itens de significação a partir da descrição do *corpus* que foi construído, tendo por base as unidades de codificação ou categorias recortadas do conteúdo das entrevistas e dos documentos, sendo estas orientadas pelo problema e objetivos desse estudo (BARDIN, 2011).

Conforme explica Bardin (2011), esse diálogo entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa. Com base nestes procedimentos, foram percorridas as diferentes fases de análise, entre estas:

- a) transcrição, constituição do *corpus* e pré-análise;
- b) leitura flutuante e a exploração do material com o estabelecimento de categorias e dos itens de significação;
- c) tratamento dos dados por meio de inferência e interpretação;
- d) confronto e discussão dos resultados obtidos com a teoria articulada

Entrevista	Organização	Cargo
1	Caju Nordeste	Coordenador Geral
2	SENAR / FAEC	Superintendente
3	SECITECE	Consultor de Agronegócio
4	INDI / FIEC	Coordenador de Cadeias Produtivas
5	Planner Consultoria	Consultor
6	EMBRAPA	Pesquisador (Melhoramento de Plantas)
7	EMBRAPA	Chefe-Geral
8	EMBRAPA	Pesquisadora (Tecnologia de Alimentos)
9	EMBRAPA	Pesquisador (Solo e Nutrição de Plantas)
10	EMBRAPA	Pesquisador (Pós-Colheita)
11	EMBRAPA	Chefe de Comunicação e Negócios
12	EMBRAPA	Pesquisador (Tecnologia de Alimentos)
13	Iracema	Gerente de Produção e Qualidade
14	Cione	Engenheiro de Alimentos
15	Cione	Engenheiro Agrônomo
16	NUTEC	Presidente
17	UECE	Pesquisadora
18	SECITECE	Secretária-Adjunta
19	SECITECE	Coordenador de Ciências, Tecnologia e Inovação
20	SECITECE	Coordenador de Transferência e Difusão de Tecnologia

Quadro 1- Especialistas entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor (2009).

Dessa forma, iniciando com as categorias teóricas, esse processo levou, em um segundo momento, à redefinição das categorias empírico-analíticas em torno dos seguintes blocos temáticos, a saber:

- a) a gestão de resíduos por meio da implementação da PML na cadeia produtiva;
- b) a cadeia produtiva e a sua sustentabilidade.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Aborda-se a seguir a análise final tendo como base as categorias empírico-analíticas definidas anteriormente na fase de interpretação dos dados, articulada com a literatura apresentada na fase inicial deste artigo.

5.1 A GESTÃO DE RESÍDUOS POR MEIO DA IMPLEMENTAÇÃO DA PML NA CADEIA PRODUTIVA

A consolidação dos temas articulados possibilitou uma visualização da gestão cadeia produtiva do agronegócio do caju no Ceará na tentativa de buscar a sua organização, integração e sustentabilidade. Alguns especialistas entrevistados comentaram “que a cadeia produtiva do caju seja uma das cadeias mais completas aqui da região Nordeste” (Entrevistado 4):

A cadeia produtiva do agronegócio caju é constituída por fornecedores de insumos para todo o espectro da cadeia produtiva como um todo. Em seguida, temos os produtores de diferentes tamanhos: pequenos, médios, grandes, inclusive, podemos até dizer gigantes, pois temos produtores com

vinte mil, trinta mil hectares de produção de cajueiro. Temos as indústrias processadoras como o próximo elo. Tanto indústrias grandes, como médias, como as pequenas, quanto às minifábricas. Depois das indústrias processadoras temos o sistema de distribuição tanto para o mercado interno, quanto para o mercado externo. Para o mercado externo, há um componente adicional a esse elo que são os *brokers*, são as pessoas que fazem a intermediação da venda da castanha de caju, da amêndoa da castanha de caju do Brasil para o exterior. E temos, finalmente, os distribuidores, tanto aqui no Brasil como no exterior e os consumidores finais. Então esses seriam os elos principais da cadeia produtiva (Entrevistado 16).

Contudo, é uma cadeia extremamente desorganizada, acho que se houvesse uma maior organização muitos benefícios do ponto de vista econômico e social se daria de uma forma melhor. Mas, apesar da desorganização da cadeia, os benefícios poderiam também ser abrangentes em função do número de famílias que estão envolvidas ao longo do trabalho da cadeia. Hoje, estima-se que mais de 200 mil pessoas sejam beneficiadas por esse negócio aqui na região Nordeste, mas precisa de uma melhor organização para que os benefícios econômicos e sociais oriundos desse negócio distribuam-se de forma mais equitativa dentro de todos os integrantes e de todos os elos da cadeia (Entrevistado 7).

Entre os temas de discussão, buscou-se identificar junto aos especialistas entrevistados se o agronegócio do caju cearense utiliza-se de defensivos agrícolas, pesticidas ou algum produto poluente. A utilização dessas ferramentas é muito baixa, tendo como motivos os reflexos de uma colheita quase extrativista e dos poucos recursos financeiros dos pequenos produtores que os impedem de comprar tais produtos, essa discussão temática corrobora o pensamento

de Paula Pessoa e Leite (1998, p. 19) de que “os estabelecimentos nos quais o produtor não é proprietário da terra pouca ou nenhuma tecnologia é adotada.” Seguem abaixo alguns blocos temáticos sobre a introdução de defensivos agrícolas ou pesticidas na cadeia produtiva do agronegócio do caju ou na sua adoção de forma consorciada com outros produtos:

Existe uma necessidade de consumir esses insumos, porque há que se incrementar a produção, mas em pomares onde se tem o cajueiro comum não se utiliza praticamente nada. Já no cajueiro anão precoce, tem-se a necessidade de consumir insumos, porque é uma planta geneticamente modificada (...) então, há que se implementar práticas agrícolas determinadas para o anão precoce mas, ainda assim, o impacto é relativamente baixo. Agora se a gente divide os sistemas agrícolas classificando-os, por exemplo, quando não se cultiva somente o cajueiro, mas com outras plantas então tem que se analisar o impacto. Muitas vezes o produtor tem o cajueiro como o principal cultivo seguido de cultivos secundários. Aí tem que se ver o impacto ambiental que esse tipo de cultivo causa (Entrevistado 17).

O simples fato de o cajueiral ser improdutivo e ser extrativista, na realidade o impacto ambiental do uso, por exemplo, de inseticidas, de defensivos agrícolas mais poderosos é mínimo. E, a propósito desses pomares, não podemos esquecer, que eles foram feitos para reflorestamento. Então é um tema com ambiguidades quanto à interpretação; se você interpreta para o lado da agricultura moderna, estamos atrasados. Se você interpreta no lado da agricultura extrativista estamos no padrão, porque não temos impacto ambiental negativo. Estamos aí contribuindo com o reflorestamento que foi a filosofia que originou esses pomares (Entrevistado 16).

Agora, o cajueiro é, efetivamente, nessa nossa região semiárida um excelente vetor da questão ambiental. Então, você mantém milhares de hectares de cajueiro isso efetivamente são árvores que contribuem para a questão ambiental. Ele resolve efetivamente uma questão do nosso semiárido que está praticamente sendo dizimado. O cajueiro está sendo preservado e isso mantém uma certa arborização (Entrevistado 1).

Os pesticidas são caros e os pequenos produtores não têm dinheiro para isso; a cultura não compensa o uso de pesticidas. Na verdade, existe, por isso mesmo, um potencial elevado de certificação dos produtos da cajucultura como orgânicos, mas há necessidade de maior organização e preparo dos produtores ao longo da cadeia produtiva (Trecho da Entrevista 5).

A preocupação com a gestão dos resíduos no agronegócio do caju é um fator preocupante quando percebemos a quantidade de pedúnculos desperdiçada. Por outro lado, outros resíduos gerados são aproveitados na própria cadeia ou em cadeias de outros produtos, indo de encontro com os trabalhos de Pauli (1996; 1998) e Nascimento, Lemos e Mello (2008). Observam-se alguns comentários sobre o desperdício do pedúnculo:

Um dos grandes problemas da cajucultura é exatamente o não aproveitamento do pedúnculo. Aproveitamos o máximo que podemos para vários segmentos da cadeia, mesmo esse máximo é o mínimo (Entrevistado 15).

Nós entendemos que há um campo muito amplo para se trabalhar com a questão relacionada com o aproveitamento do pedúnculo, devido o desperdício altíssimo que se tem. Cerca de 80 a 85 por cento do pedúnculo, infelizmente ainda é desperdiçado (Entrevistado 4).

O pedúnculo pode ser utilizado na alimentação dos rebanhos de animais. Alguns especialistas comentaram sobre essa destinação:

Muitos pequenos produtores hoje aproveitam o pedúnculo do caju como ração animal. Quando você vai para o setor das grandes indústrias, no caso, por exemplo, da Jandaia. Todo o produto residual na extração de suco, eles utilizam não só na alimentação de caprinos-ovinos, mas também na alimentação de bovinos. Além da ração animal, o pedúnculo pode ser aproveitado na fabricação de outros alimentos, de farinha, então poderia se aproveitar integralmente tudo que há do caju sem que haja desperdício, sem que haja contaminação (Entrevistado 1).

Sobre a presença das instituições na fiscalização da produção ao longo da cadeia produtiva do caju, diversos temas discutiram a introdução da queima da casca e a utilização de madeira proveniente da substituição de copas foram objetos de fiscalização e acompanhamento dos órgãos de proteção ambiental como IBAMA e Superintendência Estadual do Meio Ambiente (SEMACE). Nesses casos foram regulamentadas a utilização de filtros nas chaminés das fábricas de beneficiamento da castanha (LEITE, 1994) e a liberação da utilização da madeira da substituição de copas na queima por não considerá-la como desmatamento de floresta nativa. Os comentários sobre o assunto foram que: “Os processadores maiores devem utilizar filtros na emissão de fumaça quando da queima da casca da castanha, após extração do LCC” (Entrevistado 5).

Temos três órgãos que regulamentam, que tratam dessa parte ambiental no estado do Ceará. Uma é o IBAMA que é nacional. Quando estavam utilizando a madeira do caju para a queima, houve uma interferência pesada do IBAMA, mas foi justificado oficialmente pela instituição de pesquisa que aquela madeira era resultado de uma atividade de manejo da cultura, portanto

5.2 CADEIA PRODUTIVA E SUA SUSTENTABILIDADE

Conforme apontado pelos estudos de Oliveira e Ipiranga (2009a, 2009b, 2011) assuntos relacionados à sustentabilidade dificilmente foram abordados por especialistas do agronegócio do caju quanto estiveram ministrando palestras durante reuniões do Agropacto. Dessa forma, buscaram-se junto aos especialistas entrevistados informações sobre a sustentabilidade atual do setor e como se poderia trabalhar a integração da cadeia produtiva ao desenvolvimento sustentável (WCED, 1987; SANTOS, 2005; SACHS, 2007).

No aspecto ambiental e ecológico, verifica-se uma baixa pressão por parte dos consumidores quanto à adequação ambiental dos agentes da cadeia produtiva, embora os especialistas ressaltem que a adequação à gestão ambiental é um diferencial desejável para os integrantes da cadeia. Observam-se alguns comentários a seguir sobre esses aspectos:

Você ver que o mundo inteiro hoje está procurando um produto que tenha uma origem limpa. Considerando os nossos concorrentes de caju, da amêndoa de caju que é a Índia e o Vietnã, seria uma oportunidade trabalharmos nesta direção. Nós já temos um status de produção em termos de um produto mais limpo, melhor do que esses outros dois países (Entrevistado 3).

Hoje é uma exigência do mercado; o consumidor está de fato exigindo que se trabalhe em produtos que tenham uma garantia, que sejam saudáveis e que, ao mesmo tempo, tenham qualidade de garantia do produto. Então, temos um nicho de mercado para atender a esses consumidores. E, na questão da cajucultura, isso não é diferente. Nós temos conhecimento de algumas empresas aqui que já estão se preocupando com essa questão (Entrevistado 4).

Eu acho interessante, mas é uma questão muito mais de informação. Eles não têm essa informação e se eles têm, eu não sei o quanto eles levam essa informação na prática. Acredito que sim, eles se preocupam em atender melhor ao consumidor (Entrevistado 17).

Nesta linha de discussão, diversos blocos temáticos articularam a necessidade de melhorias na atenção da gestão ambiental, sobretudo, no aprimoramento da sustentabilidade da cadeia produtiva. Atender às exigências dos consumidores também amplia o foco de atuação dos produtores pois, cada vez mais eles estão atentos a questões relacionadas com o meio ambiente e com o social, enfim com a sustentabilidade do negócio. Embora sejam considerados nichos de negócios por alguns especialistas como os de produtos orgânicos, comércio justo, entre outros, o Brasil possui conhecimento e qualidade para atender melhor a seus clientes, conforme apontado por Figueirêdo Júnior (2008).

Essa nova fase do consumidor de ser exigente pela qualidade é outra variável importante. Hoje, os importadores são mais exigentes e a nossa amêndoa de castanha de caju deve ser produzida com qualidade, livre de pragas e doenças, de fungos e de bactérias para que esse produto possa penetrar com mais segurança nos mercados internacionais. [...] As certificações orgânicas que passam a ser fundamentais para o credenciamento desses produtores para entrar de forma mais segura nos mercados internacionais (Entrevistado 16).

Apesar da melhor qualidade das amêndoas resultantes, o processamento manual da castanha em minifábricas só é viável no Brasil em nichos que paguem um preço mais elevado como, exemplo orgânico, étnico, comércio justo, devido ao alto custo da mão de obra, diferentemente de Vietnã, Índia e países da África,

cujos salários são bem mais baixos da ordem de um quinto do brasileiro [...] Os consumidores não têm feito pressão, mas há um nicho para produtos orgânicos que paga mais, um prêmio, e este nicho vem crescendo (Entrevistado 5).

No caso do caju, eu não vejo essa cobrança do consumidor. Não existe essa ligação entre o produto natural e o orgânico. O que existe são oportunidades de negócios detectadas no mercado internacional onde as empresas e os produtores estão vendo como uma brecha para agregar valor e aumentar a sua lucratividade porque na Europa, principalmente, há uma valorização muito grande para os produtos orgânicos. Então, o nosso pessoal aqui como participa de feiras internacionais, estão estudando o mercado, estão aproveitando essa oportunidade. Estão se colocando em presença no mercado, é uma pró-atividade do nosso empreendedor (Entrevistado 16).

O Brasil está completamente preparado, quanto à cajucultura ter um produto diferencial com relação à qualidade. Além da qualidade que já tem, a qualidade do ponto vista ambiental, do ponto de vista social, e de ter selos para as frutas de exportação, etc. (Entrevistado 10).

Apesar de não envolver a cadeia produtiva como um todo, a EMBRAPA adotou um programa iniciado pelo Ministério da Agricultura chamado de Produção Integrada de Frutas (PIF), no caso específico o Programa de Produção Integrada do Caju. Neste programa, a EMBRAPA transfere o conhecimento de boas práticas de produção aos agricultores que pas-sam a produzir o caju com uma baixa ou nenhuma utilização de defensivos agrícolas ou fertilizantes, além de cuidados na colheita, no manejo, dentre outros. Os produtores cadastrados são produzidos sob a chancela de um selo de Produção Integrada e com isso atingem um

mercado consumidor que exige tais práticas, conforme apontado por Ferreira (2009).

No caso específico dos cajueiros anões precoces, a própria direção da EMBRAPA tem o Programa de Integração de Produção de Caju junto ao Ministério da Agricultura que tem procurado treinar e capacitar os produtores para o uso mínimo de inseticidas e agrotóxicos na sua cultura. Então, esses produtores têm um selo de qualidade da Produção Integrada de Caju em decorrência dos treinamentos dados pela EMBRAPA e por outras instituições que estão no processo (Entrevistado 3).

Então existem casos inovadores de sistema de certificação, como o Programa Nacional de Produção Integrada de Frutas e para o caju, especificamente, foi montado um Programa Nacional de Produção Integrada que levam em consideração praticamente todos os sistemas de certificação que existem pelo mundo. A gente não tem hoje essa exigência para o caju especificamente, mas tem todo esse sistema de gestão desenvolvido considerando aspectos sociais, impactos ambientais, toda a normatização já feita. Por exemplo, para fruta fresca hoje cem por cento para exportação está sob esse sistema de certificação. No caso da castanha de caju não (...) mas isso, com certeza a gente pode trabalhar para ter um produto diferenciado. Um produto de caju produzido sobre produção integrada, observando aspectos de segurança alimentar, sistema de Análise de Perigo dos Pontos Críticos de Controle. que garante um alimento isento de perigo químico e biológico. Existe ainda um programa nacional chamado: Programa Alimento Seguro, desenvolvido para a cadeia do caju com a utilização desse sistema de produção integrada. Há produtores no Ceará que já estão produ-

zindo sobre produção integrada, levando em consideração todos esses aspectos de obtenção de um produto diferenciado para o mercado (Entrevistado 10).

Sobre a adoção de tecnologias mais limpas, alguns dos agricultores adotam práticas que demonstram a preocupação quando a utilização dos recursos naturais. Conforme os temas extraídos do corpus analítico:

Alguns produtores buscam de certa forma ter uma competitividade econômica através dos seus produtos O que eles fazem? Os que utilizam, por exemplo, irrigação, eles fazem o uso de irrigação por gotejamento, o que seria uma irrigação localizada. Atrás disso existe um pensamento de não desperdiçar a água e haver uma maior eficiência na utilização do recurso hídrico. Que seria um gotejamento pontual, local que evite processo como a erosão e daí a perda do solo. Então, no meu entendimento essa seria uma técnica relacionada à produção mais limpa. Outros produtores veem o que eles irão fazer com o solo. Eles fazem uma análise de solo para saber exatamente o que aquele solo vai precisar de nutrientes para o plantio do cajueiro e através dessa análise eles conseguem saber se o solo é propício ou não. Se não for, fazem todas as medidas para a correção do solo. E aí, a correção só utilizar insumos necessários para que o solo seja capaz de fornecer os insumos necessários para a planta. E aí, seria também outra atitude relacionada à produção mais limpa (Entrevistado 17).

No aspecto social, o agronegócio do caju se destaca por oferecer trabalho e renda para os pequenos produtores no período da entressafra de outras culturas, além de empregar um enorme contingente de trabalhadores na colheita e no processamento, principalmente, da castanha (FIEC, 2007; FRANÇA et al., 2008).

O social é tão presente na cajucultura ao ponto que você analise que o caju, que ele demanda uma maior mão-de-obra exatamente na entressafra das outras culturas anuais. Então, ele dá estabilidade à propriedade agrícola e dá emprego e renda, no campo e na cidade, quando as outras culturas estão ausentes. E, além disso, a cajucultura é o grande motor para o desenvolvimento dos pequenos produtores rurais (Entrevistado 9).

Trechos de entrevistas articulando a dimensão social da sustentabilidade foram evidenciados. O alto percentual da presença feminina nas grandes fábricas de processamento da castanha é outro ponto de destaque do setor. “E há ainda uma coisa altamente interessante, nas zonas de processamento, nas nossas fábricas de transformação a grande mão-de-obra é feminina. O operário homem está no campo fazendo, digamos as práticas culturais do caju e elas estão trabalhando nas classificações, etc.” (Entrevistado 9). A preocupação em combater o trabalho infantil, tanto no campo como na indústria, foi apontado por alguns especialistas. No campo verificam-se mais a adoção de agricultura familiar, mas nas fazendas das indústrias a realidade é diferente, conforme apontado nos comentários a seguir:

Trabalho infantil na cajucultura eu não presenciei. O que existe na verdade é, por exemplo, na agricultura familiar, pois o produtor tem a ajuda da família nesse processo de coleta do fruto, mas não existe a exploração. Por outro lado, evidencia-se um parceria nos negócios entre pais e filhos (...) em que os filhos passam a ter perspectiva do negócio do caju e ter interesse também pelo negócio dos pais (Entrevistado 17).

Criança abaixo de 16 anos, 16 anos hoje já vota, não é mais uma criança. Mas de 16 anos para baixo, não pode estar no campo colhendo caju e castanha. É prioridade dar educação. [...]

16 anos para baixo nem pensar em ir ao campo colher castanha (Entrevistado 15).

A adoção de certificações é outro caminho que permite uma comprovação da adequação às exigências ambientais e sociais. Observam-se isso nos comentários dos especialistas, a seguir:

Haja vista que o nosso produto hoje é um produto de grande volume de exportação. Os nossos clientes, seletivos de fora, estão fazendo exigências de segurança alimentar em termos também de sustentabilidade social. É tanto que emprego de criança, a parte infantil, tem que ter certificado. Eles tem tido essa preocupação. A parte de uso de agrotóxicos, eles também tem tido. A parte de análise, principalmente, para o material que está sendo exportado, de salmonela etc. Também estão sendo exigidos pelas empresas que são nossas consumidoras, não só no exterior, mas também no Brasil. Essas empresas de chocolate, da Lacta, da Nestlé, da Garoto, etc. que usam parte da amêndoa, principalmente o xerém ou granulado, elas estão fazendo certas exigências da análise microbiológica do produto (Entrevistado 3).

Se referindo à fábrica, hoje nós estamos desenvolvendo um sistema de gestão integrado e dentro desse sistema integrado está incluso a gestão ambiental. Alguns anos atrás, a indústria de castanha não se pensava em gestão ambiental, mas com o desenvolvimento do mundo e a realidade mundial hoje voltada para a preservação ambiental, a indústria de castanha, também, teve que se adequar. [...] A gente está em processo de implantação do ISOs 9001 que é qualidade mais ligada a satisfação do cliente, ISO 14001 que é a ambiental e a ISO 22000 que é uma ISO nova de 2006 agora que é segurança alimen-

tar. Essas são as ISOs que estão mais voltadas para o nosso produto. Dentro dos vários projetos que já estão na fábrica fica fácil de no futuro próximo a gente integrar também tanto a responsabilidade social como a saúde e a segurança dos trabalhadores que é outra certificação (Entrevistado 14).

Portanto, percebe-se que as dimensões de sustentabilidade (SACHS, 2007), ainda possuem espaços para serem trabalhadas de uma maneira mais ativa. O agronegócio do caju possui potencial para o alcance da sustentabilidade integral.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutiu-se a partir dos temas articulados nas categorias analíticas que a atenção aos resíduos resultantes da implementação da metodologia da Produção Mais Limpa (PML) possibilitará uma melhor gestão da cadeia produtiva do agronegócio do caju, visando ao alcance de sua sustentabilidade.

Verificou-se que os consumidores em geral fazem poucas pressões quanto à adoção de técnicas voltadas para a sustentabilidade, embora os agentes da cadeia percebam oportunidades econômicas e sociais ao obterem certificações de produtos orgânicos, étnicos e comércio justo.

A implementação do Programa de Produção Integrada do Caju pela EMBRAPA demonstra ser um facilitador na difusão de conhecimentos para a adoção de boas práticas de cultivo, de manejo e de armazenamento por parte dos produtores no sentido de alcançar os nichos de mercado anteriormente citados. Temas de discussão evidenciaram exemplos de preocupação ambiental e social, destacando-se que o agronegócio do caju atua amplamente na geração de emprego e renda no período de entressafra de outras culturas estabelecidas na região, atendendo ao um bom número de produtores em sua maioria de pequenos produtores familiares. Vale ressaltar, ainda, a importância nas questões de gênero devido ao beneficiamen-

to de castanha ser uma atividade que emprega, preferencialmente, pessoas do sexo feminino como mão-de-obra para seleção das melhores amêndoas. Merece destaque, também, a quase total ausência de trabalho infantil nas operações do agronegócio do caju, identificando-se casos pontuais apenas nas produções classificadas como agricultura familiar.

Este estudo analisou os procedimentos já adotados pelos atores da cadeia produtiva do agronegócio do caju, apontando os elos possíveis de introdução do modelo de Produção Mais Limpa ao longo da cadeia. Verificou-se que são utilizados poucos defensivos agrícolas, pesticidas ou agrotóxicos como insumos nos pomares de cajueiro. Esse fato vai ao encontro das evidências que os especialistas participantes do painel identificaram de que a adoção de medidas de gestão ambiental é um diferencial desejável para os integrantes da cadeia produtiva do caju.

Merecem destaque alguns exemplos de preocupação dos agricultores quanto ao melhor emprego dos recursos naturais e de cuidados com o solo, além do uso do pedúnculo como fonte de alimentação dos rebanhos animais das cadeias de ovino e caprino. Outros resíduos, como a madeira da substituição de copas e a casca da castanha começaram a serem utilizados como combustível, principalmente, nas caldeiras das indústrias da cadeia produtiva do agronegócio do caju e de outras grandes indústrias, fato que levou os órgãos de fiscalização ambiental a adotar uma maior regulamentação, sobretudo quanto ao uso de filtros nas chaminés.

Dessa forma, e de acordo com o objetivo deste estudo, evidenciou-se que a gestão dos resíduos a partir da implementação da Produção Mais Limpa, pode vir a implicar na sustentabilidade da cadeia produtiva do agronegócio do caju no Ceará tendo como efeito o fortalecimento e, sobretudo, o surgimento de novos elos com novas oportunidades de negócios.

Algumas das limitações merecem destaque, especialmente na amostra dos especialistas entrevistados, não se conseguiu os comentários de representantes de todos os elementos

da cadeia produtiva do agronegócio do caju. Apesar das diversas tentativas, e inúmeros problemas de agenda dos especialistas, não foi possível realizar entrevistas com representantes das seguintes instituições: Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Secretaria de Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará (SDA); Programa Cozinha Brasil do Serviço Social da Indústria (SESI); Sindicato das Indústrias de Beneficiamento da Castanha de Caju e Amêndoas Vegetais do Estado do Ceará (SINDICAJU); e Empresa de Assistência Técnica e Extensão do Ceará (EMATERCE) e IBAMA.

Por fim, recomenda-se, ainda, a adoção prática de um sistema de gerenciamento de resíduos, no caso o modelo de Produção Mais Limpa. Primeiramente em uma das indústrias de beneficiamento da castanha ou do pedúnculo e, gradativamente para os demais agentes da cadeia do agronegócio do caju cearense. Esta gradação poderá vir a ser acompanhada por uma sequência de estudos que possibilite agregar mais conhecimentos para o setor.

WASTE MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY OF THE CASHEW AGRIBUSINESS PRODUCTION CHAIN IN CEARÁ

ABSTRACT

Cashew agribusiness in the Northeastern region has great economic importance for Brazil regarding the explored area, the number of people employed and the products intended for exportation. This study aims at to analyze the effects of waste management as a result of the implementation of Cleaner Production and its implications on the sustainability of the cashew agribusiness production chain. A qualitative methodology was based upon interviews with a panel of experts who work in this sector. For the analysis, the technique of thematic analysis, which makes part of the content analysis techniques, was used. It was verified that a better waste management is suggested to the members of the production chain, especially in the

integration of the following links: input suppliers, farmers and processors. The experts discussed the effects of waste management on the sustainability of the chain in terms of strengthening and, particularly, the emergence of links with new business opportunities.

Keywords: Sustainability. Waste Management. Cashew Agribusiness.

REFERÊNCIAS

- AGROPACTO. Pacto de Cooperação da Agropecuária Cearense. **Histórico**. 2008. Disponível em: <<http://faec.org.br/novo/apresentacao/historico/>>. Acesso em: 6 nov. 2015.
- ARAÚJO, J. P. P.; PAULA PESSOA, P. F. A.; LEITE, L. A. S. Gestão estratégica de pesquisa e desenvolvimento em uma abordagem de agribusiness: o caso do Centro Nacional de Pesquisa de Caju da Embrapa. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 97-101, out./dez. 1996.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATALHA, M. O. As cadeias de produção agro-industriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 42, p. 43-50, out./nov.1995.
- _____. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. v. 1.
- CASTRO, A. M. G., COBBE, R. V., GOEDERT, W. J. **Prospecção de demandas tecnológicas: manual metodológico para o SNPA**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Difusão de Tecnologia. Brasília: Embrapa-DPD, 1995.
- _____; PAEZ, M. L. A.; GOMES, G. C.; CABRAL, J. R. Priorização de demandas da clientela de P&D em agropecuária. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 94- 105, abr./jun. 1996.
- _____; LIMA, S. M. V.; HOEFLICH, V. **Cadeias produtivas**. Florianópolis: UFSC/Embrapa/ Senar, 1999.
- _____; _____. CRISTO, C. M. P. N. Cadeia produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: PGT/USP, 2002.
- CASTRO, A. M. G. et al. Prospecção de Demandas Tecnológicas no Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA). In: CASTRO, A. M. G. et al. **Cadeias produtivas e sistemas naturais: prospecção tecnológica**. Brasília: Embrapa/ DPD, 1998.
- ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. **Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage**. New Haven, CT and London: Yale University Press, 2006.
- FERREIRA, T. **Seminário vai apresentar importância do sistema agropecuário de produção integrada**. 2009. Disponível em: <<http://www.grupocultivar.com.br/noticias/seminario-apresenta-importancia-do-sistema-agropecuário-de-produção-integrada>>. Acesso em: 6 nov.2015.
- FIEC. O desafio da cajucultura. **Revista da FIEC**, Fortaleza, v. 1, n. 6, p. 31-36, nov. 2007.
- FIGUEIRÊDO JÚNIOR, H. S. Desafios para a cajucultura no Brasil: análise de competitividade e recomendações para o setor. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 39, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2008.

- FRANÇA, F. M. C. et al. **Agronegócio do caju no Ceará: cenário atual e propostas inovadoras**. Fortaleza: Federação das Indústrias do Estado do Ceará, Instituto de Desenvolvimento Industrial do Ceará, 2008.
- GASI, T. M. T.; FERREIRA, E. Produção mais limpa. In: VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJO-ROVIC, J (Org.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. cap. 2, p. 41-84.
- GORE, A. **Uma verdade inconveniente: o que devemos saber (e fazer) sobre o aquecimento global**. Barueri: Manole, 2006.
- GUANZIROLI, C. E. et al. Entraves ao desenvolvimento da cajucultura no Nordeste: margens de comercialização ou aumento da produtividade e de escala? **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, v. 18, p. 96-122, jul./dez. 2009.
- HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- LASH, J.; WELLINGTON, F. Competitive advantage on a warming planet. **Harvard Business Review**, United States, p. 94-102, Mar. 2007.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEITE, L. A. S. **A agroindústria do caju no Brasil: políticas públicas e transformações econômicas**. Fortaleza: EMBRAPA-CNPAT, 1994.
- LEMO, A. D. C. **A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade: o caso da fazenda Cerro do Tigre**. 1998. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.
- MOTTER, A. A. **Estudo de cadeias produtivas e sistemas naturais para prospecção de demandas tecnológicas do agronegócio paranaense**. Londrina: IAPAR, 1996.
- NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, V. H. Cajucultura. **Revista Brasileira de Fruticultura**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 1-3, mar. 2008.
- OLIVEIRA, L. G. L.; IPIRANGA, A. S. R. Sustentabilidade e inovação na cadeia produtiva do Caju no Ceará. **Gestão.Org**, Recife, v. 7, n.2, p. 252-272, 2009a.
- OLIVEIRA, L. G. L.; IPIRANGA, A. S. R. A inovação sustentável e a dinamização do sistema local do agronegócio do caju cearense. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 55-68, 2009b.
- OLIVEIRA, L. G. L.; IPIRANGA, A. S. R. Evidences of the sustainable innovation in the cashew agribusiness context in Ceará, Brazil. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 122-150, 2011.
- PAULA PESSOA, P. F. A.; LEITE, L. A. S. Cadeia produtiva do caju: subsídios para a pesquisa e desenvolvimento. In: CASTRO, A. M. G.; LIMAS, S. M. V.; GOEDWERT, W. J.; FREITAS FILHO, A.; VASCONCELOS, J. R. P. (Org.). **Cadeias produtivas e sistemas naturais: prospecção tecnológica**. São Paulo: Embrapa, 1998.

PAULI, G. **Emissão zero**: a busca de novos paradigmas: o que os negócios podem oferecer à sociedade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.

PAULI, G. **Upsizing**: como gerar mais renda, criar mais postos de trabalho e eliminar a poluição. 2. ed. Porto Alegre: Fundação Zeri Brasil/L&PM, 1998.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, T. C. S. S. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira**: o caso do Gapa-Bahia. 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SOUZA FILHO, H. M. Desenvolvimento sustentável agrícola. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. v. 1. cap. 11, p. 665-710.

WCED – WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ZYLBERSZTAJN, D. Políticas agrícolas e comércio mundial – “Agribusiness”: conceito, dimensões e tendências. In: FAGUNDES, H. H. (Org). **Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas**. Brasília: IPEA, 1994. (Estudos de Política Agrícola, n. 28).

ENSAIOS / ESSAYS

AUTORIDADE E PODER: OS PROCESSOS E AS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

RESUMO

Sob a perspectiva do ambiente de mudanças e dos fatores que conduzem a gestão administrativa a um processo de contínuo melhoramento, exigindo maiores esforços do capital humano, este ensaio tem por objetivo analisar a relação da autoridade e do poder nos processos e nas práticas em organizações hospitalares. A metodologia contempla uma consistente pesquisa bibliográfica acerca do tema, mediante estudo sistematizado, utilizando-se de materiais já publicados por diversos autores, entre clássicos e contemporâneos, que versam sobre o assunto. Os principais resultados do estudo permitem concluir que, em uma organização hospitalar, o processo e a prática em relação à autoridade e poder dividem-se em determinados pontos, em virtude da atividade fim da instituição e das prioridades estabelecidas para os serviços prestados. A atenção e os cuidados médicos caracterizam a missão do hospital. A prestação de serviço altamente especializada e profissionalizada, desenvolvida pelo corpo médico, condiciona-os a uma autonomia que coloca esses cuidados e atenção em situação de prioridade à característica econômica do hospital, criando dificuldades na condução administrativa da instituição.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar. Autoridade e Poder. Processos e Práticas Organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

Diante do ambiente contemporâneo, a temática acerca das mudanças e transformações do segmento organizacional da sociedade e do trabalho tem-se tornado central na literatura, nas diversas disciplinas e em debate acadêmico e empresarial, tendo por agente causador dessas mudanças e transformações a evolução em face do processo da globalização, da tecnologia, da pós-revolução industrial e, mais recentemente, da revolução da tecnologia da informação, sendo considerada como a era da informação.

Outras literaturas imputam às mudanças não só a esses fatores, mas também a insistente hegemonia capitalista em busca de lucratividades maiores e em detrimento do fator trabalho. Entretanto, é claramente percebido que a competitividade vem-se acentuando de maneira rigorosamente intrínseca ao contexto organiza-

Roberto Rodney Ferreira Junior

rrodney508@gmail.com

Doutorando em Administração de Negócios - ESEADE – Argentina; Mestre em Gestão pela UTAD – Portugal; Diretor de Desenvolvimento Acadêmico do Hospital Universitário Clemente de Faria - Montes Claros - MG - BR..

cional, buscando alcançar maior fortalecimento e, conseqüentemente, a consecução dos objetivos com eficiência e sucesso.

Tais fatores conduzem a gestão administrativa a um processo de contínuo melhoramento e as metas empresariais sempre a um passo a mais, exigindo-se, da mesma forma, maiores esforços do capital humano nas empresas. Essa consideração é ratificada por Giddens (1991) que, além de afirmá-la, institui três características que fundamentam a ruptura entre o velho e o novo e que apartam o moderno do tradicional. São elas: o ritmo da mudança; o objetivo da mudança e a natureza intrínseca das instituições modernas.

Por conseguinte, não se poderia deixar às margens das considerações o reconhecimento de que os sistemas de saúde também, influenciados pela modernidade, tenham passado por efetivas mudanças em suas diversas formas e graus de intensidade.

Entretanto, no segmento hospitalar, algumas características o diferenciam do modelo tradicional de empresa, principalmente pela existência de setores que se operacionalizam por procedimentos clínicos que não dependem exclusivamente da capacidade administrativa, mas da profissionalidade médico-hospitalar de tratar doenças e objetivar saúde do ser humano.

Em sentido mais amplo, essas mudanças nos sistemas de saúde podem ser verificadas por via de alterações significativas em seus indicadores, conforme registro da Who (1999), tais como: declínio da taxa de mortalidade infantil, ampliação da expectativa de vida, declínio dos índices de natalidade e transição epidemiológica evidenciada pelas alterações na mortalidade proporcional em todas as regiões.

Com base nessas verificações de mudanças, ressalta-se também o aumento da produtividade com novas tecnologias e, principalmente, o reconhecimento de que as empresas foram impelidas a uma competitividade extrema. Nesse caso em que a competitividade tornou-se acirrada entre as organizações, bem como entre as entidades hospitalares, que a modernização levou ao atendimento nos contornos empresariais, a

qualidade administrativa passou a ser referência, e os programas de qualidade, essenciais.

É fato que, em qualquer organização, os recursos de produção (capital, terra, trabalho e tecnologia) têm papel determinante. No entanto, não se pode deixar de considerar que o fator trabalho, representado pelos indivíduos colaboradores, atualmente, seja o setor essencialmente importante para que a missão e os objetivos empresariais sejam alcançados. Todavia, não se pode conceber que um trabalhador mal orientado, insatisfeito, não motivado com a própria função, consiga alcançar resultados para a empresa de forma satisfatória (para ambos), conforme afirma Medeiros (2007), ao argumentar que não parece ser possível desenvolver um trabalho, qualquer que seja ele, sem uma mistura de racionalidade e emoção.

Para tanto, torna-se necessário que o líder utilize a razão e a sensibilidade e tenha capacidade de visão futura e de acompanhamento das mudanças em sua volta. Mesmo porque, o diferencial do líder, consiste na equipe motivada, interessada e inspirada. O tempo mudou, e a motivação imposta pelo poder perdeu espaço para a parceria e para o relacionamento humanizado, capaz de produzir motivação.

Nesse aspecto, este ensaio objetiva analisar, à luz da literatura, a relação da autoridade e do poder nos processos e nas práticas das organizações hospitalares.

Justificou-se o presente estudo pela relevância em se buscar entender as dificuldades que os gestores encontram quanto às práticas e aos processos nas organizações hospitalares, notadamente na implantação/implementação e manutenção de equipes de alto rendimento em busca de uma gestão mais qualificada, profissionalizada e, conseqüentemente, de organizações mais sólidas.

2 BREVE ABORDAGEM SOBRE A ADMINISTRAÇÃO

Mediante as considerações neoclássicas e ao fato de que a Administração não é senão o ato de administrar, e diz respeito a um determi-

nado ramo de atividade que se realiza a partir do comando de outro e por meio de pessoas, considera-se que a administração seja um instrumento meio. Um instrumento essencial em toda e qualquer cooperação organizada, em todos os níveis da organização, dirigindo os negócios e gerindo bens, com pretensões de se alcançar os objetivos organizacionais (KOONTZ; O'DONNELL, 1982; CHIAVENATO, 2001; MARINHO, 2005; TENÓRIO, 2005).

Reportando-se à Administração como ciência, área em que se circunscrevem as funções administrativas, tem-se que esse fenômeno “administração”, segundo Drucker (1972), é considerado como sendo a máxima, a principal chave para a solução dos mais graves problemas que afligem o mundo moderno. Em outra exposição de mesmo sentido, Koontz e O'Donnell (1982, p. 4) afirmam que é por intermédio do administrador “que se determina a diferença entre uma organização bem-sucedida e uma destinada a fracassar”.

Não obstante, o termo administração tem sido mantido ao longo do tempo, enquanto que o seu significado, no mundo organizacional, vem passando por transformação radical desde a sua aceção original. Nessa condição, principalmente, tomando-se a abstração, sob o ponto de vista neoclássico, tem-se que a administração significa:

[...] interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2001, p. 9).

Considerando, então, os aspectos gerais da administração, pode-se inferir, segundo ponto de vista de Marinho (2005), três ações importantes na condução de uma instituição empresarial, que são: administrar como processo, administrar como sistema e gerir.

Para o autor, administrar como processo significa planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo maior a produtividade e/ou a lucratividade [...] administrar como sistema ou atividade dinâmica, consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos [...] a gestão passou a significar de forma mais comum à interferência direta dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais. (MARINHO, 2005, p. 3).

Desse modo, pode-se reafirmar que a Administração de Empresas consta como disciplina pragmática, direcionada para resultados e, por conseguinte, deve-se entendê-la como uma eterna busca de objetivos com eficácia e eficiência, aplicando o conhecimento à ação e humanização às relações interpessoais entre liderança e subordinados, motivando e otimizando resultados (DRUCKER, 1972; CAMPOS, 1994; CHIAVENATO, 2001).

Reportando-se ao fundamento administrativo principal, a Teoria Geral da Administração, com vistas para a Teoria Neoclássica, não deixa de ser o ajuste e a adaptação da Teoria Clássica ao mundo organizacional moderno, cujo resultado é ponto de relevância.

Assim, nessa visão, segundo Chiavenato (1999), as relações no interior das organizações tomaram novo rumo: a empresa desprezou a administração de pessoas para operar em uma nova visão de administração com pessoas.

3 PROCESSOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Em sentido amplo, na modernidade e em função dela, tem-se percebido que as organizações em todos os âmbitos: Estado, trabalho, escola, família e outros mais, estão em constante crise, principalmente, por não se saber prever como estará o mundo adiante.

Santos (1995) afirma que se vive uma era da informação e da globalização, cujos eventos

se transmitem em tempo real, o que significa estar submetido a uma cultura determinada e de domínio que impõe mudanças contínuas nas relações sociais, com apontamento para a pós-modernidade. Portanto, é razoável enfatizar que os gestores de estabelecimentos hospitalares são os responsáveis por sua eficiência, bem como pela qualidade da prestação dos serviços ali disponibilizados, ou o seu contrário.

Precedendo a abordagem, é bom salientar que, em uma organização hospitalar, a gestão se delinea em duas áreas distintas: a administrativa que, assumindo o papel empresarial, atua de forma equivalente a outra empresa qualquer, e a de serviços clínico/médicos, que são funções básicas da atividade hospitalar.

Para o primeiro caso (administrativo), necessariamente, é de se convir que o desenvolvimento econômico em um hospital, como em outra empresa mercantil, vem impondo uma cultura de gestão empresarial, por meio de paradigmas inovadores, voltados para a capacitação administrativa e gerencial, objetivando o atendimento a uma competitividade crescente dos mercados, o que não ocorre apenas nos segmentos produtivos de transformação e comercialização, mas também nas prestações de serviços (DIAMANTE, 2003).

Os clientes que passaram a ser exigentes na opção de escolha de produtos de qualidade estão tornando-se, também, cada vez mais críticos em relação a serviços prestados, criando, por conseguinte, maiores impressões e expectativas em relação aos serviços obtidos.

Entretanto, é fato, e deve ser considerado, que nas gestões hospitalares é comum a ocorrência de falhas, uma vez que profissionais de saúde que assumem a direção ou a administração de uma entidade hospitalar estão capacitados à realização de procedimentos relacionados à sua formação e, na maioria das vezes, não foram treinados ou ensinados a conquistar e manter clientes nem gerenciar organizações com foco na lucratividade (NOGUEIRA, 1993).

Reportando-se às questões organizacionais, ressalta-se, segundo Bernardes (1993, p.

17) que a organização, conceitualmente, é compreendida como:

[...] uma associação de pessoas que têm a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes. Deve a organização possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; ser perene no tempo. (BERNARDES, 1993, p. 17).

A partir desse entendimento, pode-se argumentar que as organizações, de um modo geral, surgem com uma missão, uma estrutura, um modelo funcional, com recursos apropriados para a obtenção do serviço e, conseqüentemente, combinam entre si alguns métodos organizacionais. Vale também assinalar que, em relação aos modelos estruturais das organizações, dois formatos se apresentam: o da organização vertical e o da horizontal.

Na organização vertical, a característica é dada à forma estrutural, demarcada pela departamentalização, com presença de vários setores e vários chefes. Segundo FREITAS (2004, p. 1), é uma estrutura que dificulta o fluxo da informação entre departamentos, criando problemas de qualidade. Por outro lado, “a organização horizontal caracteriza-se por uma estruturação por processos, cujo fluxo da informação se dá de forma independente dos departamentos, fluindo melhor, uma vez que os processos são essencialmente responsáveis tanto pela qualidade dos produtos, quanto dos serviços” (POSSAMAI, 2002, p. 1).

Na visão de Drucker (1999) e de Kaplan e Norton (1997), quatro fatores relevantes passaram a influenciar os novos modelos de gerenciamento organizacional: as mudanças nos modelos de gestão, dando origem à inovação estrutural da empresa; a globalização da economia; as mudanças tecnológicas com foco nas informações e no conhecimento e, por fim, as novas formas de gestão, cuja competência e conhecimento são agregadores de valor ao co-

laborador, otimizando a produtividade e a competitividade.

Já nas instituições prestadoras de serviços de saúde, as atividades devem ser executadas em conformidade com os preceitos da eficácia. Observando-se a relevância de se ouvir o cliente e permitir que o trabalho seja realizado efetivamente. Pois, na verdade, este cliente não é, senão, a razão da existência da organização (MARTINEZ, 2002).

Em um hospital, o objetivo principal está em proporcionar atenção aos clientes, ali inseridos como pacientes, mesmo que limitado pelos recursos humanos, econômicos e tecnológicos. Porém, como em qualquer organização, um hospital também deve possuir departamentos com profissionais especializados, realizando suas funções, mediante a colaboração de pessoal de apoio e serviços auxiliares disponíveis (DIAMANTE, 2003).

Segundo Teixeira (1983, p. 23):

O trabalho no hospital é mutuamente suplementar e interdependente, e esta situação determina que as funções especializadas e as atividades de muitos departamentos sejam suficientemente coordenadas, para que a instituição funcione eficientemente e atenda seus objetivos, permitindo continuidade nas operações organizacionais. Desta forma, o hospital necessita de um sistema muito aperfeiçoado de coordenação interna, que não pode se ater aos mecanismos padrões, em função do fluxo de trabalho muito variável e irregular que existe nessa organização. (TEIXEIRA, 1983, p. 23).

Em uma instituição hospitalar, o alvo é o paciente, o que faz que o hospital dependa de um ajuste constante, que Teixeira (1983) entende ser impossível que se detalhe pelas regras formais administrativas de uma organização, uma vez que o paciente depende efetivamente da interação pessoal de indivíduos responsáveis pelos cuidados necessários, seja o atendimento a uma consulta, uma internação, seja outro procedimento, sempre visando à falha e ao erro.

4 O INDIVÍDUO E O PROCESSO COGNITIVO

O homem é um ser racional e social com tendência irrepreensível para a vida em sociedade. É um ser que vive e convive em organizações, em ambientes que, cada vez mais, vão-se tornando complexos e dinâmicos. Entretanto, com uma grande variabilidade humana que individualiza e caracteriza cada um, como um fenômeno multidimensional, passível a influência de inúmeras variáveis (LEAVITT DILL; EYRNG, 1973 *apud* PEREIRA; OLIVEIRA, 2004).

Essa variação pode ser plenamente percebida nas aptidões, nos padrões comportamentais, pela própria personalidade, na conduta e na interpretação de valores, inclusive nas motivações. Por isso mesmo, o homem, como ser humano multidimensional, tem a necessidade de ser estudado e entendido, principalmente, no que concerne à cognição humana, na qual o conceito é reservado à maneira segundo a qual o indivíduo se vê e interpreta a si mesmo ou o ambiente em que está inserido. É, portanto, um filtro individual, por meio do qual os indivíduos sentem e percebem a si e o ambiente, estabelecendo juízo pessoal (PEREIRA; OLIVEIRA, 2004).

Nesse sentido é que Festinger (1975), por meio da Teoria da dissonância cognitiva, afirma que todo indivíduo procura estabelecer um estado de consonância ou coerência com ele mesmo. Quando ocorre, a partir da opinião e do juízo, a incoerência, há um estado de dissonância cognitiva que passa a ser um dos principais elementos de inconsistência comportamental, criando um conflito denominado dissonância. Geralmente, a dissonância cognitiva se manifesta em situações de envolvimento de algum processo de decisão do indivíduo e o conflito resultante de cognições que não combinam entre si.

Thompson e Van Houten (1970 *apud* PEREIRA; OLIVEIRA, 2004), esclarecem que em decorrência da teoria de campo e da dissonância cognitiva, surgem três enfoques

que direcionam o estudo do comportamento do indivíduo:

- O homem como ser transaccional, que recebe insumos do meio ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma posição proativa, antecipando e provocando mudanças neste ambiente;
- O homem com um comportamento dirigido para um objetivo, que é capaz de ter objetivos e aspirações e se esforçar para alcançá-los;
- O homem como um modelo de sistema aberto, que é dirigido para objetivos é ativamente envolvido com o ambiente à medida que persegue estes objetivos, desenvolvendo capacidades mentais tais como: pensar, decidir, permitindo que conheça as pessoas, suas crenças e as coisas em seu ambiente e enfrentá-las (VAN HOUTEN, 1970 apud PEREIRA; OLIVEIRA, 2004, p. 7).

Tratando-se do indivíduo no ambiente de trabalho, é conveniente e justo ressaltar que as organizações dependem efetivamente das pessoas para que funcionem de maneira adequada e satisfatória, alcançando os seus objetivos, atingindo o sucesso e, conseqüentemente, a continuidade, que é expectativa de qualquer instituição empresarial.

Porém, a conciliação entre os interesses empresariais e os interesses individuais sempre se manifestam de forma conflitiva, chamado conflito industrial. Caracteriza-se pelo interesse, ou mesmo necessidade empresarial da eficiência de seus colaboradores para alcance da lucratividade e passam a usar métodos que exigem eficiência, sem levar em consideração a cooperação. Esse fato tem levado a estudos de equilíbrio entre os interesses dentro das organizações (PEREIRA; OLIVEIRA, 2004).

Nesse aspecto, percebe-se que, para os indivíduos se valorizarem nas organizações, faz-se necessário que sua visão se destaque como recurso de habilidade, capacidade e conhecimento na execução de suas tarefas e funções,

com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais para uma visão de pessoa (ser humano), com características próprias de personalidade, de aspirações, valores, crenças, motivação, conduta e expectativas. Nesse aspecto, rompe-se o entendimento taylorista de pessoas como: exclusivo meio de produção (DIAMANTE, 2003).

Dessa forma, constituindo-se a organização em um ambiente humanitário, ela requer uma coordenação adequada em relação à divisão de trabalho, buscando sempre a personalização do serviço em relação ao paciente e observando que, no contexto hospitalar, a questão autoridade e poder têm inferência diferenciada em razão tanto da especialidade das funções profissionais relacionadas à saúde, que representam atividade fim da instituição, quanto da necessidade de que ele seja entendido de forma especial no contexto da prestação de serviços.

5 AUTORIDADE E PODER

Para um melhor entendimento da questão, procurou-se buscar significado com auxílio da Língua Portuguesa, com base em Bueno (1996), sobre o que vem a ser autoridade e poder. Segundo o autor, o termo “autoridade” quer dizer “direito de se fazer obedecer; poder de mandar; prestígio; magistrado que exerce o poder; pessoa competente no assunto” (BUENO, 1996, p. 86). Quanto ao “poder”, significa “ter a faculdade ou possibilidade de; ter autorização para; estar sujeito, arriscado, exposto a; ter ocasião ou oportunidade de; ter força de ânimo para; ter o direito de; ter influência, força; ter vigor ou capacidade (física ou moral) para suportar, para aguentar” (BUENO, 1996, p. 512).

No entendimento de Nogueira (2005) e Souza (2008), a autoridade é uma qualidade ou simples fonte de poder que também é considerada como fundamento em qualquer organização hierarquizada e, sobretudo, no sistema político. É por meio da autoridade que se transmite mensagem, muitas vezes, sem a necessidade de transmitir suas razões ou justificativas, deven-

do ser atendida pelos indivíduos subordinados. O poder, por sua vez, é interpretado como o direito de liderar, de agir, de ordenar e, conforme o contexto, a faculdade de exercer a autoridade.

Nessas considerações, percebe-se que o conteúdo da autoridade ampara uma condição de superioridade e de determinação que sobrepõe ao poder, refletindo, certamente, uma situação de execução e de cumprimento de determinações.

Ressalta-se que, sendo o ambiente hospitalar modernizado, adequou-se ao estilo empresarial e, a partir de então, diante das mudanças ambientais e organizacionais, passou a implementar diferenciais na gestão de suas instituições, voltando-se para a eficiência, em virtude, principalmente, da complexidade estrutural, passando também a haver, na comunicação, razões suficientes para contribuir com as relações políticas e os segmentos estratégicos. Esse tipo de comunicação passou também a representar um mecanismo social em razão da atenção à saúde (TEIXEIRA, 1983).

Tratando-se de autoridade e poder no ambiente hospitalar, não se pode deixar de considerar que o trabalho ali exercitado deve estar integrado, salientando-se que, nesse mesmo sentido, as especialidades profissionais de saúde também necessitam interagir. Porém, nessa interação, alguns obstáculos se manifestam presentes, muitas vezes originados da própria complexidade ou das relações de poder que são construídas, mas que podem vir a interferir na gestão da instituição hospitalar.

Teixeira (1983) chegou a esclarecer que, em uma instituição hospitalar, encontram-se quatro centrais de poder: a diretoria superior, os médicos, a administração e os demais profissionais, destacando-se entre eles a enfermagem.

Esse é o diferencial administrativo dos hospitais, uma vez que, nesse tipo de instituição, a autoridade não surge de uma única dimensão de poder, não flui de uma única linha de comando, como ocorre nas demais organizações formais (NOGUEIRA, 1993).

Nas organizações formais hierarquizadas, a prática e a Teoria têm demonstrado um

alinhamento estrutural, cuja diretoria delega responsabilidades gerenciais ao administrador, que, por sua vez, delega responsabilidades de comando às chefias de setores e de serviços, assim por diante (NASSER, 2008).

Para Teixeira (1983), o corpo clínico de uma instituição hospitalar pode subordinar-se ao diretor ou ao administrador. Entretanto, a natureza da sua atividade já é um fator de estabelecimento de autonomia para os médicos em seu trabalho, bem como de autoridade profissional sobre outros setores, haja vista que a atenção à saúde é prioritariamente determinante nessa instituição, o que diversifica a linha de comando. Não obstante, essa variação de linha de comando, às vezes, cria dificuldades administrativas e organizacionais (NASSER, 2008).

Nessa direção, os autores citados fazem alusão a algumas características desafiadoras que se manifestam na administração hospitalar. No atendimento hospitalar, segundo Teixeira (1983) e, diferentemente de muitas organizações formais, o serviço de atenção e tratamento sempre é personalizado e nunca padronizado ou uniforme. Mesmo porque o valor econômico agregado situa-se secundariamente ao valor social e humano e ainda, a disponibilização dos serviços vincula-se às necessidades das pessoas, realçando o fato de que essas necessidades são sempre importantes e prioritárias.

Dessa forma, para o corpo médico, em determinados casos, submeter-se a autoridade e ao poder da administração, quando a sua profissão lhe aponta a atenção e o cuidado como ponto prioritário, poderia ser um fator de dissonância, visto que, em primeiro lugar, a coerência para o médico é suplantar qualquer fator, no sentido de promover a saúde da pessoa. Por outro lado, a menor autoridade e poder sentida pelo administrador em função do exposto podem ser elemento de dificuldade para algumas decisões.

Outro fato importante é que os serviços se manifestam, muitas vezes, em situação de urgência/emergência, estabelecendo, pela importância da necessidade, responsabilidades

diferenciadas aos atendentes, com intolerância ao erro, pois são casos de indivíduos que atendem indivíduos e, portanto, compõe de forma ativa o processo produtivo da instituição hospitalar. Segundo Teixeira (1983), nesses casos, o administrador não tem controle total sobre os colaboradores, especialmente sobre médicos e pacientes. Portanto, nas organizações hospitalares, é menor sua autoridade e poder.

Ainda, segundo o autor, um hospital, até certo ponto, é uma organização burocrática e autoritária em virtude de sua operacionalidade. No entanto, é altamente especializada, departamentalizada e profissionalizada, demonstrando sua eficácia, eficiência na efetividade do benefício social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por analisar a relação da autoridade e do poder nos processos e práticas nas organizações hospitalares, percebem-se alguns pontos importantes e que devem ser considerados.

Primeiramente, é que os hospitais, na atualidade, passaram a exercer suas atividades de forma muito formal e conforme as demais organizações. O que ocorreu, certamente, na realidade, foi que, em um hospital, a administração também é um instrumento meio que deverá ser essencial para o planejamento, a organização, a direção e o controle da entidade, portanto, um fator chave para a solução dos problemas graves que afligem o mundo moderno.

Percebeu-se, de maneira geral, que é função do administrador da instituição hospitalar manter a eficiência, sob a égide da autoridade, em uma condição superior ao do poder, pois é por via da autoridade que se delegam poderes nas organizações hierarquizadas.

No entanto, nas práticas e nos processos exercidos nas organizações hospitalares, a autoridade, em função da autonomia e da atividade fim da entidade, eleger o corpo médico/clínico a uma independência de decisões, que o afasta, de certa forma, da autoridade administrativa, o que, de certa maneira, provoca dificuldades administrativas.

O profissional da administração, ao contrário do de saúde, está pronto para conquistar e manter cliente/paciente como um indivíduo fidelizado, enquanto o setor de saúde, também pronto em sua especialidade, está apto a manter a saúde desse cliente/paciente, estabelecendo ao aspecto econômico da entidade, uma posição secundária em relação ao aspecto social desenvolvido pelos serviços ali prestados.

Esses fatos mostram que, em um hospital, os serviços são mutuamente suplementares e interdependentes, mas que não fogem à necessidade da coordenação e organização do hospital, o que leva a entidade a uma necessidade de um aperfeiçoamento interno eficaz e contínuo, sem, no entanto, ater-se às padronizações, justamente pelo modelo variável e das complexidades ali existentes. Porém, buscando-se a integração de todos os setores, tanto administrativo quanto médico.

Na verdade, o que se apresenta é que os médicos e administradores dos hospitais, juntos, devem antecipar-se às mudanças nas formas de relacionamento que mantêm com contratantes de seus serviços. Devem estabelecer como objetivos a diminuição de custos e a melhoria da qualidade do atendimento prestado aos clientes, para, assim, posicionar-se favoravelmente no mercado. Os médicos, em seu trabalho, se destacam, porém a maneira como os administradores trabalham com esses profissionais pode resultar em uma vantagem competitiva. As organizações de saúde precisam dotar seus profissionais de conhecimento, oferecendo-lhes oportunidades excepcionais para que possam contribuir com a ciência médica.

AUTHORITY AND POWER: THE PROCEDURES AND PRACTICES IN HOSPITAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In the perspective of environmental changes and factors that conduce hospital management to a continuous improvement process,

requiring greater efforts of human capital, this essay aims to examine the relationship of authority and power in the processes and practices in hospitals. The methodology includes a consistent literature research on the subject, by a systematic study, using materials which have already been published by several authors, among classic and contemporary, who deal with this subject. From the main results of the study it can be concluded, that in hospitals the process and practice in relation to authority and power divide themselves at certain points, because of the core activity of the institution and the established priorities for the services provided. The attention and medical care that characterize the hospital's mission, providing highly specialized and professionalized services developed by the medical staff, might place doctors in a situation of autonomy in which they might give priority to care and attention rather than to the economic characteristics of the hospital, creating difficulties for the management of the institution.

Keywords: Hospital Management. Authority and Power. Organizational Processes and Practices.

REFERÊNCIAS

- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BUENO, Francisco da Silva. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. v. 1.
- DIAMANTE, Cristina. **Modelo de gestão para organizações prestadoras de serviços de saúde**. 2003. 98f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.
- _____. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1972.
- FESTINGER, Leon. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- FREITAS, Newton. Gestão para crescer na crise. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 31 out. 2004, Especial Carreira Executiva, p. 1.
- GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 11. ed. Tradução da 4. ed. americana por Paulo C. Goldschmidt e Fernando G. Carmona. São Paulo: Pioneira, 1982.
- MARINHO, Raul. **Administração de empresas: do know-how para o know-why**. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2014.
- MARTINEZ, Silvia. A administração de serviços e o cliente nas organizações de saúde e hospitalares. **Revista o Mundo da Saúde**, São Paulo, ano 26, n. 2, p. 217-221, abr./jun. 2002.
- MEDEIROS, José Rafael de. **Liderança ino-**

vadora: segredo está na diferença entre poder e autoridade. 2007. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/carreiras/ulnnot/infomoney/2007/0>>. Acesso em: 1 mar. 2014.

NASSER, Maria Rosana Ferrari. **Comunicação:** políticas e estratégias para área da saúde. 2008. Disponível em: <<http://repositorio.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/17581/1/R0391-1.pdf>>. Acesso em: 13.03.2014.

NOGUEIRA, Carlos. **Diferença entre auto-ridade e poder.** 2005. Disponível em: <http://www.vemconcursos.com/opinioao/index.php?ml?page_sub=5&page_id=1808>. Acesso em: 21 set. 2014.

NOGUEIRA, R. P. **Conceitos e princípios para programas de gestão da qualidade em serviços de saúde.** Rio de Janeiro: Qualitmark, 1993.

PEREIRA, Maurício Fernandes; OLIVEIRA César Augusto. A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2004.

POSSAMAI, O. **Mensagem pessoal:** notas de orientação. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <diamante@onda.com.br> em 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências.** 7. ed. Portugal: Edições Afrontamento, 1995.

SOUZA, Carlos Luis de. **Administração e liderança do tecnólogo em radiologia.** Curitiba: Faculdade de Tecnologia Camões, 2008. Disponível em: <<http://www.conter.gov.br/portal/trabalhoscientificos/carlosSouza.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

TEIXEIRA, José Manuel de C. **O hospital e**

a visão administrativa contemporânea. São Paulo: Pioneira, 1983.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.) **Gestão de ONG's:** principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WHO. World Health Organization. **The world health report 1999:** making a difference. Geneva: [s.n.], 1999.

CASO DE ENSINO / CASE STUDY

DESAFIO JOVEM DO CEARÁ: ADMINISTRAÇÃO
POR OBJETIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO SEM FINS
LUCRATIVOS

RESUMO

Este é um Caso de Ensino sobre o Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba, uma Organização Não Governamental localizada em Fortaleza, no Estado do Ceará, a qual trabalha a prevenção e o tratamento ao uso indevido e abusivo de drogas. A acirrada concorrência, diante da dinâmica dos mercados, tem imposto às organizações modelos de gestão eficazes e capazes de proporcionar vantagens competitivas. A implantação da Administração por Objetivos é uma alternativa gerencial amplamente utilizada tanto em empresas públicas quanto em organizações privadas e, recentemente, tem-se tornado recorrente em Organizações não Governamentais (ONGs) em busca de garantir a sustentabilidade. Porém, em um cenário de restrição financeira, deve-se perguntar se essas organizações, mesmo com a adoção de técnicas gerenciais, são capazes de dar respostas efetivas aos problemas sociais que lhe são delegadas.

Marcos Bráulio de Almeida
marcos_braulio@hotmail.com
Especialista em Gestão
Financeira pela Estácio. Diretor
Financeiro do Desafio Jovem
do Ceará – Dr. Silas Munguba.
Fortaleza - CE - BR

Fátima Kattiana Coelho Gomes
kattianabm@hotmail.com
Bacharel em Administração pelo
Centro Universitário Christus.
Fortaleza - CE - BR

Laodicéia Amorim Weersma
laoweersma@gmail.com
Doutoranda em Gestão e
Inovação pela Universidade de
Coimbra - Portugal.

Helano Diógenes Pinheiro
helanodp22@gmail.com
Doutor em Administração e
professor da Universidade
Estadual do Piauí. Teresina -
PI - BR

Palavras-chave: Organização não Governamental. Gestão por Objetivos. Desempenho. Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

Este é um estudo sobre uma Organização Não Governamental denominada Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba, que desenvolve um trabalho de prevenção e tratamento ao uso indevido e abusivo de drogas na cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará.

O terceiro setor tem-se mostrado muito atuante diante das disparidades econômicas, provocadas pelas desigualdades do ambiente contemporâneo de mercado. A difusão das doutrinas neoliberais, com a ideia de estado mínimo, limitou a participação do estado na oferta de serviços sociais. Os governos e as organizações do terceiro setor buscam, cada vez mais, conhecimento, tecnologia, educação, gestão e qualidade de serviço como diferenciais para a “competição” por recursos e diferenciação que se estabeleceu com a proliferação de organizações voltadas para a assistência social.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) possibilitam minimizar as desigualdades geradas pelo modelo econômico atual, enfrentando as questões sociais oriundas da falta de capaci-

dade do Estado em gerenciá-las e da concentração de riquezas em uma parcela menor da população.

Todavia, a falta de recursos e as dificuldades de gestão conduziram a defesa de se adotar princípios gerenciais exitosos nas organizações privadas, visando obter maior eficiência na relação entre restrição de recursos e demanda crescente por seus serviços.

Com a evolução da teoria e da prática administrativa, muitos dos princípios e funções de suporte à decisão dos gestores transformam-se para se adaptar à necessidade de maior descentralização no comando, sem perder o foco no objetivo da organização, o que inclui as organizações tidas como do terceiro setor. Neste caso, destaca-se a implantação da Administração por Objetivos, na qual os objetivos de uma empresa passam a ser definidos com a participação dos gestores e dos colaboradores, com a implicação de que eles sejam avaliados em seu desempenho.

Portanto, instiga-se saber quais as contribuições decorrentes da implantação da Administração por Objetivos para a sobrevivência do Desafio Jovem do Ceará diante dos desafios sociais e financeiros enfrentados no ambiente adverso aos objetivos institucionais.

É neste contexto que o caso coloca seus objetivos educacionais:

- a) avaliar as implicações da GPO tanto para empresas de mercado que visam ao lucro como para as ONGS;
- b) caracterizar as ONGS no ambiente contemporâneo neoliberal;
- c) identificar os principais indicadores de desempenho para as entidades sem fins lucrativos;
- d) traçar alternativas de sustentabilidade para as entidades sem fins lucrativos.

Para orientar a discussão, o texto divide-se nas seguintes partes: o conceito e o contexto das ONGs; uma descrição do Desafio Jovem do Ceará; a apresentação dos dados referentes à implementação da APO e o referencial analítico para a análise das questões de discussão.

2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGS

As ONGs pertencem ao segmento social denominado Terceiro Setor, sendo também denominadas Instituições Filantrópicas ou sem fins lucrativos. A Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2003) define o Terceiro Setor como formado por organizações que:

- a) são sem fins lucrativos e, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente que possa ser gerado para seus donos ou seus controladores;
- b) são institucionalmente separadas do governo;
- c) são autogeridas e;
- d) não são compulsórias.

A priori, não se situam nem no espaço público e nem no privado, características de sua natureza “não governamental” e “sem fins lucrativos”. Segundo Cabral (2007, p. 8), “elas instituem-se a partir de uma missão social, agregando indivíduos voluntários, operando em programas e ambientes altamente dependentes de financiamento social, e orientam sua atuação para problemas e conflitos sociais.”

Esse tipo de organização existe há muito tempo. No Brasil do século XIX, já atuavam organizações assistenciais ligadas a filantropos ou organizações religiosas. No século XX, o estado aumenta sua participação na assistência social, seja de forma direta ou no financiamento e gestão das entidades não governamentais. Já no período militar, algumas entidades voltaram-se para a questão da cidadania como forma de sair da tutela do estado (CABRAL, 2007).

A crise do estado induz o desenvolvimento de um novo modelo de ONGs, que busca ampliar o financiamento de suas atividades para além do estado, buscando uma participação mais ativa na sociedade e por meio da construção de uma identidade própria. Também surge, a partir da década de 1980, as entidades vinculadas ao setor privado, formando um amplo espectro de organizações no denominado terceiro setor (CABRAL, 2007).

Com o esgotamento do estado provedor e a ascensão do estado liberal, retomou-se a ideia de utilizar as organizações não governamentais para ocuparem o espaço da assistência social, reduzindo o papel do Estado (MONTAÑO, 2010). Nos anos de 1980, as ONGs ampliam seu papel como portadoras da esperança, construindo o elo necessário entre as instituições dos governos e as populações locais (CARVALHO, 1999).

No Brasil, identifica-se uma proliferação das ONGs não só como uma ação coordenada de redução do estado, mas como espaço de discordância e resistência ao modelo de exclusão social e política, pautados por movimentos sociais e sindicais. Em paralelo, a disseminação de entidades vinculadas a empresas privadas “contribui para um aprimoramento tanto no quadro de pessoal como de gestão” (ASHOKA, 2001, p. 16)

Com uma atuação mais crítica e coordenada, as ONGs desenvolvem projetos de promoção de cidadania, desenvolvendo alternativas aos programas governamentais de forma crítica e construtiva, procurando um novo modelo de desenvolvimento que seja sustentável. Outras se tornam executoras de políticas governamentais, a partir da transferência de questões públicas para a responsabilidade do chamado terceiro setor, ora com financiamento público, ora com financiamento privado (MONTAÑO, 2010).

No final da década de 1990, houve o reconhecimento do interesse público de algumas dessas organizações, pois foi editada a Lei nº 9.790/1999, que trata particularmente da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Tal legislação regulamenta o terceiro setor de forma condizente com as necessidades atuais da sociedade, definindo os limites legais e institucionais de transferência de recursos para o setor privado (sem fins lucrativos), junto com uma ampla responsabilidade social.

No aspecto gerencial, incorporam paulatinamente práticas de profissionalização da gestão oriundas do mundo dos negócios, como é o caso da Administração por objetivos

(APO), na década de 1960, Gestão da qualidade Total (TQM), na década de 1980, a gestão por resultado na década de 1990 e o Balance Scorecard mais recentemente (KELLER, 2010; LEWIS, 2014). Contudo, a adoção de técnicas gerenciais, manifesto no viés de ação estratégica nestas organizações, pode subverter a lógica da inclusão social, pois, em vez de criar um contraponto aos efeitos negativos do sistema econômico, sua ação é buscar “atribuir às organizações do terceiro setor parte substantiva na solução de problemas estruturais é correr o risco de transformá-las de entes públicos não governamentais em entes públicos com necessidades de desempenho de mercado” (TENÓRIO, 1998, p. 20).

Em pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia – (IBGE, 2008), realizada no ano de 2005, sobre as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, existiam mais de 300 mil organizações sem fins lucrativos. Atualmente, estima-se mais de 400 mil.

O aumento das ONGs fraciona ainda mais os recursos disponíveis; elas ainda competem com os programas sociais públicos e com recursos privados. Aliando a escassez de recursos à fragmentação do setor, tem-se um cenário de dispersão das ações e de recursos, impedindo ações de maior vulto, além do aumento dos custos administrativos.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), estima-se que, no Estado do Ceará, existe cerca de cem mil usuários de crack, os quais correspondem a 88% dos internos de clínicas e comunidades terapêuticas voltadas ao tratamento de dependentes químicos em Fortaleza e na Região Metropolitana. Devido à deficiência de recursos e de apoio público, a maioria destas instituições encontra-se superlotada e sobrevive de doações, gerando nelas uma disputa por vagas.

É importante que as ONGs realizem parcerias e adotem um sistema de gestão que forneçam mecanismos que facilitem e proporcionem maior qualidade ao processo decisório e estabelecimento de objetivos e prioridades. Neste cenário, as ferramentas gerenciais que

já invadiam o cotidiano das ONGs em nível mundial difundem-se no Brasil.

É neste cenário que se aborda como a Administração por Objetivos, aliada ao Balanced Scorecard, contribui para oferecer as ferramentas necessárias para as organizações, inclusive as ONGs, reorientarem-se para a consecução de seus resultados.

3 O DESAFIO JOVEM DO CEARÁ – DR. SILAS MUNGUBA

O Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas Munguba é a organização pioneira do ramo de comunidades terapêuticas no Ceará. Atuando na recuperação de dependentes químicos desde 1975, durante os quinze primeiros anos de existência, foi a única instituição a trabalhar com a prevenção e o tratamento do uso indevido de drogas.

Fundada pelo médico obstetra, Dr. Silas de Aguiar Munguba e pelo corretor de imóveis, João Aprígio Furtado, a instituição nasceu após a visita de seus fundadores ao trabalho inaugurado dois anos antes na capital do país, Brasília, também chamado Desafio Jovem. A citada instituição seguiu um modelo de tratamento da dependência química, originado no ano de 1958, em Nova York, nos Estados Unidos da América, fundado pelo Reverendo americano David Wilkerson, no bairro do Brooklyn, denominado “Teen Challenge”, que, traduzido para o português, significa Desafio Jovem.

O Desafio Jovem do Ceará é reconhecido pela sociedade e órgãos governamentais por sua utilidade pública, recebendo o título de utilidade pública nas três esferas governamentais do Brasil, que são: esfera municipal, esfera estadual e esfera federal. Em sua trajetória, a organização recebeu várias homenagens, títulos e comendas dos mais diversos segmentos da sociedade. Foi, por vários anos, modelo para estudos e pesquisas científicas sobre a dependência química e para surgimento de trabalhos na mesma área de atuação.

A missão do Desafio Jovem do Ceará é

trabalhar o ser humano, em toda a sua essência, na prevenção e no tratamento do uso indevido de drogas. Atua nas seguintes modalidades: na Prevenção, por meio de palestras nas escolas, empresas e repartições públicas; no Programa de Acompanhamentos Psicossocial, o qual oferece tratamento aos recuperandos e familiares, cuja pessoa em tratamento não fica internada na instituição. Nesta modalidade, existe o maior movimento de público da entidade; e no Programa de Acompanhamento Terapêutico, que trabalha com regime de internação, o qual dispõe de quarenta vagas para o internamento de dependentes químicos.

O Desafio Jovem do Ceará possui uma equipe de agentes terapêuticos que se revezam em plantões de 24 horas, para o atendimento aos recuperandos internos. Ele dispõe ainda de assistentes sociais, psicólogos, terapeutas ocupacionais, orientadores cristãos, coordenadores, professores de supletivo, educador físico, professor de música, dentista, além de cursos profissionalizantes ao seu público.

A instituição é regida por uma diretoria estatutária, composta por presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e conselheiros fiscais, sendo eleitos, por assembleia regular, a cada quatro anos. Possui também um quadro administrativo, formado por um diretor administrativo financeiro, coordenador de RH, coordenador financeiro, coordenador patrimonial e colaboradores assistentes. Sua presidente atual é filha do fundador.

O Desafio Jovem do Ceará oferece o tratamento ao dependente químico gratuitamente, independente da modalidade em que for atendido, seja por meio da prevenção, do Programa de Acompanhamentos Psicossocial ou Programa de Acompanhamento Terapêutico. Atualmente, por endividamento com organizações governamentais, a instituição obtém seus recursos apenas por meio de doações e parcerias com empresas privadas e, por isso, a organização passa por dificuldades financeiras e de sustentabilidade para a continuidade de seus projetos. A instituição também arrecada recursos por meio de uma parceria com a companhia energética

do Ceará, a qual cadastra pessoas para doações em conta de luz.

Portanto, desde 2013, a organização passa por uma grande reestruturação administrativa, com o intuito de se modernizar e adquirir estratégias para a sustentabilidade financeira. Em 2013, foi criado um conselho gestor que introduziu a Administração por Objetivos na gestão da entidade. A instituição atende a um público de mais de 10 mil pessoas/ano, na prevenção; 200 pessoas no acompanhamento psicossocial e 20 pessoas no Programa de Acompanhamento Terapêutico.

A partir dessa compreensão, a diretoria do Desafio Jovem tem realizado seu planejamento estratégico, e a grande questão levantada pelo Sr. Marcos Bráulio, diretor da instituição, é como a implantação da Administração por Objetivos na gestão do Desafio Jovem do Ceará pode ter contribuído para sua modernização e sustentabilidade e quais os desafios encontrados por ele durante esse processo de reestruturação administrativa?

4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS RELACIONADAS À IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

O Desafio Jovem do Ceará – Dr. Silas iniciou a implantação da APO em março 2013 e ainda está consolidando alguns aspectos desse modelo administrativo no sentido de garantir sua sustentabilidade e modernizar seu modelo de gestão.

Em relação às etapas de implantação da APO, a organização estabeleceu seus objetivos e medidas de desempenho, revisou sua estrutura em função dos objetivos pretendidos, estabeleceu alvos e medidas de avaliação para o trabalho a ser realizado, designou um acordo comum sobre os objetivos e as medidas de desempenho do subordinado em função dos objetivos e medidas de desempenho da organização, efetua acompanhamento contínuo sobre os resultados periódicos do trabalho do subordinado ante os prazos inter-

mediários estabelecidos, define novos objetivos de forma constante, avalia periódica e cumulativamente os resultados do trabalho do subordinado em relação aos alvos estabelecidos e analisa seu desempenho como um todo de forma constante.

A grande dificuldade encontrada pela organização foi a mudança cultural no tocante ao estabelecimento de objetivos, pois o modelo administrativo anterior da organização era centralizador e valorizava os aspectos hierárquicos como base para a definição de objetivos. Os colaboradores apenas seguiam o modelo proposto pela alta administração e não tinham nenhum envolvimento na definição dos objetivos. A confiança nos colaboradores na elaboração dos objetivos e a distribuição de autoridade foi um processo lento e gradual, sendo o trabalho de responsabilização pelos objetivos individuais e a avaliação dos resultados dos gestores duas das mais importantes contribuições trazidas pela implantação da APO.

Para mensurar de forma mais concreta qualquer mudança com relação à implantação da APO, houve a opção de utilização dos indicadores sugeridos pela ferramenta *Balanced ScoreCard* (BSC) para desenvolver um sistema de medição de desempenho. A análise evidencia uma instituição em recuperação e reorganização financeira, pois está conseguindo aumentar sua receita e reduzir custos.

Na perspectiva financeira, constatou-se que, no ano base, as receitas da instituição apresentavam um decréscimo de 5% em suas receitas e, após a implantação da APO, houve um acréscimo de 15 pontos percentuais, perfazendo um total de crescimento de 10% das receitas totais. Sua margem ainda apresenta números negativos, mas os dados coletados indicam que houve um crescimento de 12 pontos percentuais em relação ao ano anterior à implantação do modelo administrativo, conforme constata o gráfico 1 a seguir:

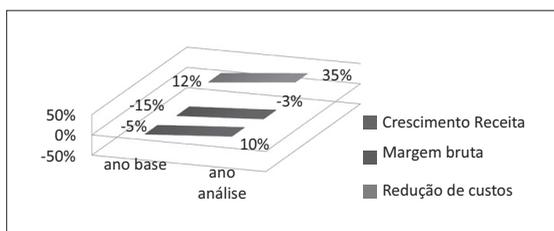


Gráfico 1 - Indicadores da perspectiva financeira
Fonte: dados da pesquisa (2014).

A instituição utiliza-se de indicador para a redução de custos. O gráfico mostra uma evolução desse índice. No ano anterior à implantação da APO, nota-se que a instituição reduziu 12% de seus custos operacionais, e, após a implantação do modelo, reduziu 35% desses custos, mostrando uma evolução de 23 pontos percentuais nesse indicador.

Verifica-se uma recuperação e reorganização financeira. Mesmo com margem bruta negativa, se mantiver seus índices de crescimento de receita e redução de custos nos níveis que se encontram após a implantação do modelo, poderá melhorar sua margem bruta no próximo exercício.

Em relação à perspectiva dos clientes (Gráfico 2), constatou-se que, por atender a seu público gratuitamente e prestar serviços, houve uma redução de reclamações em relação aos clientes atendidos, diminuindo o índice de 5% para 3%; é uma evolução considerável na conquista de novos clientes, registrando um aumento de 33 pontos percentuais. Após a implantação da APO, o índice se elevou de 12% para 45% de captação de novos clientes.

Nos indicadores específicos, em relação ao público atendido, a instituição reduziu seus índices de recaída no tratamento de 85% para 70%. O índice de recaída do cliente é o percentual que certifica a obtenção de mau êxito do tratamento; ele ocorre quando os dependentes químicos, por diversos fatores, concluem o programa e retornam ao uso das drogas. Uma das alternativas utilizadas pela instituição foi aumentar o envolvimento de familiares no tratamento, estratégia traçada pela equipe técnica, na definição dos objetivos da área de tratamento em alinhamento aos objeti-

vos institucionais, ao registrar um crescimento de 40 pontos percentuais, variando de 20% para 60%. Nota-se uma melhoria dos serviços prestados, aprimorando os índices de sucesso e efetividade do tratamento.

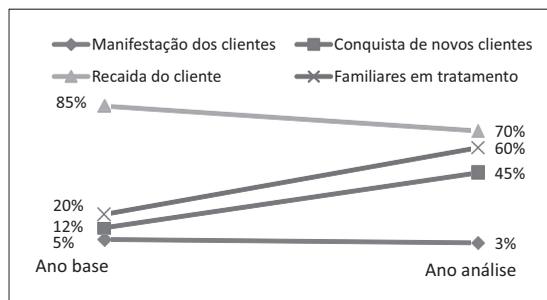


Gráfico 2 - Indicadores da perspectiva cliente
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Na perspectiva dos processos internos, quanto à eficiência operacional, a entidade trabalhava, antes da inserção da APO, somente com 20% de sua capacidade instalada. Após a gestão por objetivos, passa a funcionar com 50% de sua capacidade, aumentando significativamente o atendimento a seu público. Conforme retrata o gráfico 3 a seguir:

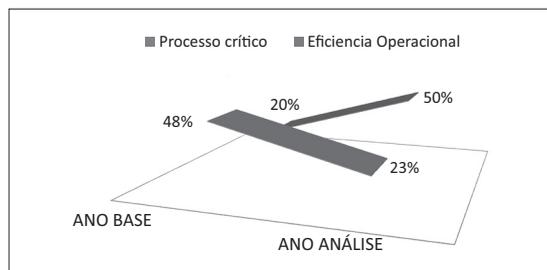


Gráfico 3 - Indicadores da perspectiva processos
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Quanto à conformidade do processo, a instituição apresentava 48% de não conformidades no processo crítico, reduzindo esse número para 23%. Os processos críticos são todas as atividades que contemplam o tratamento do dependente químico. Após a implantação da APO, nota-se maior empenho individual dos colaboradores no cumprimento de seus objetivos. Com isso, cada membro da equipe monitora seu desempenho, de forma contínua,

diminuindo sensivelmente os desperdícios e os retrabalhos. Mesmo dispondo de quarenta vagas para a internação de dependentes químicos, a instituição contava com apenas oito internos. Com o realinhamento dos objetivos institucionais, a instituição priorizou ações que promoveram o internamento, conseguindo atender a uma demanda bem maior de clientes. A implantação da APO levou a uma mudança positiva nos processos internos da instituição.

Na perspectiva do aprendizado organizacional, após a implantação da APO, o maior envolvimento dos colaboradores trouxe consequências positivas para o aprendizado e crescimento organizacional. O modelo hierárquico, anteriormente utilizado pela instituição, não permitia que os colaboradores expressassem suas opiniões e ideias; com a incorporação da APO, houve um melhor aproveitamento de ideias, refletindo no aumento dos serviços oferecidos e impactando também nos indicadores financeiros, conforme registros no gráfico 4.

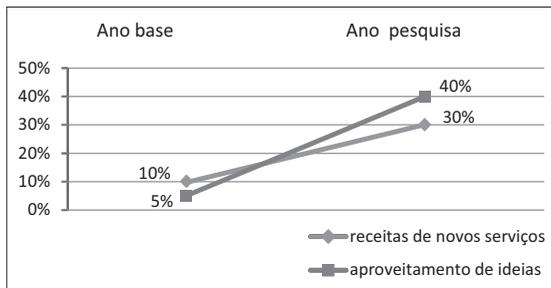


Gráfico 4 - Indicadores da perspectiva aprendizado organizacional

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Após a adoção da APO, a participação de todos na construção dos objetivos trouxe uma nova perspectiva e imagem da instituição para os colaboradores. A participação mais ativa deles trouxe um sentimento de responsabilidade e comprometimento nunca vivenciado. Houve um amadurecimento da gestão, que passou a ser avaliada e monitorada. Antes da gestão por objetivos, somente o gestor avaliava os subordinados. Em virtude disto, a transparência da gestão é outro

aspecto positivo da implantação da APO no Desafio Jovem do Ceará.

A APO também apresenta um aspecto negativo, que é o fato de os colaboradores terem liberdade de escolher os meios para alcançar os seus objetivos, os quais se podem contrapor aos valores institucionais. Assim, muitos gestores indagam como o DESAFIO JOVEM DO CEARÁ consegue alinhar os objetivos sugeridos pelos colaboradores com os de sua instituição, possibilitando uma gestão eficiente de seus recursos, do crescimento profissional de sua equipe funcional e, consequentemente, do fornecimento de um melhor atendimento a seus clientes?

NOTAS DE ENSINO

Para a discussão do caso, sugerem-se as seguintes questões:

- 1 Se uma entidade sem fins lucrativos e a administração por objetivos são focados no resultado ou lucro das empresas, como é possível adaptar esses objetivos à realidade das ONGS?
- 2 As ONGS existem por uma deficiência governamental de atender a todas as demandas sociais. A partir do momento em que o Governo, em tese, atendesse a essas demandas, que seria do futuro desse tipo de organização?
- 3 A administração por objetivos foi apresentada como alternativa na gestão de uma entidade sem fins lucrativos. Em sua visão, qual a outra teoria administrativa que se adaptaria a essa realidade de mercado?
- 4 Qual o real papel dos indicadores de desempenho em uma entidade que não tem lucro como seu objetivo?
- 5 Quais os principais desafios que os gestores do Desafio Jovem enfrentam para geri-la de forma sustentável?
- 6 Que resultados foram alcançados após a implantação da administração por objetivos no Desafio Jovem?

SUGESTÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANO DE ENSINO

Sugere-se ao professor trabalhar este Caso de Ensino a partir de sua leitura em sala de aula. Em seguida, deve-se dividir a turma e realizar a atividade em pequenos grupos.

Os alunos discutem os casos brevemente em subgrupos, no momento em que são inseridos em sala de aula. Em seguida, ocorrerá o debate entre si, identificando problemas e possíveis soluções. Logo após, acontece o debate geral, em que cada grupo deverá defender seu ponto de vista, contra-argumentando as situações pontuais que consistem sobre o assunto.

REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DO CASO

Este caso de ensino evidencia que, diante da dinâmica de mercado que eleva a concorrência, faz-se necessário que as organizações, independentemente do setor, obtenham vantagens competitivas para sobreviver.

A Administração por Objetivos (APO) visa integrar os gerentes e subordinados em torno de objetivos comuns, definindo áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultados esperados, e utilizando os objetivos como guias para os negócios (CHIAVENATO, 2004). Segundo Drucker (2002), ao mesmo tempo em que permite a participação e a responsabilização individual, permite criar equipes de trabalho colaborativas e harmônicas.

A APO vem demonstrando aplicabilidade para gerir não apenas organizações públicas e privadas, como também as organizações sem fins lucrativos. Os pressupostos advindos das organizações privadas encontram eco nas organizações públicas e do terceiro setor, os quais incorporam elementos característicos destas nas entidades sociais, que é a maior descentralização hierárquica e um estilo de gestão mais participativo. (LEWIS, 2014).

A grande diferença para as organizações sem fins lucrativos é a natureza de seus objetivos, que substituem o resultado financeiro

por objetivos não financeiros, vinculados à sua missão (PANZER; HUPPERT, 2013). Uma organização missionária encontra em seus propósitos os elementos de coesão que orientam a definição dos objetivos ao longo de toda sua linha hierárquica. Mesmo não tendo o lucro pecuniário como seu objetivo, este modelo administrativo encaminha tais organizações para os resultados sociais esperados.

Outro ponto interessante advindo com a implantação da APO é o envolvimento de todos os colaboradores na elaboração dos indicadores que irão mensurar constantemente seus objetivos, permitindo à instituição autoavaliar-se constantemente e, se necessário, mudar suas estratégias em busca dos resultados. Neste aspecto, é interessante discutir a participação das pessoas. A APO implica o envolvimento das pessoas ou é a propensão dos indivíduos de encampar os objetivos da organização que viabiliza a APO?

Na relação entre a cúpula e a base da organização, Rodgers e Hunter (1991) relatam que, na situação em que ambos se comprometem e participam, a cúpula da organização tem a oportunidade de redefinir suas ações e os próprios objetivos, inclusive com metas e linhas de ação não pensadas anteriormente. O envolvimento da cúpula é crucial para o sucesso da APO.

O envolvimento dos gestores dos diversos níveis e unidades na definição do objetivo permite que eles controlem o seu desempenho, decidindo que medidas devem implantar para alcançar as metas sem perder a coesão de ações, ou seja, permite maior autonomia de ação a partir de metas, informações e restrições comuns a todos. Todos devem sentir-se seguros para tomar decisões a partir de informações claras sobre suas metas, seu desempenho e seus resultados. Permite “substituir a administração por dominação pela administração por autocontrole” (DRUCKER, 2002, p. 311).

Apresentam-se, a partir de adaptação de Odiorne (1965 apud CHIAVENATO, 2004, p. 243), as etapas de implantação da Administração por Objetivos na organização, diferindo

apenas na sequência da construção das diferentes fases do modelo. São elas:

- a) estabelecimento de objetivos da organização e medidas de desempenho;
- b) revisão na estrutura da organização em função dos objetivos pretendidos;
- c) a partir das etapas anteriores, o superior estabelece alvos e medidas de avaliação para seus subordinados, os quais propõem alvos e medidas de avaliação para seu trabalho;
- d) definem em conjunto os objetivos e as medidas de avaliação do subordinado, em função dos objetivos e das medidas de desempenho da organização;
- e) acompanhamento contínuo dos resultados do trabalho do subordinado, diante dos prazos intermediários estabelecidos, abandonando os objetivos inadequados e definindo novos;
- f) avaliação periódica e cumulativa dos resultados do trabalho do subordinado em relação aos alvos estabelecidos e;
- g) avaliação de desempenho da organização como um todo.

A grande dificuldade encontrada pela organização foi a mudança cultural, no tocante ao estabelecimento de objetivos, pois, anteriormente, o modelo administrativo utilizado pela organização era centralizador e valorizava os aspectos hierárquicos como base para a definição de objetivos. Para se mensurar de forma mais concreta as mudanças a partir da implantação da Administração por Objetivos, podem-se usar os indicadores sugeridos pela ferramenta BSC, conforme o modelo de medição de desempenho apresentado por Oliveira (2010), que é:

- a) na perspectiva financeira, houve um aumento na receita e redução de custos;
- b) no tocante à perspectiva dos clientes, houve uma redução na reclamação dos clientes, aumento na conquista de novos clientes, uma redução nos índices de recaída no tratamento de dependentes químicos e um aumento no envolvimento de familiares no tratamento;
- c) na perspectiva dos processos internos, quanto à eficiência operacional, a entidade

passou a trabalhar com 50% de sua capacidade instalada, e houve uma redução das não conformidades no processo crítico;

d) na perspectiva do aprendizado organizacional, houve uma evolução no aproveitamento de ideias por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, um aumento das receitas relativas aos novos serviços implantados.

O BSC propõe uma estrutura muito útil para desdobrar os indicadores estratégicos em indicadores operacionais, estabelecendo um sistema de comunicação dos objetivos e medidas a cada unidade, permitindo que cada indivíduo incorpore medidas que alinhem suas ações às metas organizacionais. O BSC também possibilita definir medidas para os grupos e sub-unidades integrem-se aos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

A maioria dos programas de gerência por objetivos é coerente com a estrutura do *scorecard*, de modo que a unidade de negócios precisa apenas associar o processo existente à criação dos *scorecards* de equipes e indivíduos, assegurando a compatibilidade com a realização dos objetivos e medidas estratégicas do *scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 226).

Combinando as perspectivas dos processos internos com as de aprendizado e crescimento, obtém-se mais harmonia ao longo das unidades de trabalho, com claros efeitos sobre os clientes – tanto em número de pacientes tratados quanto de altas sem recaída -, e sobre os objetivos financeiros. Diferente das organizações privadas, o peso dos objetivos financeiros é reduzido, pois as próprias organizações privadas com fins lucrativos já perceberam que abraçar causas não financeiras pode ser uma estratégia bem lucrativa (PANZER; HUPERT, 2013).

O caso de ensino discute como a Administração por Objetivos, aliada ao Balanced Scorecard, cumpre um papel essencial nas organizações, inclusive nas ONGs, em virtude de fornecerem ferramentas que favorecem a orientação para os resultados pretendidos, abrangendo

do um conjunto de indicadores para avaliar se eles foram alcançados com eficácia.

O Desafio Jovem do Ceará, ao implementar esta ferramenta de gestão, objetivou alinhar-se tanto às modernas práticas gerenciais como reafirmar seu compromisso com sua missão social. A possibilidade de integração destes modelos foi o objeto deste caso.

DESAFIO JOVEM IN CEARÁ: MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN A NON-PROFIT INSTITUTION

ABSTRACT

This Case Study is about the *Desafio Jovem* - Dr. Silas Munguba, a Non-Governmental Organization located in Fortaleza - Ceará - dedicated to the prevention of the misuse and abuse of drugs and the treatment of its victims. The fierce competition, result of the market dynamics, has imposed on organizations management models that are effective and capable of providing competitive advantages. The implementation of Management by Objectives is a management alternative widely used in both public and private companies and organizations and, recently, has become recurrent in Non-Governmental Organizations (NGOs) seeking to ensure sustainability. However, in a scenario of financial constraints, one should ask whether these organizations, even with the adoption of management techniques, are able to give effective responses to social problems that are delegated to them.

Keywords: Non-Governmental Organization. Management by Objectives. Performance. Sustainability.

REFERÊNCIAS

ASHOKA. Empreendedores Sociais e McKinsey & Company INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócios para organizações sociais. 3. ed. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor:** gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, Maria do C. B. de. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In. RICO, Elizabeth de M.; RAICHELIS, Raquel (Org.). **Gestão social:** uma questão em debate. São Paulo: EDUC/ IEE, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker:** obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. **Estudos e pesquisas informação econômica.** 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard: Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KELLER, Gary F. Assessing the Effects of Management practices of Not-for-Profit Corporations in Southeast Wisconsin and Their Influences on Organizational Performance. **Global Journal of Management and Business Research**, United States, v. 10, n. 5, p. 92-98, July 2010.

LEWIS, David. **Non-Governmental Organizations, management and development.** 3. ed. New York: Routedge, 2014.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Gestão para resultados:** atuação, conhecimentos habilitados. São Paulo: Atlas, 2010.

PANZER, Ilke H.; HUPPERT, Ildiko. Talent management in a non-profit organization. In: STOCK-HAMMBURG, Ruth (Ed.). **Handbuch strategisches personal management**. Alemanha: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.

RODGERS, Robert; HUNTER, John E. Impact of management by objectives on organizational productivity. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 76, n. 2, p. 322-336, Apr. 1991. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

UNITED NATIONS. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. New York: United Nations, 2003.

LINHA EDITORIAL

FOCO E ESCOPO

A *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral.

Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

POLÍTICAS DE SEÇÃO

Artigos - Artigos - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas].

Ensaio - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

Casos de Ensino - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na *ReGeA* consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria.

Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

PERIODICIDADE – SEMESTRAL

Política de Acesso Livre - Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

Arquivamento - Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração

EDITORIAL LINE

FOCUS AND SCOPE

The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general.

The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

SECTION POLICIES

ARTICLES - Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=22 pages).

ESSAY - Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).

CASE STUDY - Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

PEER REVIEW PROCESS

The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement.

Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

PUBLICATION FREQUENCY - SEMIANNUAL

Open Access Policy - This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

Archiving - This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, podendo os textos completos ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico.

As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação.

As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à Redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade

da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- a) formato de papel = A4;
- b) editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- c) margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- d) fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- e) número de páginas: **ARTIGO** [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas]; **ENSAIO** [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e **CASO** [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- a) o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- b) o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- c) resumo e *abstract*: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo 150 palavras. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- d) as palavras-chave e key-words: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- e) o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodolo-

- gia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- f) o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 15724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2002, ou norma ISO equivalente.

INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados).

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – *Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais*. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do ma-

terial, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

Ressalva: Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de *fast track*, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

IMPORTANTE:

As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

NOTA:

Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal.

Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

a) ARTICLES - texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;

b) ESSAY - accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;

c) CASE STUDY - actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2003 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

3. Technical Characteristics

- a) = A4 paper size;
- b) text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- c) margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- d) Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- e) The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=22 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 23 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

4. Specific Features:

- a) the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- b) the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- c) summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of 150 words. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- d) key-words: there must be from three to five key-words;
- e) the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;

f) the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.

6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 15724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.

7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2002, or equivalent ISO standard.

ORIGINALITY - EXCLUSIVE - COPYRIGHT

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of other

copyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

Exception: For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

IMPORTANT:

Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

NOTE:

The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

Revista Gestão em Análise

ReGeA



