

Journal of Management Analysis
v. 5 n. 2 julho/dezembro 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 Luísa Demoraes Campos, Ana Vlândia Cabral Sobral, Áurea C. Frota Albuquerque, Cristina Castelo B. M. de Andrade, Elnivan M. de Souza, Fayga Silveira Bedê, Janina M. M. Sanchez, Laodicéia Amorim Weersma, Luis Antonio Rabelo Cunha, Maurício Lima de Carvalho Rocha, Marcos Kubrusly, Marcos Ant^o Chaves Ricarte, M^a Bernadette Amora Silva, Renata Rouquayrol Assunção, Rogério Frota Leitão dos Santos.

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**
Cristela Maia Bairrada, ISCA, **Portugal**
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**
Nelson Figueiredo Filho, UNIANCHIETA, SP, **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 / Technical Language Revision

Ana Luísa Demoraes Campos
Tradução / Translation

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: revistagestaomanalise@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>>
REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y
Conocimiento Científico <www.redib.org>

Directórios / Directories
Diadorim- <diadorim.ibict.br>
IBICT- <seer.ibict.br>

Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para
Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, Espana 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

Revista Filiada à Associação Brasileira de Editores
Científicos

Publicação Semestral
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Journal of Management Analysis

v. 5 n. 2 julho/dezembro 2016

Fortaleza

 **Unichristus**

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

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 5	n. 2	p. 1-146	jul./dez. 2016
----------------	-----------	------	------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA
©2016 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
Unichristus

Revista Gestão em Análise - ReGeA

Vol. 5, no. 2 (jul./dez. 2016) – Fortaleza: Unichristus, 2017.

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 / SUMARIO

Editorial 5-10

Artigos / Articles | Artículos

Princípios e técnicas fundamentais de gestão nas micro e pequenas empresas do setor leiteiro: estudo sobre a percepção dos produtores de leite da Região de Entre Douro e Minho, Portugal = Fundamental principles and techniques of management in micro and small enterprises of the dairy sector: study about perception of milk producers in the Region of Entre Douro and Minho, Portugal = *Principios y técnicas fundamentales de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector lechero: estudio sobre la percepción de los productores de leche de la Región de Entre Douro y Minho, Portugal*

Lúis Carlos Ribeiro, Jorge Remondes..... 11-33

Responsabilidade social do consumidor: uma análise multidimensional no segmento de produtos orgânicos = Consumer social responsibility: a multidimensional analysis in the segment of organic products = *Responsabilidad social del consumidor: un análisis multidimensional en el segmento de productos orgánicos*

Matile Facó de Paula Pessoa Queiroz, Bruno Chaves Correia Lima..... 34-46

Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum (ALOMA): tradição e economia solidária no Estado do Amapá – Amazônia - Brasil = The Women's Ceramic Craftsmanship Association of Maruanum (ALOMA): Tradition and Solidarity Economy in the State of Amapá – Amazon –Brazil = *Asociación de Mujeres Loceras del Maruanum (ALOMA): tradición y economía solidaria en el Estado del Amapá – Amazonia – Brasil*

Kátia Paulino dos Santos 47-63

Responsabilidade social interna: estudo da gestão de pessoas de uma construtora de Fortaleza = Internal social responsibility: a study of the people management of a construction company in Fortaleza = *Responsabilidad social interna: estudio de la gestión de personas de una constructora de Fortaleza*

Andriele Pinto de Amorim, Milena Cirino Capelo 64-81

Análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos em uma agência de publicidade da Região do Cariri = Analysis of the maturity level of project management in an advertising agency of the Cariri Region = Análisis del nivel de madurez en gerencia de proyectos en una agencia de publicidad de la Región del Cariri

Thiago Bessa Pontes, Valdi Geraldo Teixeira Junior 82-99

O valor do letramento na gênese do contador: uma visão da aprendizagem em curso de Ciências Contábeis do ensino superior = The value of literacy in the genesis of accountants: a vision of the learning process of a higher education course in Accounting Sciences = El valor de la alfabetización en la génesis del contador: una visión del aprendizaje en el curso de Ciencias Contables en la enseñanza superior

Francisco Sérgio Souza de Araujo 100-114

Ensaio / *Essay* | *Ensayos*

O papel do contador na prestação de contas eleitorais = The role of the accountant in the provision of electoral accounts = El papel del contador en la prestación de las cuentas electorales

Mario Souza da Rocha 115-123

A proteção à propriedade industrial das marcas na visão do Superior Tribunal de Justiça = Protecting industrial property of trademarks in the vision of the Superior Court of Justice = La protección a la propiedad industrial de las marcas en la visión del Superior Tribunal de Justicia

Marcos José Nogueira de Souza Filho 124-134

Nominata de Avaliadores Ad Hoc 2016 / Nominata peer review panel in 2016 135-136

Linha Editorial / Editorial Line / Línea Editorial..... 137-139

Instruções aos Autores / Instructions to Authors / Directrices para autores/as 140-145

EDITORIAL

No contexto de internacionalização da ciência, temos grande satisfação em iniciar esta edição com a informação de que todos os trabalhos publicados na Revista Gestão em Análise [ReGeA], desde seu reposicionamento em 2014, passam a conter o *Digital Object Identifier* - DOI. É importante ressaltar que o DOI é parte de um sistema que oferece identificação unívoca da propriedade intelectual, associando a cada objeto seus dados básicos e sua origem. Podemos dizer que esse é um padrão para identificação de documentos em redes de computadores, no qual o trabalho recebe um código único que, ao ser publicado, permite identificá-lo e rastreá-lo a partir de qualquer lugar. Além disso, com o DOI, as cópias digitais dos artigos ficam sempre acessíveis, independente de qualquer alteração que possa ocorrer no nome de domínio do periódico e/ou de um eventual encerramento da revista.

Portanto, é sob o bojo dessa conquista que apresentamos mais uma edição da ReGeA, composta por artigos e ensaios que contemplam temas de relevância destacada para gestão contemporânea global. Assim, obedecendo à sequência exposta no sumário, tem-se inicialmente o trabalho de autoria de pesquisadores portugueses, que versa acerca dos princípios e técnicas fundamentais de gestão nas empresas do setor leiteiro, nomeadamente na pecuária da região de Entre Douro e Minho (EDM), em Portugal. O estudo evidencia as percepções dos produtores de leite da região, a partir de uma amostra com 105 respondentes, gerando conhecimento e estimulando a reflexão em torno do setor, não só em termos acadêmicos, como também na perspectiva empresarial. Os autores sugerem que, entre outras ações, as empresas produtoras de leite utilizem novas tecnologias, considerem dados contabilísticos, cooperem entre si e inovem.

O artigo seguinte tem por objetivo mensurar o nível de responsabilidade social do consumidor de produtos orgânicos, em relação à percepção de seu comportamento. A pesquisa utiliza-se de uma amostra com 92 indivíduos autodeclarados consumidores de produtos orgânicos, mediante análise de quatro dimensões de comportamento: altruísta, ambientalmente sustentável, ativista e ético.

O terceiro artigo trata da economia solidária, evidenciando o seu fortalecimento e destacando-a como uma possibilidade viável, sensata e emancipadora. Nesta perspectiva, o estudo tem como objetivo analisar a Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum (ALOMA), localizada no extremo norte da Amazônia Brasileira, de forma a evidenciar os principais avanços e fragilidades na política de fomento à economia solidária, assim como os principais progressos e entraves enfrentados pela Associação.

No quarto artigo, as pesquisadoras buscam analisar como as empresas podem promover a responsabilidade social para os colaboradores e propõem a reflexão acerca da relação gestão de pessoas e responsabilidade social interna, por meio de uma pesquisa qualitativa em uma empresa do ramo da construção civil. As práticas de responsabilidade social interna foram apresentadas por integrantes de três níveis hierárquicos da empresa e analisadas por um grupo de colaboradores operacionais.

O tema gerenciamento de projetos está contemplado no quinto artigo. O trabalho expõe um estudo de caso para analisar o nível atual de maturidade no gerenciamento de projetos em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte, Ceará.

E, para encerrar a seção de artigos, a ReGeA traz à pauta a temática do valor do letramento na gênese do contador, a partir de uma visão da aprendizagem em um curso de Ciências Contábeis do ensino superior. Cabe salientar a importância deste trabalho no sentido de consolidar o escopo do periódico no que tange às Ciências Contábeis. Do mesmo modo, contamos, na seção de ensaio, com um estudo que tem por objetivo analisar o papel do contador na “Prestação de Contas dos

Partidos Políticos e dos Candidatos”.

Finalmente, na composição desta edição, apresentamos o ensaio intitulado “A proteção à propriedade industrial das marcas na visão do Superior Tribunal de Justiça”. O trabalho aborda um tema que, na prática empresarial, é muito comum. Entretanto, sob o ponto de vista jurídico, é reprovável a criação de marcas e símbolos de bens ou produtos similares àqueles consagrados e consolidados pelo mercado, o que enseja certa confusão ao consumidor por ocasião da decisão de compra.

No mais, esperamos que esta edição venha a contribuir, de forma consistente, com a pesquisa científica e com a gestão a partir da análise dos estudos aqui apresentados.

Laodicéia Amorim Weersma
EDITORA CHEFE

EDITORIAL

In the context of science internationalization, we are very pleased to begin this edition informing you that all papers published in the Journal Management in Analysis [ReGeA], since its repositioning in 2014, now contain the Digital Object Identifier (DOI). It's important to emphasize that the DOI is part of a system that offers univocal identification of intellectual property, associating each object with its basic data and its origin. We emphasize that this is a standard for identifying documents in computer networks, in which each paper receives a unique code that, when published, allows you to identify it and track it down from anywhere. In addition, with the DOI, digital copies of articles will always be accessible, regardless of any changes that may occur in the journal's domain name and/or eventual closure of the journal.

Therefore, it is under the banner of this achievement that we present another edition of ReGeA, composed of articles and essays contemplating themes of outstanding relevance for contemporary global management. Thus, following the sequence outlined in the summary, we have an article written by Portuguese researchers about the fundamental principles and techniques of management in dairy companies, namely in the livestock in the region of "Entre Douro" and "Minho" (EDM), in Portugal. The study evidences the perceptions of milk producers in the region, from a sample of 105 respondents, stimulating to reflect about this sector and generating knowledge, not only in academic terms, but also in a business perspective. The authors suggest, among other actions, dairy companies to use new technologies, to consider accounting data, to cooperate with each other and to innovate.

The following article aims to measure the level of social responsibility of the consumer of organic products in relation to the perception of their behavior. The research uses a sample of 92 individuals who declared themselves to be consumers of organic products, analyzing four dimensions of their behavior: the altruistic behavior, the environmentally sustainable behavior, the activist behavior and the ethical behavior.

The third article deals with the solidarity economy, evidencing its growing importance and highlighting it as a viable, sensible and emancipatory possibility. In this perspective, the study aims to analyze the Maruanum Louran Women Association (ALOMA), located in the extreme north of the Brazilian Amazon, in order to present the progress and the fragilities in the policy of fostering solidarity economy, as well as the main advances and obstacles faced by the association.

In the fourth article, the researchers seek to analyze how companies can promote social responsibility in relation with their employees and propose a reflection on the relationship between people management and internal social responsibility, through a qualitative research in the construction company sector. The practices of internal social responsibility were presented by members of three hierarchical levels of the company and analyzed by a group of operational employees.

The topic of project management is addressed in the fifth article of this edition. The paper exposes a case study to analyze the current maturity level of project management in an advertising company located in the city of Juazeiro do Norte, Ceará.

In order to close the article section, ReGeA brings to the agenda the theme of the value of literacy in the genesis of accountants, treating about the vision of the learning process of a higher education course in Accounting Sciences. It's important to point out the importance of this article in the sense of consolidating the journal's scope in regard to Accounting Sciences. Likewise, in the essay section is presented a study that aims to analyze the role of the accountant in the "Provision of Accounts of Political Parties and Candidates".

Finally, we present in this edition the essay entitled "Protecting the industrial property of

trademarks in the vision of the Superior Court of Justice”. The paper addresses a topic in business practice that is very common, from the legal point of view, since the creation of trademarks and symbols of goods or products similar to those consecrated and consolidated in the market is reprehensible, which may confuse the consumers at the time that they decide to purchase a product.

In addition, we hope that this edition will consistently contribute to scientific research and management based on the analysis of the studies presented.

Laodicéia Amorim Weersma
CHIEF EDITOR

EDITORIAL

En el contexto de la internacionalización de la ciencia, tenemos grande satisfacción en iniciar esta edición con la información de que todos los trabajos publicados en la *Revista Gestão em Análise [ReGeA]*, desde su reposicionamiento en 2014, pasan a contener el *Digital Object Identifier* – DOI. Es importante resaltar que el DOI es parte de un sistema que ofrece identificación unívoca de la propiedad intelectual, asociando a cada objeto sus datos básicos y su origen. Podemos decir que ese es un padrón para identificación de documentos en redes de computadores, en que cada trabajo recibe un código único que, al ser publicado, permite identificarlo y rastrearlo a partir de cualquier lugar. Además, con el DOI, las copias digitales de los artículos quedan siempre accesibles, independiente de cualquier alteración que pueda ocurrir en el nombre del dominio del periódico y/o de un eventual cierre de la revista.

Por tanto, es bajo el ánimo de esa conquista que presentamos una nueva edición de la *ReGeA*, compuesta por artículos y ensayos que contemplan temas de relevancia destacada para la gestión contemporánea global. Así, obedeciendo a la secuencia listada en el sumario, se tiene inicialmente el trabajo de autoría de investigadores portugueses, que examina los principios y técnicas fundamentales de gestión de empresas en el sector lechero, especialmente en la pecuaria de la región de Entre Douro e Minho (EDM), en Portugal. El estudio evidencia las percepciones de los productores de leche de la región, a partir de una muestra con 105 contestadores, generando conocimiento y estimulando la reflexión acerca del sector, no solamente en términos académicos, como también en la perspectiva empresarial, ya que los autores sugieren, entre otras acciones, que las empresas productoras de leche utilicen nuevas tecnologías, que consideren datos contables, que cooperen entre sí y que innoven.

El artículo siguiente tiene por objetivo mensurar el nivel de responsabilidad social del consumidor de productos orgánicos, en relación a la percepción de su comportamiento. La investigación se realizó por medio de una muestra de 92 individuos que se auto declararon consumidores de productos orgánicos, por medio del análisis de cuatro dimensiones de comportamiento: altruista, ambientalmente sustentable, activista y ético.

El tercer artículo trata de la economía solidaria, indicando que ella se fortalece y se afirma como una posibilidad viable, sensata y emancipadora. En esa perspectiva, el estudio tiene como objetivo analizar la Asociación de Mujeres Loceras del Maruanum (ALOMA), ubicada en el extremo norte de la Amazonia brasileña, para evidenciar los principales avances y fragilidades en la política de fomento a la economía solidaria, así como los principales proyectos y trabas enfrentadas por la asociación.

En el cuarto artículo, las investigadoras buscan analizar como las empresas pueden promover la responsabilidad social para los colaboradores y proponen una reflexión acerca de la relación entre la gestión de personas y la responsabilidad social interna, por medio de una investigación cualitativa en una empresa de construcción civil. Las prácticas de responsabilidad social interna fueron presentadas por integrantes de tres niveles jerárquicos de la empresa y analizadas por un grupo de colaboradores operacionales.

El tema de la gerencia de proyectos está contemplado en el quinto artículo de la edición. El trabajo expone un estudio de caso para analizar el nivel actual de madurez en la gerencia de proyectos en una empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Juazeiro do Norte, Ceará.

Y, para terminar la sección de artículos, la *ReGeA* aborda el tema del valor de la alfabetización en la génesis del contador, a partir de una visión del aprendizaje en el curso de Ciencias Contables en la enseñanza superior. Se resalta la importancia de este trabajo en el sentido de consolidar el objetivo del periódico relativo a las ciencias contables. En ese mismo sentido, tenemos

en la sección de ensayos, el estudio que tiene por objetivo analizar el papel del contador en la “Prestación de Cuentas de los Partidos Políticos y de los Candidatos”.

Finalmente, en el cierre de esa edición, presentamos el ensayo “La protección a la propiedad intelectual de las marcas en la visión del Superior Tribunal de Justicia”. El trabajo aborda un tema que, en la práctica empresarial, es más común que se pueda imaginar, ya que, bajo el punto de vista jurídico, es reprobable la creación de marcas y símbolos de bienes o productos similares a aquellos consagrados y consolidados en el mercado, lo que posibilita confusión al consumidor cuando de su decisión de compra.

Además, esperamos que esa edición venga a contribuir, de forma consistente, con la investigación científica y con la gestión y análisis de los estudios aquí presentados.

Laodicéia Amorim Weersma
EDITORA-JEFA

ARTIGOS

PRINCÍPIOS E TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR LEITEIRO: ESTUDO SOBRE A PERCEÇÃO DOS PRODUTORES DE LEITE DA REGIÃO DE ENTRE DOURO E MINHO, PORTUGAL

RESUMO

Neste artigo procurou-se identificar os princípios e técnicas fundamentais de gestão aplicadas nas empresas do setor leiteiro, nomeadamente na pecuária da região de Entre Douro e Minho (EDM), em Portugal. Para tanto, fez-se inicialmente uma análise bibliográfica sobre o tema e, em seguida, aplicou-se pesquisa de campo, junto a uma amostra com 105 respondentes dos conselhos selecionados da região EDM, para analisar as percepções dos produtores de leite. Os principais resultados indicam que as explorações que conseguem resistir às dificuldades regem-se pela capacidade de adaptação, introdução de novos produtos e equipamentos tecnológicos, percepção que estes têm sobre o valor de sua experiência e da importância da gestão contabilística, e pela consciência que a saúde e o bem-estar dos animais são fundamentais. A experiência do empresário e a tecnologia são determinantes. Estes fatores combinados com a capacidade de produção, ajuda familiar, entreajuda, cooperativismo e associações de produtores constituem as variáveis mais relevantes da gestão neste ramo de atividade. O fato de se terem ouvido produtores de leite com experiência marca uma mudança e incita a futuros estudos.

Palavras-chave: Gestão. Técnicas. Setor Leiteiro.

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as regiões de Entre Douro e Minho (EDM), Açores e Beira Litoral detêm mais de $\frac{3}{4}$ do efetivo leiteiro nacional. No entanto, apesar da importância do setor leiteiro na região EDM, as explorações de bovinos de leite representam apenas 5%. Este setor apresenta um dos Valores de Produção Padrão Total (VPPT) por exploração mais elevados 93,8 mil euros, e Barcelos é o município que gera o maior VPPT, contribuindo com 2% para o valor nacional.

Desde finais do século XX que os produtores de leite procuram introduzir mudanças técnicas e administrativas no negócio, melhorando a genética e a nutrição dos animais, as instalações,

Luís Carlos Ribeiro
luiscarlosribeiro@sapo.pt
Mestre em Gestão pela
Universidade Lusíada - Norte
(Campus de Vila Nova de
Famalicão).

Jorge Remondes
j.remondes@doc.isvouga.pt
Doutor em Comunicação pela
Universidade de Vigo. Professor
Adjunto no Instituto Superior de
Entre Douro e Vouga, Professor
Associado Convidado na
Universidade Lusófona do Porto
e Pesquisador no Centro de
Estudos Transdisciplinares para
o Desenvolvimento.

controlando doenças e parasitas, qualificando pessoal, controlando custos de produção, padronizando processos, estabelecendo fluxos de produção de acordo com épocas de maior retorno econômico, participando em associações que defendem interesses do sector, e informando-se sobre a conjuntura econômica por meio da leitura de jornais, revistas, frequentando cursos, e pesquisando na internet (ANTONIALLI, 1997; ANTONIALLI; GALAN, 1997). Os estudos têm demonstrado que se tornam nítidas as recompensas obtidas pelas empresas em função da utilização estratégica da informação e dos avanços tecnológicos (SOUKI; SALGADO, 2000), informação que quanto mais fiável, oportuna e exaustiva for, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações concorrenciais e às barreiras iminentes (BRAGA, 2000).

Uma pequena melhoria no processo produtivo - caso particular do leite - origina grandes resultados na redução de custos de produção. Por exemplo, temos o uso de luvas e papel na limpeza dos tetos da vaca no momento da ordenha. Segundo o estudo de Bach et al. (2008), em 47 explorações do norte de Espanha, esta prática reduziu o contágio das infeções da glândula mamária e a contagem de células somáticas no leite.

Escrever um artigo, com fundamento científico sobre técnicas, práticas e fatores que permitem melhorar a *performance* das empresas do sector leiteiro é, simultaneamente, um desafio e uma responsabilidade. Este foi o enquadramento para a questão inicial: Que Princípios e Técnicas Fundamentais de Gestão são percebidos pelos Produtores de Leite como relevantes para o desempenho empresarial? Constatando-se por razões que são exploradas na revisão da literatura, que a experiência, o conhecimento, a gestão contabilística e as tecnologias constituem fatores relevantes para a gestão da exploração leiteira, estarão os empresários agrícolas a considerar esses mesmos fatores e/ou outros? Se afirmativo, como? Qual o seu impacto na empresa?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é

identificar os princípios e técnicas fundamentais de gestão aplicadas nas empresas do sector leiteiro. Como objetivos específicos procura-se identificar se existe diversidade de princípios e técnicas, quais são as mais relevantes, qual o peso relativo de cada variável na gestão, se existe uma relação entre ambas, e qual a importância da família e entajuda, cooperativismo e associativismo.

O artigo está estruturado em duas partes: (1) revisão da literatura; e (2) investigação empírica. O método seguido é explicado na secção 3, os resultados e conclusões nas secções 4 e 5 respetivamente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Num contexto de incerteza, os produtores de leite precisam se reorganizar e mudar processos. As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado (PORTER, 2009 apud PONTES, 2012) e acompanhar as alterações dos indicadores econômicos para minimizar os riscos e capitalizar as oportunidades (DONNELLY; GIBSON; IVANCEVICH, 2000). Segundo esses autores, o futuro depende da qualidade das decisões que os gestores tomarem em resposta às condições do mercado e da concorrência.

2.1 PECUÁRIA E EMPRESAS AGRÍCOLAS

O termo pecuária resulta da palavra *pecus* que significa “cabeça de gado” tendo a mesma raiz latina de *pecúnia* que significa moeda, dinheiro. No **quadro 1** apresentam-se algumas definições de pecuária.

Definição	Autor
Pecuária é a arte e indústria do tratamento e criação do gado.	Ferreira (1995)
São animais geralmente criados no campo, para serviços de lavoura, para consumo doméstico ou para fins industriais e comerciais.	Marion (2001)
É a arte de criar e tratar o gado.	Marion e Santos (2002)

Quadro 1 - Conceito de pecuária

Fonte: elaborado a partir de Ferreira (1995), Marion (2001), Marion e Santos (2002).

Pode concluir-se que pecuária é a atividade ou indústria de criação e tratamento de gado com o intuito de receber um valor económico e físico.

Na região EDM verifica-se uma pecuária intensiva, ou seja, os animais vivem num espaço vedado com paredes e telhado, contrariamente à pecuária extensiva onde os animais vivem soltos nos prados durante o seu ciclo de vida, sendo a sua alimentação baseada em culturas forrageiras.

Para uma melhor compreensão da empresa agrícola, Avillez et al. (2006) define-a como uma unidade técnico-económica que utiliza fatores de produção comuns, tais como mão de obra, máquinas, instalações, terrenos, entre outros, e que deve atender a quatro condições:

- produzir um ou mais produtos;
- atingir ou ultrapassar certa dimensão mínima (área ou número de animais);
- estar sujeita a uma gestão única e;
- estar localizada em um local bem determinado e identificável.

À semelhança de outras atividades ligadas à agropecuária, a atividade leiteira, continua a ser o ramo de atividade escolhido pelos agricultores.

Há várias tipologias de empresas agrícolas. A classificação que consta do recenseamento agrícola do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011) contempla empresas agrícolas distintas em função da natureza dos seus objetivos, a natureza jurídica, a forma de exploração e sua orientação técnico-económica.

Na perspetiva dos objetivos empresariais, consideram-se duas tipologias: as explorações agrícolas de tipo familiar e as explorações agrícolas de tipo empresarial. Lamarche (1991) define a exploração agrícola familiar como uma unidade de produção em que a propriedade e

o trabalho estão intimamente ligados à família. Já Cordovil (1993), citando Carvalho (1984), considera que a mesma tipologia de exploração é caracterizada por uma simbiose da exploração e da família, pelo trabalho de natureza familiar e a produção parcialmente mercantil. Verifica-se que, independentemente dos fatores considerados, o fator mão de obra familiar está englobado na definição de empresa agrícola familiar (GALLO et al., 1995). Essa mão de obra familiar não se refere só à execução do trabalho, mas também à gestão da empresa. Nesse caso, a gestão é assegurada por um membro da família e majoritariamente pelo produtor, ou seja, como refere Gasson (1988), a pessoa legalmente responsável por todo o aspeto financeiro e riscos económicos da sua exploração.

No Decreto-Lei nº 158/91, de 26 de abril (PORTUGAL, 1991, *on-line*), artigo três, alínea d), define-se exploração ou empresa agrícola familiar como “empresa agrícola constituída por uma pessoa singular que, com base no seu agregado doméstico, coordena fatores de produção para exercer, por conta própria, a exploração de um estabelecimento agrícola.”

Gallo et al. (1995) consideram que uma empresa é de tipo familiar quando existe um elo entre a empresa e a família, ligação pela qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada.

É por esta ordem de ideias de vários autores, da legislação existente e de instituições públicas, que se pode concluir que, do ponto de vista dos objetivos, as explorações de tipo familiar têm como objetivo principal a manutenção e melhoria das condições de vida do agregado familiar. As explorações de tipo empresarial têm como objetivo assegurar uma maximização dos resultados líquidos da empresa,

devido seus resultados econômicos estar relacionados, no essencial, com a remuneração quer dos capitais próprios investidos, quer da capacidade empresarial demonstrada.

Segundo o INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011, *on-line*), do ponto de vista da sua natureza jurídica, as explorações agrícolas podem ser classificadas em:

- a) explorações de produtores singulares;
- b) sociedades;
- c) baldios;
- d) empresas públicas;
- e) outras entidades, como cooperativas, associações, fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), conventos e mosteiros.

As explorações agrícolas que se dedicam ao setor bovino leiteiro nos conselhos de Barcelos¹, Póvoa de Varzim, Vila Nova de Famalicão, Vila do Conde e Viana do Castelo são explorações de produtores singulares e sociedades.

Uma forma diferente de caracterizar as estruturas agrárias relaciona-se com as respectivas formas de exploração da área disponível, ou seja, as diferentes formas jurídicas pelas quais as empresas agrícolas dispõem da terra que utilizam.

Por Superfície Agrícola Utilizada (SAU) entende-se a “área constituída pelas terras aráveis (limpas ou sob a cobertura de matas e florestas), culturas permanentes, horta familiar e pastagens permanentes” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011, *on-line*). As modalidades a considerar, neste âmbito, são:

- a) por conta própria;
- b) arrendamento fixo;
- c) arrendamento de campanha;
- d) arrendamento de parceria; e
- e) outras formas, como terras cedidas gratuitamente.

A dimensão das explorações agrícolas é uma das principais características estruturais da agricultura e condiciona, positiva ou negativamente, sua *performance* econômico-financeira. Essa dimensão é calculada em termos físicos (com base nos hectares (ha) de SAU) e em ter-

mos econômicos (com base nas Margens Brutas Padrão - MBP).

A caracterização das estruturas agrárias, do ponto de vista da respectiva dimensão, baseia-se na dimensão média das explorações agrícolas (SAU ou unidades de dimensão econômica (UDE) por exploração) e nas classes de dimensão (SAU ou UDE).

A margem bruta padrão (MBP) de cada produção da exploração obtém-se pela diferença entre os respetivos valores da produção e os custos específicos. Por outro lado, a dimensão econômica (DE) de cada exploração é dada pela soma das MBP das respetivas produções, sendo expressa em UDE, cujo valor unitário é de 1200 Euros (1 UDE = 1200 €).

De acordo com o INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011), as classes de SAU usualmente consideradas são: (1) 0 a 1ha, (2) 1 a <5 ha, (3) 5 a <20 ha, (4) 20 a <50 ha, (5) 50 a <100 ha e (6) >=100 ha. No que toca às classes por DE, as explorações estão classificadas em quatro grupos, sendo eles: (1) explorações muito pequenas <8 000 euros; (2) explorações pequenas 8 000 a <25 000 euros; (3) explorações médias 25 000 a <100 000 euros; e (4) explorações grandes >=100 000 euros.

Em Portugal, país com condições climáticas favoráveis para a agricultura, verifica-se, perante os dados do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011) que predominam as explorações de pequena dimensão, mas 2/3 da SAU já é gerida por explorações de dimensão superior a 50 hectares de SAU. Segundo a mesma fonte, a dimensão das explorações agrícolas em Portugal é em média cinco hectares inferior à da UE.

Com o objetivo de permitir a caracterização e a comparação das diversas estruturas e sistemas de produção agrícolas da UE e dos seus resultados econômicos, foi definida no Regulamento N.º 1242/2008, da Comissão Europeia (CE) (2008), uma tipologia comunitária que classifica as explorações agrícolas em grupos homogêneos, segundo a Orientação Técnico-Económica (OTE) e a DE. Esta tipologia baseia-se no Valor da Produção Padrão (VPP),

isto é, no valor monetário unitário da produção agrícola de cada atividade, que serve para o cálculo do VPPT e para a determinação da respetiva DE da exploração.

A OTE de uma exploração é determinada por meio da avaliação do contributo que as diferentes produções agrícolas têm na formação do respetivo VPPT.

Existem dois grandes grupos de explorações: as especializadas, quando mais de 2/3 do VPPT da exploração resulta exclusivamente de uma atividade (como viticultura, fruticultura, bovinos de leite) e as mistas ou combinadas, quando o VPPT da exploração é formado pelo contributo de várias atividades combinadas (por exemplo, policultura, polipecuária ou mistas de culturas e criação de gado).

A criação de grupos homogêneos de explorações baseados na OTE e na DE é, assim, muito útil, pois, para além de permitir a comparabilidade entre as várias agriculturas comunitárias, possibilita a sistematização das principais características da agricultura nacional composta por realidades muito distintas que a tornam complexa e de difícil caracterização.

A OTE de uma exploração determina-se, avaliando a contribuição de cada atividade para a soma do VP total dessa exploração, podendo distinguir-se duas fases:

- a) **1ª Fase:** Calcula-se o VPPT pela valorização das superfícies das culturas agrícolas e dos efetivos animais da exploração, a partir das VPP estabelecidas regionalmente para as diferentes produções vegetais e animais.
- b) **2ª Fase:** Afeta-se a exploração a uma classe de OTE, em função do peso relativo do contributo, em valor, de cada produção vegetal ou animal, para o VPPT.

Atendendo a esta ordenação, as explorações podem ser agregadas em dois grupos de OTE: as especializadas e as indiferenciadas ou combinadas. Dentro da OTE e segundo a caracterização do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011), temos como exemplos entre várias explorações especializadas,

os bovinos de leite. A OTE especializada em bovinos de leite é o foco da presente investigação. Com isso, e não tirando valor a outros tipos de exploração, porque também são partes importantes na estrutura econômica do país, apenas se salienta que a quantidade de explorações de bovinos de leite existentes em Portugal é de 10447 explorações. Na região EDM e nos Açores é onde predomina o maior número desse tipo de exploração - mais de metade das existentes - com 2726 e 3279 explorações, respetivamente. O conselho de Barcelos é o município que gera o maior VPPT, contribuindo com 2% para o valor nacional (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011). A região Algarvia, com 11 explorações, e o arquipélago da Madeira, com 23 explorações, são as regiões com menor número de explorações no ramo da atividade bovino leiteira (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011).

De acordo com Costa (1989, p. 69), a gestão das explorações agrícolas “é um conjunto de processos e técnicas que permitem ao empresário agrícola refletir economicamente sobre a sua empresa, tomar decisões e desenvolver as ações tendentes ao racional aproveitamento dos recursos disponíveis, à sua rentabilização e à melhoria do resultado econômico.” Mais recentemente, Avillez et al. (2006, p. 2) definem a gestão das explorações agrícolas como “a forma de assegurarmos uma utilização dos recursos escassos da empresa, no sentido de alcançar os objetivos previamente fixados.”

Assim, verifica-se que os princípios da gestão de uma empresa agrícola não são diferentes dos princípios da gestão de outras empresas. Um agricultor para ser bem-sucedido tem de ser eficiente, gerir recursos humanos, financeiros e físicos de modo que lhe permitam atingir objetivos. Mas, como diz Costa (1989), a gestão da empresa agrícola compreende outros componentes como a gestão técnica ou da produção, econômica, de aprovisionamentos, comercial, financeira e do conhecimento.

A gestão financeira, nomeadamente a contabilidade, constitui um poderoso instrumento de gestão porque permite a descrição e

o registo histórico dos fatos patrimoniais, além de permitir a previsão do futuro, com base na informação divulgada (RODRIGUES et al., 2010). No que se refere, por exemplo, aos recursos físicos específicos deste setor de atividade, o piso em tapete, tapete com esponja (colchão), de colchão de água, de serrim, de palha ou de areia, em quantidade suficiente e com boa manutenção permite uma oscilação de 38% na produção de leite (TORRES, 2012).

Segundo o mesmo autor, a produção é tanto maior quanto melhor o grau de manutenção dos cubículos, seu dimensionamento e desenho corretos. Cook e Nordlund (2009) reforçam também a importância de que os recursos físicos possuem dizendo que o conforto desempenha um papel relevante na claudicação da exploração porque o conforto da vaca pode afetar os animais quando estes estão expostos a um ou mais fatores desencadeadores de uma lesão em curso. Quando o animal começa a claudicar, seu comportamento altera-se (por exemplo, o animal deixa de exibir o comportamento de monta tão frequente), e em ambientes sub-ótimos, combinados com deficiente manejo higiênico da unha, a duração da claudicação pode estender-se por um período ainda mais prolongado, maximizando o impacto da claudicação na produção e reprodução, saúde e sobrevivência (FRANKENA et al., 2009).

A utilização de meios e equipamentos tecnológicos, também deve ser uma componente da gestão da empresa agrícola para a inovação em processos e produtos. Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) dá conta dos impactos inovadores da adoção de novas tecnologias, destacando-os como causadores de uma aceleração da execução de tarefas, melhoria de desempenho e maior eficácia organizacional.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

A região EDM, composta por 53 conselhos, tornou-se uma das principais regiões do país na produção de leite. Porém, esta tem sofrido várias transformações, nomeadamente no número de explorações, animais e mão de obra.

Para Alberto e Almeida (2011), a evolução do sector agrícola está associada à evolução dos pressupostos da Política Agrícola Comum (PAC) definida pela Comissão Europeia (2011, *on-line*) como “a nossa alimentação, o futuro de mais de metade do nosso território.”

O novo projeto de reforma da PAC 2013, visa promover a inovação, reforçar a competitividade econômica e ecológica do sector agrícola, lutar contra as alterações climáticas e apoiar o emprego e o crescimento, representando, assim, uma contribuição decisiva para a estratégia da Europa 2020. No entanto, ainda é cedo para falarmos nas vantagens da PAC 2013, cujo pacote de medidas fomenta um Plano de Desenvolvimento Rural (PDR), o qual, de acordo com as Orientações Estratégicas da Comunidade (OEC) e o Plano Estratégico Nacional, têm como principais objetivos aumentar a competitividade dos sectores agrícola e florestal, promover a sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais e revitalizar econômica e socialmente as zonas rurais (PORTUGAL, 2012). No entanto, destaca-se como principal objetivo do PDR, melhorar a competitividade do sector agrícola e florestal. Não obstante, o setor leiteiro é parte integrante do setor agrícola, pelo que este também é atingido de forma peculiar.

A unicidade do mercado, dizia Lima (1991) que provocaria em Portugal a satisfação da procura interna pela oferta competitiva dos agricultores comunitários e a perda de rendimento derivada deste fato seria parcialmente compensada pela introdução de ajudas diretas ligadas à produção, ou seja, um apoio financeiro ao produtor. Por sua vez, potenciou-se um pacote de medidas agroambientais que se destinam a favorecer as práticas culturais ambientais menos agressivas, a estimular a manutenção dos ecossistemas tradicionais e a fomentar a biodiversidade. Tais medidas, proteção e produção integradas viriam assegurar a longo prazo uma agricultura viável (AMARO, 2005). Mas “pagar para não produzir não pode ter bom resultado em lado nenhum e permite aos grandes proprietários, aos mais intensivos

produtores, da grande agro-indústria, continuarem a receber, em Portugal a maior parte das ajudas públicas” (DINIS, 2010, p. 5).

Para este autor, a PAC prossegue com o desmantelamento dos mecanismos e instrumentos públicos de controlo da produção e intervenção nos mercados como as quotas e os direitos de produção, ajustados a cada Estado Membro em função das suas necessidades alimentares e capacidade de produção. Assim sendo, um dos profundos erros táticos da PAC é o fim das Quotas Leiteiras, a partir de 2015. Para a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI, 2011), com o fim das Quotas Leiteiras estabelecidas para cada Estado-Membro, os mais intensivos produtores e maiores exportadores vão produzir e exportar ainda mais e vão arrasar as produções familiares dos países vulneráveis, como é o caso de Portugal.

Tomando como exemplos, o condado de Lancaster Country, na Pennsylvania, EUA, da comunidade Menonita, do Paraguai, das atividades nas comunidades de Castro, Carambei e Arapotí, no Paraná, e de outras em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, o associativismo e a produção de leite são dois lados da mesma moeda e caminham juntos (SANABIO; ANTONIALLI, 2007). Um estudo da Associação de Produtores Rurais de Pires, citado por estes autores, demonstra a força do associativismo dos produtores de leite ‘in natura’ por se unirem na comercialização coletiva do produto para um único lactício visando obter preços acima do mercado, regulados por instrumentos contratuais, ou quando se promove a incorporação de inovação e tecnologia, seja em insumos ou tanques de resfriamentos, reafirmam que tantos os objetivos individuais e coletivos podem conviver pacificamente e induzir um crescimento sustentado.

Apesar das ameaças, a transformação do setor pecuário oferece oportunidades. A Legislação Portuguesa, por meio do Decreto-Lei nº214/2008, de 10 de novembro (PORTUGAL, 2008), delineou condições, regras e normas, e aprovou o Regime de Exercício da Atividade Pecuária (REAP), o qual foi alterado pela De-

claração de Rectificação nº 1-A/2009 que corrigiu inexatidões do Decreto-Lei nº214/2008 (PORTUGAL, 2008). Os Decretos-Lei nº316/2009 (PORTUGAL, 2009a), nº78/2010 (PORTUGAL, 2010), nº45/2011 (PORTUGAL, 2011a) e nº107/2011 (PORTUGAL, 2011b) alteraram por ordem crescente, o respectivo decreto-lei com o intuito de melhorar a qualidade de vida, saúde e bem-estar dos animais, população e ambiente.

A atividade pecuária, nomeadamente a produção, é também uma arma fundamental para o desenvolvimento agropecuário do país. Neste sentido, o referido decreto-lei vem estabelecer normas que caracterizam o REAP, bem como ajudar a performance do exercício da atividade pecuária de forma eficiente e sustentável. O aparecimento do REAP também tem como objetivo possibilitar uma abordagem integrada, relativa à gestão dos diferentes efluentes pecuários, de forma a reduzir os impactos negativos para o ambiente.

Dessa forma, foi aprovada a Portaria nº 631/2009, de 9 de junho (PORTUGAL, 2009b), que estabeleceu as normas regulamentares para esse efeito e as normas técnicas de licenciamento das atividades agrícola ou de transformação de efluentes pecuários. Esta, contudo, sofreu a 1ª alteração com a Portaria nº 114-A/2011, de 23 de março (PORTUGAL, 2009c), que não só atualiza a regulamentação para a gestão de afluentes pecuários, como também vem regulamentar o armazenamento, transporte e valorização de outros fertilizantes orgânicos. As condições sanitárias em que os animais se encontram (ex.: higiene, segurança) e as condições de funcionamento para a produção são também pontos importantes a ter em consideração. Ora, através da Portaria nº638/2009, de junho (PORTUGAL, 2009d), esses requisitos foram salvaguardados.

No setor da pecuária, a produção de leite, em Portugal, dá um grande contributo para assegurar a manutenção desta atividade, cujas ajudas comunitárias e estatais têm sido fracionadas em diversas áreas, embora, desde 2007, tenhamos assistido à junção de todas numa só. Assim, o agricultor recebe de uma só vez todos

os subsídios ligados à sua atividade e a atividade de produção de leite, em que o agricultor deixou de receber as ajudas em parcelas, passou ao Regime de Pagamento Único (RPU) que “é um regime de apoio aos agricultores, que tem por princípio básico o desligamento total ou parcial da produção e que substitui total ou parcialmente os apoios diretos anteriormente concedidos ao abrigo de vários regimes” (IFAP, 2014, *on-line*). As ajudas ligadas à agricultura são diversas, no entanto, todas são oriundas do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

De acordo com o recenseamento agrícola do INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2011), o número médio de vacas leiteiras por exploração no continente aumentou mais do dobro comparando os dados de 1999 com 2009, ou seja, de 10,8 passou para 26,7 cabeças por exploração. No entanto, na região EDM, as explorações leiteiras apresentam uma dimensão média do efetivo de 33,9 cabeças, três vezes superior à apresentada em 1999, que era de 10,9 vacas/exploração. Associado ao aumento do efetivo leiteiro, verifica-se o aumento da produção de leite, contrariamente ao que se passa no continente, onde se constata um decréscimo de 2,4%, em 2012, comparado com o mesmo período de 2011. Até outubro de 2012, a produção de leite de vaca foi de 1 574 836 toneladas (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2012).

Segundo a mesma fonte oficial, a recolha de leite de vaca em novembro de 2012 foi de 136 mil toneladas, o que representa uma diminuição de 2,9%, relativamente à quantidade recolhida no mês homólogo de 2011. Pelo contrário, o volume total de produtos lácteos teve um aumento de 2,4% (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, 2013), no mês em análise, devido, sobretudo, ao maior volume de leite para consumo (2,8%).

Pelo **gráfico 1** é possível analisar a evolução do preço por litro de leite de vaca pago ao produtor, em termos médios anuais no continente que tem sofrido oscilações, sendo que em 2006 atingiu o preço mais baixo (0,293€)

por litro e, em 2008, o preço mais alto (0,384€). No último ano de análise, verifica-se um ligeiro decréscimo devido à conjuntura econômica.

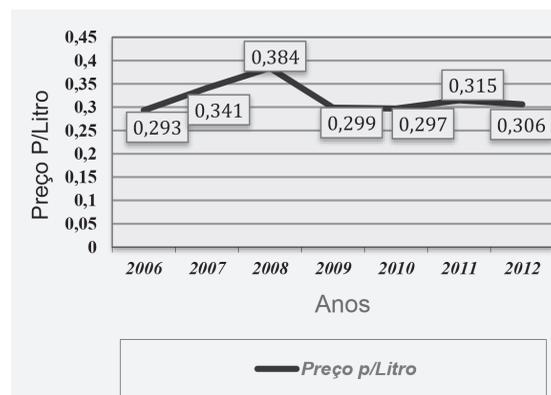


Gráfico 1 - Evolução do preço médio por litro de leite
Fonte: Sistema de Informação de Mercados Agrícolas (2013).

O ano de 2012 apresentou condições ainda mais desfavoráveis para o produtor agrícola do que as observadas em 2011, situação que não é, contudo, recente, mas sim um reflexo de há uma década a esta parte. Há vários anos que os produtores agrícolas em geral, e o produtor de leite, em particular, têm assistido a sucessivas modificações nos preços dos fatores de produção. Estes têm sofrido agravamentos que, para o produtor agrícola, se traduzem numa diminuição do rendimento.

3 MÉTODO

Primeiro fez-se uma revisão bibliográfica para contextualizar o objeto de estudo, interpretar dados estatísticos, estudos, livros e artigos científicos. Para uma análise das percepções dos agricultores recorreu-se a um estudo quantitativo, ou seja, um inquérito por questionário, instrumento que favorece o estudo rápido de grandes conjuntos, a simplicidade de aplicação, o facto de as respostas não serem influenciadas pelos entrevistadores (SARMENTO; DOMINGUEZ, 2003), e a obtenção de informação em primeira mão que é fundamental para a verificação de hipóteses de trabalho (BARAÑANO, 2006). Com esta tipologia de pes-

quiza podem ainda recolher-se factos e estudar a relação entre eles (BELL, 2004), e generalizar resultados (FERNANDES, 1991; GUNTHER, 2006; COUTINHO; CHAVES, 2002).

A partir da revisão bibliográfica e tendo em linha de conta os objetivos, a questão inicial e as questões específicas, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

- (H1) a experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa, isto porque, Lamarche (1991) considera que a propriedade e o trabalho estão ligados à família nas empresas agrícolas, Cordovil (1993) fala de simbiose da exploração e da família, Gallo et al. (1995) dizem que a mão de obra familiar faz parte das explorações agrícolas, fato que nos permite concluir que a experiência da mão de obra familiar não só se refere à execução do trabalho mas também à gestão;
- (H2) a formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões, em linha com Costa (1989);
- (H3) a contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas, tendo em conta também Costa (1989) que destaca a gestão financeira como área funcional a considerar, entre outras, assim como Rodrigues et al. (2010) por considerarem que permite a gestão patrimonial e prever o futuro, com base na informação;
- (H4) as tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas, tendo por base Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) e Souki e Salgado (2000);
- (H5) a família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas, levando em linha de conta as reflexões de Lamarche (1991), Cordovil (1993) Gallo et. al (1995) e Gasson (1988);
- (H6) o cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro, como destacam Sanabio e Antonialli (2007);
- (H7) a instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras, ao abrigo das chamadas de atenção feitas por Torres (2012) sobre o papel que a quantidade e tipologia do piso tem na produção de leite e por Cook e Nordlund (2009) e Frankena et al. (2009) sobre o conforto que interfere na claudicação das explorações agrícolas;
- (H8) o investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos, considerando o estudo de Bach et al. (2008);
- (H9) a eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola porque como diz Avillez et al. (2006) a empresa agrícola é uma unidade técnico-económica, e não só uma unidade como sublinha Lamarche (1991), mas também uma realidade onde a propriedade e o trabalho estão intimamente ligados à família e;
- (H10) todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão, pelas mesmas razões apontadas por Avillez et al. (2006) e Lamarche (1991) e na sequência do que afirma Costa (1989) quando se refere à gestão de explorações agrícolas como um conjunto de processos e técnicas que permitem tomar decisões e de-

envolver as ações tendentes ao racional aproveitamento dos recursos disponíveis, à sua rentabilização e à melhoria do resultado económico.

No **quadro 2** apresentam-se sinteticamente as hipóteses e os autores anteriormente citados e revistos na literatura na secção 2.1 deste artigo, que fundamentam sua dedução.

3.1 AMOSTRA

Na região EDM constituída por 2726 explorações leiteiras, selecionaram-se concelhos para aplicar o questionário tendo em conta a sua representatividade e o objeto de estudo (ver **figura 1**). Posteriormente, procurou-se junto das cooperativas desses concelhos, verificar se existiam produtores de leite com interesse e disponibilidade para participar no estudo.

Hipóteses	Autores
H1 - A experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995)
H2 - A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões.	Costa (1989)
H3 - A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.	Costa (1989); Rodrigues et al. (2010)
H4 - As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.	Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011); Souki e Salgado (2000)
H5 - A família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995); Gasson (1988)
H6 - O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do sector leiteiro	Sanabio e Antonialli (2007)
H7 - A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras	Cook e Nordlund (2009); Frankena et al. (2009); Torres (2012)
H8 - O investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos	Bach et al. (2008)
H9 - A eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola	Avillez et al. (2006); Lamarche (1991)
H10 - Todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão	Avillez et al. (2006); Costa (1989); Lamarche (1991).

Quadro 2 - Hipóteses de investigação

Fonte: elaboração própria (2013).

O questionário, dividido em três partes (caracterização do produtor, caracterização da empresa e perguntas fechadas sobre o tema) foi elaborado com base na escala de Likert («1 Discordo totalmente», «2 Discordo», «3 Indeciso», «4 Concordo» e «5 Concordo totalmente») para ser possível proporcionar respostas alternativas. Esta é a tipologia de perguntas mais adequada, dizem Hill e Hill (2012). A aplicação decorreu durante o mês de janeiro de 2013.



Figura 1 - Região EDM
Fonte: elaborado pelos autores (2013).

O concelho de Barcelos é o mais representativo de produtores ligados ao sector leiteiro. Dados disponibilizados pela Cooperativa Agrícola de Barcelos, em 2011, confirmam 1412 explorações, sendo 447 produtores de leite. Em Vila do Conde, 303 produtores leiteiros recorrem aos serviços da cooperativa local e em Vila Nova de Famalicão são 111. Póvoa de Varzim e Viana do Castelo foram conselhos selecionados pela proximidade entre os conselhos e por ajudarem a distribuir a amostragem. As cooperativas destes dois últimos conselhos confirmaram a existência de 140 e 45 produtores de leite respectivamente que também recorrem aos serviços das cooperativas.

Os questionários realizados em Barcelos foram recolhidos com a ajuda dos colaboradores da cooperativa que fazem o serviço de inseminação e que foram acompanhados por nós. Percorreram-se centenas de quilómetros, vividas histórias e experiências e partilhados muitos conhecimentos. Os restantes, foram recolhidos nos conselhos mencionados através de pedidos de contactos aos moradores. Em

alguns casos, como as empresas leiteiras eram visíveis não foi necessário pedir informações. Outra técnica usada consistiu em pedir contactos aos (as) produtores (as) e inquiridos (as).

Para o tratamento estatístico de dados, recorreu-se à análise descritiva que, segundo Morais ((s/d) apud REIS, 1994) consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos por meio da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos. Procedeu-se à criação de gráficos que, como Maroco (2007) esclarece, permite visualizar de forma simples as características das variáveis em estudo. Analisou-se o número de respostas em cada categoria de escalas e utilizaram-se técnicas paramétricas e técnicas não paramétricas. Aplicou-se o Teste do Qui-quadrado (*Chi-square*), como técnica não paramétrica, cujo objetivo é testar hipóteses como referem Martinez e Ferreira (2007) e comparar as frequências dos valores observados com as frequências dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória (PEREIRA, 2003).

Para uma população com a dimensão de 2726 explorações, uma margem de erro de 5%, um nível de confiança de 95% e uma resposta esperada de 5%, seriam necessárias 72 respostas segundo a fórmula de cálculo *raosoft*.

4 RESULTADOS

Participaram no estudo 105 respondentes dos concelhos selecionados da região EDM (ver **tabela 1**), fato que permitiu reduzir a margem de erro de 5% para 4,09% e aumentar o nível de confiança de 95% para 98%.

Tabela 1 - Amostra

	Barcelos	V.N. Famalicão	Vila do Conde	Póvoa de Varzim	Viana do Castelo
Produtores (2011)	447	111	303	140	45
10% do total	~45	~11	~30	=14	~5
Amostra	105				

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Dos 105 questionários realizados, 82 dos inquiridos são do sexo masculino e 23 do sexo feminino, o que corresponde a uma percentagem de 78,1% e 21,9%, respetivamente (ver **gráfico 2**).

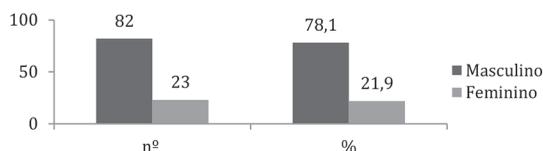


Gráfico 2 - Gênero dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

No **gráfico 3** verifica-se que 33,3% dos inquiridos têm idade superior ou igual a 56 anos, o que nos permite ressaltar que no prazo de uma década um terço das explorações pode estar em risco em função da idade dos produtores leiteiros. Apenas 14,3% dos inquiridos têm idade inferior ou igual a 35 anos.

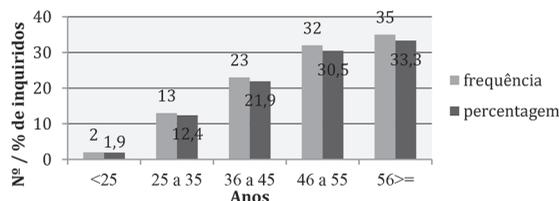


Gráfico 3 - Idade dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Quanto ao nível de formação, 45,7% dos inquiridos têm um curso específico sobre atividade profissional exercida, ou seja, um curso de empresário agrícola. No entanto, com quatro

anos de escolaridade existem 31,4% dos inquiridos, 12,4% possuem o 6º ano, 6,7% o 9º ano, 2,9%, o 12º Ano e apenas 1% tem curso superior (ver **gráfico 4**).

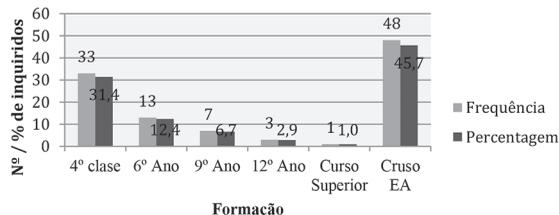


Gráfico 4 - Formação dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Perante os dados recolhidos, constata-se que 44,8% (47 questionários) dos inquiridos possuem uma experiência igual ou superior a 25 anos no comando da sua empresa, 19,0% têm entre 19 e 24 anos, 17,1% têm entre 13 e 18 anos, 11,4% têm entre 6 e 12 e apenas 7,6% dos inquiridos estão há menos de 6 anos no comando da exploração leiteira conforme o **gráfico 5**.

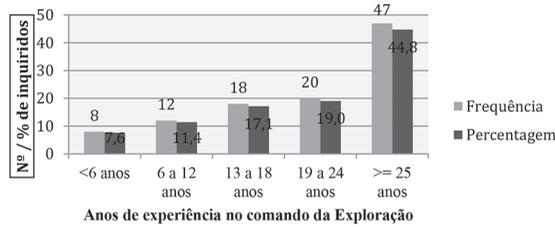


Gráfico 5 - Experiência dos produtores de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Com o objetivo de caracterizar as empresas agrícolas da região EDM, verifica-se pelo **gráfico 6** que 97,1% das empresas do sector leiteiro são familiares e 2,9% são não familiares.

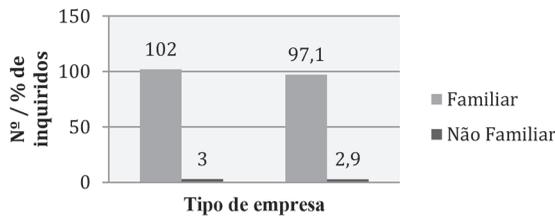


Gráfico 6 - Tipologia de empresas produtoras de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

As referidas empresas produtoras de leite, 80,0%, são empresários em nome particular (ver **gráfico 7**). 12,4%, são sociedades por quotas e 7,6% estão identificadas como sociedades unipessoais.

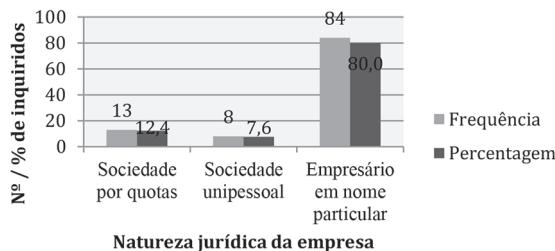


Gráfico 7 - Natureza jurídica das empresas produtoras de leite
Fonte: dados de pesquisa (2013).

Nestas empresas do sector leiteiro da região EDM, 65,7% têm entre três e cinco trabalhadores no total, sendo que na maioria delas, apenas existem, no máximo, dois trabalhadores efetivos (ver **gráfico 8**).

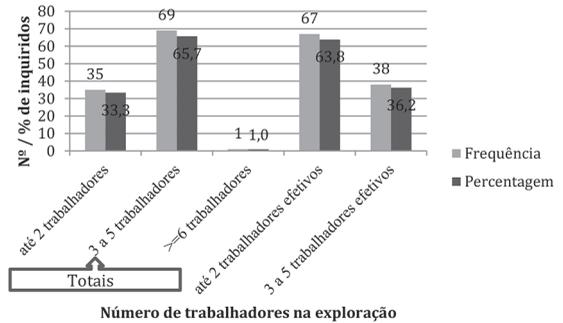


Gráfico 8 - Número de trabalhadores totais e efetivos
Fonte: dados de pesquisa (2013).

As respostas para o efetivo total de animais foram mais homogêneas. De acordo com os dados observados, verifica-se que 18,1% dos inquiridos têm menos de 50 animais, 22,9% têm entre 50 a 80 animais, 14,3% têm entre 81 a 100 animais, 23,8% têm entre 101 e 140 animais e 21,0% dos inquiridos têm mais de 140 animais conforme é visível no **gráfico 9**.

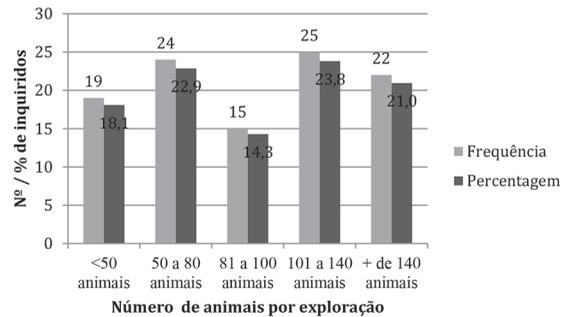


Gráfico 9 - Distribuição das explorações por efetivo total animal
Fonte: dados de pesquisa (2013).

A análise estatística, constante do gráfico 10, permitiu concluir que a dimensão da área que os produtores inquiridos cultivam, em 58,1% dos casos cifra-se entre os 11 a 20 hectares. Apenas 6,7% dos inquiridos cultivam uma área superior a 31 hectares e 7,6% cultivam uma área entre 21 a 30 hectares. 27,6%, ou seja, 29 produtores cultivam menos de 10 hectares de terra.

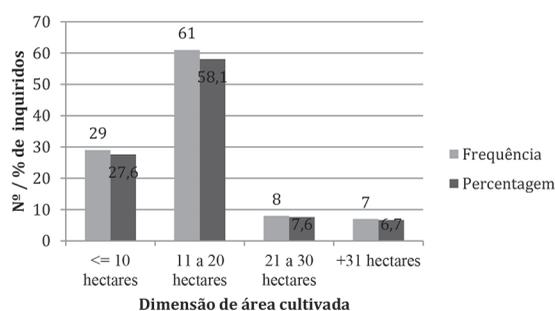


Gráfico 10 - Distribuição das explorações por área cultivada

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Depois da análise descritiva elaborada em torno do perfil dos inquiridos e suas empresas, fundamenta-se, de seguida, por meio da apresentação de frequências e testes estatísticos, as hipóteses de investigação.

Os resultados apresentados na **Tabela 2** confirmam que as variáveis estudadas são fundamentais para a gestão das empresas do

sector leiteiro. Todos esses fatores têm o seu peso e o seu contributo na gestão, nas decisões tomadas e na obtenção de resultados mais positivos, tal como era previsível tendo em linha de conta Avillez et al. (2006), Costa (1989) e Lamarche (1991). Todavia, alguns fatores destacam-se mais do que outros, como são os casos da experiência, formação, conhecimento e instalações pecuárias. Com menor relevância, mas não deixando de ser importantes, destacam-se as tecnologias. Os restantes fatores, embora não tenham tido uma classificação tão elevada, não deixam de ser importantes para a gestão das empresas do sector leiteiro. É o caso da família e entreaajuda, da cooperativa e associações e da contabilidade que é considerada menos influente na gestão.

Embora nem todos os fatores exerçam a mesma influência na gestão, a eliminação de qualquer um deles interfere negativamente na empresa.

Tabela 2 - Variáveis e técnicas de gestão

Variáveis e Técnicas	RELEVÂNCIA PARA A GESTÃO									
	Escala: 1- Discordo Totalmente 2- Discordo 3- Indeciso 4- Concordo 5- Concordo Totalmente									
	1		2		3		4		5	
	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %	Freq. n°	Perc. %
Experiência							13	12,4	92	87,6
Formação e conhecimento					3	2,9	22	21,0	80	76,2
Contabilidade	1	1,0	26	24,8	24	22,9	30	28,6	24	22,9
Tecnologias			4	3,8	11	10,5	25	23,8	65	61,9
Família e Entreaajuda					4	3,8	52	49,5	49	46,7
Cooperativismo e Associativismo	2	1,9	8	7,6	9	8,6	44	41,9	42	40,0
Instalações Pecuárias					11	11,0	55	34,8	99	394,2
Saúde e Bem-Estar Animal			44	33,8	55	34,8	332	230,5	664	660,9
Eliminação de uma variável de gestão	4	3,8	18	17,1	11	10,5	51	48,6	21	20,0
Inter-relação das variáveis de gestão nas decisões					55	44,8	669	665,7	331	229,5

Fonte: dados de pesquisa (2013).

A utilização de técnicas paramétricas, segundo Hill e Hill (2012), requer que as distribui-

ções sejam normais. Como há mais de 30 respostas, pode considerar-se que a amostra é normal por natureza (MAROCO, 2007). Contudo, procedeu-se com recurso ao SPSS, à aplicação do teste sobre a normalidade das variáveis em causa: o mais indicado é o teste de Kolmogorov-Smirnov (com correção de Lillifors) e o teste de Shapiro - Wilk (HILL; HILL, 2012). No entanto, a **tabela 3** mostra que a distribuição das variáveis não apresenta normalidade, embora a significância (Sig.) seja 0,000.

Pelos resultados apresentados nas **tabelas 2, 3 e 4**, as hipóteses de investigação estudadas, são validadas pelos resultados, à exceção, talvez, da H3. Analisando detalhadamente os resultados (ver **Tabela 8**), verifica-se que a H1, que considera que a experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa, e

Tabela 3 - Testes de Normalidade

<i>Tests of Normality</i>						
Perguntas	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Statistic</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
P1	,522	105	,000	,385	105	,000
P2	,463	105	,000	,557	105	,000
P3	,193	105	,000	,875	105	,000
P4	,370	105	,000	,695	105	,000
P5	,309	105	,000	,719	105	,000
P6	,276	105	,000	,788	105	,000
P7	,463	105	,000	,557	105	,000
P8	,360	105	,000	,678	105	,000
P9	,314	105	,000	,841	105	,000
P10	,384	105	,000	,702	105	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Assim, recorreu-se a Testes Não Paramétricos para validar ou refutar as hipóteses de investigação, nomeadamente o teste do *Qui-quadrado* (ver **tabela 4**), cujas estatísticas geradas possibilitam comparar três ou mais variáveis e, nesse sentido, confirmou-se que existem diferenças estatísticas significativas quando comparamos as variáveis.

a H2, que estipula que a formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões, como postulava Costa (1989), são hipóteses válidas.

Tabela 4 - Teste do Qui-quadrado

Perguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Chi-square	59,438 ^a	91,943 ^b	24,952 ^c	84,981 ^d	41,314 ^b	78,286 ^c	91,943 ^b	91,610 ^d	61,810 ^c	59,200 ^b
df	1	2	4	3	2	4	2	3	4	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
a. The minimum expected cell frequency is 52,5.										
b. The minimum expected cell frequency is 35,0.										
c. The minimum expected cell frequency is 21,0.										
d. The minimum expected cell frequency is 26,3.										

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Tabela 5 – Experiência, formação e conhecimento

P1 = H1 A experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa.				P2 = H2 A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para gestão e tomada de decisões.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Concordo	13	52,5	-39,5	Indeciso	3	35,0	-32,0
Concordo Totalmente	92	52,5	39,5	Concordo	22	35,0	-13,0
Total	105			Concordo Totalmente	80	35,0	45,0
				Total	105		
Resultado: H1 e H2 são válidas na sua totalidade							

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Pelas estatísticas apresentadas na **tabela 6**, verifica-se que a H3, que suporta o facto da contabilidade influenciar positivamente a gestão das explorações, é validada apenas parcialmente. Por outro lado, a H4, que considera que as tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas, é totalmente validada, à semelhança das teses de Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) e Souki e Salgado (2000).

Tabela 6 – Gestão contabilística e uso de tecnologias

P3 = H3 A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.				P4 = H4 As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Discordo Totalmente	1	21,0	-20,0	Discordo	4	26,3	-22,3
Discordo	26	21,0	5,0	Indeciso	11	26,3	-15,3
Indeciso	24	21,0	3,0	Concordo	25	26,3	-1,3
Concordo	30	21,0	9,0	Concordo Totalmente	65	26,3	38,8
Concordo Totalmente	24	21,0	3,0	Total	105		
Resultado: H3 é válida parcialmente e a H4 é válida na sua totalidade							

Fonte: dados de pesquisa (2013).

A H5 que atenta que a família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas, como escrito por Lamarche (1991), Cordovil (1993), Gallo et al. (1995) e Gasson (1988), é válida na sua totalidade, como se pode constatar pelos dados da **tabela 7**, assim como a H6 fundamentada com base nos autores Sanabio e Antonialli (2007), segundo a qual se procurava reconhecer a importância do cooperativismo e do associativismo para as empresas do sector leiteiro.

Tabela 7 - A importância da família e entreajuda, cooperativismo e associativismo

P5 = H5 A família e a entreajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.				P6 = H6 O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do setor leiteiro.			
Escala	Observed N	Expected N	Residual	Escala	Observed N	Expected N	Residual
Indeciso	4	35,0	-31,0	Discordo Totalmente	2	21,0	-19,0
Concordo	52	35,0	17,0	Discordo	8	21,0	-13,0
Concordo Totalmente	49	35,0	14,0	Indeciso	9	21,0	-12,0
Total	105			Concordo	44	21,0	23,0
				Concordo Totalmente	42	21,0	21,0
				Total	105		
Resultado: H5 e H6 são válidas na sua totalidade							

Fonte: dados de pesquisa (2013).

A H7 que preconiza a instalação pecuária ser de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras, instalações valorizadas por Cook e Nordlund (2009), Frankena et al. (2009) e Torres (2012), e a H8 que o investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos como disseram Bach et al. (2008), são válidas na sua totalidade, segundo os resultados apresentados na **tabela 8**.

Tabela 8 - Instalações pecuárias, saúde e bem-estar animal

P7 = H7 A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras.				P8 = H8 O investimento em saúde e bem-estar animal, nomeadamente cubículos, produz resultados positivos.			
Escala	Observed N	Expected N	Residual	Escala	Observed N	Expected N	Residual
Indeciso	3	35,0	-32,0	Discordo	4	26,3	-22,3
Concordo	22	35,0	-13,0	Indeciso	5	26,3	-21,3
Concordo Totalmente	80	35,0	45,0	Concordo	32	26,3	5,8
Total	105			Concordo Totalmente	64	26,3	37,8
				Total	105		
Resultado: As H7 e H8 são válidas na sua totalidade							

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Na última tabela, verifica-se que o mesmo acontece com a **H9** segundo a qual a eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola e a **H10** que sustenta o fato de todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão. Assim, os resultados das duas últimas hipóteses estão em sintonia com autores revis- tos na literatura, nomeadamente Avillez et al. (2006) e Lamarche (1991).

Tabela 9 - Integração das variáveis de gestão

P9 = H9 A gestão das explorações leiteiras requer o auxílio de todos os fatores fundamentais.				P10 = H10 As decisões de gestão são influenciadas positivamente pela relação existente de variáveis.			
Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual	Escala	<i>Observed N</i>	<i>Expected N</i>	Residual
Discordo Totalmente	4	21,0	-17,0	Indeciso	5	35,0	-30,0
Discordo	18	21,0	-3,0	Concordo	69	35,0	34,0
Indeciso	11	21,0	-10,0	Concordo Totalmente	31	35,0	-4,0
Concordo	51	21,0	30,0	Total	105		
Concordo Totalmente	21	21,0	,0				
Total	105						

Resultado: As H9 e H10 são válidas na sua totalidade

Fonte: dados de pesquisa (2013).

Apresentados e discutidos os resultados do presente estudo, baseados no método quantitativo, identificam-se as principais conclusões na última secção deste artigo, assim como as limitações da investigação fazendo-se sugestões para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÕES

Havendo uma grande necessidade de investigação sobre os fatores determinantes da gestão em empreendimentos rurais, por um lado, e por outro, as mudanças recentes no setor leiteiro europeu, este estudo constitui um contributo relevante para investigação sobre o tema. De acordo com a percepção dos produtores de leite ouvidos, a gestão das explorações de leite alicerça-se em vários princípios e técnicas fundamentais de gestão. O destaque vai para a experiência

dos produtores, novas tecnologias, contributo familiar e entre ajuda, saúde e bem estar animal, colaboração cooperativista e associativista, mas a maior evidência prende-se com a influência da experiência dos produtores, enquanto que a gestão contabilística não é a que mais pode influenciar o sucesso do negócio.

Embora os princípios e técnicas fundamentais de gestão não tenham todas a mesma influência no sucesso do negócio, a eliminação de qualquer uma afetará a sustentabilidade futura da empresa.

Todas as conclusões mais importantes da investigação aplicada estão clarificadas no **Quadro 3** que mostra os resultados de todas as hipóteses apresentadas na secção 3 – método, com a indicação clara do número de cada hipótese, sua fundamentação teórica, conteúdo e o resultado atingido com a investigação.

Hipóteses	Autores	Resultado (V ? F) ²
H1 - A experiência é considerada pelos empresários agrícolas como o recurso mais significativo e de maior peso nas suas decisões e na forma de gerir a sua empresa.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995)	V
H2 - A formação e o conhecimento são fatores cada vez mais importantes para a gestão e tomada de decisões.	Costa (1989)	?
H3 - A contabilidade influencia positivamente a gestão de explorações agrícolas.	Costa (1989); Rodrigues et al. (2010)	V
H4 - As tecnologias proporcionam maior rentabilidade e vantagem competitiva para as explorações agrícolas.	Santos e Ramos (2006 apud REMONDES, 2011) ; Souki e Salgado (2000)	V
H5 - A família e a entajuda são fatores relevantes na gestão das empresas agrícolas.	Lamarche (1991); Cordovil (1993); Gallo et al. (1995); Gasson (1988)	V

H6 - O cooperativismo e o associativismo tornam-se fundamentais para as empresas do sector leiteiro	Sanabio e Antonialli (2007)	V
H7 - A instalação pecuária é de todas as áreas a mais importante nas explorações leiteiras	Cook e Nordlund (2009); Frankena et al. (2009); Torres (2012)	V
H8 - O investimento em saúde e bem-estar animal produz resultados positivos	Bach et al. (2008)	V
H9 - A eliminação de uma variável de gestão interfere negativamente na exploração agrícola	Avillez et al. (2006); Lamarche (1991)	V
H10 - Todas as variáveis de gestão se relacionam entre si influenciando positivamente a tomada de decisão	Avillez et al. (2006); Costa (1989); Lamarche (1991).	V

Quadro 3 - Resultados das hipóteses de investigação

Fonte: elaboração própria (2013).

Perante essas conclusões que permitem atingir os objetivos inicialmente fixados, a saber, (1) identificar os princípios e técnicas fundamentais de gestão aplicadas nas empresas do sector leiteiro, (2) identificar se existe diversidade de princípios e técnicas, (3) quais são as mais relevantes, (4) qual o peso relativo de cada variável na gestão, (5) se existe uma relação entre ambas, (6) qual a importância da família e da entreaajuda, do cooperativismo e do associativismo, sugere-se que as empresas produtoras de leite utilizem novas tecnologias, fomentem a melhoria da saúde e bem estar animal, considerem dados contabilísticos, mantenham interesse pelo conhecimento, cooperem entre si, inovem e mudem processos e produtos.

Espera-se que este estudo possa contribuir para uma maior reflexão, em torno do setor leiteiro, não só académica, mas também empresarial.

5.1 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A primeira limitação prende-se com a escassez de literatura sobre o tema. A segunda, com o fato de se terem identificado produtores desconfiados sobre o objetivo do estudo, que após os devidos esclarecimentos acabaram por colaborar.

5.2 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Sendo o cooperativismo e associativismo valorizados pelo setor, poder-se-ia fazer um estudo sobre a gestão de cooperativas e seu papel no setor.

Este estudo não impede que se continue a aprofundar a pesquisa bibliográfica e a investigação empírica para que novos dados possam ajudar na reflexão sobre as empresas leiteiras e a identificação de soluções para o futuro.

FUNDAMENTAL PRINCIPLES AND TECHNIQUES OF MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF THE DAIRY SECTOR: STUDY ABOUT PERCEPTION OF MILK PRODUCERS IN THE REGION OF ENTRE DOURO AND MINHO, PORTUGAL

ABSTRACT

This article aimed at identifying the fundamental principles and techniques of management applied in dairy companies, particularly in the livestock sector of the Entre Douro e Minho region (EDM) in Portugal. To do so, a bibliographic analysis was carried out on the subject and then field research was applied, together with a sample of 105 respondents from the councils selected from the EDM region, to analyze the perceptions of milk producers. The main results indicate that holdings that are able to withstand the difficulties are governed by their ability to adapt, introduce new products and technological equipment, their perception of the value of their experience and the importance of accou-

ning management, and the awareness that the health and well-being of the animals are paramount. The entrepreneur's experience and technology are decisive. These factors combined with production capacity, family aid, mutual aid, cooperativism and producer associations are the most relevant variables of management in this branch of activity. The fact that milk producers with experience were interviewed marks a change and encourages future studies.

Keywords: Management. Techniques. Dairy Sector.

**PRINCIPIOS Y TÉCNICAS
FUNDAMENTALES DE GESTIÓN
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SECTOR
LECHERO: ESTUDIO SOBRE
LA PERCEPCIÓN DE LOS
PRODUCTORES DE LECHE DE
LA REGIÓN DE ENTRE DOURO Y
MINHO, PORTUGAL**

RESUMEN

En este artículo se buscó identificar los principios y las técnicas fundamentales de gestión aplicadas en las empresas del sector lechero, es decir en la pecuaria de la región de Entre Douro y Minho (EDM), en Portugal. Para tanto, se hizo inicialmente un análisis bibliográfico acerca del tema y después se hizo un trabajo de campo, con una muestra con 105 contestadores de los consejos seleccionados de la región EDM, para analizar las percepciones de los productores de leche. Los principales resultados indican que las exploraciones que logran resistir a las dificultades se rigen por la calidad de adaptación, la introducción de nuevos productos y equipamientos tecnológicos, la percepción que tienen acerca del valor de su experiencia y de la importancia de la gestión contable, y por la consciencia de que la salud y el bien-estar de los animales son fundamentales. La experiencia del empresario y la tecnología son determinantes. Esos factores

combinados con la capacidad de producción, ayuda familiar, ayuda mutua, cooperativismo y asociaciones de productores constituyen las variables las más relevantes de la gestión en ese área de actividad. El hecho de que se han escuchado productores de leche con experiencia es un cambio e incita a futuros estudios.

Palabras clave: Gestión. Técnicas. Sector Lechero.

- 1 De acordo com o recenseamento agrícola de 2009, Barcelos é o município com o maior número de explorações ligadas ao setor leiteiro e o município da Póvoa de Varzim tem mais de metade das explorações existentes especializadas em hortofloricultura intensiva.
- 2 V (verdadeiro) ? (nem verdadeiro nem falso) F (falso).

REFERÊNCIAS

ALBERTO, D.; ALMEIDA, J. P. F. Evolução da agricultura portuguesa no período 1989/2010: análise de indicadores relevantes. In: CONGRESSO DE GESTÃO E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA, 5., 2011, Zamora. **Anais...** Zamora: APDR, 2011.

AMARO, P. **As organizações de agricultores de produção e proteção integrada (1994-2004)**. Lisboa: ISAPress, 2005.

ANTONIALI, L. M. Capacitações organizacionais e gestão tecnológica em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS OROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

ANTONIALI, L. M.; GALAN, V. B. Evolução tecnológica e competitividade de uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 73-90, 1997.

AVILLETZ, F. et al. **Planeamento da empresa agrícola**: manual técnico. Cartaxo: Agrogos-

tão, 2006.

BACH, A. et al. Associations between nondieraty factors and dairy herd performance. **Journal of Dairy Science**, Champaign, v. 91, n. 8, p. 3259-3267, Aug. 2008. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18650303>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

BARAÑANO, A. **Métodos e técnicas de investigação em gestão**: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

BELL, J. **Como realizar um projeto de investigação**. 3 ed. Lisboa: Gradiva, 2004.

BRAGA, A. **A gestão da informação**. 2000. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/903/1/A%20GEST%-C3%83O%20DA%20INFORMA%C3%87%-C3%83O.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

COMISSÃO EUROPEIA. **A Comissão Europeia propõe uma nova parceria entre a Europa e os agricultores**. Comunicado de imprensa: IP/11/1181. 2011. Disponível em: <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1181_pt.htm>. Acesso em: 12 dez. 2011.

COMISSÃO EUROPEIA. Regulamento (CE) n° 1242/2008, de 8 de dezembro de 2008. Estabelece uma tipologia comunitária das explorações agrícolas. **Jornal Oficial da União Europeia L335**, Bruxelas, L. 335, p. 3-24, 2008.

CONFAGRI. Quotas leiteiras. **Espaço Rural - Revista da Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal**, Portugal, n. 81, p. 19-21, 2011.

COOK, N. B.; NORDLUND, K. V. The influence of the environment on day cow behavior, claw health and herd lameness dynamics. **The Veterinary Journal**, n. 179, p. 360-369, 2009.

CORDOVIL, F. C. A economia da agricultura

portuguesa nos anos 80: factos e ideias. **Análise Social**, v. 23, n. 121, p. 187-233, 1993.

COSTA, F. V. M. **A contabilidade e a gestão na empresa agrícola**. Lisboa: Ministério da Agricultura Pescas e Alimentação, 1989.

COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 15, n. 1, p. 221-243, 2002.

DINIS, J. Principais propostas de orientação para a nova PAC são más para os Agricultores e para o Mundo Rural Português. **Jornal Voz da Terra**, Lisboa, n. 63, p. 5, 2010.

DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. **Administração**: princípios de gestão empresarial. 10. ed. Amadora: MacGraw-Hill, 2000.

FERNANDES, D. Notas sobre os paradigmas em educação. **Noesis**, Portugal, v. 18, p. 64-66, 1991.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FRANKENA, K. et al. The effect of digital lesions and floor type on locomotion score in dutch dairy cows. **Preventive Veterinary Medicine**, Netherlands, v. 88, n. 2, p. 150-157, 2009.

GALLO, M. A. et al. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Cadernos Iberconsult, 1995.

GASSON, R. The farm as a family business: a review. **Journal of Agricultural Economic**, United Kingdom, v. 39, n. 1, p. 1-41, 1988.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

- tHILL, M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.
- IFAP. **Regime de pagamento único**. 2014. Disponível em: <http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_ajudas/GC_rpu_R#.WN97vhSm6OM>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Recenseamento agrícola 2009: análise dos Principais Resultados**. Lisboa: INE, 2011. Disponível em: <<https://www.ine.pt>>. Acesso em: 12 nov. 2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Boletim mensal de estatística**. Lisboa: INE, 2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Boletim mensal da agricultura e pescas**. Lisboa: INE, 2013.
- LAMARCHE, A. H. **L'agriculture familiale: une réalité polymorphe**. Paris: Edição L'Harmattan, 1991.
- LIMA, J. A. As organizações agrícolas socio-profissionais em Portugal e a integração europeia (1974-85). **Análise Social**, Portugal, v. 26, n. 110, p. 209-239, 1991.
- MARION, J. C. (Coord.). **Contabilidade da pecuária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARION, J. C.; SANTOS, G. J. **Contabilidade rural**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- MARTINEZ, L.; FERREIRA, A. **Análise de dados com SPSS: primeiros passos**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.
- PEREIRA, A. **SPSS: guia prático de utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 26 - 32, 2012.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação. Decreto Lei nº 158, de 26 de abril de 1991. **Diário da República**, Portugal, v. 96, p. 2349 - 2354, abr. 1991. Disponível em: <<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/598767/details/normal?q=-Decreto+Lei+n%C2%BA%20158%2F91>>. Acesso em: 12 nov. 2012.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº 214, de 10 de novembro de 2008. **Diário da República**, Portugal, nº 218/10.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº 316, de 29 de outubro de 2009. **Diário da República**, Portugal, nº 210/09. 1 Série. 2009a.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Portaria nº 631, de 9 de junho 2009. **Diário da República**, Portugal, nº 111/09. 1 Série., 2009b.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território. Portaria nº 114-A, de 23 de março de 2011. **Diário da República**, Portugal, nº 58-Supl/09. 1 Série., 2009c.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Portaria nº 638, de 9 de junho de 2009. **Diário da República**, Portugal, nº 111/09. 1 Série., 2009d.
- PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº

78, de 25 de junho de 2010. **Diário da República**, Portugal, nº 122/10. 1 Série, 2010.

PORTUGAL. Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas. Decreto Lei nº 45, de 25 de março de 2011. **Diário da República**, Portugal, nº 60/11. 1 Série., 2011a.

PORTUGAL. Decreto Lei nº 107, de 16 de novembro de 2011. **Procuradoria - Geral Distrital de Lisboa**, Lisboa, 2011b. Disponível em: <http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1605&tabela=leis>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PORTUGAL. Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território. **Programa de desenvolvimento rural: continente 2007-2013**. Portugal: PRODER, 2012.

REIS, E. **Estatística Sescritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1994.

REMONDES, J. **Marketing interno e comunicação: o impacto da utilização de novas tecnologias nas PME's**. Viseu: Psicossoma, 2011.

RODRIGUES, A. M. et al. **SNC – Contabilidade financeira: sua aplicação**. Coimbra: Edições Almedina, 2010.

SANABIO, M. T.; ANTONIALLI, L. M. Complexos agroindustriais e associativismo no setor leiteiro: experiências que precisam ser conhecidas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007.

SARMENTO, E.; DOMINGUEZ, N. **Metodologia do trabalho científico com recurso ao processador de texto**. Porto: IPAM, 2003.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARCADOS AGRÍCOLAS - SIMA. **Estatísticas**

agrícolas. Disponível em: <<http://www.gpp.pt/index.php/sima/sistema-de-informacao-de-mercados-agricolas-sima>>. Acesso em: 12 dez. 2013

SOUKI, G. Q.; SALGADO, J. M. Limites cognitivos do administrador rural: a informática ampliando a racionalidade das decisões. In: CONGRESSO E MOSTRA DE AGROINFORMÁTICA, 2000, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: Infoagro, 2000. 1 CD-ROM.

TORRES, P. A influência dos fatores não nutricionais na produção de leite. **Ruminantes**, Portugal, n. 4, p. 22-25, 2012.

ARTIGOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL NO SEGMENTO DE PRODUTOS ORGÂNICOS¹

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é mensurar o nível de responsabilidade social do consumidor de produtos orgânicos, em relação à percepção de seu comportamento. Foram analisadas quatro dimensões de comportamento: altruísta, ambientalmente sustentável, ativista e ético. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa, realizada por meio de uma amostra de 92 indivíduos autodeclarados consumidores de produtos orgânicos. Foram empregadas técnicas estatísticas (teste t de médias, correlação e regressão múltipla), por meio do *software* SPSS 20.0. Os resultados indicaram níveis altos de responsabilidade social de consumidores orgânicos para as dimensões: altruísta, ambientalmente sustentável e ativista, contudo com nível moderado para o comportamento ético. Foi revelada forte correlação entre as dimensões: ambiental e altruísta; ambiental e ativista; ativista e altruísta. Ademais, tem-se que a variável renda não se mostrou preditora significativa do nível de responsabilidade social. Porém, a variável idade apresentou fraca relação inversa com o nível de responsabilidade social, ou seja, infere-se que os mais jovens afirmam ser consumidores mais responsáveis que os indivíduos com mais anos de vida.

Palavras-chave: Responsabilidade Social do Consumidor. Produtos orgânicos. Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

O sistema ambiental e o de produção, que amparam as necessidades humanas, sofrem ameaças de descontinuidade devido a desgastes provocados, entre outros fatores, por culturas caracterizadas por consumos exacerbados, identificadas em muitos países (ASSADOURIAN, 2010; OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2010; SILVA; PEDROZO, 2016).

Tanto em meio acadêmico quanto em contexto mercadológico, é recorrente a consideração de conceitos envolvidos à ética e à sustentabilidade socioambiental, como responsabilidade social corporativa e responsabilidade social do consumidor. Ambos dizem respeito à maneira como indivíduos e organizações devem agir em respeito ao meio ambiente e ao meio social, visando a me-

Matile Facó de Paula Pessoa Queiroz

matilefaco@hotmail.com

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Christus (Unichristus) - Fortaleza - CE - BR.

Bruno Chaves Correia Lima
brunoccl@hotmail.com

Doutor em Administração (UFBA). Professor do Centro Universitário Christus (Unichristus) - Fortaleza - CE - BR.

lhorias na qualidade de vida das atuais e próximas gerações. O consumidor sustentável é definido como aquele que decide suas alternativas de consumo de bens e serviços, considerando o respeito aos recursos ambientais, atendendo às suas necessidades básicas sem comprometer o atendimento das necessidades das futuras gerações, a partir de valores como o bem-estar pessoal e familiar, a justiça e o equilíbrio por meio de práticas de negócio e governamentais (COOPER, 2002; CHERRIER, 2007; MICHELETTI, 2010; AFONSO et al., 2016). A responsabilidade social do consumidor pode estimular um maior compromisso das organizações com a sua responsabilidade social, que, segundo Abreu et al. (2013), objetiva à construção de uma imagem de organização sustentável e comprometida eticamente com seus *stakeholders*, ou seja, seus grupos de interesse.

A responsabilidade do consumidor é um tema pouco estudado, pois, geralmente, os pesquisadores focam esforços em pesquisas sobre o comportamento ético das organizações. Contudo, um nível elevado de responsabilidade social de uma organização não garante uma satisfação social, tendo em vista que é necessário considerar as decisões do consumidor em situações que abordem dilemas éticos para, de fato, obter uma satisfatória relação de troca entre empresa e cliente em relação à responsabilidade social. O consumidor, um dos principais agentes do sistema de troca, quando executa práticas deletérias, pode gerar efeitos tão nocivos quanto aquelas praticadas pelas empresas que ofertam o produto ou serviço (CASALI, 2011).

Estudos anteriores (YOUNG et al., 2010; WIEDMANN et al., 2014; TAMBOSI et al., 2015; AFONSO et al., 2016) buscaram mensurar o nível de responsabilidade social de consumidores em contextos diversos. No estudo de Casali (2011), que identificou o nível de responsabilidade social de consumidores de *softwares* piratas, tem-se uma proposta de classificação do comportamento ético do consumidor em quatro dimensões: comportamento altruísta, aquele que o indivíduo exerce com a

intenção de ir além de apenas satisfazer suas necessidades, considerando o bem-estar dos *stakeholders*; comportamento ambientalmente sustentável, no qual o indivíduo pauta suas decisões de consumo na sustentabilidade ambiental; comportamento ativista, que abrange qualquer ato de manifestação do consumidor em relação a preocupações de natureza social, ambiental ou ética; e comportamento ético na relação de troca, o qual o indivíduo exerce vendo a honestidade na relação de troca.

O presente artigo toma por base as sugestões para estudos futuros, destacadas por Casali (2011), de desenvolver avaliações utilizando a escala proposta em contextos de consumo que já aproximam socialmente o consumidor de um grau mais elevado de responsabilidade social, como é o caso de pessoas que consomem produtos orgânicos. A autora sugeriu também a realização de agrupamento de respondentes que possibilitassem sugerir eventuais dilemas éticos a respeito do assunto.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar o nível da responsabilidade social do consumidor de produtos orgânicos, relacionado à percepção de seu comportamento, tendo em vista a análise multidimensional proposta por Casali (2011). Os objetivos específicos abrangem: analisar o nível de responsabilidade social do consumidor em suas dimensões: altruísta, ambientalmente sustentável, ativista e ética; investigar a relação entre as dimensões altruísta, ambientalmente sustentável, ativista e ética na responsabilidade social do consumidor; verificar a influência das variáveis idade e renda no nível de responsabilidade social do consumidor.

Os resultados alcançados com este estudo, portanto, tornam-se relevantes para a comunidade científica, que pesquisa o comportamento do consumidor e a responsabilidade social; para as organizações que podem identificar informações importantes sobre o comportamento de seus consumidores, para consumidores em geral e para a sociedade como um todo.

A pesquisa é de natureza quantitativa, mediante coleta de dados por meio de questio-

nários de escala *Likert*, respondidos por consumidores de produtos orgânicos, via *on-line*, selecionados por meio de comunidades em redes sociais relacionadas ao consumo de orgânicos. O questionário foi adaptado a partir da proposta de Casali (2011) e dividido em quatro blocos relacionados às dimensões explicitadas nos objetivos específicos deste estudo. Os dados foram analisados por meio do *software* SPSS 20.0, utilizando ferramentas estatísticas, tais como teste de médias, correlações e regressão múltipla.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CONSUMIDOR

O construto Responsabilidade Social do Consumidor é definido como o esforço individual e voluntário do consumidor para agir de maneira responsável, buscando o bem da coletividade em geral, a sustentabilidade ambiental, a ética na relação de troca e a manifestação de suas preocupações de natureza social, ambiental e ética por meio de suas escolhas (CASALI, 2011). Consumir de maneira sustentável significa consumir melhor e menos, levando em consideração os impactos ambientais, sociais e econômicos das empresas e de seus produtos (cadeias produtivas). O consumo precisa ser sustentável em todos os sentidos, desde a compra e o uso até o descarte, considerando, então, todas as etapas do consumo (VACCARI; COHEN; ROCHA, 2016).

Em uma concepção mais ampla, o consumidor socialmente responsável é aquele que adquire produtos e serviços considerando o impacto positivo ou menos negativo que sua decisão trará ao meio ambiente e utiliza seu poder de compra para expressar preocupações sociais (ROBERTS, 1996).

O instituto Akatu (INSTITUTO AKATU PELO CONSUMO CONSCIENTE, 2010) relaciona a responsabilidade social do consumidor à possibilidade de ele atuar como um agente indutor de práticas mais socialmente responsá-

veis pelas empresas. Tal afirmação, portanto, enaltece que as práticas socialmente responsáveis do consumidor podem influenciar diretamente nas atitudes das empresas em **relação às suas ações quanto à** Responsabilidade Social Corporativa - (RSC), tendo em vista que as empresas que promovem ações antiéticas como trabalho escravo ou infantil, por exemplo, só mantém esse comportamento se existirem consumidores interessados em adquirir seus produtos ou serviços, ou seja, consumidores que não praticam o consumo consciente. Entretanto, se a maioria dos consumidores dessa organização possuir um nível alto de responsabilidade social e deixar de consumir seus produtos ou serviços, a empresa seria pressionada a abandonar tais práticas antiéticas e seguir outro caminho estratégico para recuperar a parcela de mercado que foi perdida, provavelmente, optando por um caminho mais consciente em relação à sua responsabilidade social corporativa.

Para que a responsabilidade social do consumidor seja exercida com plenitude e responsabilidade, existe uma condição essencial: a informação. Sem que o consumidor saiba como agem e o que fazem as empresas cujos produtos e serviços lhe são oferecidos - ou sem saber o que esperar ou não dessas empresas - é praticamente inviável o exercício saudável e consequente da cidadania por meio do consumo. Informar e apoiar o consumidor em suas reflexões são, assim, atividades de importância estratégica para o movimento pela sustentabilidade. (INSTITUTO AKATU, 2010).

Considerando a multidimensionalidade do conceito de responsabilidade social do consumidor, Casali (2011) indica a existência de, pelo menos, quatro dimensões, conforme Quadro 1.

Dimensões Enfatizadas	Autores
Comportamento Altruísta	Webster (1975), Roberts (1996), François-LeCompte e Roberts (2006), Webb, Mohr e Harris (2008)
Comportamento ambientalmente Sustentável	Antil (1984), Roberts (1996), François-LeCompte e Roberts (2006), Webb, Mohr e Harris (2008)
Comportamento Ativista	Mohr, Webb e Harris (2001), François-LeCompte e Roberts (2006)
Comportamento ético	Uusitalo e Oksanen (2004), Freestone e Mcgoldrick (2008), Freestone e Mcgoldrick, (2008)

Quadro 1 - Dimensões do Construto Responsabilidade Social do Consumidor
Fonte: Casali (2011, p. 62).

A elaboração de um conceito integrativo que contemple as diferentes dimensões da responsabilidade social do consumidor, bem como de uma escala que permita a mensuração e a operacionalização do construto é um passo necessário para o avanço teórico na área (CASALI, 2011).

O comportamento altruísta é a primeira dimensão apresentada para representar o construto de responsabilidade social do consumidor. A ideia de altruísmo social está associada à preocupação com o bem-estar dos outros (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999 apud CASALI, 2011). Nesse sentido, Casali (2011), em seu estudo, considera comportamento altruísta do consumidor aquele em que o indivíduo, de forma voluntária e consciente, exerce com a intenção de ir além de apenas satisfazer suas necessidades, considerando o bem-estar dos *stakeholders* envolvidos, bem como da coletividade em geral.

A segunda dimensão representativa do construto de responsabilidade social do consumidor é o comportamento ambientalmente sustentável. De acordo com Casali (2011), entende-se como comportamento (de consumo) ambientalmente sustentável aquele em que o indivíduo pauta suas escolhas de consumo na sustentabilidade ambiental. Isso inclui uma gama de possibilidades desde evitar comprar de empresas que não incorporam em suas práticas preocupações ambientais, até uma contribuição de forma mais direta adotando em seu cotidiano atividades de reciclagem ou de reutilização de materiais.

O comportamento ativista é a terceira das quatro dimensões utilizadas na pesquisa relacionadas ao construto de responsabilidade social

do consumidor. Casali (2011) afirma que comportamentos ativistas do consumidor devem ser entendidos não apenas como o ato de consumir ou não determinado produto e/ou serviço, mas como qualquer ato que impulsiona o consumidor a romper **a inércia tradicional para, em uma** postura mais ativa, manifestar no consumo suas preocupações de natureza social, ambiental e/ou ética. O que inclui, portanto, iniciativas como reclamar, sugerir mudanças junto às corporações, participar de grupos/comunidades virtuais antimarca ou antiproduto, sejam convencionais ou virtuais, a fim de atingir um objetivo comum. Casali (2011) explica que, entre as possíveis causas que têm potencializado uma postura mais ativa do consumidor, destaca-se a utilização de tecnologias de informação que possibilitam o acesso e a difusão de informações, tanto com relação ao desempenho das ações das corporações, como são as condições de trabalho de seus funcionários, quanto ao impacto do consumo individual e coletivo. Comunidades virtuais antimarcas, por exemplo, têm ganhado força e credibilidade com o crescimento do movimento do consumo ético.

A última das dimensões do construto de responsabilidade social do consumidor é o comportamento ético ou honesto do consumidor. Casali (2011) explica que, embora a proposta central de sua pesquisa seja utilizar a expressão responsabilidade social do consumidor para se referir ao comportamento ético mais amplo desse consumidor, o qual envolve as mais variadas dimensões que parecem compor o construto (como as já comentadas anteriormente: altruísmo, ativismo e preocupações am-

bientais), é indispensável a caracterização de uma quarta dimensão que represente comportamentos éticos do consumidor de uma perspectiva restrita, mais especificamente associados à ética e à honestidade na relação de troca em si. Nesse sentido, a intenção é isolar comportamentos que remetam à honestidade do sujeito enquanto consumidor no sistema de troca.

2.2 CONSUMIDORES DE PRODUTOS ORGÂNICOS

É possível notar, devido ao avanço da biotecnologia, a evolução na produção de alimentos e a maior recorrência da comercialização de alimentos provenientes da agricultura orgânica. De acordo com Moura et al. (2010), em estudos relacionados a tais alimentos, o que é basicamente observado é que existe a busca do consumidor por alimentos mais saudáveis e naturais, ao mesmo tempo em que a área produtiva também caminha nessa direção.

Os produtos orgânicos vêm obtendo crescente aceitação no mercado consumidor brasileiro e mundial. A pesquisa “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” promovida pelo Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2012) aponta que dois terços dos brasileiros afirmam desconhecer o que é consumo sustentável, e 34% disseram ter ouvido falar. Somente uma minoria, 3%, apontou erroneamente que consumo sustentável é “comprar produtos mais baratos.” Desde 2001, vem aumentando a disposição do consumidor brasileiro para comprar produtos orgânicos (de 73% para 81%). O espaço dos produtos orgânicos no varejo brasileiro foi ampliado em decorrência das preocupações que atingiram as indústrias, os varejistas e os consumidores sobre a sua melhora no estilo de vida e sobre o impacto ambiental da sociedade pós-moderna (BRAGA JUNIOR; VEIGA NETO; MORAES, 2014). Tendo em vista tal fato, uma parcela da população, que está tornando-se significativa, vem considerando os produtos orgânicos e os produtos verdes em sua agenda de consumo (FREDERICO; QUEVEDO-SILVA; FREIRE,

2013; BRAGA JUNIOR; VEIGA NETO; MORAES, 2014).

Segundo Darolt (2002) apud Milhomem (2008), existem basicamente dois tipos de consumidores de produtos orgânicos. O primeiro tipo está entre os consumidores mais antigos, que estão motivados, bem informados e são exigentes em termos de qualidade biológica do produto. Geralmente, são pessoas que frequentam feiras verdes, restaurantes e lojas especializadas em produtos orgânicos. O segundo tipo é o consumidor das grandes redes de supermercados, que ainda é um público pouco estudado pela literatura. A maioria, segundo Pereira et al. (2015) relaciona os produtos orgânicos a um melhor sabor e à ideia de obter um produto mais fresco, conforme apontam as pesquisas.

Quanto ao perfil de consumidores brasileiros de alimentos orgânicos, tem-se que, geralmente, eles estão na faixa entre 30 e 50 anos, são do sexo feminino, de classe média, com escolaridade elevada e com hábitos de consumo diversificado. A saúde pessoal é o principal motivo da compra de alimentos orgânicos, seguido da não utilização de agrotóxicos (BARBÉ, 2009). O perfil pouco varia de acordo com agrupamento de frequência de consumo. A variável renda se apresenta como representativa para a elevação da frequência de consumo de orgânicos (KNOPP; CAMPOS; SELIG, 2004).

Os resultados alcançados pela pesquisa realizada por Rodrigues et al. (2009) confirmam que os fatores que influenciam de forma mais representativa a compra de orgânicos pelos consumidores são fatores egoístas. Conclusões da pesquisa apontam que os consumidores buscam o consumo de orgânicos tendo em vista a preocupação com a saúde, a maior percepção de qualidade oferecida pelo produto, o número maior de nutrientes, o sabor melhor e as crenças sobre benefícios proporcionados.

3 MÉTODO

A presente pesquisa se caracteriza por natureza quantitativa. À luz da classificação de Vergara (2007), quanto aos fins, é descritiva e

explicativa. Quanto aos meios, trata-se de uma *survey*.

Diehl (2004) apresenta a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. A pesquisa deste estudo é, portanto, de natureza quantitativa, pois é empregada a quantificação, tanto na coleta de informações, quanto no tratamento dessas informações por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa deste trabalho visa também à descrição das características do grupo selecionado, consumidores de produtos orgânicos, bem como a descoberta da relação entre variáveis. Desse modo, caracteriza-se como descritiva e explicativa.

A escala utilizada é a proposta por Casali (2011), que passou por testes de validação e confiabilidade, comprovada em seu próprio estudo. Portanto, este estudo faz uma reaplicação da referida escala com o público-alvo escolhido de consumidores de produtos orgânicos. Tal instrumento foi escolhido porque se adapta, de forma conveniente, ao objetivo do estudo, tendo em vista a necessidade de uma escala que foque em questões sobre atitudes e comportamentos cotidianos que conduzam à mensuração do nível de responsabilidade social desses consumidores. O instrumento, questionário *on-line*, transmitido pelo site *SurveyMonkey* (www.surveymonkey.com.br), aborda as quatro dimensões sobre o construto da responsabilidade social do consumidor. Trata-se de uma escala Likert de sete pontos que expressa o grau de concordância do indivíduo em relação às afirmações propostas.

O questionário foi enviado a cerca de 200 pessoas, contudo a amostra final do estudo foi composta por 92 participantes. Desses, 51 mulheres e 41 homens, 44 com filhos e 48 sem filhos. Quanto à idade, 3,3% têm até 20 anos, 52,2% entre 20 e 29, 34,8% entre 30 e 39, 7% entre 40 e 49 e 2,2% acima dos 50 anos. Quando à renda mensal familiar, 2,2% recebem

até R\$ 1.000,00, 12,2% entre R\$ 1000,01 e R\$ 3000,00, 13% entre R\$ 3000,01 e R\$ 5000,00, 25% entre R\$ 5000,01 e R\$ 7.000,00, 27,2% entre R\$ 7.000,01 e R\$ 10.000,00 e, por fim, 20,7% têm renda acima de R\$10.000,00.

Utilizando o *software* estatístico SPSS 20.0 para a análise dos dados, foi aplicada a técnica de correlação de Pearson, que indicou uma correlação significativa entre os comportamentos. Conforme Field (2009), um coeficiente 0 (zero) indica ausência de relacionamento linear, isto é, se uma variável muda, a outra permanece praticamente igual. O coeficiente de correlação é uma medida padronizada de um efeito observado, ele é uma medida comumente usada do tamanho de efeito, e valores próximos a 0,1 representam um efeito pequeno, cerca de 0,3 um efeito médio e aproximadamente 0,5 um efeito grande.

Por meio do mesmo *software* estatístico, foi empregada análise de regressão múltipla entre as variáveis independentes Renda e Idade e a variável dependente Responsabilidade Social do Consumidor.

4 RESULTADOS

Os resultados da presente pesquisa indicaram os níveis de Responsabilidade Social do Consumidor relacionados a cada uma das quatro dimensões de comportamento: altruísta, ambientalmente sustentável, ativista e ético. O critério adotado para a definição da força dos comportamentos é o mesmo adotado por Casali (2011): são consideradas fracas médias menores que 4,0. Médias entre 4,0 e 5,5 indicam um grau de Responsabilidade Social do Consumidor moderado; acima de 5,5 aponta um nível de Responsabilidade Social do Consumidor forte.

O gráfico 1 apresenta os resultados referentes às médias dos itens relacionados ao comportamento altruísta. Em geral, a maioria dos participantes concordou com as afirmações propostas, indicando um alto grau de concordância referente ao comportamento, significativamente acima do ponto central da escala.

COMPORTAMENTO ALTRUÍSTA

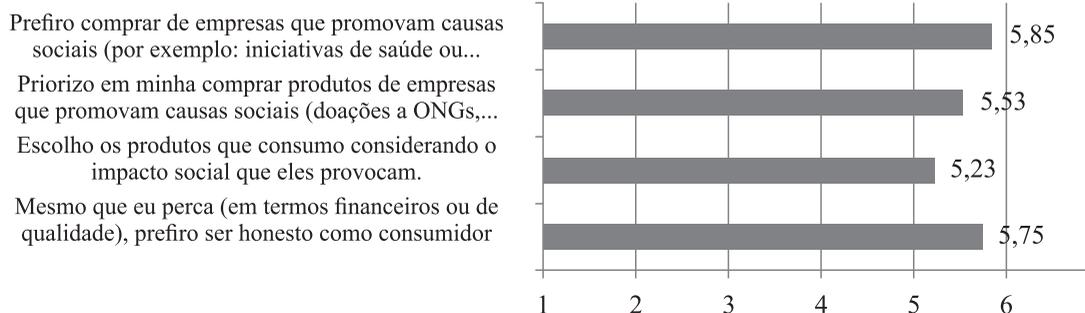


Gráfico 1 - Comportamento Altruísta
Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Nota-se que as questões que receberam os maiores índices de concordância são: “Prefiro comprar de empresas que promovam causas sociais (por exemplo: iniciativas de saúde ou esporte)” e “Mesmo que eu perca (em termos financeiros ou de qualidade), prefiro comprar produtos socialmente responsáveis”. Por outro lado, as questões que obtiveram menos concordância são: “Priorizo em minhas compras produtos de empresas que promovam causas sociais (doações a ONGs, por exemplo)” e “Escolho os produtos que consumo considerando o impacto social que eles provocam”. Esse último item foi único a apresentar força moderada (> 5,50), conforme critério adotado por Casali (2011).

Tendo em vista tais resultados, percebe-se que um fator que se destaca é a importância que o consumidor dá ao fato de a empresa promover causas sociais exemplificadas por saúde

ou esporte, indicando uma maior preocupação com essas questões. Em contrapartida, a maioria dos consumidores parecem se importar em pagar mais caro por produtos socialmente responsáveis, o que indica que a questão do preço ainda pode ser considerada um fator decisivo de compra, mesmo quando o produto é socialmente responsável.

No Gráfico 2, que descreve os dados referentes ao Comportamento Ambientalmente Sustentável, a maioria dos consumidores concordou com as afirmações da escala. Destacaram-se os maiores graus de concordância ligados às questões: “Evito comprar produtos que provoquem danos ao meio ambiente”; “Procuro adquirir produtos ambientalmente corretos” e “Procuro consumir produtos feitos a partir de material reciclado”.

COMPORTAMENTO AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL

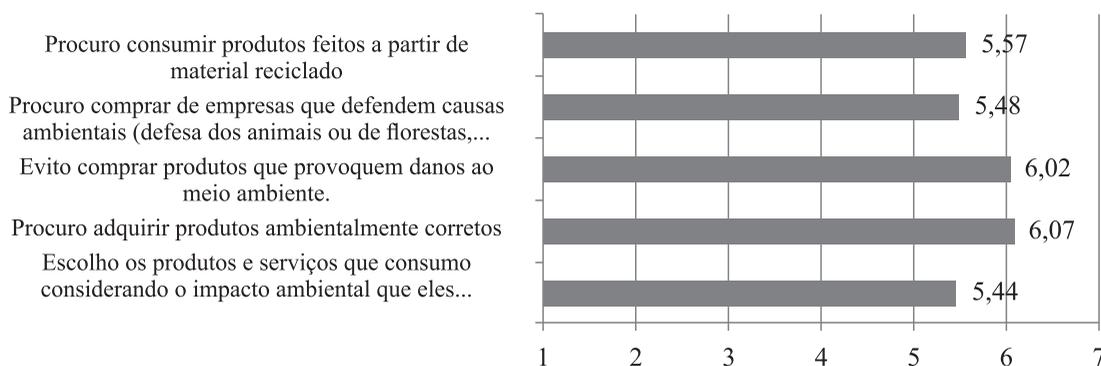


Gráfico 2 - Comportamento Ambientalmente Sustentável
Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Os resultados expostos no Gráfico 2 indicam uma preocupação da maioria dos respondentes em relação às questões referentes ao comportamento, em especial àquelas relacionadas ao consumo de produtos que não causem degradações ambientais, bem como preocupações relacionadas à reciclagem. Ressalta-se que as médias de todos os itens do comportamento

ambientalmente sustentável se apresentaram significativamente acima do ponto central da escala, porém dois itens com médias um pouco inferior a 5,50, indicando nível moderado.

Quanto ao comportamento ativista, o Gráfico 3, também apresentou índices significativamente altos de concordância em relação às quatro afirmações que compõem a dimensão.

COMPORTAMENTO ATIVISTA

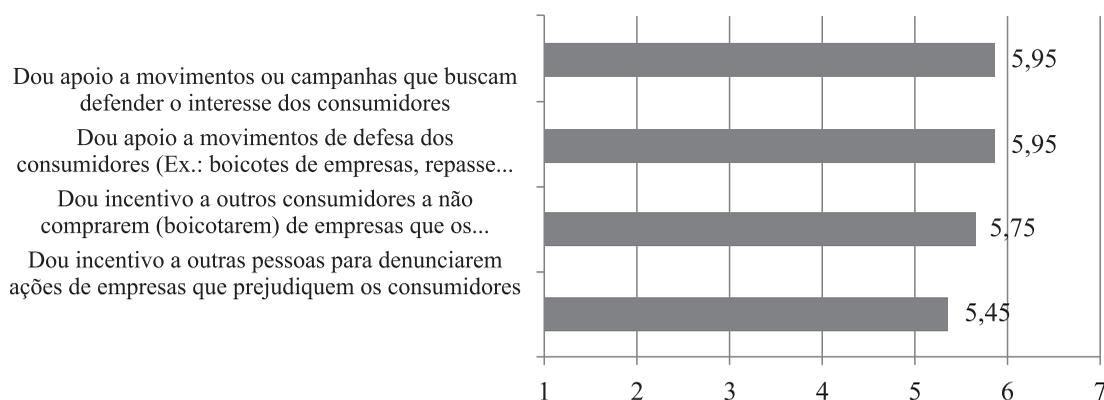


Gráfico 3 - Comportamento Ativista
Fonte: elaborado pelos autores (2016).

O Gráfico 3 apresenta que os consumidores indicaram maiores níveis de concordância com as seguintes questões: “Dou apoio a movimentos ou campanhas que buscam defender o interesse dos consumidores” e “Dou apoio a movimentos de defesa dos consumidores (Ex.: boicotes de empresas, repasse de e-mails [...])”. Percebe-se, portanto, que a maioria dos respondentes da amostra possui uma grande preocupação em relação à defesa dos direitos do consumidor por parte de entidades e dos próprios consumidores,

bem como incentivam a falta de consumo ligada às empresas que os desrespeitam.

As médias referente ao comportamento ético na relação de troca são apresentadas no Gráfico 4. Apesar de o nível de concordância ainda ser estatisticamente acima do ponto central da escala e classificado como moderado para dois itens, tal comportamento foi o que obteve o menor grau de concordância dos participantes em relação às questões.

COMPORTAMENTO ÉTICO

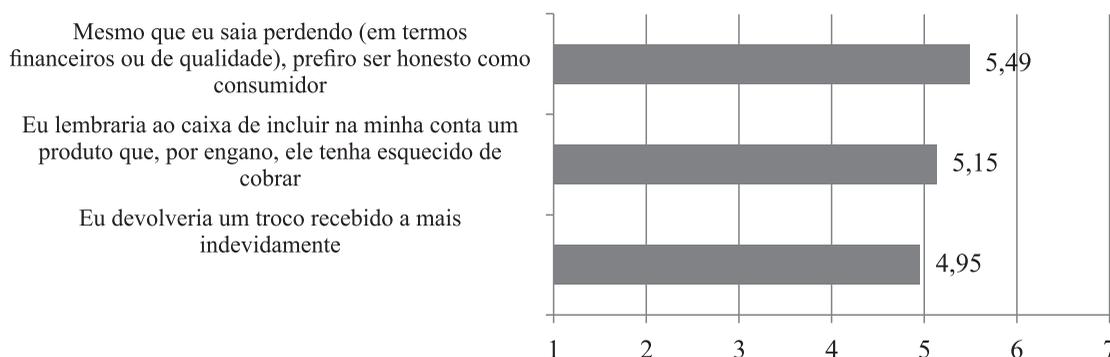


Gráfico 4 - Comportamento Ético
Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Ao analisar o Gráfico 4, percebe-se que a questão com o maior grau de concordância foi: “Mesmo que eu saia perdendo (em termos financeiros ou de qualidade), prefiro ser honesto como consumidor”. Em contrapartida, as questões com a menor média de concordância foram: “Eu devolveria um troco recebido a mais indevidamente” e “Eu lembraria ao caixa de incluir na minha conta um produto que, por engano, ele tenha esquecido de cobrar”.

A Tabela 1 apresenta a descrição das

médias gerais de cada um dos quatro comportamentos para fins de comparação e mensuração da responsabilidade social do consumidor de produtos orgânicos. As quatro médias encontram-se significativamente acima do ponto central da escala, tendo em vista a variação de 1 (um) a 7 (sete). Todas apresentaram *p* valor inferior a 0,001. Contudo, pelo critério adotado por Casali (2011), o comportamento ético se apresentou em intensidade moderada, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 - Níveis das dimensões de comportamento responsabilidade social do consumidor

Dimensão de comportamento	Média Apresentada	Classificação, conforme Casali (2011)
Ético	5,20	Moderado
Ambientalmente Sustentável	5,71	Alto
Ativista	5,77	Alto
Altruísta	5,58	Alto

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

A maior média apresentada pertence ao comportamento ativista, indicando uma maior identificação da amostra em relação às características comportamentais dessa dimensão. Por outro lado, a menor média encontrada foi em relação ao comportamento ético, o que indica certo nível de distanciamento dos respondentes em relação aos traços desse comportamento, comparado aos demais. Pelo critério adotado por Casali (2011), conferem-se os seguintes níveis de Responsabilidade Social do Consumidor para cada uma das dimensões: Compor-

tamento Altruísta, Comportamento Ambientalmente Sustentável e Comportamento Ativista obtiveram grau Forte, e o Comportamento Ético alcançou grau Moderado.

Por meio da técnica de análise correlação de Pearson entre as dimensões estudadas, os resultados desta pesquisa indicaram um efeito forte de correlação entre os comportamentos: ambiental e altruísta; ambiental e ativista; ativista e altruísta, conforme parâmetro de medida indicado por Field (2009). A tabela 2 apresenta os dados referentes à análise de correlação.

Tabela 2 - Análise de Correlação de Pearson entre as dimensões

		Média Alt	Média Amb	Média Atv	Média Ético
Média Alt	Pearson Correlation	1	,682	,665	,444
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	2	92	92	92
Média Amb	Pearson Correlation	,682	1	,557	-,001
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,993
	N	92	92	92	92
Média Atv	Pearson Correlation	,665	,557	1	,301
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003
	N	92	92	92	92
Média Ético	Pearson Correlation	,444	-,001	,301	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,993	,003	
	N	92	92	92	92

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Conforme a Tabela 1, a análise dos dados também indica um efeito pequeno, quase nulo, entre as dimensões comportamento ético e ambiental; um efeito médio entre os comportamentos ativista e ético, e ético e altruísta.

Foram realizados testes de regressão para analisar o efeito das variáveis Renda e Idade sobre o comportamento de responsabilidade social do consumidor (Média entre as quatro dimensões estudadas). A Tabela 3 apresenta os resultados da análise de regressão realizada:

seu comportamento, tendo em vista a análise multidimensional proposta por Casali (2011). Para tanto, foram analisados: o nível de responsabilidade social do consumidor, em suas dimensões altruísta, ambientalmente sustentável, ativista e ética; a relação entre essas dimensões, e a influência exercida pelas variáveis Idade e Renda.

Conforme a descrição e a análise dos resultados da pesquisa, os consumidores de produtos orgânicos, de maneira geral, possuem um elevado nível de responsabilidade social, tendo

Tabela 3 - Análise de Regressão entre as variáveis

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,241a	,058	,037	,6524766		
Coefficients a						
Model		Coefficients a Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,052	,286		21,160	,000
	Idade	-,209	,091	-,245	-2,297	,024
	Renda	,011	,052	,022	,203	,840

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

De acordo com a Tabela 3, observa-se que o resultado da variância 0,058 indica que as duas variáveis, Renda e Idade, explicam apenas 5,8% do fenômeno Responsabilidade Social do Consumidor. Tem-se, ainda, que a variável independente Renda não se relaciona significativamente (p valor = ,840) com a variável dependente Responsabilidade Social do Consumidor. Os resultados também apontam uma fraca e invertida relação ($B = -,245$) entre a variável dependente Responsabilidade Social do Consumidor e a variável independente Idade, o que indica que quanto maior a idade, menor o grau de responsabilidade social desse consumidor.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo analisar o nível da responsabilidade social do consumidor de produtos orgânicos relacionado à percepção de

em vista a classificação de grau forte para três dimensões e moderado para a dimensão ética. Pode-se afirmar, portanto, que a maioria admite exercer um consumo visto como “consciente”, considerando questões relacionadas à reciclagem, à preservação ambiental, às causas sociais, à defesa do direito dos consumidores.

Por outro lado, do ponto de vista prático, percebe-se a importância de uma conscientização do consumidor de produtos orgânicos em relação às questões relacionadas ao comportamento ético, tendo em vista que, entre as demais dimensões, foi a que apresentou menores níveis de concordância em relação às alternativas referentes ao consumo considerado ético. Comportamentos como “não devolver um troco calculado de maneira errada a favor do consumidor” e “não devolver um produto que o caixa se esqueceu de cobrar” apresentaram médias significativamente inferiores aos demais

comportamentos, o que indica sinal de alerta em relação às consequências socialmente danosas dessa prática por caracterizar uma relação de troca desonesta.

Ressalta-se a fraca relação inversa, entre as variáveis “Responsabilidade Social do Consumidor” e “Idade” da amostra, apontando um maior grau de responsabilidade social para os consumidores mais jovens. Tal fato sugere que o aumento do consumo consciente, bem como o aumento do nível de responsabilidade social do consumidor devem se estender para as próximas gerações cada vez mais.

A limitação desta pesquisa compreende a amostragem não ser probabilística, interditando generalizar os resultados obtidos. Uma sugestão, portanto, para futuras pesquisas, seria a aplicação da escala utilizada neste trabalho em amostras de diferentes classes socioeconômicas ou de diferentes regiões demográficas, o que levaria a resultados mais amplos em relação à mensuração do nível de responsabilidade social dos consumidores, tendo em vista a uma melhor compreensão sobre as variáveis que influenciam certos grupos a terem um maior nível de responsabilidade social do que outros.

CONSUMER SOCIAL RESPONSIBILITY: A MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS IN THE SEGMENT OF ORGANIC PRODUCTS

ABSTRACT

The aim of this study is to measure the social responsibility level of consumers of organic products, in relation to the perception of their behavior. Four dimensions of behavior were analyzed: the altruistic dimension, the environmentally sustainable dimension, the activist dimension and the ethical dimension. This is a quantitative, descriptive and explanatory research conducted through a sample of 92 individuals who declared themselves to be consumers of organic products. Statistical techniques were used (the t-test to compare means,

correlation tests and multiple regression) using the SPSS 20.0 software. The results indicated high levels of social responsibility of the organic products consumers related to the altruistic dimension, the environmentally sustainable dimension and the activist dimension; however a moderate level in relation to the ethical behavior. Strong correlations between the environmental and altruistic dimensions, the environmental and activist dimensions and the activist and altruistic dimensions were revealed. Furthermore, the variable income didn't reveal itself as a significant predictor of the level of social responsibility. However, the age variable showed a weak inverse relation with the level of social responsibility; it appears that younger individuals claim to be more responsible consumers than older people.

Keywords: Consumer Social Responsibility. Organic products. Consumer behavior.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL CONSUMIDOR: UN ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL EN EL SEGMENTO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

RESUMEN

El objetivo general de este estudio es mensurar el nivel de responsabilidad social del consumidor de productos orgánicos, en relación a la percepción de su comportamiento. Se analizaron cuatro dimensiones de comportamiento: altruista, ambientalmente sustentable, activista y ético. Se trata de una investigación cuantitativa, descriptiva y explicada realizada por medio de una muestra de 92 individuos que se auto declararon consumidores de productos orgánicos. Fueron empleadas técnicas estadísticas (test t de medias, correlación y regresión múltiple), por medio del *software* SPSS 20.0. Los resultados indicaron altos niveles de responsabilidad social de consumidores orgánicos para las dimensiones altruista, ambientalmente sustentable y activista, pero nivel moderado

para el comportamiento ético. Se reveló fuerte correlación entre las dimensiones: ambiental y altruista; ambiental y activista; activista y altruista. Además, se concluye que la variable “renta” no se mostró pre conocedora significativa del nivel de responsabilidad social. Pero la variable “edad” presentó flaca relación inversa con el nivel de responsabilidad social, o sea, se infiere que los más jóvenes afirman ser consumidores más responsables que los individuos con más años de vida.

Palabras clave: Responsabilidad social del consumidor. Productos orgánicos. Comportamiento del consumidor.

1 Este artigo foi premiado em 1º lugar na categoria “Marketing” no Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - **XXVII ENANGRAD**: Metodologias inovadoras de aprendizagem e suas relações com o mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. et al. O exercício da cidadania corporativa contribuindo para a transformação da realidade social da comunidade Serviluz. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 165-177, maio/ago. 2013.
- AFONSO, M. H. F. et al. Comportamento de consumo sustentável: mensuração com o uso da teoria da resposta ao item. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 14, p. 16-29, 2016.
- ASSADOURIAN, E. Ascensão e queda das culturas de consumo. In: **WORLDWATCH INSTITUTE. Estado do Mundo, 2010**: estado do consumo e o consumo sustentável. Salvador: Uma Ed., 2010.
- BARBÉ, Luciane da Costa. **Caracterização de consumidores e produtores dos produtos agroecológicos / orgânicos em campos dos goytacazes - RJ**. 2009. 77 f. Dissertação (Mestrado em Produção Vegetal) - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- BRAGA JUNIOR, S. S. B.; VEIGA NETO, A. R.; MORAES, N. R. Atributos de estilo de vida do consumidor relacionados ao consumo de produtos orgânicos no varejo especializado. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 36-46, 2014.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável**. Pesquisa Nacional de opinião: principais resultados. Rio de Janeiro: Overview, 2012. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/images/noticias_arquivos/pdf/su-mario%20executivo_pesquisabrasileiro_principais%20resultados_2012.pdf>. Acesso em: 30 out. 2015.
- CASALI, R. **Responsabilidade social do consumidor**: conceituação e proposta de mensuração. 2011. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2011.
- CHERRIER, H. Ethical consumption practices: co-production of self-expression and social recognition. **Journal of Consumer Behaviour**, United Kingdom, v. 6, n. 5, p. 321-335, 2007.
- COOPER, R. **The design experience**: the role of design and designers in the 21 century. Cornwall: Ashgate Publishing, 2002.
- DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando SPSS**. Tradução Lori Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREderico, E.; QUEVEDO-SILVA, F.; FREIRE, O. B. D. L. Conquistando a confiança do consumidor: minimizando o Gap entre consciência ambiental e consumo ambiental. **Revis-**

- ta de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 50-70, 2013.
- INSTITUTO AKATU PELO CONSUMO CONSCIENTE. **O consumidor brasileiro e a sustentabilidade**: atitudes e comportamentos frente ao consumo consciente, percepções e expectativas sobre a RSE. 2010. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010.pdf>. Acesso em: 26 out. 2015.
- KNOPP, A.; CAMPOS, L.; SELIG, P. M. O comportamento do consumidor de produtos orgânicos em Florianópolis: uma abordagem estratégica. **Alcance**, Santa Catarina, v. 11, n. 1, p. 157-177, jan./abr. 2004.
- MICHELETTI, M. **Political virtue and shopping**: individuals, consumerism, and collective action. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
- MILHOMEM, A. V. O mercado de produtos orgânicos em goiânia e anápolis. **Revista Anhangüera**, v. 9, n. 1, p.37-60, jan./dez. 2008.
- MOURA, L. R. et al. Um estudo sobre o comportamento dos consumidores de produtos Orgânicos. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2010.
- OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. Contemporaneidade do consumo sustentável e as suas correlações com as práticas empresariais e o comportamento do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPPAS, 5., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPPAS, 2010.
- PEREIRA, M. et al. Determinants of organic products consumption. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 122-137, 2015.
- ROBERTS, J. A. Will the real socially responsible consumer please step for-ward? **Business Horizons**, United Kingdom, v. 39, p. 79-83, 1996.
- RODRIGUES, R. R. et al. Atitudes e fatores que influenciam o consumo de produtos orgânicos no varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo. v. 8, n. 1, p. 164-186, 2009.
- SILVA, M. E.; PEDROZO, E. A. Consumo sustentável: um olhar a partir da teoria da complexidade. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 14, p. 1-15, 2016.
- TAMBOSI, S. S. V. et al. Proposta de redimensionamento de escalas sobre consumo sustentável, consciência ambiental e intenção de compra de produtos ecológicos, a partir da ótica de universitários brasileiros. **Revista de Administração da UFSM**, Rio Grande do Sul, v. 8, p. 28-41, 2015.
- VACCARI, L. C.; COHEN, M.; ROCHA, A. M. C. O hiato entre atitude e comportamento ecologicamente conscientes: um estudo com consumidores de diferentes gerações para produtos orgânicos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 14, p. 44-58, 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WIEDMANN, K. P. et al. Tasting green: an experimental design for investigating consumer perception of organic wine. **British Food Journal**, United Kingdom, v. 116, n. 2, p. 197-211, 2014.
- YOUNG, W. et al. Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. **Sustainable Development**, United Kingdom, v. 18, n. 1, p. 20-31, 2010.

ARTIGOS

ASSOCIAÇÃO DE MULHERES LOUCEIRAS DO MARUANUM (ALOMA): TRADIÇÃO E ECONOMIA SOLIDÁRIA NO ESTADO DO AMAPÁ – AMAZÔNIA -BRASIL

RESUMO

A economia solidária vem se fortalecendo e se afirmando como uma possibilidade viável, sensata e emancipadora. Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo analisar a Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum (ALOMA), localizada no extremo norte da Amazônia Brasileira, Estado do Amapá, de forma a evidenciar os principais avanços e fragilidades na política de fomento à economia solidária, assim como os principais progressos e entraves enfrentados pela Associação. Realizou-se estudo de caso sobre a ALOMA, com Análise de Custo-Efetividade (ACE), por meio de entrevistas com a presidente da Associação e com outras associadas, concretizando uma pesquisa qualitativa. Encontra-se estruturado em três partes; a primeira tratou da política nacional de economia solidária e suas estratégias de fomento aos empreendimentos; a segunda apresentou o espaço geográfico da pesquisa, o Estado do Amapá; e a última parte analisou a Associação, seu perfil, principais resultados das políticas de fomento e seus principais entraves e avanços.

Palavras-chave: Economia solidária. Política Pública. Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum.

Kátia Paulino dos Santos
katiapaulinoap@yahoo.com.br
Doutora em Gestão pela
Universidade de Trás-os-Montes
e Alto Douro de Portugal
– UTAD (2017), Mestre em
Planejamento e Políticas
Públicas pela Universidade
Estadual do Ceará - UECE
(2010), Especialista em Políticas
Públicas de Emprego, Trabalho
e Renda pela Universidade
Estadual de Campinas -
UNICAMP (2006) e Bacharel e
Licenciada em Ciências Sociais
pela Universidade Federal do
Amapá - UNIFAP (2005).
Professora da Universidade do
Estado do Amapá (UEAP) –
Macapá – AP – BR.

1 INTRODUÇÃO

Os reflexos da exploração do homem pelo homem se intensificam e afirmam como regra de vivência no modelo capitalista. Esta realidade possui consequências políticas, econômicas e sociais diversas, as quais ultrapassam em muito as tendências de análises que focam na dualidade dicotômica limitada entre o bem o mal. Em meio a este contexto, em que a criatividade, a inovação, a busca pela satisfação do cliente e a concorrência são características fundamentais, emerge uma proposta com características bem diferenciadas do empreendedorismo tradicional, a economia solidária, que traz como missão a promessa de aliar geração de renda à solidariedade, gerando fortes expectativas de se tornar uma opção às mazelas econômicas e sociais vivenciados no cenário caótico do capitalismo.

A economia solidária insere-se em um contexto comple-

xo e dinâmico, uma vez que surge como uma possibilidade diferenciada, dentro de um modelo econômico com fragilidades expostas, e que tenta inviabilizar qualquer tentativa de alteração de sua lógica. As constantes crises e desestruturações demonstradas pela economia capitalista impulsionam cada vez mais a busca por alternativas, seja por parte da sociedade civil organizada, seja por parte do Estado.

A economia solidária avança no Brasil em diferentes perspectivas. Do ponto de vista social, percebe-se um crescimento referente à quantidade de empreendimentos que compõem o setor; verifica-se, ainda, a pulverização do esclarecimento referente ao contexto teórico e ideológico em que estes empreendimentos estão inseridos, uma vez que muitos se encontravam dentro da proposta de economia solidária sem saber exatamente seu significado e as diferenças de *nuanças*, em comparação com a economia capitalista tradicional. Na perspectiva econômica, os indicadores revelados pelo último mapeamento dos empreendimentos da economia solidária, realizado nas diferentes regiões e estados brasileiros, que teve início em 2010 e foi finalizado em 2013, demonstram que a proposta tem sido responsável pela elevação da renda e, conseqüentemente, das condições econômicas dos empreendedores que compõem a economia solidária no Brasil.

Além disso, verificou-se na última década uma intensificação significativa das políticas públicas de fomento à economia solidária, fortalecidas pela criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), em 2003. A institucionalização da SENAES, aliada ao delineamento de uma política concentrada em ações pautadas em pesquisas empíricas, geraram credibilidade e reconhecimento social da Instituição.

A proposta da economia solidária tem sido fomentada em diferentes regiões e estados brasileiros, entre eles o Amapá, localizado no extremo Norte do Brasil, área de estudo deste artigo. Destacam-se, entretanto, as especificidades deste Estado, cuja cultura do empreendedorismo encontra-se ainda em pro-

cesso de solidificação, em função da trajetória histórica diferenciada, influência e reflexos do baixo povoamento, que integra a realidade do cenário amazônico.

Analisou-se neste artigo a Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum (ALOMA), empreendimento econômico solidário do Estado do Amapá, composto por mulheres que trabalham com um tradicional artesanato em argila, que é reconhecido popularmente pela valorização cultural da comunidade do Maruanum. A confecção do artesanato segue um ritual marcado por simbolismos tradicionais, que são repassados de geração em geração. Representa um importante mecanismo de renda para as mulheres associadas, considerando que o empreendimento é composto por mulheres de baixa renda, como a maioria das pessoas residentes na comunidade do Maruanum.

Objetivou-se com este estudo compreender os principais avanços e fragilidades da ALOMA, assim como os impactos das políticas de fomento à economia solidária ofertadas pelo Estado à Associação. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso, tendo como objeto a Associação. Buscou-se evidenciar os resultados alcançados pela Associação por meio de abordagem que ultrapassa o aspecto meramente econômico, levando em consideração, também, os fatores sociais de desenvolvimento. Realizaram-se entrevistas com a presidente da Associação e com outras associadas. Foi realizada ainda visita *in loco* para verificar as instalações da Associação, bem como as condições de trabalho das associadas.

Para fins didáticos, este artigo foi estruturado em três partes, além da introdução e das considerações finais de praxe. A primeira tratou da origem e conceitos da economia solidária, bem como da gestão nacional da política e das estratégias de fomento aos empreendimentos. A segunda parte apresentou o espaço geográfico da pesquisa, o Estado do Amapá, enfatizando-se as características socioeconômicas da população, do mercado de trabalho e as potencialidades econômicas. E, por fim, analisaram-se os

resultados do estudo de caso da ALOMA, revelando-se seu perfil, os resultados centrais das políticas de fomento e seus principais entraves e avanços para seu desenvolvimento.

2 ECONOMIA SOLIDÁRIA: ORIGEM, CONCEITOS E GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL

Esta seção contempla o arcabouço teórico acerca da origem e conceitos da economia solidária, bem como das suas estratégias de gestão como política pública de desenvolvimento no cenário brasileiro.

2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA: ORIGEM E CONCEITOS

Ao tratar da origem da Economia Solidária, Lechat (2002) enfatiza que na Inglaterra e nos Estados Unidos várias comunidades ou aldeias cooperativas foram criadas no século XIX, mas não conseguiram manter-se por mais de alguns anos, as numerosas experiências de cooperativas operárias lideradas pelo movimento sindical inglês, após vários êxitos e avanços democráticos, foram extintas pela feroz reação da classe patronal e pela declarada hostilidade do governo. As iniciativas de grupos associativos solidários eram incipientes no mundo, sendo progressivamente intensificadas após as duas grandes guerras mundiais, e massificadas após a crise econômica mundial iniciada no final da década de 1970.

Lechat (2002) enfatiza ainda que entre 1980 e 1985 foram criadas em massa cooperativas de trabalhadores em toda a Europa. Por outro lado, os inúmeros movimentos sociais e étnicos trouxeram uma nova visão do social, de sua relação com o econômico e da relação do homem com o meio ambiente. Diante deste cenário, são fortalecidos na década de 1980 estudos e publicações voltados para a análise da economia solidária, os quais apresentam percepções e conceituações variadas.

Dentro do quadro de estudiosos, destaca-

-se Paul Singer, reconhecido pela densa produção teórica direcionada ao tema e que foi titular da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Brasil (SENAES) por 13 anos. Singer (2008) considera que a Economia Solidária é um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. Pela igualdade de direitos, os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham com eles – essa é a característica central. E a autogestão, ou seja, os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática, quer dizer, cada sócio, cada membro do empreendimento tem direito a um voto. Caso sejam pequenas cooperativas, não há nenhuma distinção importante de funções, todo mundo faz o que precisa.

França Filho (2002) ressalta que, com a noção de economia solidária, a questão que se coloca é aquela de um novo relacionamento entre economia e sociedade. Se certas características organizacionais particulares (notadamente no que se refere ao aspecto democrático da organização do trabalho) são sublinhadas na apreensão desse termo, trata-se aqui, entretanto, sobretudo da inscrição sociopolítica das experiências que fundam essa noção. Esta é a razão pela qual se entende que, para além de um conceito servindo para a identificação de um certo número de experiências com um estatuto diferente daquele da empresa capitalista, a noção de economia solidária remete a uma perspectiva de regulação, colocada como uma questão de escolha de um projeto político de sociedade.

Gaiger (2007) enfatiza que o crescimento da economia solidária no Brasil tem sido um fato notável nas últimas décadas, relatado em estudos panorâmicos e confirmado pelo primeiro mapeamento: 87% dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) registrados tiveram início posterior a 1990, 35% após 2002. Ao mesmo tempo, a articulação gradativa dos empreendimentos e das organizações de apoio resultou em estruturas representativas da economia solidária, culminando com a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, em 2003.

2.2 A SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (SENAES)

O ano de 2003 representou um importante marco referente à política de fomento e valorização da economia solidária no Brasil com criação da SENAES, e, conseqüentemente, da dinamização das ações delineadas pelo estado brasileiro à economia solidária, que passam a congregam um complexo de políticas públicas que ganham destaque em todas as regiões brasileiras. De acordo com Singer (2006, p. 201):

A economia solidária começa a desenvolver-se vigorosamente no Brasil a partir da última década do século passado. Está em sua origem o renascimento dos movimentos sociais, no ocaso do regime militar, que se prolongou até 1985. Estes movimentos foram colhidos pela imensa crise social, desencadeada por políticas neoliberais de abertura do mercado interno às importações, de juros elevados e ausência de desenvolvimento, este último sacrificado no altar da estabilidade dos preços. Do ponto de vista do desenvolvimento, as duas últimas décadas do século XX, para o Brasil, foram perdidas, o que acarretou desemprego em massa, fechamento de empresas e redução da produção e do emprego. Calcula-se em milhões o número de postos de trabalho eliminados.

A SENAES é vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), funcionando dentro das instalações do Ministério, ocupa o menor espaço físico entre as outras secretarias que vinculadas e ainda conta com um número pouco significativo de funcionários do quadro. A SENAES é formada por Gabinete, Departamentos e Coordenações que, articulados, executam o conjunto de competências da Secretaria.

No ano de 2009 investiu consideráveis recursos para a realização de Cursos de Formação em Economia Solidária, na qual se objetivava esclarecer a temática para empreendedores

identificados como solidários, para representantes governamentais (prefeituras e estados) e para a sociedade civil organizada. Passada essa etapa de “esclarecimento”, no ano de 2010 a SENAES passou a outra importante etapa de fomento à economia solidária, o mapeamento de empreendimentos identificados como econômico-solidários, a fim de se mensurar não só a quantidade desses empreendimentos, mas a dimensão desta “economia alternativa” no Brasil. (SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2012).

De acordo com um relatório da Secretaria Nacional de Economia Solidária (2012), o público-alvo das políticas públicas em ES os cidadãos que estejam organizados ou queiram se organizar nas formas da Economia Popular Solidária. A prioridade de acesso volta-se aos cidadãos que vivem em situação de maior vulnerabilidade social, particularmente aqueles beneficiados por programas de transferência de renda e de geração de trabalho e renda. Nesse sentido, torna-se fundamental reconhecer a diversidade de sujeitos deste setor e adequar a cada um as formas de acesso e trânsito dentro da política.

Com a criação da SENAES, foi possível implantar um conjunto de ações que visam ao fomento e fortalecimento das iniciativas de ES, enquanto formas de organização do trabalho associado. Internamente, no Ministério do Trabalho e Emprego, a discussão sobre a ES enfrentou resistências, já que a vocação histórica deste órgão era tratar das questões dos trabalhadores/as assalariados/as. Contudo, com o passar dos anos, a SENAES consolidou-se, contribuindo para ampliar a missão institucional do Ministério no fomento ao trabalho associado ao lado de outras formas de trabalho assalariado.

2.3 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM ECONOMIA SOLIDÁRIA (SIES)

O Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES) foi desenvolvido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária, sob a coordenação da Comissão Gestora Nacional e em parceria com o Fórum Brasileiro de Eco-

nomia Solidária, sendo um instrumento para identificação e registro de informações de empreendimentos econômicos solidários, entidades de apoio e fomento à economia solidária e políticas públicas de economia solidária no Brasil. (SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2013).

Destaca-se como pesquisa de economia solidária tanto por ser pioneira em consolidar uma base de dados de abrangência nacional, quanto por seu modelo de gestão participativa da pesquisa. Embora a base seja muito nova e só tenha chegado à metade dos municípios brasileiros (e com limites), é preciso reconhecê-la como importante avanço para o dimensionamento da economia solidária em todo o território brasileiro. Nas demais bases nacionais, como as do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), não existem categorias específicas como “trabalhador associado”, “sócio cooperado”, “empresa autogestora” e, por isso, é impossível identificar com precisão o que constitui economia solidária em meio aos dados globais. (SANTOS, 2014).

O SIES foi implantado no ano de 2004 e, até o momento, realizou três rodadas nacionais de identificação e caracterização dos Empreendimentos Econômico-Solidários (EES) no país. O primeiro levantamento ocorreu em 2005 quando foram mapeados 14.954 EES. Este levantamento foi complementado em 2007 com o mapeamento de mais 6.905 EES. Nesta primeira fase foram totalizadas informações de 21.859 EES. A terceira rodada ocorreu nos anos de 2010-2012 quando foram mapeados mais 11.663 EES. Portanto, desde 2004 o SIES já identificou 33.518 EES em todo o território nacional. (SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2013).

Os dados do SIES demonstram que 72,7% dos empreendimentos receberam apoio ou assessoria externa, sendo que 40,6% de órgãos governamentais, 22,9% de ONGs, Igrejas ou associações, 20,4% do “sistema S”, etc. Segundo Gaiger (2009, p. 576), os “EES beneficiados com algum apoio apresentam um grau de desempenho global mais positivo do que os

demais, exceto no caso de EES apoiados unicamente por órgãos governamentais”. Não há dúvida de que o envolvimento dos agentes externos qualifica o processo; a questão é sobre o espaço de decisão que estes agentes adquirem frente aos EES em seu cotidiano e em um plano maior – no FBES.

O Mapeamento das experiências de Economia Popular Solidária consistiu em uma das atividades realizadas pela SENAES e pelo Programa de Economia Solidária em Desenvolvimento, que abrangeu mesmo com a incipiência do programa, todos os estados brasileiros. Este mapeamento procurou desvelar as principais características socioeconômicas dos empreendimentos coletivos de geração de trabalho e renda no Brasil, relacionadas com as seguintes indagações: Qual é a renda obtida por estas experiências? Onde estão localizadas? Qual a quantidade existente de experiências coletivas? Quantos trabalhadores estão inseridos, entre outros elementos? Para que o mencionado programa social possa contribuir para a viabilidade das experiências coletivas, possibilitando a manutenção e permanência destes empreendimentos no mercado, de forma que passem a obter sobras e conseqüentemente gerar renda para seus trabalhadores, faz-se necessário uma apreensão desta realidade. (GOERCK, 2009).

Singer (2012) destaca que o mapeamento é uma forma sistemática de entender o que está acontecendo com relação à economia solidária no País. Mas é preciso, a cada três ou quatro anos, ver tudo o que está acontecendo, sobretudo avaliando o que está sendo feito. Verifica-se que o fomento aos empreendimentos da economia solidária deve percorrer um ciclo planejado e estratégico, em que a linha de chegada ou finalização seja concomitante ao processo de emancipação do empreendimento, para que não se estabeleça um elo de dependência ou subordinação ao Estado ou a agentes públicos.

3 O ESTADO DO AMAPÁ-AMAZÔNIA-BRASIL: CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS E MERCADO DE TRABALHO

A Região Norte compreende quase a metade da área territorial do Brasil, possuindo a maior extensão, que é dividida entre sete estados, abriga a maior floresta tropical do mundo, a Amazônica, e entre as densas matas e os grandes rios uma imensidão cultural e étnica é celebrada. Neste capítulo serão analisadas as características da população e do mercado de trabalho do extremo norte do Brasil, o Estado do Amapá, com vistas a viabilizar a compreensão dos mecanismos organização e da realidade socioeconômica diante do cenário nacional em que está inserido.

do Tumucumaque) e a noroeste com o Suriname (pela Serra do Tumucumaque). Possui 1.691 km de fronteira nacional e 707 km de estrangeira. É atravessado pela linha do Equador, sendo que sua área representa 3,71% da Região Norte e 1,68% da área nacional (PORTO, 2003, p. 21).

Segundo ainda as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014), a renda média *per capita* mensal no Estado do Amapá, que possui uma densidade demográfica de 4,69 habitantes por quilômetro quadrado, é de R\$ 753,00 (setecentos e cinquenta e três reais). De acordo com as informações do Censo/IBGE, o Amapá foi detentor do maior crescimento demográfico do País na última década, conforme demonstrado pela tabela a seguir:

Tabela 1 - Crescimento demográfico – Amapá – Norte – Brasil (2000-2010)

	População em 2000	População em 2010	Crescimento (%) 2000-2010
Brasil	169.799.170	190.732.694	12,33
Região Norte	12.900.704	15.865.678	22,98
Amapá	477.032	668.689	40,18

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010).

3.1 POPULAÇÃO E EVOLUÇÃO ECONÔMICA

O Amapá possui uma população estimada (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014) de 750.912 habitantes, distribuídos em 16 municípios, que somados equivalem a uma área de 143.453,7 Km², representando 3,70% da Região Norte e 1,67% de todo o território brasileiro. As cidades com maior número populacional no Estado são Macapá (Capital), com população estimada em 446.757 habitantes, Santana, com 110.565 e Laranjal do Jari, com 44.777.

Situado na Amazônia Oriental, o Amapá limita-se ao sul (pelo rio Amazonas) e a oeste (pelo rio Jari) com o Estado do Pará, a leste com o Oceano Atlântico, ao Norte com a Guiana Francesa (pelo rio Oiapoque e Serra

A População Economicamente Ativa - PEA¹ do Estado do Amapá (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010) foi estimada em 258.000 pessoas, sendo a população ocupada do Estado do Amapá composta por 248.000 pessoas e a taxa de população desocupada é de 13,1%, superior à média nacional (8,3%). A taxa de desocupação, no Amapá, foi estimada em 9,6% no 1º trimestre de 2015, a segunda maior taxa entre as Unidades da Federação, no período; Entre as unidades da federação, Rio Grande do Norte teve a maior taxa (11,5%) e Santa Catarina, a menor (3,9%). A população ocupada foi estimada em 302 mil, refletindo variação de -2,3% na comparação com o trimestre anterior e 2% frente ao mesmo trimestre de 2014. No 1º trimestre de

2015, 77,4% dos empregados no setor privado tinham carteira de trabalho assinada, apresentando avanço de 1,4 ponto percentual em relação a igual trimestre de 2014 (75,9%). Em relação ao trimestre anterior, não houve variação estatisticamente significativa.

-se que os reflexos da pobreza são revelados na precariedade das moradias, e ainda na elevação dos indicadores de violência urbana.

Tabela 2 - Evolução do IDH – Amapá – Norte – Brasil (1991-2000-2010)

Área de referência	1991	2000	2010
Amapá	0,472	0,577	0,708
Região Norte	0,421	0,541	0,683
Brasil	0,493	0,612	0,727

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010).

A população do Estado do Amapá tem crescido significativamente, com grandes reflexos na realidade de mercado, conforme será tratado no tópico a seguir.

3.2 MERCADO DE TRABALHO E POTENCIALIDADES ECONÔMICAS

O mercado de trabalho do Estado do Amapá tem no setor serviços o principal gerador de empregos, fato que se atribui à escassez de polos industriais, sendo que durante várias décadas grande da parte população ocupada estava inserida em empregos e funções públicos. A indústria e a construção civil apresentam resultados modestos, mas vêm apresentando resultados crescentes nas contratações em face das vagas abertas no mercado. A seguir, na tabela 3, será apresentada uma tabela sintética com os indicadores de desenvolvimento amapaense, em comparação com os indicadores nacional e da Região Norte, de acordo com informações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011).

O Censo/IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010) indicou que o quantitativo da população em situação de pobreza no Estado do Amapá é preocupante, apontando o percentual de 12%, bem maior que a brasileira (8,5%), sendo inferior à média da Região Norte (15%) e Nordeste (18%). Ressalta-

Tabela 3 - Indicadores de desenvolvimento – Brasil, Norte e Amapá - 2009 (em 1000 pessoas)

Indicador	Brasil	Norte	Amapá
População em Idade Ativa (PIA)	162.807	12.422	504
População economicamente ativa (PEA)	101.110	7.536	285
Estimativa de ocupados	92.689	6.889	248
Taxa de desocupação	8,3%	8,6%	13,1
Número de empregos formais	44.068.355	2.408.182	108.191

Fonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011).

Dentro do setor terciário, encontra-se o serviço público o qual, de acordo com o Censo IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010), representa um percentual de 87% do PIB do Estado (deste percentual, 45% refere-se ao serviço público), 9% do PIB amapaense volta-se para o setor secundário e 4% para o setor primário. Este indicador demonstra a realidade econômica do Estado, comprovando que o setor público é responsável pela geração de uma fatia significativa dos empregos. Tal fato é entendido por econo-

mistas e outros especialistas no assunto como um desperdício das potencialidades econômicas existentes no Amapá que, com uma biodiversidade *sui generis* e ainda uma localização geográfica significativamente privilegiada e estratégica apresenta uma grande possibilidade de crescimento econômico que impactaria, por certo, na realidade social da população, cuja concentração de renda nas mãos de poucos é uma grande marca histórica.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia deste estudo possui dois focos:

- a) apresenta caráter exploratório, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema da investigação, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2008);
- a) possui ainda caráter explicativo, uma vez que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2008).

No segundo ponto, ressalta-se que a presente pesquisa visa compreender os resultados da economia solidária na realidade cotidiana das integrantes da Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum (ALOMA), e ainda analisar os resultados da política de fomento à economia solidária realizada pelos órgãos do Estado.

Para se verificar os impactos da atividade para a realidade das empreendedoras foi realizado estudo de caso da Associação, na expectativa de evidenciar os avanços e fragilidades da política voltada ao fomento da economia solidária, a qual ultrapassa a análise meramente econômica, levando em consideração também os aspectos sociais de desenvolvimento.

ARAÚJO (2008) revela que estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

A pesquisa possui caráter qualitativo que, de acordo com Minayo (2001), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador, mas certamente viabiliza de forma mais concreta a decodificação de uma realidade que não pode ser mensurada estatisticamente, a exemplo da pesquisa do porte do estudo de caso. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Optou-se pela utilização de entrevista não-estruturadas. Estas modalidades de entrevistas viabilizam liberdade ao pesquisador, para ir além das respostas, de uma maneira que pareceria prejudicial para as metas de padronização e comparabilidade. Neste método, o entrevistador pode buscar tanto o esclarecimento quanto a elaboração das respostas dadas, pode registrar informação qualitativa sobre o tópico em questão (MAY, 2004).

A entrevista possui uma importância significativa no estudo de caso pois, por meio dela, o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 134).

O objeto de investigação do estudo de caso é a ALOMA, associação localizada no Distrito do Maruanum, localizado na zona rural de Macapá.

Entrevistou-se a presidente da ALOMA, que tem a idade de 58 anos, e ainda quatro associadas, que trabalham como artesãs há mais de duas décadas com o artesanato, atualmente a ALOMA possui um total 12 de mulheres associadas. As entrevistas foram realizadas na Comunidade do Maruanum, no mês de abril de 2015.

5 ASSOCIAÇÃO DE MULHERES LOUCEIRAS DO MARUANUM (ALOMA): TRADIÇÃO, ARTE E ECONOMIA SOLIDÁRIA NO ESTADO DO AMAPÁ-AMAZÔNIA-BRASIL

Esta seção apresenta as informações alcançadas pelo estudo de caso, por meio da técnica de observação *in loco*, análise documental e realização de entrevistas.

5.1 A COMUNIDADE DO MARUANUM

O Distrito do Maruanum integra a cidade de Macapá, capital do Estado do Amapá, sendo uma Comunidade composta por mais de dez Vilas, ou *Comunidades*, distribuídas ao longo do Rio Maruanum. A maior Comunidade é a de Nossa Senhora do Carmo, considerada a sede do Distrito, localizada a 68 Km da cidade de Macapá. A Comunidade possui uma Associação de Moradores que atende aos interesses comunitários, com vistas ao desenvolvimento e implementação de ações concretas para a região (MAFRA, 2003).

A população é composta por descendentes de indígenas, que ali habitavam no passado, e por descendentes de negros em situação de escravidão, trazidos ao Estado no Séc. XVIII para a construção da Fortaleza de São José de Macapá; os negros fugiam em decorrência de maus-tratos, buscando refugiar-se em terras longínquas. De acordo com Mafra (2003, p. 83):

As manifestações culturais e religiosas vividas pelos moradores das comunidades são basicamente advindas das tradições indígenas e africanas. Entre elas, mediante relatos dos mo-

radores da região, a *Lenda da Mãe do Barro* é de grande importância para a comunidade e também para o ritual de confecção da cerâmica Maruanum. A festa religiosa de maior importância para a comunidade é a de Nossa Senhora do Carmo realizada sempre no mês de julho. As danças do Marabaixo e do Batuque também representa uma prática secular em termos de tradições de origem africana e indígena.

O Marabaixo e o Batuque são importantes expressões culturais, não apenas para a Comunidade do Maruanum, mas para todo o Estado do Amapá. O Marabaixo é considerado uma tradição secular; passa de geração em geração ao longo dos anos. É dançado na capital, Macapá, nos meses de maio, junho e julho. O traje dos homens é camisa branca com bordados, calça branca, chapéu de palha enfeitado com fitas e sandálias de couro, enquanto o traje das mulheres é composto de camisa de renda, saia estampada e rendada, anáguas, arranjos naturais na cabeça (flores) e calçadas com sandálias de couro (AMAPÁ, 2013).

As atividades desenvolvidas pela população do Maruanum envolvem homens e mulheres, em uma coletividade singular para a região. Existe cooperação mútua para a realização de atividades do cotidiano, tais como pesca, lavoura e o preparo das festas religiosas. Como atividade exclusiva, destaca-se a confecção da cerâmica, exercida somente por mulheres. De acordo com alguns relatos, esta realidade se deve à falta de interesse dos homens, embora tenham conhecimento de que, tratando-se de uma prática de origem secular, no início do povoamento, as cerâmicas, principalmente as maiores como fornos e alguidares eram também trabalhadas por homens, prática que foi perdida devido aos trabalhos na agricultura e na pecuária (MAFRA, 2003).

5.2 AS LOUCEIRAS DO MARUANUM E SEUS COSTUMES TRADICIONAIS

As louceiras moram em locais diversificados, ao longo do Rio Maruanum; algumas,

inclusive, moram na capital amapaense, cidade de Macapá. O saber das louceiras é repassado de geração em geração. A atividade é específica para mulheres que são descendentes das famílias das louceiras. As louças de barro são produzidas nas oficinas das louceiras e a retirada do barro é realizada uma vez, ou no máximo, duas vezes por ano, de forma coletiva por meio de mutirão, o que gera renda sustentável para as mulheres do Distrito do Maruanum (COSTA, 2011).

Sobre as condições de vidas das louceiras, Mafra (2003) destaca que as condições de vida que as mulheres levam são básicas e condizentes com o padrão de vida de pessoas ribeirinhas² da região amazônica. A maior parte das necessidades do grupo de mulheres, como forma de sustento, se encontra em seu redor, seja na floresta nativa, ou nos rios de água doce. Seus hábitos alimentares são, praticamente, os mesmos, nas comunidades em que residem: vivem da caça e da pesca, com uma eventual alimentação produzida fora da comunidade.

As artesãs saem de casa bem cedo para buscar barro entoando cânticos tradicionais. A trajetória é marcada pela alegria. O artesanato é mais do que um meio de vida para essas mulheres; é um ritual. Inclui canções regionais e muitas superstições. Para tirar o barro, elas só usam as mãos ou pedaços de madeira. Sendo-lhes vedada a utilização de pás ou outros instrumentos cortantes metálicos. É proibido colocar ferro, metal ou alumínio em contato com a terra. Acreditam as louceiras que, se usarem ferro ou outro objeto metálico, o barro deixa de existir.



Figura 1- Louceira em atividade
Fonte: Kopp (2012).



Figura 2 - Louças
Fonte: Kopp (2012).

Depois de cavar o buraco e de retirar o barro, cada artesã faz uma mini caneca ou uma panelinha. As ofertas são para a *mãe do barro* ou *avó do barro*. Cada louceira chama de uma forma. De acordo com as louceiras, a *Lenda da Mãe do Barro* é inspirada em uma crença, segundo a qual, embaixo da fonte de argila do Maruanum reside uma mãe/avó, que fornece o barro e a proteção necessária para a confecção da cerâmica. A entidade é considerada a dona do barreiro, razão pela qual as louceiras “pedem licença” à mesma antes de retirar o barro, retribuindo e deixando oferendas, em forma de pequenas peças produzidas, antes do fechamento do buraco cavado para a extração da argila.

5.3 A ASSOCIAÇÃO DE MULHERES LOUCEIRAS DO MARUANUM (ALOMA)

A Associação atualmente é composta por 12 mulheres associadas, que atuam na comunidade do Maruanum e na cidade de Macapá. Para o alcance das informações referentes ao empreendimento entrevistou-se a presidente da ALOMA, de 58 anos de idade, e ainda quatro associadas que trabalham como artesãs há mais de duas décadas.

A escolaridade das louceiras é, em regra, muito baixa, sendo que apenas uma das entrevistadas, encontra-se concluindo o ensino fundamental, por meio da Educação de Jovens

e Adultos (EJA); o restante declarou-se com ensino fundamental incompleto. No Quadro 1, verifica-se a síntese do perfil das louceiras entrevistadas na ocasião da pesquisa de campo.

gilidades das políticas de fomentos, as quais serão descritas a seguir.

Informação	Respostas
Idade	Entre 40 a 74 anos.
Escolaridade	Quatro entrevistadas, inclusive a presidente, declararam ter o ensino fundamental incompleto, e apenas uma entrevistada declarou-se cursando o ensino médio, por meio do Programa Educacional de Jovens e Adultos (EJA).
Profissão / ocupação	Todas declararam-se artesãs e agricultoras. Apenas uma declarou-se também parteira tradicional.
Quantas pessoas residem na casa onde mora?	Em geral, de 2 a 6 pessoas.
Quantas pessoas trabalham na residência?	A quatro entrevistadas declararam contribuir para a renda familiar. Apenas uma declarou-se única responsável pela renda familiar.
É beneficiário de programa de renda mínima	Apenas uma das entrevistadas declarou receber o Programa Estadual Renda Familiar e também o Programa Federal Bolsa Família.
Situação familiar	Uma única entrevistada declarou ser arrimo de família, as outras contribuem na renda.
Renda familiar	As entrevistadas declararam receber em média renda mensal entre R\$ 600,00 e R\$ 900,00.

Quadro 1 - Perfil social das entrevistadas - ALOMA
Fonte: elaborado pela autora (2016).

A sócia com mais idade, atualmente encontra-se com 74 anos, sendo bastante ativa na produção das cerâmicas, enfatizando que, além do artesanato, também já foi agricultora e trabalhou muito tempo como parteira tradicional,³ na comunidade do Maruanum. Atualmente mora em Macapá, onde realiza sua produção e comercialização, sendo que no Maruanum apenas retira o barro junto às outras louceiras.

5.4 FOMENTOS RECEBIDOS E RESULTADOS DO EMPREENDIMENTO

Com relação aos fomentos à atividade, as louceiras informaram que a Associação possui cadastro em vários órgãos que a têm como economia solidária, como a SENAES, o FAES, a SETE e o SEBRAE, e enfatizam que receberam formação do SEBRAE voltada para as técnicas de gestão, há mais de cinco anos. As entrevistas revelaram aspectos positivos e fra-

5.4.1 Aspectos positivos das políticas de fomento

Nos relatos das louceiras, a Secretaria de Estado do Trabalho e Empreendedorismo do Amapá (SETE) atua diretamente no processo de comercialização quando se trata de exposição em feiras por ela organizadas, ou feiras em outros estados, contextos em que viabiliza transporte, e, dependendo do caso, a hospedagem.

Destacaram ainda como aspecto positivo das políticas de fomento a criação da casa de comercialização no Maruanum, viabilizada pela Prefeitura Municipal de Macapá, a qual foi construída entre os anos de 2005 e 2006. Enfatizaram ainda a participação em feiras nacionais e internacionais, com o auxílio do Governo do Estado.

A comercialização, além de ser feita diretamente ao consumidor, é também escoada

pela Casa do Artesão (vinculada à SETE), sendo que nesta escoação a Casa do Artesão retém 20% do valor de cada produto como taxa de operacionalidade da comercialização e manutenção da Casa. De acordo com as louceiras, os principais espaços de comercialização são as feiras de exposição.

5.4.2 Fragilidades das políticas de fomento

As louceiras enfatizaram que não houve nenhum investimento na Associação nos últimos 12 anos, e que o último investimento realizado foi há mais de cinco anos, por meio de organização de mesas para exposição de cerâmicas na Associação, que demandou o investimento de R\$ 500,00 (quinhentos reais). As artesãs informaram ainda que a Associação nunca buscou financiamento ou empréstimo para a dinamização das atividades, quando perguntadas sobre a razão, elas enfatizaram o receio de contrair dívidas.

A casa de comercialização, localizada na comunidade do Maruanum, ficou cerca de quatro anos emprestada para a Polícia Militar do Estado, tendo sido devolvida para a Associação há menos de um ano, de acordo com as louceiras. Estas ressaltam que a casa necessita de reformas, pois encontra-se em estado precário.

Buscou-se compreender também com este estudo os principais avanços e desafios da ALOMA enquanto empreendimento econômico-solidário, dentre os quais destacou-se o seguinte:

5.4.3 Avanços alcançados pelo empreendimento

Ao serem questionadas sobre os resultados da atividade, as artesãs destacaram que a renda alcançada com a comercialização do artesanato é a principal fonte de recursos das sócias, sendo que as quatro associadas, assim como a presidente da Associação, afirmaram que a renda obtida pela atividade é suficiente para pagar as dívidas, sem, no entanto, restar nenhuma sobra.

Perguntou-se às associadas o que a economia solidária mudou em suas vidas; duas entrevistadas demonstraram falta de compreensão sobre o significado e ideais referentes à economia solidária, mas três delas enfatizaram como alteração positiva a integração do grupo e ainda a visibilidade e o reconhecimento das cerâmicas em todo o Estado do Amapá.

5.4.4 Desafios a serem enfrentados pelo empreendimento

A comercialização das louças é feita individualmente por cada louceira; cada uma se incumbe de vender suas cerâmicas, de maneira que não existe divisão de recursos pela Associação, dificultando a possibilidade de avaliar o valor arrecadado anual ou mensalmente. Duas entrevistadas enfatizaram que a Associação não realiza planejamento ou avaliação das atividades da ALOMA. Consta-se, neste sentido, a necessidade de acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas, a fim de viabilizar a avaliação sistêmica das atividades.

A renda média mensal informada pelas louceiras com a comercialização das cerâmicas, em geral, é inferior a um salário mínimo, sendo que os instrumentos de trabalho são próprios de cada artesã. Importa mencionar que as artesãs complementam sua renda com a agricultura familiar.

Ao serem questionadas sobre os benefícios e garantias das associadas, as artesãs responderam que não detêm nenhum benefício social, como licenças ou Previdência Social.

Ao serem perguntadas sobre as dificuldades apresentadas nos serviços, as quatro sócias entrevistadas e também a presidente da Associação apontaram as dificuldades para a extração do caripé, que está cada vez mais escasso na região, e ainda destacaram a dificuldade em conseguir transporte para a exposição das cerâmicas em feiras. Esta última questão apresentou-se como uma demanda do Estado, geralmente o transporte das cerâmicas para exposição de feiras é uma ação assumida pela SETE.

Com relação aos desafios a serem en-

frentados pela ALOMA, as louceiras enfatizam que a gestão atual da Associação necessita ser mais participativa e atuante, de forma a viabilizar a dinamização das atividades.

A produção realizada pelas louceiras, além da dimensão econômica, possui uma importante expressão cultural, uma vez que expressa mitos, saberes e reforça a identidade das artesãs e da comunidade do Maruanum. Verificou-se neste estudo que a atividade já possui uma notória visualização social, tanto por parte do Estado e de organizações não-governamentais, como por parte da sociedade amapaense.

Há de ser destacado que a produção das mulheres louceiras da ALOMA não necessitam de investimentos financeiros elevados, uma vez que o material utilizado é buscado na natureza, seguindo um ritual tradicional. Observa-se ainda que as artesãs, em grande maioria, enfatizaram que com a renda da atividade conseguem pagar suas despesas (as quais não são obtidas em função do empreendimento), mesmo sem sobras, o que viabilizou a análise de que a atividade é satisfatória, mesmo com importantes fomentos a serem realizados para sua dinamização, uma vez que estão conseguindo alcançar renda com a atividade, que em regra, é a maior ou a única fonte de renda das artesãs.

Ao se avaliarem os reflexos da política de fomento à economia solidária junto à ALOMA, observou-se que embora a atividade tenha um notório reconhecimento social e cultural, com relação à atuação governamental e suas formas de fomento, alcançaram-se algumas linhas de reflexão; por ocasião da pesquisa, as louceiras afirmaram que, na atualidade, estas não possuem o acompanhamento e/ou o assessoramento das atividades por parte de qualquer órgão estatal, o que certamente chama a atenção, uma vez que na estrutura de governo há órgãos que deveriam cumprir tal função, como a Secretaria de Estado do Trabalho e Empreendedorismo (SETE) e a Secretaria de Estado da Cultura (SECULT), no âmbito estadual, e ainda a Superintendência Regional de Trabalho e Emprego (SRTE), em âmbito federal. Por outro lado, verificou-se que existe o fomento

do Estado no que diz respeito à organização de feiras e transporte das louceiras e suas cerâmicas, assim como a exposição e comercialização da cerâmica produzida no espaço da Casa do Artesão (espaço do Governo do Estado), sendo que sem tais incentivos, as artesãs diminuiriam substancialmente suas vendas, e conseqüentemente, seus recursos, assim como a visibilidade de seus produtos.

Nesse sentido, conclui-se que, mesmo com aspectos a serem melhorados, podendo ser enfatizados o assessoramento e acompanhamento das atividades, bem como orientação previdenciária, a política de fomento à Associação das Mulheres do Maruanum é relativamente efetiva, uma vez que o Estado tem auxiliado na exposição e comercialização da produção, e ainda subsidiado o transporte que garante a participação das louceiras em feiras, as quais, na grande maioria das vezes, são também organizadas pelo Governo do Estado.

No entanto, há de ser observado que há muito a melhorar com relação à política de fomento, uma vez que o Estado possui um aparato de serviços que tem o potencial de elevar substancialmente a realidade da Associação, seja por meio de cursos de capacitação voltados à gestão de negócios, e a valorização da produção, como técnicas de embalagens, seja com assessoramento e/ou acompanhamento das atividades, e de suporte científico e ambiental para a resolução da problemática do caripé, ou ainda com viabilização de financiamento para investimento na associação e em sua estrutura de trabalho.

Verificou-se também ser a questão previdenciária um grande problema, uma vez que as mulheres do Maruanum não possuem instruções suficientes para acessar direitos disponíveis, como licença-maternidade, ou mesmo aposentadorias, sendo que nenhuma das cinco mulheres entrevistadas, incluindo a presidente da Associação, é contemplada com programas governamentais de renda mínima, mesmo sendo explícitas as privações financeiras em que se encontram.

As cerâmicas das mulheres do Maru-

anum, como são popularmente conhecidas as louceiras, além de representar uma bela e importante forma de expressão cultural, representam a viabilidade da economia solidária no Estado do Amapá, por meio da valorização dos saberes, do incentivo à cooperação, da preocupação e do respeito com o meio ambiente, e ainda da possibilidade de autogestão por comunidades tradicionais. Essa cultura deve ser valorizada, respeitada e fomentada pelo Estado, e em especial, pelos órgãos executores de políticas públicas de fomento à economia solidária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia solidária tem adotado importantes contornos em vários países do mundo, afirmando-se como uma alternativa cada vez mais consistente à economia capitalista. No Brasil, as políticas públicas de fomento à economia solidária deram um salto significativo na última década. Um grande fator de contribuição foi a implementação da Secretaria Nacional de Economia Solidária em 2003, criada no início da gestão do Governo Lula.

Este estudo delimitou como campo de estudo a Associação de Mulheres Louceiras do Maruanum (ALOMA), localizada no extremo Norte do Brasil, o Estado do Amapá, onde se buscou identificar os fomentos recebidos pelos órgãos estaduais e seus reflexos no cotidiano das mulheres associadas. Identificou-se a necessidade de reestruturação nos formatos de gestão das políticas de fomento por parte dos órgãos governamentais do Estado do Amapá, os quais deveriam funcionar de forma harmônica e articulada; mas, ao contrário disso, atuam de forma isolada e sem comunicação efetiva entre si, prejudicando a qualidade e a quantidade dos serviços ofertados, o que fora constatado pelas entrevistas realizadas.

Verificou-se que a ALOMA recebe apoio do Estado no que se refere ao transporte para feiras, e ainda para a exposição de suas peças na Casa do Artesão, espaço público vinculado ao Governo. O empreendimento foi também fomentado por meio da viabilização de uma

casa na Comunidade do Maruanum, pela prefeitura município de Macapá, para a realização da exposição de suas louças, a qual ficou mais de dois anos cedida para a Polícia Militar do Estado, sem ser utilizada pela Associação.

As louceiras enfatizaram que há muito tempo não recebem nenhuma assistência, orientação ou capacitação por parte de entidades governamentais, ou por parte do Fórum Estadual de Economia Solidária (FAES), ressaltando que poderiam dinamizar o escoamento de seus produtos se tivessem tal suporte. Em função desta realidade, avaliou-se que as políticas de fomento à economia solidária junto à ALOMA são parcialmente efetivas, considerando que as políticas de fomento poderiam ser substancialmente mais amplas, o que certamente elevaria a capacidade de produção, o escoamento dos produtos, e, conseqüentemente, a renda das louceiras.

Mesmo diante das fragilidades relativas às políticas públicas, constatou-se que a Associação tem sido benéfica às associadas, uma vez que a maioria das louceiras mencionaram que a renda alcançada com a comercialização das cerâmicas tem sido suficiente para o custeio das suas despesas pessoais, as quais, em regra, não estão vinculadas ao empreendimento, uma vez que o investimento para o negócio é muito baixo, em razão de os insumos serem extraídos diretamente da natureza. Algumas louceiras mencionaram ainda a sobra de recursos para outros investimentos, o que leva a crer, em uma análise estritamente financeira, que o empreendimento econômico solidário tem alcançado êxito quanto ao retorno.

Ressalta-se ainda, que as políticas de fomento à economia solidária esbarram numa problemática comum às outras políticas públicas, à falta de articulação e integração entre si, muitas vezes impulsionadas por problemas de comunicação, por falta de percepção da atuação do Estado como um complexo de vários serviços, os quais necessitam funcionar de forma harmônica e equilibrada, e ainda a alta rotatividade de cargos e funções estratégicas.

Restou claro nesta pesquisa que os ór-

gãos funcionam de maneira desarticulada, e ainda que as políticas são limitadas a cada gestão específica, sendo que a troca dos governantes impede a continuidade das ações. Tal realidade resulta em grandes prejuízos sociais, uma vez que viabiliza a estagnação, e em alguns casos, o retrocesso da ação política.

Após a análise das potencialidades e limitações do empreendimento econômico solidário estudado, alcançou-se a possibilidade de elaboração das seguintes recomendações para a dinamização das atividades e dos resultados do empreendimento: *maior articulação e integração entre as políticas de fomento à economia solidária; viabilização de orientação e assessoramento sistemático aos empreendimentos; investimento em orientação previdenciária.* O melhoramento desses pontos viabilizaria a dinamização necessária para que a ALOMA alcance melhores resultados em suas atividades, alterando de forma significativa a qualidade de vida das mulheres associadas.

THE WOMEN'S CERAMIC CRAFTSMANSHIP ASSOCIATION OF MARUANUM (ALOMA): TRADITION AND SOLIDARITY ECONOMY IN THE STATE OF AMAPÁ – AMAZON -BRAZIL

ABSTRACT

The solidarity economy is becoming stronger and affirming itself as a viable, sensible and emancipator possibility. In this way, the article aims to analyze the Women's Ceramic Craftsmanship Association of Maruanum (ALOMA), located in the extreme North of the Brazilian Amazon, in the state of Amapá, in order to highlight the main achievements and weaknesses of the development policy of social economy, as well as the main achievements and obstacles faced by the Association. We conducted a case study about Aloma, with Cost-Effectiveness Analysis (CEA), by means of interviews with the president of the Association and other as-

sociates, implementing a qualitative research. It's structured in three parts; the first deals with the national solidarity economy policy and its development of strategies for enterprises; the second presents the geographical area of the research, the State of Amapá; the last part analyzes the Association and its profile, and the main results of the development policies and its principal obstacles and advances.

Keywords: Solidarity economy. Public policy. Women's Ceramic Craftsmanship Association of Maruanum.

ASOCIACIÓN DE MUJERES LOCERAS DEL MARUANUM (ALOMA): TRADICIÓN Y ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL ESTADO DEL AMAPÁ – AMAZONIA – BRASIL

RESUMEN

La economía solidaria viene fortaleciéndose y afirmándose como una posibilidad viable, sensata y emancipadora. Este artículo tiene como objetivo analizar la Asociación de Mujeres Loceras del Maruanum (ALOMA), localizada en el extremo norte de la Amazonia brasileña, en el estado del Amapá, de forma a evidenciar los principales avances y fragilidades en la política de fomento a la economía solidaria, así como los principales progresos y trabas enfrentados por la Asociación. Se hizo un estudio de caso de la ALOMA, con Análisis de Costo-Efectividad (ACE), por medio de entrevistas con la presidenta de la Asociación y con otras asociadas, concretizando una investigación cualitativa. El artículo se encuentra estructurado en tres partes, la primera trató de la política nacional de economía solidaria y sus estrategias de fomento a los emprendimientos; la segunda presentó el espacio geográfico de la investigación, el estado del Amapá; y la última parte analizó la Asociación, su perfil, principales resultados de las políticas de fomento y sus principales trabas y avances.

Palabras clave: Economía solidaria. Política Pública. Asociación de Mujeres Loceras del Maruanum.

- 1 Total de pessoas que trabalharam ou que não trabalharam nos últimos 7 dias, e procuraram trabalho nos últimos 30 dias (Censo Demográfico e a Pesquisa por Amostra Domiciliar – PNAD, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE).
- 2 Nomenclatura amazônica utilizada para denominar as comunidades ou pessoas que moram às margens dos rios.
- 3 Atividade comum em comunidades ribeirinhas e cidades pequenas com pouca estrutura de hospitais, na qual mulheres com saberes tradicionais fazem o acompanhamento das gestantes e auxiliam ou realizam o parto, com métodos alternativos aos das clínicas médicas.

REFERÊNCIAS

- AMAPÁ (Estado). Governo do Estado do Amapá. **O Estado e sua história:** marabaixo o principal evento folclórico do Estado. 2013. Disponível em: <<http://ap.gov.br/amapa/site/paginas/historia/marabaixo.jsp>>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de caso.** 2008. Disponível em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2015.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto Editora, 1994.
- COSTA, Célia Souza da. Louceiras do Maruanum em observância aos princípios ambientais: preservação, precaução e função socioambiental da propriedade. **Planeta Amazônia - Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas**, Macapá, n. 3, p. 145-152, 2011.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário dos Trabalhadores.** São Paulo: DIEESE, 2011.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 9-19, jun. 2002.
- GAIGER, Luiz Inácio. A outra racionalidade da economia solidária: conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, v. 79, p. 57-77, dez. 2007.
- _____. Antecedentes e expressões atuais da Economia Solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, v. 84, p. 81-99, mar. 2009. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/rccs_84_luiz_inacio_gaiger.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOERCK, Caroline. **Programa de economia solidária em desenvolvimento:** sua contribuição para a viabilidade das experiências coletivas de geração de trabalho e renda no Rio Grande do Sul. 2009. 405 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <http://www.fbes.org.br/biblioteca22/tese_caroline.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010.** 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ap>>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- _____. Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2014. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2014.
- KOPP, Tamires. **Artesanato do Maruanum.**

2012. Disponível em: <<http://naramazonie.blogspot.com.br/2012/01/artesanato-do-mar-unum.html>>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- LECHAT, Noëlle Marie Paule. Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 123-140, jun. 2002.
- MAFRA, José Ricardo e Sousa. **Artesãos e Louceiras**: a forma de vida sob a ótica da Etnomatemática. 2003. Dissertação (Mestrado em Ensino das Ciências e da Matemática) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.
- MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PORTO, Jadson. **Amapá**: principais transformações econômicas e institucionais: 1943 a 2000. Macapá: SETEC, 2003.
- SANTOS, Aline Mendonça dos. Os dilemas da organização popular do movimento da economia solidária no Brasil. **Otra Economía**, São Leopoldo, v. 8, n. 15, p.196-209, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/viewFile/otra.2014.815.07/4394>>. Acesso em: 28 fev. 2014.
- SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Por uma política pública nacional de formação em economia solidária** - PPNFES. SENAES/MTE. 2012. Disponível em: <http://www.fbes.org.br/biblioteca22/politica_formacao.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2014.
- _____. **Trabalho e Previdência Social**. 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808148EC2E5E014A394E2F856F5C/Acontece%20SENAES%202013%20-%20n34%20ed%20especial.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2014.
- SINGER, Paul. SENAES: uma experiência brasileira de política de economia solidária. In: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho et al. (Org.). **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 201-206.
- _____. Os oito primeiros anos da Secretaria Nacional de Economia Solidária. In: LIANZA, Sidney; HENRIQUES, Flávio Chedid (Org.). **A economia solidária na América Latina**: realidades nacionais e políticas públicas. Rio de Janeiro: Pró Reitoria de Extensão UFRJ, 2012.
- _____. Economia solidária. Entrevista concedida a Paulo de Salles Oliveira. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 22, n. 62, p. 289-314, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n62/a20v2262.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2014.

ARTIGOS

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA: ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS DE UMA CONSTRUTORA DE FORTALEZA¹

RESUMO

A responsabilidade social tem sido inserida nas organizações como resultado de mudanças sociais que as impactam fortemente. Nesse contexto, a gestão empresarial passa a ter engajamento em ações que visam minimizar os impactos socioambientais decorrentes do crescimento. No entanto, autores que debatem o tema da responsabilidade social chamam atenção para o fato de que a empresa sustentável busca um equilíbrio entre atuação externa e interna. Neste sentido, requer-se uma reflexão sobre como as empresas podem promover a responsabilidade social para os colaboradores. Este estudo propõe a reflexão acerca da relação gestão de pessoas e responsabilidade social interna, por meio de uma pesquisa qualitativa em uma empresa do ramo da construção civil do Ceará. As práticas de responsabilidade social interna foram apresentadas por integrantes três níveis hierárquicos da empresa e analisadas por um grupo de colaboradores operacionais. Constatou-se que existe na organização uma forte cultura voltada para a responsabilidade social, e que as práticas de gestão de pessoas são norteadas por seus princípios. A responsabilidade social é, dessa forma, um elemento pertinente para a vantagem competitiva da empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Responsabilidade social interna. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas são cada vez mais influenciadas por um ambiente competitivo. A sobrevivência das organizações, portanto, requer uma visão sistêmica de seu ambiente de negócio, cada vez mais influenciado por mudanças socioeconômicas. Na evolução da Ciência Administrativa, a migração da percepção da empresa como um sistema fechado para um sistema aberto e dinâmico contribuiu para sua percepção como organização social.

A percepção da empresa como uma organização social se tornou um tema mais visível, tornando-se um marco no período da Teoria das Relações Humanas. O contexto em que essa teoria surge é provocado por inúmeras críticas à exploração e ao descaso das empresas pelo bem-estar dos trabalhadores. A multidiscipli-

Andriele Pinto de Amorim
andriele.pintodeamorim7@
gmail.com

*Mestranda no Programa de Pós
Graduação em Administração
da Universidade Estadual do
Ceará (UECE). Fortaleza - CE-
BR.*

Milena Cirino Capelo
milencapelo@gmail.com

*Mestre em Educação pela
Universidade Federal do Ceará.
Fortaleza - CE- BR.*

ridade, nesse contexto, favorece a reflexão sobre a percepção do homem no trabalho, culminando no aprofundamento da importância e da valorização do capital humano; amadurecendo, assim, a visão da produtividade humana para além dos aspectos metodológicos e estruturais, propostos por escolas anteriores.

Desse modo, o entendimento da relação da empresa com a sociedade tem-se tornado pertinente, dada a necessidade de um comportamento ético nos negócios. Nas últimas décadas, a temática do desenvolvimento sustentável tem influenciado as empresas a investir em práticas de responsabilidade socioambiental. Assim, o conceito de responsabilidade social tem sido frequente nos estudos das organizações. Atualmente, o entendimento do papel social das empresas avança para além da criação de empregos e da adoção de ações filantrópicas, mas, e considera-se como responsabilidade empresarial a criação de valor para todos os agentes da cadeia produtiva de uma organização.

Nesse debate, a percepção dos colaboradores dentro das práticas e das estratégias de responsabilidade social tem-se tornado pertinente. Em razão disso, a Gestão de Pessoas (identificada neste estudo como GP) setor que tem sido considerado central para o desempenho estratégico das empresas, deve visionar a responsabilidade social (identificada neste estudo como RS), sobretudo na transformação da visão empresarial para a importância da responsabilidade social interna (doravante denominada de RSI).

Longe de ser uma função restrita à GP, a atuação das empresas em Responsabilidade Social Interna é o desdobramento de valores, como a sustentabilidade, para o público interno. Essas práticas visam à promoção da melhoria da qualidade de vida e bem-estar social. Logo, além da atenção dos profissionais de GP para a inserção dos princípios de RSI em seus processos, considera-se essencial a existência de uma sinergia organizacional a fim de promovê-la. Dessa forma, a visão estratégica da RS e o alinhamento das práticas gerenciais têm sido pontuados como um canalizador para o equilí-

brio entre a atuação externa e interna.

Neste sentido, este estudo consiste em responder: como a gestão de pessoas de uma construtora de Fortaleza pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna?

Em geral, pretende-se: identificar como a gestão de pessoas de uma empresa pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna a partir do estudo na Empresa C. Rolim Engenharia Ltda. De forma específica, intenta-se:

- a) entender o processo da implantação da cultura de Responsabilidade Social Interna (RSI) na empresa;
- b) identificar qual a importância da RSI para a gestão de pessoas;
- c) identificar a percepção da Responsabilidade Social Interna (RSI) nos três níveis hierárquicos da empresa e;
- d) verificar o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social interna.

2 EMPRESAS E SOCIEDADE

Uma organização é um sistema social complexo que interage com o meio, utilizando seus vários recursos para a consecução de objetivos (AMBONI; ANDRADE, 2011). Neste processo, diversos agentes dialogam na relação empresa-sociedade. O termo inglês *stakeholders* pode definir os diversos grupos interessados nos resultados das atividades de uma empresa, o que expressa o caráter missionário das organizações na sociedade (HILL; JONES, 2013).

Por um lado, a “sociedade organizacional” chama a atenção para a necessidade de a gestão empresarial perceber a sociedade em suas decisões, visto que elas impactam a qualidade de vida em sociedade (MAXIMIANO, 2012). Por outro, o impacto das mudanças da sociedade nas organizações deve transformar a mentalidade empresarial, considerando que essas mudanças são fundamentais para a continuidade dos negócios (DIAS, 2012).

Dessa forma, diversas mudanças têm

ocorrido na percepção dos clientes, pois eles esperam que as empresas sejam éticas (ANDRADE; TACHIZAWA, 2012). Em vista disso, entende-se que é crucial o levantamento das perspectivas desse grupo, pois, entre as percepções, pode-se elencar a questão da reputação da empresa em relação ao meio ambiente e às condições de trabalho de funcionários.

Portanto, a relação ética das empresas com seus diversos públicos pode ser vista como a garantia de um crescimento sustentável. No entanto, as empresas, enquanto dependentes de recursos importantes da sociedade, são influenciadas por dificuldades como o baixo nível de educação e violência (MENDES, 2012). De forma direta ou indireta, fatores como educação, saúde e violência podem-se tornar entraves para a gestão empresarial.

Na ação empresarial, esses entraves, como a questão educacional e social, conduzem ao entendimento sobre o papel das empresas para o desenvolvimento sustentável. Esse termo surge como resultado de um movimento da própria sociedade em relação à reflexão acerca da necessidade de se repensar o modelo tradicional de desenvolvimento (WECD, 1987 apud CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) declaram que a busca por uma postura ética é um desafio da gestão moderna, em que a ideia de sustentabilidade migra da ideia puramente financeira para um viés ambiental e social. Compreende-se, então, que “a empresa do futuro deverá estar mais comprometida com a sua missão transcendente, criando e mantendo uma cultura e valores que sejam a base de sua rentabilidade e compromisso social” (SOTO, 2011, p. 233).

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Na perspectiva de organização sustentável em que a organização é aquela “[...] que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas práticas e políticas de modo consistente” (BARBIERI, 2007 apud BARBIERI; CA-

JAZEIRAS, 2012, p. 134), diversos modos de pensar a RSE são apontados na literatura.

Moraes et al. (2010) usam o termo “relacionamento ético da empresa”, envolvendo todos os grupos que são interessados na atuação empresarial e que podem impactar ou serem afetados por ela, incluindo, ainda, o meio ambiente. Eles consideram a “ação social” como uma forma de atuação de responsabilidade empresarial.

Para Moraes et al. (2010), os termos “ação social”, “cidadania empresarial” e “responsabilidade social” se relacionam, e o entendimento sobre eles pode mudar de país para país. Nos Estados Unidos, por exemplo, o termo “ação social” é mais utilizado ao se referir a atividades que não se relacionam diretamente à atividade-fim da empresa e que têm por objetivo a atuação no entorno dela, buscando como finalidade propiciar uma boa imagem empresarial. Para os europeus, “cidadania corporativa” e RS são facilmente interligadas; são quase sinônimos (DIAS, 2012).

No Brasil, o entendimento da RS se aproxima da ação social empresarial, sendo fortemente reflexo da ideia incapacitante do governo em resolver todas as demandas sociais. Portanto, caberia às empresas a atuação em projetos de cunho social. Essas disparidades entre a concepção do que venha a ser RS recebe influência do contexto no qual elas surgem, bem como recebe influência das características dos diferentes setores de negócios. Logo, em países com a predominância de problemas sociais, a RS se configura, geralmente, em ações sociais. Porém, se for analisado sob o ponto de vista de impacto das atividades no meio ambiente em setores com alto índice de degradação ambiental, haverá a predominância de projetos de cunho ambiental (OLIVEIRA, 2013).

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) também é elencada na visão de outros autores que fazem a integração entre as variáveis ambiental, social e econômica. Eles consideram que, ao fazerem essa integração, a empresa se baseia nas metas de desenvolvimento sustentável (CLEGG; KORNBER-

GER; PITSIS, 2011). Esses autores também acreditam que o papel das ONG's na fortificação do papel social das empresas promove o bem-estar social.

Essas perspectivas foram propostas no modelo de Jonh Elkington (2001), o *triple bottom line*, o qual demonstra que, à medida que as organizações labutam em gerir as questões sociais e ambientais abrangidas em suas operações, adquirirá ganhos simultâneos em todas as formas de capital de que ela dispõe.

Barbieri e Cajazeiras (2012), porém, fazem uma distinção entre Responsabilidade Social Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial. Utilizando-se da expressão inglesa *Corporate Social Responsibility*, eles explicam que o termo “corporativa” não pode se referir a todas as empresas em geral, mas somente as de capital aberto cuja administração e propriedade são separadas. Nesse caso, a Responsabilidade Social Corporativa é a RS em empresas de capital aberto.

Porém, existe uma indagação acerca do fato de a atuação empresarial em projetos de cunho social não está relacionada à atividade-fim da empresa na visão desses autores. Considera-se que essas atividades voltadas à ação social podem ser classificadas como ações filantrópicas, mas não necessariamente responsabilidade social. No entanto, não há um consenso sobre o que uma empresa pode fazer para agir com RS. Porém, considera-se que poderia ser incluída na RS, além da responsabilidade legal e ambiental, a atuação social junto às comunidades (OLIVEIRA, 2013).

Carroll (1979) entendem por responsabilidade social empresarial a ação para atender às diversas expectativas da sociedade. São elencadas nesta definição as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Os autores entendem que existe uma interdependência entre as diversas responsabilidades e não uma sobreposição, fato que levou à substituição da representação da responsabilidade social na forma piramidal para o diagrama de Venn.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA (RSI) CONTEXTO E PRINCÍPIOS IMPORTANTES

A Responsabilidade Social prevê que as empresas adotem um comportamento de respeito aos direitos humanos, garantindo os direitos fundamentais do trabalho. Assim, a prática da RSI inclui: o “reconhecimento dos direitos à liberdade de associação e de negociação coletiva; a eliminação do trabalho forçado e compulsório; a abolição do trabalho infantil; e a eliminação da discriminação no emprego e no mundo do trabalho” (DIAS, 2012, p. 136). Em relação às práticas trabalhistas, compreende-se:

- a) emprego e relações trabalhistas;
- b) condições de trabalho e proteção social;
- c) diálogo social;
- d) saúde e segurança do trabalho e;
- e) desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho (DIAS, 2012, p. 136-137).

Conforme Barbieri e Cajazeiras (2012), o princípio da garantia dos direitos humanos se justifica, pois as organizações abrangem em seus processos a sua execução, principalmente dos direitos trabalhistas. Relacionados a essa ideia, os indicadores do Instituto Ethos, GRI e certificações sociais como a SA8000 e AA1000 compreendem que a relação com os trabalhadores devem abranger além de justiça por meio dos benefícios, o clima organizacional, a qualidade de vida e a promoção do aumento da empregabilidade dos funcionários (ANDRADE; TACHIZAWA, 2012).

Pinto, Coutinho e Melo (2014), ao investigarem as normas NBR 16001:2004, AS 8000 e ISO 26000:2010, chegaram a uma interseção entre elas; concluíram que a RSI, para ser efetiva nas empresas, não pode ficar restrita aos aspectos trabalhistas legais, deve ir além, com ações que tragam melhorias de cunho pessoal e familiar aos colaboradores. Os temas comuns aos indicadores são: gestão participativa; diálogo e participação; preocupação com o ambiente e condições de trabalho; respeito ao indivíduo;

preocupação com a saúde e segurança do trabalho; compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador e política clara de plano de carreira.

A perspectiva do público interno nas organizações é incluída também nas diretrizes de relatórios de sustentabilidade como o *Global Reporting Initiative* (GRI), que abrange as dimensões econômica, ambiental e social. No relatório, as empresas devem apresentar sua forma de gestão em relação a seu público interno, em relação a aspectos trabalhistas, como a existência de trabalho decente, igualdade de salários etc. (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015).

5 GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

A evolução da administração revela como as organizações passaram por um processo de adaptação no que tange às suas novas formas de gestão. Essas mudanças permitiram a criação de uma “nova organização” que surgirá devido à insatisfação com os antigos formatos de organizações. As críticas à extrema burocracia permitiram a migração das formas mecanicistas, marcadas pela hierarquia, centralização de decisões e papéis especializados, para a forma orgânica, que é caracterizada pela descentralização e flexibilidade. Nesta última, a perspectiva de trabalho nas organizações também se transforma de forma notável (CHILD, 2012).

Dessa forma, a GP se transforma na medida em que o modelo das organizações muda. Para Gil (2001), a GP, na gestão contemporânea, parte da visão das pessoas como cooperadoras das empresas e capazes de gerar uma sinergia para o alcance de objetivos, tanto no nível organizacional quanto no nível pessoal, o que torna evidente a evolução da administração de pessoal para a gestão estratégica de pessoas no final do século XX.

Uma visão mais aprofundada considera uma percepção sistêmica do gerenciamento de pessoas não se limitar ao setor específico de GP

dentro de uma estrutura, mesmo que seja função prioritária para o setor o desenvolvimento de políticas. Para as empresas modernas, essa responsabilidade deve estar inserida nos demais órgãos como reflexo da inserção da GP na estratégia das empresas. Logo, cuidar das pessoas deve ser uma “responsabilidade compartilhada” (RÉ; RÉ, 2010, p. 82).

Esse alinhamento entre a GP e a estratégia de negócio é pontuado por Ulrich et al. (2011) como um dos pontos fundamentais para a “transformação do RH”, os quais exprimem a ideia de que hoje há necessidade de os gestores de pessoas irem além do conhecimento do negócio da empresa. Eles devem também saber quais as expectativas dos *stakeholders* da organização e relacionar suas práticas a elas.

Marras (2012) faz um resumo da evolução do gerenciamento de pessoas nas organizações, ressaltando que as transformações ocorridas demandam um novo perfil daqueles que se encontram responsáveis por essa área nas empresas. A fase legalista estava centralizada na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em que predominava a habilidade da empresa em lidar com leis e conhecimentos de direito, bem como havia pouca relação do gestor com as estratégias e pouca importância era dada aos aspectos sociais e psicológicos do trabalhador. Na fase tecnicista, compreendida entre 1950 e 1965, surge a administração de pessoal marcada por uma leve visão humanista que prioriza, além dos aspectos legais, os programas de treinamento e o desenvolvimento de pessoas.

Em seguida, uma nova perspectiva surgiu devido à necessidade de profissionais que tivessem uma visão sistêmica da empresa. Essa fase é denominada de administrativa, pois, demandava-se um profissional com habilidades de negociação tendo em vista o surgimento dos movimentos sindicais. A empresa tinha a responsabilidade de atender às exigências de uma parcela significativa da sociedade por meio de uma boa relação com os trabalhadores. Após 1985, o entendimento das pessoas como “parceiras” foi-se solidificando, e a visão de um gestor mais humanizado, com visão geral de negócio na fase

estratégica foi, de fato, revolucionária para a transformação da gestão de pessoas.

Tornar o ambiente de trabalho propício a essas mudanças, sobretudo na construção de uma “nova cultura” que transpõe a estrutura enrijecida, predominante no período fordista e taylorista, requer das empresas um olhar para aspectos como a liderança. Esta liderança deve ser capaz de “construir” essa cultura, tendo em vista que as estruturas organizacionais se tornam cada vez mais enxutas. Dessa forma, diversos processos se tornaram de imensa importância na relação das pessoas na organização (SOTO, 2011).

Compreende-se, então, que as práticas de cunho social desenvolvidas pelas empresas afetarão diretamente os trabalhadores por meio de investimentos ligados à GP, pois podem gerar benefícios como a promoção de cuidados com a saúde, bem como a segurança do trabalho (DIAS, 2012). A GP seria, então, um canal capaz de promover a inserção da RS na cultura das empresas por estarem mais próximas da realidade do ser humano e das demandas sociais no seio da organização.

Logo, com o avanço da percepção das empresas para temas como a sustentabilidade, torna-se cada vez mais clara a ideia de que a GP tem um papel-chave para a sustentabilidade empresarial, sendo pertinente a implantação de práticas sustentáveis em seus processos. Ao escolher a sustentabilidade como canal entre empresa e colaboradores, a gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade. No entanto, para que isso se torne efetivo, é necessário que as estratégias sustentáveis nas empresas saiam do âmbito de práticas tradicionais, como a redução de impactos ambientais, e adentre também no relacionamento da empresa com as pessoas dentro e fora de seu ambiente (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014).

Nesse sentido, a GP deve propor, dentro da relação organização-funcionário, a realização de metas que justifiquem, de fato, a importância da RSI por meio de ações que são originárias de planos de desenvolvimento pro-

movidos por ela (MORAES et al., 2010).

Essa mudança em torno da percepção do valor dos *stakeholders* internos, para Mostardeiro (2010), pode ser compreendida por sua relevância no processo da gestão da RS. Embora esse fato seja relativamente novo para as empresas, considera-se a inter-relação entre gestão a GP e a RS um requisito importante para seu fortalecimento. É importante notar que o público interno é um dos grupos mais referidos ao se falar em RS, como no caso do Brasil, por exemplo.

Essa prioridade também pode ser comprovada pela importância dada pelo Instituto Ethos aos parceiros internos, em que esse requisito detém o maior número de indicadores da ferramenta de avaliação da Instituição. Compreende-se, também, que o setor tem participação decisiva neste intento, pois geralmente corresponde a uma área que apresenta uma estrutura formal dentro da empresa com orçamento formal, e sua institucionalização pode ser um forte fator político para a promoção da RS.

Ainda na visão de Mostardeiro (2010), o gestor da área de gestão de pessoas tem um importante papel para a consolidação da RSE e, em contrapartida, o setor tem cada vez mais percebido a proposta da atuação social das organizações como uma oportunidade para seu fortalecimento.

Conforme Moraes et al. (2010), a gênese da responsabilidade social empresarial se deu no ambiente interno das empresas, no qual as questões relacionadas às condições de trabalho humano poderiam ser criticadas e repensadas, tornando, assim, a RSI um fundamento para o alargamento das fronteiras organizacionais na interação com a Responsabilidade Social Externa. Essa prioridade com o público interno é altamente pertinente ao se falar na atuação ética das empresas, deixando inconcebível que a atuação externa se torne apenas um meio para a promoção de uma boa imagem empresarial enquanto pouco se promove o bem-estar interno.

Dessa forma, entende-se, pela visão de Moraes et al. (2010), que o compromisso com

a RSI se torna um fundamento para que as empresas possam alargar suas fronteiras e engajar-se com os agentes externos. Para isso, é necessária uma atuação social equilibrada entre o público interno e o externo, e os benefícios como imagem empresarial, *status*, reconhecimento, ganhos econômicos poderão ser resultados desse engajamento social.

A importância do engajamento da gestão de pessoas nas empresas para a responsabilidade social é pontuado por Aubé e Morin (2009). Para eles, os gestores têm a responsabilidade de assegurar o futuro dos funcionários e das gerações atuais e futuras. Dessa forma, os gestores de organizações estão entre as pessoas mais bem qualificadas para propor soluções para as preocupações sociais por lidarem com as questões humanas.

Pode-se concluir que tanto a concretização de práticas de RS quanto às práticas modernas de Gestão de Pessoas estão estritamente ligadas e se relacionam na geração de mudanças no tocante ao gerenciamento das pessoas nas organizações (GOMES; BRITO, 2013).

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo foi realizado na empresa C. Rolim Engenharia LTDA. Fundada em 1977, diversas práticas de gestão ambiental e social foram implantadas na empresa, incluindo seus processos produtivos por meio da adoção do *lean construction*, o qual agrega valor a seus clientes e colaboradores.

A natureza desta pesquisa é qualitativa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Segundo a classificação de Vergara (2013), esta pesquisa é descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios, constitui-se em estudo de caso e documental. Ao responder a uma das características da pesquisa, a profundidade justifica o uso do estudo de caso, que é reconhecido por áreas diversas das ciências sociais ao pretenderem estudar fenômenos sociais complexos (YIN, 2010).

Nesse estudo, o universo delimitado é o grupo formado por colaboradores, gerência e diretoria, os quais compõem a empresa C. Ro-

lim Engenharia. A escolha da amostra qualitativa foi feita de forma intencional, guiada por três propósitos que estão relacionados às características deste estudo: a obtenção de uma visão estratégica sobre o tema da pesquisa, a análise dele por um especialista e a percepção das práticas da empresa de RSI por meio da visão dos colaboradores. Foram selecionados para entrevistas individuais a diretora da empresa, a Gestão de Pessoas, um supervisor de obras e um grupo de seis colaboradores que participaram de um “grupo focal”.

Na fase de coleta de dados, foram utilizados como instrumentos: consulta a documentos e publicações da empresa, além de entrevistas individuais e técnica de grupo focal. Inicialmente, foram analisadas duas publicações cedidas pela empresa; em seguida, foram iniciadas as entrevistas semiestruturadas com três níveis hierárquicos da empresa, a saber: gerência 1 (diretora comercial e marketing); gerência 2 (gestora de pessoas); gerência 3 (supervisor de obras).

O grupo focal foi realizado com seis colaboradores em uma unidade produtiva, os quais atuam nas funções de: pedreiro (E4 e E5), ajudante de pedreiro (E3), Emassador (E1) e servente (E2 e E6). Os entrevistados do grupo focal têm entre 4 meses a 5 anos de empresa e possuem de um a seis filhos. Em relação ao estado civil: quatro são casados, um solteiro e um divorciado. O grupo era composto de quatro homens e duas mulheres.

Durante a fase de desenvolvimento do grupo focal, foram realizadas perguntas abertas a partir da revisão do estudo de Pinto, Coutinho e Melo (2014), o qual enfoca sete aspectos comuns aos indicadores de RSI pesquisados por esses autores. Observa-se que não foi solicitada a identificação nominal dos participantes a fim de se evitar intimidação à participação. Desse modo, gerou-se um ambiente de interação entre participantes e entrevistador.

Para a análise qualitativa, foi utilizado o método de análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos. Segundo Bardin (2011), essa técnica representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam à obten-

ção de conhecimentos relacionados às condições de produção de mensagens e sua recepção.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

7.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Na fase da análise documental, foram realizadas leituras de dois documentos publicados pela empresa entre 2013 e 2015. Posteriormente, foram selecionadas as páginas que se relacionavam à descrição de práticas e projetos de RSI e GP. Foi consultada a Coletânea *Lean & Green* (MOURÃO; VALENTE, 2013) e o Relatório de gestão de 2014, baseado no *Global Reporting Initiative* (GRI).

Da análise dos documentos, pôde-se compreender que as práticas de responsabilidade social voltadas ao público interno fazem parte da visão da empresa de “[...] desenvolver um modelo de gestão fortemente fundamentado na filosofia da construção enxuta (Sistema *Lean* da Qualidade)”, sendo uma de suas preocupações fundamentais o capital humano, por meio da política *Life*, juntamente à questão ambiental e à inovação (MOURÃO; VALENTE, 2013, p. 154).

Dessa forma, a filosofia *Lean* está baseada na promoção de uma cultura de sustentabilidade na empresa, tendo como marco, segundo a construtora, o lançamento do programa “Compromisso verde” em 2009. Esse programa envolve ações simultâneas de preservação ambiental e social, que promovem a criação de valor para a empresa e o meio ambiente, por meio da redução de custos e desperdícios, bem como o bem-estar social e a promoção da responsabilidade social interna, pelas práticas de qualidade de vida, saúde e segurança dos colaboradores (MOURÃO; VALENTE, 2013).

A visão da empresa em relação aos colaboradores é um dos legados de seu fundador, Clovis Rolim, que, segundo as palavras do atual presidente da empresa, foi responsável pela implantação do princípio da organização: “construir edificações, edificando vidas”. Para

isso, a edificação das vidas, segundo o presidente, volta-se para a busca de “[...] agregar valor em cada etapa das atividades pertinentes, motivando o digno exercício da responsabilidade profissional aliada ao socioambiental” (C. ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014, p. 9).

No relatório de gestão da empresa de 2014, aspectos relacionados aos colaboradores abrangem cinco dos dez tópicos relevantes apresentados no documento, a saber: público interno, saúde e segurança, educação e inovação, direitos humanos bem como ética e responsabilidade social. Segundo a empresa, as práticas de Gestão de Pessoas e ações para os colaboradores ocorreram efetivamente nos últimos cinco anos anteriores ao relatório.

A partir das informações descritas nesses documentos, foram listadas práticas de gestão de pessoas:

- a) políticas de benefícios;
- b) assistência médica e odontologia;
- c) previdência privada;
- d) participação nos resultados e nos lucros;
- e) política de treinamentos;
- f) saúde e segurança no trabalho;

Além de aspectos trabalhistas como visto acima, a empresa tem proposto projetos que visam atender necessidades básicas dos colaboradores da base operacional, tendo destaque os programas “Mutirão do Bem” e o “Projeto Ser do Bem”. Ambas as práticas enfocam a promoção da qualidade de vida dos colaboradores. Entre esses, o programa “Mutirão do Bem” é reconhecido pela Câmara Brasileira da Construção como um dos melhores programas de responsabilidade social da indústria da construção. O programa foi iniciado em 2009 e visa à melhoria das casas de colaboradores operacionais. Ao ser selecionado, o colaborador recebe apoio financeiro, logístico e técnico para a reforma da casa, e o trabalho é realizado por colaboradores que se voluntariam (C. ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014).

O “Projeto Ser do Bem” envolve ações para a promoção da qualidade de vida e saúde física e mental por meio de ações de edu-

cação ambiental, cuidado da saúde e educação física. Dessa forma, a empresa promove ações na comunidade e envolve os colaboradores em passeios ciclísticos, campeonatos esportivos e educação ambiental (C. ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014).

7.2 PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA (GERÊNCIA 1)

A percepção estratégica da RSI foi coletada junto à alta administração da empresa, por meio de entrevista com uma diretora. A integração da RSI na gestão da empresa se configura como um valor relevante desde o início dos negócios da construtora, segundo a gerência 1. Segundo a diretora, a imersão da RS nas estratégias da empresa é resultado da interpretação dos valores pessoais dos fundadores e da alta administração nos negócios da construtora.

Como resultado disso, a motivação para a RSI é baseada em valor pessoal. Foi mencionado que a atuação da empresa em ações e projetos sociais internos e externos não é resultado de questão mercadológica, e, embora a empresa tenha uma atuação sólida em projetos de caráter socioambiental, não os utiliza para a promoção da imagem empresarial por meio de campanhas publicitárias, e justifica: “[...] *A nossa preocupação maior é realizar e transformar. Se as pessoas vão ficar sabendo ou não, ótimo, é questão de consequência de nosso trabalho.*” (DIRETORA).

Embora a geração de lucro seja crucial para manter sua força de trabalho, a empresa expõe que a atuação em RS não está condicionada à possibilidade de ganhos financeiros.

A importância da RSI para a imagem da empresa, junto a seu público interno, se dá na possibilidade de um reconhecimento do agir ético da empresa internamente. Essa relação se estabelece, segundo a gerência 1, porque a RSI possibilita uma melhor transparência das ações da empresa que busca sempre agir de forma justa. Outra observação feita foi acerca da resolução de conflitos internos e a reparação de problemas gerados por possíveis erros. Além disso, ela chama a atenção

para o fato de a RSI ser um elemento de atração de candidatos a emprego na empresa.

A RSI na construtora, segundo a gerência 1, dá-se por meio de várias práticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores. Os projetos mencionados pela diretora estão relacionados à promoção da saúde, à educação e ao desenvolvimento profissional e à qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

A entrevistada ressalta que o compromisso em promover a RSI na empresa é percebido por meio de frases que se tornaram um lema para a gestão da empresa, como exemplo, cita: “*Nós estamos construindo prédio, mas nós estamos transformando a vida de cada funcionário que está aqui nessa empresa.*” (DIRETORA).

Em relação a isso, menciona que a empresa tem promovido ações voltadas para a educação dos colaboradores da base operária por meio do projeto “Letra viva”, o qual fornece a educação básica e o projeto “biblioteca itinerante” e visa estimular a leitura e a disseminação de informações aos operários no ambiente de trabalho. Outra preocupação da empresa é com a promoção da saúde dos colaboradores, em que a diretora destaca os programas de vacinação e doação de sangue, de tratamento odontológico, e as palestras sobre doenças sexualmente transmissíveis e outros assuntos.

Outro elemento que compõe a RSI da empresa na percepção da entrevistada é a preocupação com a promoção do bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho. Para a entrevistada, a construtora promove isso ao se preocupar com questões relacionadas à alimentação, ao fornecer a seus colaboradores uma alimentação de qualidade, e disponibilizar um espaço no canteiro de obra, chamado de “espaço do bem”, em que os colaboradores podem descansar nos intervalos de trabalho.

O Programa “Mutirão do Bem”, projeto premiado nacionalmente pela Câmara brasileira da indústria da construção (CBIC), em 2014, foi ideia de um gerente da empresa e é um dos programas de RSI. Sobre ele, a gerência 1 enfatiza: “*nós saímos desse ambiente e fomos pra casa dele, a gente não se conteve em trabalhar*”

o funcionário só dentro do ambiente de trabalho.” (DIRETORA).

Observa-se que o programa tem uma importância para a diretoria da empresa, demonstrando sua afinidade com ela, ao comentar sobre a história de algumas casas reformadas no início do projeto: *“Tinha uma casa que não tinha banheiro e a gente ficou pensando: Meu Deus! O homem não tem banheiro em casa e a gente quer que ele produza alguma coisa.”* (DIRETORA). Segundo ela, o programa está bastante consolidado na construtora, pois, além de dar suporte financeiro, logístico e técnico, incentiva a cidadania aos colaboradores que trabalham voluntariamente na reforma das casas.

Em relação ao processo de implantação da cultura de RS, ela afirma que esse processo ocorreu naturalmente ao comentar: *“[...] nós vamos criando os projetos e as pessoas vão abraçando a causa e, dessa forma, essa cultura vai-se disseminando.”* (DIRETORA). Existe, juntamente a essa cultura, o incentivo à participação dos colaboradores na gestão da empresa por meio da valorização de ideias inovadoras.

7.2.1 Análise da gerência 2: percepção de Gestão de Pessoas sobre a Responsabilidade Social Interna

A percepção da RSI foi coletada em segundo lugar na GP da empresa. Para a gerência 2, a importância da RSI na GP se dá no fato de ela proporcionar aos gestores um agir pautado pela ética que é, segundo a entrevistada, uma das principais características que embasam a RSI. Esta funciona como um norteador para as práticas e as ações de GP e tem um papel fundamental para a estratégia empresarial, vindo a legitimar a credibilidade do trabalho do gestor de GP na opinião da gestora.

Na visão da gerência 2, a RSI é uma preocupação fundamental para a C. Rolim Engenharia, pois, enquanto ela desenvolve ações de RS voltadas para a preservação do meio ambiente por meio do programa de plantação e doação de mudas na cidade, o programa “Compromisso Verde”, há ações voltadas para o pú-

blico interno, como o programa “Mutirão do bem”, entre outros.

O Programa “Mutirão do Bem” faz parte do pilar *life*, o qual abrange a Gestão de Pessoas no modelo de gestão da empresa, envolvendo um conjunto de ações voltadas para o público interno dentro e fora da empresa, sendo, segundo a empresa, mais uma forma de incorporação da RS na cultura da empresa (C.ROLIM ENGENHARIA LTDA, 2014).

No programa de reforma da casa de colaboradores da base operária, a gestora informa que o setor participa dele ativamente, já que existe um processo de seleção dos colaboradores inscritos anualmente. Segundo a empresa, atualmente, o projeto já beneficiou 14 colaboradores desde a sua implantação, em 2009 (MOURÃO; VALENTE, 2013).

Outro programa apontado pela gestora que tem cunho de RSI é o programa “Letra Viva” em parceria com o Serviço social da indústria (SESI), (conhecido internamente como “escolinha”), que oferece educação básica para os colaboradores que atuam nas obras da construtora. Como a construção civil absorve um público com um nível geralmente baixo de escolaridade, há a necessidade de estimulá-los à leitura, sobre isso declara *“a gente tem a responsabilidade de aumentar o conhecimento dessa pessoa para que ela tenha cada vez mais informação”* como foi enfatizado (GESTORA DE PESSOAS). Para isso, a empresa tem-se engajado em promoção de incentivo à leitura por meio do programa “Biblioteca Itinerante” que funciona em contêineres disponíveis nas obras.

A preocupação com a educação integra também a família dos funcionários, pois a empresa atualmente entrega para os colaboradores que comprovam a matrícula dos filhos um *kit* para apoiar os estudos contendo material de uso escolar. Segundo a GP, outro programa recentemente criado pela empresa é o *kit* maternidade, o qual beneficia as colaboradoras e as esposas de colaboradores que atestam o nascimento de filhos.

A gestora enfatiza que a disseminação dos projetos da empresa para os colaboradores é importante e pode-se tornar um es-

tímulo não só para a atuação interna em RS, mas também para a sociedade. Segundo ela, outra forma de promover a cultura da RSI na empresa é por meio de um informativo em forma de jornal, o qual é desenvolvido pela área comercial da empresa, em parceria com a GP, e distribuído trimestralmente, chamado “Voz do bem”; ele divulga as ações para os colaboradores bem como registra marcos importante da empresa no período.

Outra forma de proporcionar a RSI, segundo a gestora, é por meio da busca pelo bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. O “Espaço do Bem” é um espaço construído dentro dos canteiros de obras, onde os colaboradores podem descansar e se entreter nos intervalos de produção. Esse espaço é idealizado, juntamente ao planejamento das obras, e, assim, é inserido seu *layout*.

A promoção de informação sobre saúde e prevenção de doenças faz parte das práticas de GP. Para a gestora, a empresa se preocupa em informar seu público operacional sobre temas como: doenças sexualmente transmissíveis, drogas etc. No entendimento da GP, existe uma deficiência no conhecimento dos colaboradores operacionais acerca desses temas, sendo pertinente a disseminação de palestras no canteiro de obras.

Na percepção da gestora, a política de Gestão de Pessoas promove os direitos humanos e se preocupa em inserir a RSI no desenvolvimento dos colaboradores. Conforme consta em uma coletânea da empresa, a política de GP tem como missão “contribuir com o crescimento e consolidação da empresa no mercado, mediante desenvolvimento integral de profissionais e promoção de qualidade de vida para os colaboradores” (MOURÃO; VALENTE, 2013, p. 152).

Em relação à percepção da diretoria sobre essas ações, segundo ela, a empresa está totalmente sensibilizada, tendo-as inserido fortemente em sua cultura. Por essa razão, demonstra apoio às ideias vindas da GP bem como se engaja e propõe ações de melhoria para o engajamento da GP em RS. Para a gestora, a empresa se esforça em atender à legislação trabalhista, por meio do controle da carga horária,

por exemplo; e a GP tem-se aplicado a agir de forma coerente em relação aos benefícios que são oferecidos.

Em relação a salário justo, a gestora diz que a empresa segue a legislação trabalhista, oferecendo um salário dentro do piso da construção civil. E, em busca de promover igualdades, a empresa tem trabalhado na criação de uma política de plano de cargos e salários para implantá-lo em um período posterior.

Para ela, a GP pode garantir esse conhecimento fazendo uso do contato com os colaboradores, por meio dos treinamentos e do momento de integração do colaborador com a empresa. Ela explica que a GP acompanha alguns programas por meio da frequência e informações das instituições parceiras, como é o caso do programa “Letra Viva”, e assim, procura incentivar a participação por meio de momentos de sensibilização no canteiro de obras.

Sobre a verificação do grau de conhecimento, uso e satisfação dos colaboradores, a gestora apresentou que há uma dificuldade desse acompanhamento pelo fato de a RS da empresa abranger uma quantidade considerável de atividades, mas informou que existe um controle quantitativo dos programas. Esse acompanhamento pode ser feito também por meio da parceria com o SESI, que gerencia os programas de educação básica e da “Biblioteca Itinerante”, que são levados às obras.

Em relação à satisfação dos colaboradores, sobre os programas, ela acredita que o índice de rotatividade seja um ótimo indicador para identificá-la. Segundo consta no Relatório de gestão 2014, baseado nas diretrizes do GRI, o *turnover* dos colaboradores era de 4,77%, e os cargos de servente e pedreiro foram os que obtiveram maior taxa de rotatividade no período, o que seria normal em consideração à média das empresas da construção. Ressalta, ainda, que, na última pesquisa de clima realizada na empresa, o quesito *orgulho de trabalhar* foi acima de 80%; isso aponta que as ações de RSI tem favorecido a percepção dos colaboradores.

7.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA 3: PERCEPÇÃO DO SUPERVISOR DE OBRAS SOBRE A RSI

A percepção da RSI para a gerência 3 foi coletada junto à supervisão de obras, abrangendo vários aspectos relacionados no quadro 1. Esses aspectos apontam a percepção do gestor sobre os sete aspectos da RSI identificados no estudo dos autores Pinto, Coutinho e Melo (2014).

Aspecto	Percepção da Gerência 3
Diálogo	Acredita que ela ocorre de forma saudável em todos os níveis hierárquicos da empresa, envolvendo tanto a resolução de problemas no contexto do trabalho quanto na vida pessoal dos colaboradores. Ele comenta que, no exercício de seu cargo, geralmente ele tem que lidar com dificuldades dos colaboradores da obra, e que ele procura demonstrar disponibilidade para tirar dúvidas sobre o desempenho do serviço e também os problemas pessoais. Existe um esforço da diretoria para que isso aconteça e também dele com o pessoal que lhe está subordinado ao tentar resolver questões que surgem no canteiro de obras.
Gestão participativa	Comenta que, na empresa, existe oportunidade para ideias e sugestões. No A3, ferramenta utilizada pela empresa para a expressão de sugestões, as ideias são descritas e especificadas, mostrando as etapas de como foi feita. Caso seja aceita, ela será apresentada, geralmente no Kaizen semanal, e implantada em todas as unidades de obras da empresa.
Ambiente de trabalho	Segundo ele, o ambiente de trabalho está relacionado ao planejamento da obra onde é feito todo o layout do canteiro a fim de proporcionar uma melhor qualidade de vida para o trabalhador dentro da obra. Menciona também que existem vários espaços contemplados no projeto de canteiro como o refeitório, o vestiário e o escritório e também o “Espaço do Bem”.
Respeito	“O respeito pelos colaboradores é muito bom”. Por abranger uma mão de obra vulnerável socialmente, o supervisor entende que isso pode levar ao surgimento de casos provocados pela baixa instrução como, por exemplo, descontentamento com algo ou até mal entendidos, o que demanda da empresa uma habilidade para trabalhar e contornar situações que possam parecer injustas para alguns funcionários. Porém, a empresa sempre age eticamente, respeitando as convenções trabalhistas entre outros direitos.
Bem-estar	Entre os programas de RSI, o “Mutirão do bem” foi reconhecido como o melhor programa de responsabilidade social, desenvolvido pela construtora segundo o entrevistado: “Um programa fantástico que a C.Rolim criou e que, ao longo dos anos, ela foi melhorando... Então é uma coisa que abrange todo o operacional... porque é um benefício que não tem tamanho.” O supervisor comenta que sempre esteve envolvido na execução do programa. Ele aponta outros programas da empresa que refletem na família dos colaboradores como o kit escolar e maternidade, recém-implantados. Para ele, todos esses programas são formas de agradecer ao colaborador e também trazer benefícios para suas famílias.
Saúde e Segurança do trabalho	Em relação aos programas da empresa de RS, considerou a questão dos programas de segurança e prevenção de acidentes como essenciais e um assunto vital para a empresa, em que os colaboradores são frequentemente treinados.
Desenvolvimento Pessoal e profissional	O supervisor apontou que a empresa tem-se empenhado em treinar e capacitar seus colaboradores, e que, anualmente, ela oferece treinamentos. Os programas são adequados e satisfatórios, o que lhe proporcionou crescimento profissional durante os vinte anos em que trabalha na empresa. O supervisor entrou na empresa como contínuo, passando pelos cargos de motorista, encarregado de produção, supervisor de qualidade até chegar à supervisão de obras. Durante todo esse tempo, o colaborador obteve capacitação técnica e ingressou na graduação de Engenharia da produção em 2015.

Quadro 1 - Percepção do Supervisor de obras

Fonte: dados da pesquisa (2016).

7.4 ANÁLISE DO CONHECIMENTO DOS COLABORADORES OPERACIONAIS SOBRE A RSI

Após o levantamento sobre a percepção da RSI nos três níveis hierárquicos da empresa, foi verificado o conhecimento da RSI para o grupo de colaboradores operacionais, seguindo como referência os princípios comuns aos indicadores de RSI identificados no estudo de Pinto, Coutinho e Melo (2014).

Aspecto	Percepção do grupo focal
Diálogo	A empresa está aberta ao diálogo com seus colaboradores (E1). O “chefe”, (referindo-se ao supervisor) demonstra prontidão às demandas dos operários e mantém um bom relacionamento (E2). A “acessibilidade” às gerências vai além do âmbito profissional, indo também ao pessoal (E3). A empresa tem espaço para o diálogo (E6).
Gestão participativa	A empresa dá espaço para que as ideias sejam expressas e as reuniões que acontecem no canteiro de obras sejam uma oportunidade para isso (E1). A empresa está aberta a sugestões e recompensa os colaboradores por boas ideias (E3). Há muito trabalho e não vê reconhecimento, porém, apesar de as decisões virem da gerência, é possível a flexibilidade da forma de trabalhar, caso seja viável (E4). Todas as ideias propostas pelos colaboradores são avaliadas, e, caso elas sejam viáveis, são validadas. Há reconhecimento, seja de forma simbólica ou por meio de compensação financeira, porém, o salário já é uma recompensa pelo trabalho (E5)
Ambiente de trabalho	As condições de trabalho são adequadas principalmente no que concerne à disposição de equipamentos de segurança (EPI’s) para o seu uso pelos colaboradores (E1). O ambiente de trabalho é limpo e organizado (E3) e também representa cuidados básicos, como a existência de banheiros adequados (E6). O “Espaço do Bem” é muito interessante e um diferencial entre as construtoras em que já trabalhei (E3). O espaço é bem utilizado pelos operários (E4) e, além de jogos, há cadeiras para repouso (E5). O espaço é colocado no início das obras e é retirado na fase final (E6).
Respeito	Não existe nenhum problema relacionado à questão do respeito na empresa (E3) e não há nenhum tipo de discriminação (E4). A existência de respeito na empresa demonstra-se na sua atitude em relação às greves trabalhistas, agindo de acordo com a lei e seguindo as orientações sindicalistas (E5).
Bem-estar	A empresa tem preocupação com o bem-estar dos funcionários, preocupando-se com suas famílias ao beneficiar os filhos dos colaboradores com um “kit escolar”(E1), e o principal programa da empresa é o “Mutirão do Bem”, “...não participei do “mutirão” porque não tenho necessidade, mas conheço outros colegas que tiveram a casa reformada; é muito bom”...” ...eu participei da reforma da casa de um senhor que tinha os filhos deficientes... era muito triste a situação, mas deu tudo certo”.A empresa também participa com doações a projetos externos por meio do Projeto Social “Ser do Bem” “...a filha da minha sobrinha participa de um projeto patrocinado pela C.Rolim” (E6). A segurança do trabalho é uma forma de a empresa propiciar o bem-estar (E4).
Saúde e Segurança do trabalho	A empresa se preocupa com a segurança no trabalho e acompanha sempre o uso dos equipamentos, por meio dos técnicos de segurança e, embora o uso dos equipamentos incomode fisicamente, o bom uso deles é fundamental para a proteção (E1). Existe a preocupação sobre o bom uso dos EPI’s por meio da vigilância dos técnicos de segurança (E3). A empresa oferece plano odontológico para os colaboradores operacionais, mas não plano de saúde que somente é destinando ao pessoal administrativo (E2).

Desenvolvimento Pessoal e profissional	Existe oportunidade para o crescimento profissional e também se busca capacitar os colaboradores para que possam exercer cargos que exijam uma melhor qualificação. Vários funcionários da obra se qualificaram e estão crescendo profissionalmente na empresa (E1). A empresa oferece oportunidade para todos os colaboradores igualmente. Mesmo antes de trabalhar na empresa, pode saber sobre os programas por intermédio de um amigo que trabalhava na construtora e que sempre falava sobre os projetos e as ações (E3). Embora não tenha feito nenhum curso oferecido pela empresa, sente-se satisfeito e pretende se aposentar na construtora (E4)
--	--

Quadro 2 - Percepção dos colaboradores

Fonte: dados da pesquisa (2016).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir sobre o contexto contemporâneo empresarial e as perspectivas da RSI em relação ao engajamento das empresas na busca da criação de valor sustentável, este estudo visou responder à problemática: como a gestão de pessoas de uma construtora de Fortaleza pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna?

Para isso, este estudo propôs-se a: identificar como a gestão de pessoas de uma empresa pode contribuir para a promoção da Responsabilidade Social Interna a partir do estudo na Empresa C. Rolim Engenharia Ltda. De forma específica, intenta-se: 1. Entender o processo da implantação da cultura de Responsabilidade Social Interna (RSI) na empresa; 2. Identificar qual a importância da RSI para a gestão de pessoas; 3. Identificar a percepção da Responsabilidade Social Interna (RSI) nos três níveis hierárquicos da empresa e; 4) Verificar o conhecimento dos colaboradores sobre as práticas de responsabilidade social interna.

A partir da análise dos discursos das entrevistas e publicações da empresa, conclui-se que há uma sincronia na percepção da RSI nos três níveis de gestão da empresa, e que ela é resultado de valores de seu fundador. Desse modo, a interpretação da ideia de construir a partir do desenvolvimento das pessoas, reflete-se na administração da empresa, perpetuando a cultura de RSI, que é resultado da motivação pessoal dos diretores e dos gerentes da empresa.

Em nível estratégico, a RSI é reconhecida e há um equilíbrio com a atuação externa. Dessa forma, as ações voltadas para o capital

humano são apoiadas e incentivadas, o que garante a sua continuidade. No segundo nível, representado pela gestão de pessoas, há uma interpretação correta do valor da RSI, o que a posiciona como um elemento-chave para as práticas de administração de pessoas e a impõe como preservador da cultura de RSI. Assim, entende-se que a gestão de pessoas de uma empresa pode promover a RSI a partir do engajamento desse setor com a estratégia empresarial, remodelando seus processos para alcançar a responsabilidade social empresarial.

No nível de gestão operacional, existe um reflexo dessa cultura, que se torna um direcionador para a sua liderança. Verifica-se que os princípios da RSI abrangem a relação da gestão com seus liderados pautados pelo diálogo, pela participação e respeito, e pelo bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional.

Verificou-se que os colaboradores operacionais conhecem as práticas de RSI, o que atesta, mesmo de forma limitada, às informações disponibilizadas pela diretoria e pelos gestores da empresa. Como resultado, percebe-se que o conhecimento dos colaboradores está vinculado à busca de um relacionamento ético da empresa com seu público interno, em que a garantia de oportunidades de diálogo e participação, promoção do bem-estar dentro e fora do ambiente de trabalho e da preocupação da empresa com a saúde, segurança e desenvolvimento pessoal e profissional são pertinentes para a continuidade e o amadurecimento de práticas de responsabilidade social interna.

Verificou-se que o compartilhamento da

responsabilidade de cuidar de pessoas exige a inserção efetiva dos *stakeholders* internos nas ações de RS de forma sistêmica nas organizações, bem como o reconhecimento de sua relevância pela GP, que deve aprimorar sua atuação a fim de contribuir com a “missão social” empresarial e ser um fator chave para o desempenho da empresa em níveis ambiental, social e econômico.

As práticas de gestão de pessoas envolvem o atendimento a obrigações trabalhistas e a participação em projetos sociais estratégicos para a empresa. Essas práticas abrangem a temática do estudo, ou seja, a RSI, e têm por objetivo a promoção do bem-estar social dos colaboradores, dentro e fora de seu ambiente de trabalho, envolvendo a assecuração das leis trabalhistas, como saúde e segurança no trabalho, e as ações de cunho predominantemente social, como o projeto “Mutirão do Bem”.

O resultado deste estudo vem reforçar a literatura sobre a responsabilidade social empresarial, ou seja, reconhece que o investimento em práticas sociais voltado para o público interno gera retornos tanto para a empresa como para os colaboradores. De um lado, os benefícios sociais favorecem a imagem empresarial interna, gerando um clima de trabalho propício à inovação, o desempenho em produtividade, além de, conseqüentemente, retornos financeiros com pessoas envolvidas no desempenho da organização. Dessa forma, investimentos em responsabilidade social podem ser percebidos em longo prazo, e apesar de, em geral, serem analisados de forma subjetiva, podem contribuir com a sustentabilidade empresarial, pois trazem retornos como a reputação corporativa perante clientes e a comunidade, o que pode favorecer a escolha de clientes por empresas socialmente responsáveis. Por outro lado, o investimento em projetos sociais proporciona um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores, por meio de um relacionamento saudável com a empresa. Entre esses benefícios, pode ser elencada maior oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal, bem como retornos como incentivo a voluntariado e educação ambiental.

Em segundo lugar, pôde-se aprofundar a ideia sobre o impacto social da construção civil, a qual desempenha um papel importante na sociedade brasileira e tem refletido mudanças na sociedade, como exemplo, a presença da figura feminina nos canteiros de obras, lugar marcado, anteriormente, sobretudo pelos homens.

Em terceiro lugar, pode-se aprender que enquanto o contexto social brasileiro é marcado pelas atividades da construção civil, os resultados obtidos por práticas sociais empresariais são significativos. Dessa forma, a responsabilidade social empresarial pode favorecer a criação de valor sustentável para as empresas ao promover o desenvolvimento socioeconômico por meio de práticas que visem ao bem-estar social.

Considerando a importância do aprofundamento da temática deste estudo, propõe-se a integração de pesquisa quantitativa na investigação qualitativa, a fim de propor a criação de medidas de mensuração do impacto de projetos e ações sociais na sustentabilidade empresarial das construtoras. Além disso, sugere-se a identificação da percepção da responsabilidade social em outros níveis de colaboradores, a fim de obter uma visão sistêmica da responsabilidade social e, por fim, uma análise dos subprocessos de Gestão de Pessoas, com o objetivo de identificar como a responsabilidade social empresarial os influencia.

INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY: A STUDY OF THE PEOPLE MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION COMPANY IN FORTALEZA

ABSTRACT

Social responsibility has been embedded in organizations as a result of social changes that impact them strongly. In this context, business management starts to engage in actions that aim to minimize the socio-environmental impacts resulting from growth. However, authors who debate the issue of social responsibility draw attention to the fact that a sustainable company

seeks a balance between external and internal performance. In this sense, it's necessary to reflect on how companies can promote social responsibility for employees. This study proposes a reflection about the relationship between people management and internal social responsibility, through a qualitative research in a company of the construction industry of Ceará. The practices of internal social responsibility were presented by members of three hierarchical levels of the company and analyzed by a group of operational employees. It was found that there is a strong culture in the organization focused on social responsibility, and that people management practices are guided by such principles. Social responsibility is therefore a relevant element for a firm's competitive advantage.

Keywords: Social responsibility. Internal social responsibility. People management.

RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA: ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS DE UNA CONSTRUCTORA DE FORTALEZA

RESUMEN

La responsabilidad social ha sido inserida en las organizaciones como resultado de cambios sociales que las causan fuerte impacto. En ese contexto, la gestión empresarial pasa a tener compromiso en acciones que se proponen a minimizar los impactos socio ambientales decurrentes del crecimiento. Pero autores que discuten el tema de la responsabilidad social llaman la atención para el hecho de que la empresa sustentable busca un equilibrio entre la actuación externa y la interna. En ese sentido, se requiere una reflexión acerca de cómo las empresas pueden promover la responsabilidad social para los colaboradores. Ese estudio propone la reflexión sobre la relación entre la gestión de personas y la responsabilidad social interna, por medio de una investigación cualitativa en una empresa en el área de la construcción civil de Ceará. Las prácticas de responsabilidad social interna fue-

ron presentadas por tres niveles jerárquicos de la empresa y analizadas por un grupo de colaboradores operacionales. Se constató que existe en la organización una fuerte cultura apuntada a la responsabilidad social y que las prácticas de gestión de personas son orientadas por sus principios. La responsabilidad social es, así, un elemento pertinente para la ventaja competitiva de la empresa.

Palabras-clave: Responsabilidad social. Responsabilidad social interna. Gestión de personas.

¹ Este artigo foi originalmente apresentado e premiado em 1º lugar no XIII Encontro de Iniciação à Pesquisa e à Docência e XI Encontro de Pesquisadores da Unichristus. Disponível em: <<http://conferencias.unichristus.edu.br/index.php/encontrocientifico/XIIIencontrocientifico/paper/view/588>>.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, R. O. B.; ANDRADE, N. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T. **Gestão socioambiental: estratégias na era da sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- AUBÉ, C.; MORIN, E. M. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRAS, J. E. **Responsabilidade social e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARDIN, L. **A análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.
- CARROLL, A. B. A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, United States, v. 4, p. 17-25, Oct. 1979.
- C. ROLIM ENGENHARIA LTDA. **Relatório de sustentabilidade GRI-G4**. Fortaleza: C. Rolim, 2014.

- CHILD, J. **Organização**: princípios e prática contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CLARO, B. R.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, p. 283-300, out./nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1354>. Acesso em: 11 dez. 2015.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DIAS, R. D. **Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EHNERT, J.; HARRY, W.; ZINK, K. L. **Sustainability and human resource management**: developing sustainable business organization. London: Springer, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, D. C.; BRITO, L. M. P. **A relação entre gestão de pessoas e responsabilidade social**: um estudo nas indústrias brasileiras segundo o prêmio SESI qualidade no trabalho. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR4.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2015.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Brazilian-Portuguese-G3.1.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2015.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Essencial da administração estratégica**: casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENDES, L. A. L. **Estratégia empresarial**: promovendo o crescimento sustentável e sustentável. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MORAES, M. C. P. et al. Evolução histórica dos estudos sobre ética. In: SILVA FILHO, C. F.; BENEDICTO, C. G.; CALIL, J. F (Org.). **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2010.
- MOSTARDEIRO, M. M. A evolução do sistema capitalista rumo à ética de mercado. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOURÃO, C. A. M. A.; VALENTE, C. P. **Coletânea Lean & Green**. Fortaleza: C. Rolim Engenharia Ltda, 2013.
- OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PINTO, R. T.; COUTINHO, G. C.; MELLO, L. C. B. Responsabilidade social empresarial interna: diretrizes para a implantação eficaz nas organizações. In: CONGRESSO EXCELÊNCIA EM GESTÃO-CNEG, 10., 2014, Niterói, RJ. **Anais...** Niterói, 2014. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0389>.

pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

RÉ, C. A.; RÉ, M. A. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ULRICH, D. et al. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de dentro para fora**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ARTIGOS

ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE DA REGIÃO DO CARIRI

RESUMO

O tema gerenciamento de projetos tornou-se para as organizações um fator diferencial para a permanência em um mercado altamente competitivo. Tidos como complexos, a maioria dos projetos necessita de um profundo gerenciamento em seu ciclo de vida. Procurar alcançar um maior nível de maturidade em gestão de projetos tem sido uma preocupação constante das organizações que buscam atingir o sucesso em seus projetos. Desse modo, este trabalho expõe um estudo de caso a analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte, Ceará. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP; b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte, e indicando os seguimentos para desenvolver o plano de ações para evolução do nível de maturidade, utilizando o Modelo Prado-MMGP. Conclui-se que a empresa em estudo apresenta o nível 1 (um) da escala de maturidade pelo modelo proposto, o que representa um estágio inicial e que não existe nenhum tipo de iniciativa organizada para implantação do mesmo no ambiente de trabalho. Os projetos são executados e gerenciados de forma isolada, ou seja, tentativas individuais de “boa vontade”, no planejamento, controle, procedimentos padronizados que são utilizados de forma inadequada, uma vez que os projetos dificilmente chegam ao sucesso total. Dessa forma, foi proposto que a implantação de gerenciamento de projetos deva acontecer de forma gradual.

Thiago Bessa Pontes

thiago.bessa@ufca.edu.br

Doutorando em Tecnologias da Informação e Comunicação com ênfase em Technology Enhanced Learning and Societal Challenges pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Mestre em Ciência da Computação pelo Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Juazeiro do Norte – CE – BR.

Valdi Geraldo Teixeira Junior

valdi.ads@gmail.com

Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade Leão Sampaio – Juazeiro do Norte – CE – Br.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Nível de Maturidade. Modelo Prado-MMGP.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o gerenciamento de projetos é tido como a utilização de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às tarefas do projeto com intuito de realizar as condições definidas do mesmo. Esse gerenciamento de projetos ocorre por meio da apli-

cação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Cabe ao gerente de projeto a responsabilidade de realizar o cumprimento dos objetivos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

Segundo Silveira (2008), no Brasil, cada vez mais se torna notável que as organizações buscam a implementação do gerenciamento de projetos, com essa crescente demanda, as organizações sentem a necessidade de uma maior compreensão dos benefícios e possibilidades de aplicação nos negócios, utilizando esse gerenciamento de projeto como diferencial competitivo buscando maior sucesso em seus projetos.

Diversos modelos de maturidade para gerenciamento de projetos podem ser encontrados na literatura e em uso em empresas bem estruturadas. Em todos os casos, os modelos trazem cinco níveis de maturidade, porém possuem diferenças no conteúdo em cada nível. O *Project Management Institute*, em 2003, lançou o seu próprio modelo chamado de OPM3, que é projetado para fornecer uma ampla gama de benefícios para organizações, gerência sênior e aqueles envolvidos em atividades de gerenciamento de projetos. Alguns dos benefícios derivados da utilização de OPM3 são os seguintes:

- a) fortalece a ligação entre planejamento estratégico e execução, de modo que os resultados do projeto são previsíveis, confiáveis, consistentes e correlacionados com o sucesso organizacional;
- b) identifica as melhores práticas que apoiam a implementação da estratégia organizacional por meio de projetos bem-sucedidos;
- c) identifica as capacidades específicas que compõem as Melhores Práticas e as dependências entre essas Capacidades e Melhores Práticas.

Segundo Prado (2010) o modelo de maturidade adotado desse estudo, o PRADO-

-MMGP, deve ser aplicado de maneira setorial, em setores isolados, o que o torna um modelo departamental. Aplica-se o modelo nos setores geralmente onde existe um portfólio de projetos renovado periodicamente, e onde geralmente há um PMO (*Project Management Office*).

A empresa de publicidade aqui estudada está localizada na região do Cariri. A mesma desenvolve projetos utilizando de forma mínima ou quase nula de ferramentas e técnicas da gestão de projetos. Com o intuito de identificar em qual âmbito se encontra a empresa no assunto relacionado a gerenciamento de projetos e quais passos seguir para evoluir nesse quesito, faz-se necessária à análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

A escolha dessa empresa partiu da constatação de que na região do cariri cearense há um grande déficit de empresas que possuem modelo organizacional baseado em projetos, elemento crucial para a realização deste estudo; desta forma, essa agência que se instalou na região trazendo consigo a ideia de implantar gerenciamento de projetos em sua prática, tornou-se alvo deste estudo.

Pretende-se como objetivo geral desse estudo de caso analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte-CE na região do cariri. Para isso, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP;
- b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte.

Esse trabalho está dividido em 5 partes. Esta primeira tratando-se da introdução do estudo realizado. A seguir o referencial teórico apresentando o que é um projeto, gerenciamento de projeto, o ciclo de vida e áreas de conhecimento e maturidade em gerenciamento de projetos, e o modelo de maturidade PRADO-MMGP. Seguido da terceira parte com a metodologia adotada. Na quarta parte apresenta-se

o estudo de caso, e por fim, as conclusões e o referencial teórico usado como linha de base para este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, estão expostos os fundamentais conceitos indispensáveis para o entendimento do estudo. Inicialmente, são apresentados de forma básica as definições e os conceitos sobre projeto, gerenciamento de projetos, ciclo de vida e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos logo em seguida mostrar-se o assunto maturidade em gerenciamento de projetos e um detalhamento sobre o modelo de maturidade utilizado no estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DE PROJETO

“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 10).

No texto acima, a afirmação esforço temporário contextualiza que todo projeto precisa ter início e fim bem definidos e a palavra *exclusivo* significa que todos os projetos são diferentes, ou seja, os produtos, serviços ou resultados produzidos pelos mesmos, são distintos de todos os outros gerados anteriormente. Por exemplo, em dois projetos para construção de uma casa, cada projeto tem sua equipe, com peculiaridades distintas, seus fornecedores, local de execução da criação do produto, etc.

Já Menezes (2009, p. 26) conceitua projeto como “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.” Nessa definição, é possível visualizar informações importantes além de que o projeto é esforço único com início e fim. O autor enfatiza que é um empreendimento, que alguém está investindo em algo e que existe um responsável por esse empreendimento, ou melhor, um gerente de projetos, levando em conta também que as pessoas en-

volvidas no processo são de suma importância para a construção do objetivo traçado. Além disso, ele destaca três fatores relevantes: prazo, custo e qualidade, fatores que perduram durante toda a execução de um projeto e torna-se uma tarefa difícil mantê-los atendidos.

2.2 DEFINIÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para Cleland e Ireland (2007, p. 15), a estrutura conceitual de gerenciamento de projetos é “um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais reunidos para se criar uma capacidade de desempenho superior na formulação e execução de estratégias organizacionais.”

Cleland e Ireland (2007), ainda falando sobre principais funções do gerenciamento de projetos, contextualiza que é inserido através de um processo fundado nas funções básicas da administração: planejamento em que acontece a produção dos objetivos, metas, e das estratégias para assim acontecer a utilização dos recursos necessários. Organização é o momento em que ocorre a definição dos recursos humanos e não humanos necessários, o direcionamento adequado para esses recursos e a decisão dos papéis individuais e coletivos dos envolvidos diretamente. Motivação é o processo de estabelecer um método que extrai das pessoas o melhor nível na execução das atividades no projeto. Direção é onde existe a presença do gestor que com sua capacidade de liderança irá garantir a aplicação das tomadas de decisões da melhor forma relacionadas com o objetivo do projeto. Controle acontece em paralelo com a execução do projeto, nesse momento é efetuado o monitoramento e controle da utilização de forma correta dos recursos disponíveis e procurar manter o projeto na sua linha de base.

Na perspectiva do Guia *Project Management Institute* (2008, p. 8), “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos.”

Por esse aspecto, gerenciar projetos incide de forma organizada e estruturada, tornando acessíveis suas informações às áreas envolvidas, ao mesmo tempo acompanhar por meio de marcos o desempenho dos projetos.

2.3 CICLO DE VIDA E ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Ciclo de vida do gerenciamento de um

projeto trata os processos que devem ser realizados, estabelecendo o que precisa ser executado para sua conclusão. Os processos de gerenciamento podem ser classificados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento onde sua execução não segue uma sequência lógica podendo variar de projeto para projeto. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

A descrição dos cinco grupos de processos tratados pelo PMBOK é informada no quadro 1:

Tipo do Processo	Definição do Processo
Iniciação	São os processos realizados para definir um novo projeto.
Planejamento	Definem o escopo do projeto afim de refinar os objetivos e desenvolver as ações para se alcançar os objetivos.
Execução	Os processos realizados para executar as tarefas definida para o gerenciamento de projeto satisfazendo os objetivos do mesmo.
Monitoramento e Controle	Identificar as áreas de mudanças para acompanhar e monitorar.
Encerramento	Busca encerrar formalmente o projeto ou fase.

Quadro 1 - Descrição dos cinco grupos de processos do ciclo de vida de um projeto

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em Project Management Institute (2008).

Os grupos citados acima estão conectados pelos seus objetivos, para o PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008) não existe uma regra para estabelecer este ciclo de vida ideal do projeto. Alguns gerentes de projetos definem regras/políticas que normalizam todos os projetos com um único ciclo de vida, enquanto outros podem aderir a um

ciclo de vida mais adequado para o seu projeto em questão.

O *Project Management Institute* (2008) sugere nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições descritos no quadro 2.

Área de conhecimento	Definição
Integração	Processos e atividades necessárias para coordenar o gerenciamento de projetos dentro dos grupos de gerenciamento.
Escopo	São processos que garantem que o projeto inclua o trabalho necessário para concluí-lo de maneira eficiente.
Tempo	São processos que monitoram o prazo e garantem que o projeto será finalizado de acordo com o planejado.
Custo	Garante que o orçamento planejado foi o executado.
Qualidade	Abrange processos de organização e políticas de qualidade.
Recursos humanos	Inclui as atividades que gerenciam as equipes do projeto. Incluem os <i>stakeholders</i> .
Comunicações	Constitui em processos para acompanhar a comunicação do projeto, e garantir que suas destinações finais das informações sejam coerentes.
Risco	Controle do planejamento, tem como finalidade monitorar e reduzir os riscos para garantir o menor impacto diante de eventos adversos.

Aquisições	São processos de compra, sendo estes bens ou serviços, também conhecidos como gerenciamento de suprimentos ou contratos.
------------	--

Quadro 2 - Descrição das nove áreas de conhecimento

Fonte: adaptado pelos autores deste trabalho com base em *Project Management Institute* (2008).

A relação entre os processos de gerenciamento e as áreas de conhecimento pode ser vista como informa o Project Management Institute (2008) no quadro 3 abaixo:

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Center	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and manage Project Execution	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4. Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.3 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Develop Human Resource Plan	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholder Expectations	10.5 Report Performance	

11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

Quadro 3 - Grupos de processos do gerenciamento de projetos

Fonte: Project Management Institute (2008, p. 434).

Isso posto, tem-se que para o ciclo de vida no gerenciamento de projetos, de acordo com as boas práticas definidas pelo PMI, apresentam-se em cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento, e que cada grupo de processos deve possuir nove áreas de conhecimento como: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições. Essas áreas, que se relacionam com os grupos que definem os 44 processos do gerenciamento de projetos em acordo com a 4ª edição do PMBOK.

2.4 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o dicionário Rios (2008, p. 333) o significado de maturidade é o “estado ou condição de maduro, em que as pessoas ou coisas atingem seu desenvolvimento.” Depositando a condição de madura em uma organização, entende-se que ela administra seus processos de forma eficaz, em que seus objetivos são alcançados com excelência e que ela se predispõe a constante evolução. Seguindo o raciocínio, para Andersen e Jessen (2003, p. 457), “o conceito de maturidade aplicado a uma organização é o estado alcançado quando ela se encontra em condições perfeitas para atingir os seus objetivos.”

Assim como relata Kerzner (2011), as organizações necessitam amadurecer no conhecimen-

to e na aplicação da gestão de projetos, analisando as circunstâncias que as organizações podem ser visualizadas como uma coleção de projetos, considerando que o gerenciamento de projetos se faz presente em toda organização em que o progresso da maturidade torna-se necessário.

Conforme afirma o (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 31) “os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas de gerenciamento dos mesmos.” Entende-se que quanto maior o nível de maturidade da organização maior a possibilidade de sucesso de um determinado projeto.

Para Prado (2008), o conceito de maturidade em gestão de projetos está ligado a quanto hábil uma organização está em gerenciar seus projetos.

Dessa forma, quando cultivado o conceito de maturidade de uma organização, conselho o nível em que esta se encontra, ou seja, em seus processos organizacionais existe um grau de qualidade que torna possível alcançar seus objetivos.

Todos estes aspectos estão se tornando bastante difundidos ultimamente, visto que as empresas estão cada vez mais conscientes tanto da importância do gerenciamento de projetos para concretizar suas estratégias como de que existe um caminho de amadurecimento para se atingir a excelência (PRADO, 2008).

Ultimamente, todos esses aspectos sobre maturidade estão se tornando bastante expandidos, em razão de que as empresas estão gradativamente conscientes do grau da importância do gerenciamento de projetos para consolidar de forma alinhada seus objetivos e estratégias, de maneira de é fato a existência de uma trajetória de amadurecimento para se alcançar a excelência (PRADO, 2008).

2.5 MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PRADO-MMGP

O modelo Prado-MMGP foi desenvolvido com intuito de auxiliar a equipe do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG a avaliar e medir em qual estágio de maturidade

as organizações se apresentam e, então, sugerir um plano de evolução para elas. O modelo pode ser utilizado em exercício a setores isolados de uma organização, tal como a corporação de forma global (PRADO, 2008).

Segundo Prado (2008), o MMGP ou Prado-MMGP define cinco níveis de maturidade para classificar o estágio de gerenciamento de projetos em uma organização: Inicial; Conhecido; Padronizado; Gerenciado e Padronizado. Permeando esses níveis existem seis dimensões atuando em cada um deles, as veemências das dimensões são obtidas nos distintos níveis de maturidade.

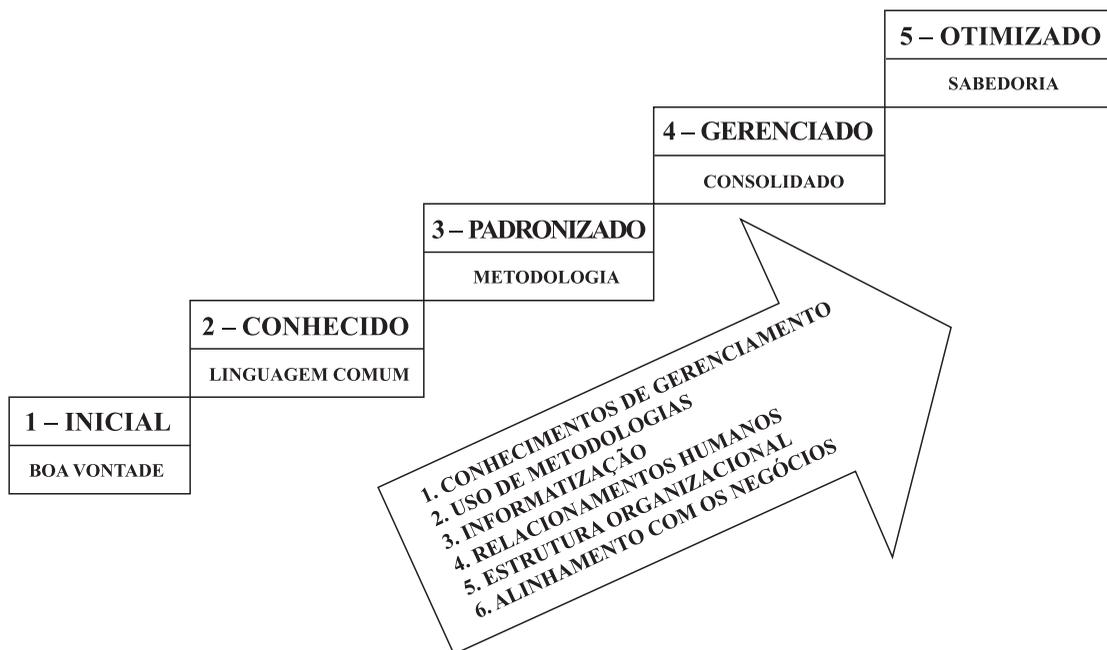


Figura 1 - Dimensões e níveis de maturidade
Fonte: Prado (2008, p. 1).

As dimensões de maturidade segundo Prado (2008):

- a) conhecimento de gerenciamento – esta dimensão é constituída pelos conhecimentos de gerenciamento de projetos e das práticas de gestão utilizadas na organização. Conhecimen-

tos estes precisam estar intensamente difundidos entre os envolvidos com projetos;

- b) uso da metodologia – uma metodologia de gerenciamento de projetos comporta uma sequencia de passos que deve ser executados de forma

rigorosa para garantir a aplicação correta de métodos, técnicas e ferramentas. Essa metodologia pode ter pequenas variações entre os setores da organização, entretanto é suma importância que exista apenas uma única metodologia;

- c) informatização – vários aspectos da metodologia necessitam do apoio de um Sistema de Gerenciamento de Projetos, para que haja uma maior rapidez nas decisões e organização e controle dos processos;
- d) estrutura organizacional – inúmeras vezes os diferentes setores da organização são envolvidos na execução de um projeto, e para maximizar os resultados e diminuir os conflitos deve-se definir a melhor estrutura organizacional;
- e) relacionamentos humanos – em um projeto é fato que são as pessoas que executam as atividades, é de essencial que elas atuem da melhor forma possível. Para que isso venha acontecer é necessário que elas estejam motivadas a executar suas tarefas. Os conflitos acontecidos entre os envolvidos no projeto acabam de alguma forma prejudicando os projetos e a organização, estes podem ser evitados;
- f) alinhamento com os negócios – é essencial que os projetos executados pela organização estejam diretamente alinhados com os negócios da organização.

De acordo com Prado (2008), no que refere aos níveis de maturidade, o modelo MMGP expõe as seguintes características:

a) Nível Um: Inicial:

- o nível 1 (um) da escala de maturidade representa um estágio em que o setor não exerce de nenhuma forma esforços coordenados para implementação de gerenciamento de projetos. Os vários projetos do setor são realizados isoladamente por ações individu-

ais em que geralmente o planejamento e o controle são quase inexistentes. A padronização dos procedimentos não é efetuada, consequentemente a probabilidade de atraso, orçamento estourado e especificações do projeto não atendidas é muito alta;

b) Nível Dois: Conhecido:

- no segundo nível, a empresa inicia seus esforços de forma coordenada na inserção de conhecimento no assunto gerenciamento de projetos, com treinamentos e de forma isolada a utilização de software e padronização de processos. É visível uma pequena melhoria, entretanto pela falta de uma metodologia instalada o conhecimento adquirido não é totalmente aplicado e assim ocorrente os mesmos problemas;

c) Nível Três: Padronizado:

- acontece à implantação e utilização de um modelo padronizado baseado em uma metodologia, recursos tecnológicos e estruturação da organização. Para que isso aconteça, é necessário que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre o modelo implantado, como também uma pequena experiência do mesmo. Esse modelo e a estrutura organizacional devem estar alinhados com as estratégias da organização;

d) Nível Quatro: Gerenciado:

- nesse estágio, podemos visualizar a continuidade da prática do modelo aplicado no nível 3 (três) em que é avaliado o funcionamento do mesmo e o aperfeiçoamento dos aspectos: Estrutura Organizacional; Metodologia e Informatização. O quarto nível inicia também as técnicas de lições aprendidas, armazenando e analisando as informações sobre cada projeto encerrado com intuito de que os erros aconteçam em menor número e assim, é notório que as metas vão sendo atingidas com um melhor nível de sucesso;

e) Nível Cinco: Otimizado:

- apresenta um cenário onde a organização atinge um nível de excelência nos níveis 2,3 e 4. A cultura do gerenciamento de projetos está estabelecida e amplamente disseminada, sendo praticada no dia a dia, a metodologia se faz eficaz em sua aplicação, se o modelo de gerenciamento de projetos e a estrutura organizacional estiverem

totalmente adequados às necessidades da organização de forma alinhada com os objetivos preestabelecidos. Assim, os projetos executados terão um nível muito elevado de sucesso.

Nessa perspectiva, segue para uma melhor observação o Quadro 4 que trata do relacionamento das dimensões e dos níveis de maturidade.

Dimensões da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantação e Padronizada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Quadro 4 - Relacionamento entre as dimensões e os níveis de maturidade

Fonte: Prado (2008, p. 5).

É possível visualizar as principais características de cada nível e a perspectiva de sucesso associado aos projetos no quadro abaixo:

Níveis	Resumo das características	Cenário típico	Índice de sucesso
1	- Nenhuma iniciativa da organização - Iniciativas pessoais isoladas - Resistência à inclusão de uma nova cultura	Desalinhamento total	Baixo
2	- Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com projetos - Estabelecimento de uma linguagem comum	Alinhamento de negócios	Alguma melhoria
3	- Metodologia desenvolvida, implantada e testada - Informatização de partes da metodologia - Estrutura organizacional implantada	Alinhamento de metodologia	Melhoria Acentuada
4	- Treinamento avançado - Alinhamento com os negócios da organização - Comparação com benchmarks - Identificação de causas de desvios da meta - Melhorias na metodologia - Relacionamentos humanos eficientes e harmônicos	Alinhamento de estratégias Conhecimento do ambiente	Melhoria mais acentuada

5	<ul style="list-style-type: none"> - Grande experiência em gerenciamento de projetos - Sabedoria - Capacidade para assumir riscos maiores - Preparo para um novo ciclo de mudanças 	Uso da experiência acumulada	Próximo de 100%
---	--	------------------------------	-----------------

Quadro 5 - Principais características de cada nível de maturidade

Fonte: Prado (2008, p. 5).

Entendendo então que a prática de gerenciamento de projetos pode trazer para a gestão resultados mais expressivos, e que com essas práticas quando aculturadas nos setores da empresa, quando são cotidianamente aplicadas nas tarefas, caracterizam de forma evolutiva seu nível de maturidade. Para o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos PRADO-MMGP chegar ao quinto e último nível desse modelo, o nível otimizado, garante um índice de sucesso próximo ao 100% do esperado, que vão desde o conhecimento em gerenciamento de projetos ao alinhamento com as estratégias.

investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos.”

Para alcançar o objeto já citado no presente trabalho, foi definido, como artifício metodológico, o estudo de caso. Segundo Gil (2009), o estudo de caso, tem como característica o intenso e profundo estudo sobre um ou mais objetivos, possibilitando um conhecimento amplamente detalhado sobre o mesmo.

Para realizar o estudo de caso proposto, foi tomado como referência o diagrama de métodos de múltiplos estudos de caso de Yin como pode ser visto a seguir (Figura 2).

3 METODOLOGIA

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 28), “a pesquisa é uma atividade voltada para a

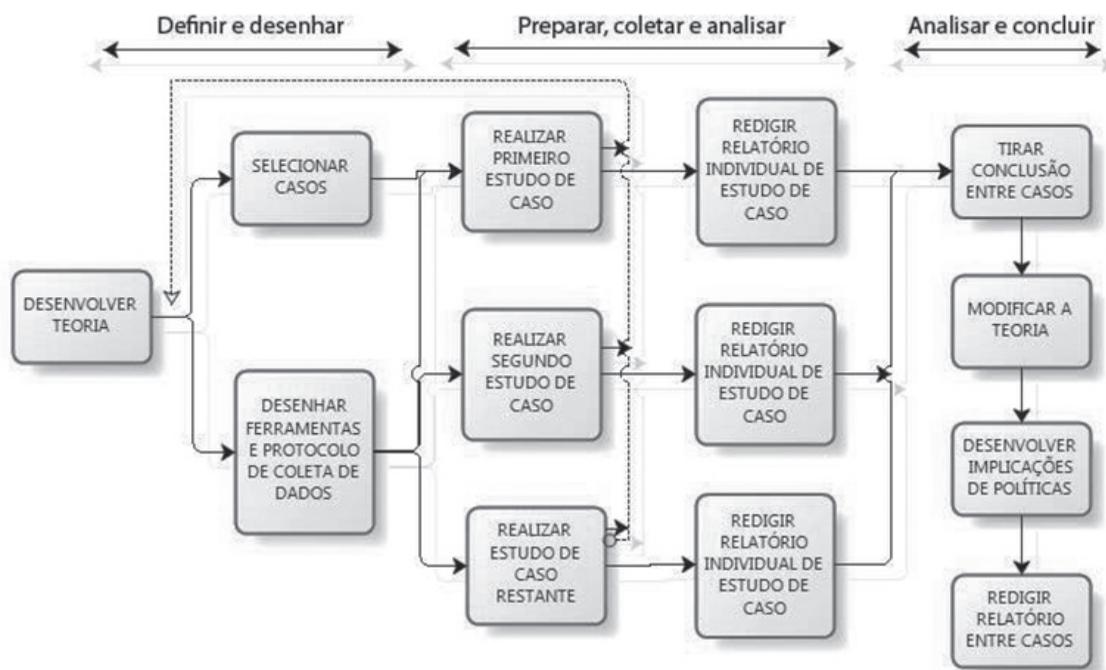


Figura 2 - Métodos de múltiplos estudos de caso

Fonte: (GRAY, 2012, p. 204).

Os procedimentos metodológicos serão divididos em três partes consecutivas. A primeira, “definir e desenhar”, objetiva criar esta metodologia de avaliação além de selecionar de maneira qualitativa os agentes a serem analisados. A segunda, “preparar, coletar e analisar”, é referente ao estudo de caso feito em campo, propriamente dito, que deverá ser guiado à luz da metodologia criada na primeira etapa. Por fim, a terceira etapa, “Analisar e Concluir”, que será feita com base no levantamento de múltiplos casos combinados com momento de entrevista com os agentes.

Primeiramente foi efetuada uma revisão bibliográfica a respeito dos modelos de maturidade existentes e com isso selecionar o melhor modelo para ser aplicado. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica busca desenvolver e apresentar um problema baseado em referências teóricas divulgadas em artigos, livros, dissertações e teses.

Analisando a universalidade e aplicabilidade em todo tipo de organização, foi escolhido para aplicação o modelo Prado-MMGP, tendo em vista que o prazo de aplicação é razoável com o tempo para conclusão deste estudo. Foi realizada a aplicação de um questionário determinado pelo modelo escolhido, pelo qual é possível identificar o valor global de maturidade, que também determina o perfil de aderência aos níveis, apresentando o desenvolvimento da empresa sobre os quesitos do seu nível. Desse modo, a ferramenta utilizada na pesquisa é de natureza quantitativa. Segundo Chizzotti (2006) o método quantitativo tem o propósito de mensurar variáveis preestabelecidas, examinando e buscando explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da regularidade de acontecimentos estatisticamente correlacionados.

Foram inquiridos 5 participantes, que atuam desde o setor de atendimento ao cliente, a planejamento estratégico e gestão de alto nível da agência. Para essa amostra foi adotada um tipo de amostragem não probabilística pois para Martins (2002, p. 195), amostras não probabilísticas são “amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra.

Não é possível generalizar os resultados da amostra para a população, pois amostras não probabilísticas não garantem a representatividade da população.” Entre a amostra não probabilística, adotou-se a amostragem intencional.

A escolha dessa empresa partiu do ponto de que, na região do cariri cearense há um grande déficit de empresas que possuem modelo organizacional baseado em projetos, elemento crucial para a realização desse estudo, desta forma essa agência que se instalou na região trazendo consigo a ideia de implantar gerenciamento de projetos em sua prática, tornou-se alvo desse estudo.

A partir do resultado desse levantamento e a identificação do nível de maturidade, torna-se possível traçar caminhos para que a empresa estudada aprimore relativamente à eficácia dos recursos alocados em seus processos, tal como, apontar estratégias para evoluir sua maturidade.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual foi efetuado o estudo da pesquisa é uma agência de publicidade com seu escritório localizado na região do Cariri. É responsável por planejar e executar de forma eficiente campanhas de publicidade. A mesma constitui-se de uma equipe de 5 (cinco) profissionais. Seus principais clientes são empresas localizadas na mesma região.

A agência foi criada em julho de 2012 com a intenção de trazer para a região do Cariri uma proposta ainda pouco explorada, uma agência de publicidade que tenha como objetivo dar apoio ao cliente mostrando que a comunicação não é apenas um custo, mas um investimento visando à melhoria da empresa contratante.

Ela atua com serviços de planejamento de comunicação, planejamento de mídia, criação publicitária e gerenciamento de redes sociais. Até o presente estudo, a agência atende a cerca de 20 clientes da região.

Este trabalho tem como objetivo analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa infra citada. Para isso foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP. Por entender que este modelo de maturidade é o mais indicado para ser analisado, de fácil identificação e implantação;
- b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte, e indicando os seguimentos para desenvolver o plano de ações para evolução do nível de maturidade, utilizando o modelo Prado-MMGP. Com esse objetivo específico, procura-se dar um destino prático a este estudo, entregando a empresa estudada como fazer para implantar as melhorias e avanços na qualidade dos serviços prestados.

4.2 RESULTADOS

A aplicação da pesquisa maturidade em gerenciamento de projetos utilizando o modelo Prado-MMGP foi efetuada no mês de junho do ano de 2014 visando analisar o nível de maturidade e identificar as principais carências antes de apresentar um plano para melhoria e evolução. A empresa em questão atuante no mercado de 2012 a 2014, constituísse de apenas 5

(cinco) profissionais na equipe e a existência de um único líder. Foi utilizada a técnica brainstorming no processo de definição as respostas que propiciou os resultados obtidos na identificação da maturidade em gerenciamento de projetos da organização. Todos os profissionais do grupo da organização avaliada são jovens com faixa etária entre 20 e 25 anos com exceção do líder, profissionais esses que acumulam funções nos projetos, pois não existem setores definidos. A figura 3 abaixo mostra a pontuação de cada nível do questionário.

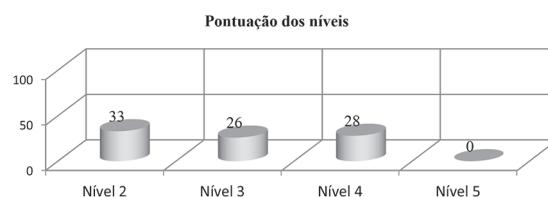


Figura 3 - Pontuação dos níveis do questionário
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Por fim, a nota global da avaliação final do nível de maturidade em gerenciamento de projetos igual a 1.87 leva à interpretação de que a empresa participante do estudo se enquadra no nível 1 (um) do modelo Prado-MMGP; entretanto, podemos observar também que a média está quase alcançando o nível de 2 (dois), o que indica que a mesma já está iniciando as características do próximo nível. Abaixo o cálculo:
 $AFM = (100 + \text{total de pontos}) / 100$

O quadro abaixo mostra de forma clara o perfil de aderência em cada nível. O nível 2 encontra-se com 30%, o nível 3 e 4 com aderência de 20% e o nível 5 com 0%.

Nível	Pontos	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Nível 2	33										
Nível 3	26										
Nível 4	28										
Nível 5	50										

Quadro 6 - Perfil de aderência dos níveis
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Quanto à aderência às dimensões, figura 4, a empresa obteve o maior valor na dimensão informatização, com 25%. O menor valor foi na dimensão competência comportamental, com apenas 12%. Alinhamento estratégico está com 16%, estrutura organizacional 17%, competência técnica e Contextual 23% e metodologia

22%. As dimensões: estrutura organizacional, alinhamento estratégico, competência comportamental e competência em gerenciamento de projetos tiveram um perfil de aderência dito “Fraca”. As demais dimensões tiveram um perfil de aderência dito “Regular” (PRADO; OLIVEIRA, 2014a).

Aderência às Dimensões

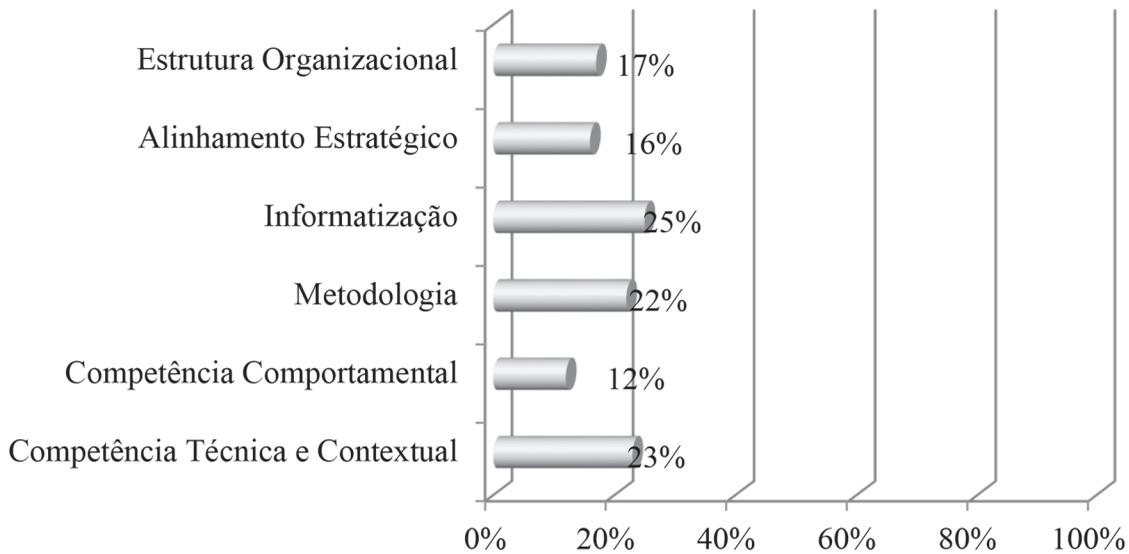


Figura 4 - Perfil de Aderência inicial das dimensões de maturidade do modelo MMGP

Fonte: dados da pesquisa (2014). adaptado pelos autores deste trabalho com base em Prado e Oliveira (2014).

Segundo Prado (2008), o nível 1 (um) em gerenciamento de projetos não existe nenhum tipo de iniciativa organizada para sua implantação no ambiente de trabalho. Os projetos são executados e gerenciados de formas isoladas, ou seja, tentativas individuais de “boa vontade”, no planejamento, controle, procedimentos padronizados que são utilizados de forma inadequada, em que os projetos dificilmente chegam ao sucesso total.

De acordo Prado (2014, p. 6), as principais características do nível 1 (um):

Nível de conhecimento não uniforme entre os principais envolvidos com gerenciamento de projetos; Inexistência de metodologia e uso incompleto de métodos, técnicas e ferramentas computacionais; Estrutura organizacional inadequada; Existência de

conflitos e improdutividades oriundos de relacionamentos humanos; Não alinhamento com os negócios da empresa.

De acordo com Prado (2014, p. 6), as principais Consequências do nível 1(um): “Atrasos (em prazos); Over run (em custos); Mudanças de escopo durante o projeto; Não atendimento total dos indicadores de eficiência que seriam obtidos após a implementação do projeto; Insatisfação do cliente.”

Os resultados obtidos no estudo refletem nas principais características e consequências listadas acima. Apontando quais aspectos devem ser melhorados na organização.

4.3 COMPARANDO A AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DESTE TRABALHO COM MÉDIA DO BRASIL

Desde o início de 2005 o sitio <<http://www.maturityresearch.com>> (PRADO; OLIVEIRA, 2014) fornece resultados de pesquisas

realizadas anualmente por empresas e profissionais que desejam avaliar em que nível de maturidade em gerenciamento de projetos se encontra de acordo com o modelo definido por Prado efetuando o questionário on-line acessível no sitio.

Comparação Aderência às Dimensões

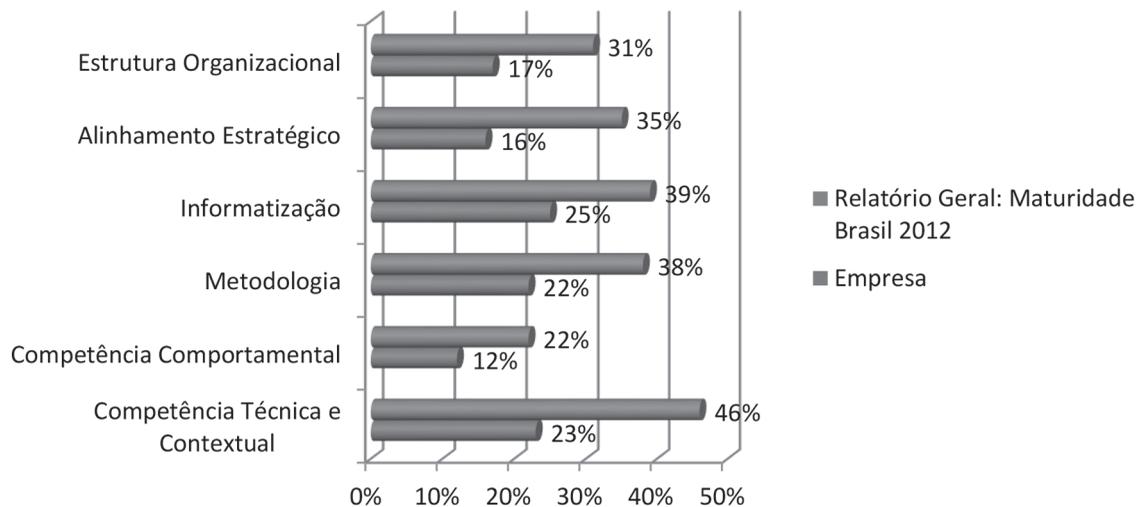


Figura 5 - Comparação Empresa Avaliada e Relatório Geral: Maturidade Brasil 2012

Fonte: dados da pesquisa (2014). adaptado pelos autores deste trabalho com base em Prado e Oliveira(2014).

Observando a figura acima, visualizamos que a empresa analisada no estudo está abaixo da média nacional, segundo dados coletados da pesquisa efetuada perdurante os meses de setembro e dezembro do ano de 2012 pelo sitio referenciado no paragrafo anterior, pautado nas análises do Relatório Geral: Maturidade Brasil 2012, em que obteve o numero de 434 (quatrocentos e trinta e quatro), participantes de todos os perfis de organizações brasileiras. Os dados adquiridos são originados de um total de 8.680 (oito mil seiscentos e oitenta), projetos.

O resultado final da pesquisa do relatório geral: maturidade Brasil 2012, resultou uma maturidade média de 2,60. Esse valor é um pouco acima da maturidade da empresa em questão no estudo que é 1,87, entretanto, as variações da aderência às dimensões da empresa são relativamente comparadas com os resultados da pesquisa do nacional.

4.4 PLANO DE AÇÃO PARA EVOLUÇÃO DE MATURIDADE PARA O NÍVEL 2 (DOIS)

Conforme aplicação da avaliação final do nível de maturidade na empresa foi diagnosticada, em qual nível de maturidade encontra-se e com a apreciação das dimensões, apontando as principais carências da própria. A relevância atingida na pesquisa, AFM 1,87 nível 1 (um), o percentual de aderência dos níveis e a aderência às dimensões torna viável definir um plano de evolução para os próximos níveis de maturidade.

O plano de evolução de maturidade tem como ponto de partida as principais deficiências identificadas nas dimensões de maturidade conforme dados da pesquisa apresentados anteriormente.

Considerando os níveis de maturidade e

cultivando esforços de feito apropriado nas dimensões, com a finalidade de atingir melhores chances de alcançar sucesso na concretização de mudanças e avanços no processo de gerenciamento de projetos.

É importante salientar que o plano de capacitação deve além de abordar as necessidades atuais, deve fazê-lo também às que estarão por vir nos níveis seguintes. Para definir essa capacitação devem-se levar em consideração algumas características:

1. “Estar alinhado com as tendências mundiais” (PRADO, 2014, p. 6).

A fonte de informações utilizada para adquirir conhecimento deve estar alinhada com as tendências mundiais no que se desrespeito ao conhecimento em gerenciamento de projetos. Na atualidade um dos padrões que conquistou espaço mundialmente no assunto é o “PMBOK Guide”, publicado pelo PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008).

2. “Ser adequada ao tipo de empresa (ou setor da empresa)” (PRADO, 2014, p. 6).

A capacitação definida deve também estar centrada ao tipo de ambiente organizacional encontrado na empresa, pois os diferentes termos utilizados diferenciam-se de acordo com as diversas áreas de atuação.

3. “Respeitar a cultura gerencial existente” (PRADO, 2014, p. 6).

É importe que a terminologia definida na aplicação do conhecimento esteja parecida com as demais exercidas internamente na empresa, pois alguns documentos com intenções semelhantes passaram a surgir futuramente.

Para uma melhor visualização segue abaixo uma figura com as dimensões do modelo Prado-MMGP com a evolução dos níveis de maturidade de forma sequencial.

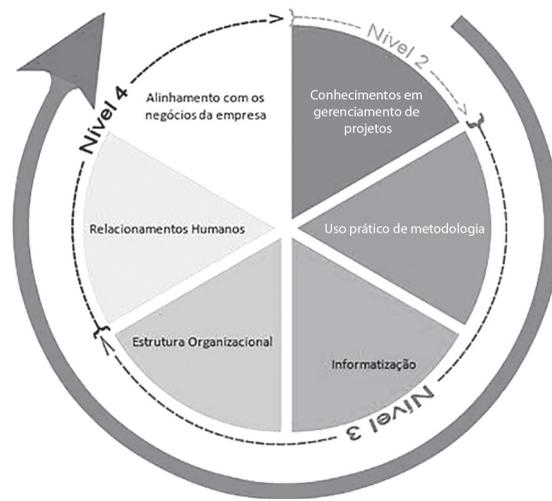


Figura 6 - Dimensões e níveis de maturidade segundo o MMGP

Fonte: (CRUZ, 2013).

Conforme Prado e Oliveira (2014) no nível 2 (dois), existe um cenário em que houve algum esforço organizado no propósito de desenvolver uma linguagem comum para adquirir o conhecimento em gerenciamento de projetos, portanto é efetuado um planejamento para definição da uma capacitação com os principais envolvidos nos projetos da empresa, de forma alinhada com a atualidade no assunto e com o momento atual da organização.

Como está escrito, a empresa estudada se encontra no nível 2 no limite para o nível 3. Analisando a figura 6 acima percebe-se que os benefícios do nível 3 serão grandes, pois a empresa sairá do conhecimento em gerenciamento de projetos para o uso prático de metodologia, um nível de informatização e atuação na estrutura organizacional, de tal forma que esse esforço para mudar de nível é indicado e que deve ser empregado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho expôs um estudo de caso com o objetivo de analisar o nível atual da maturidade em gerenciamento de projetos, em uma empresa de publicidade localizada na cidade de Juazeiro do Norte Ceará. Para isso, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

a) identificar o nível de maturidade da empresa realizando um estudo comparativo ao modelo Prado-MMGP, e b) indicar caminhos a seguir de acordo com o modelo para evoluir ao nível seguinte, e indicando os seguimentos para desenvolver o plano de ações para evolução do nível de maturidade, utilizando o modelo Prado-MMGP

Conclui-se que foi atingido e identificado o nível 1 (um) de maturidade em gerenciamento de projeto seguindo o modelo Prado-MMGP. Com os resultados apresentados o presente estudo evidencia que a implementação do gerenciamento de projeto deve acontecer de forma gradual, tendo em vista que os resultados avaliados das ações de planejamento, em termos de sua eficácia, sejam aceitos e de forma contínua explorado pelo ambiente organizacional.

Este trabalho limitou-se a identificar que a empresa em estudo se encontra um estágio inicial de gerenciamento de projetos, e que não existe nenhum tipo de iniciativa organizada para implantação do mesmo no ambiente de trabalho. Os projetos são executados e gerenciados de forma isolada, ou seja, tentativas individuais de “boa vontade”, no planejamento, controle, procedimentos padronizados que são utilizados de forma inadequada, em que os projetos dificilmente chegam ao sucesso total. Houve dificuldades no início pois a cultura de gerenciamento de projetos não é conhecida na região geográfica do estudo, em que poucas empresas buscam aprimoramento do capital intelectual nesse ramo.

Em um futuro próximo, estima-se que o estudo possa ser estendido a outras áreas de atuação, como indústria e Governo, e ainda, coletar dados nas empresas das cidades próximas, podendo assim fazer um mapeamento geográfico na região do Cariri sobre a atuação do gerenciamento de projetos, visto que a mensuração do nível de maturidade proporciona à organização uma percepção sobre suas forças e fraquezas, tendo como importante direcionamento a elaboração de plano de atividades para a melhoria do sucesso de seus projetos.

ANALYSIS OF THE MATURITY LEVEL OF PROJECT MANAGEMENT IN AN ADVERTISING AGENCY OF THE CARIRI REGION

ABSTRACT

Project management has become a differential factor for organizations to remain in a highly competitive market. Considered as complex, most projects need a thorough project management in their life cycle. Achieving a higher level of maturity in project management has been a constant concern among the organizations that seek to achieve success in their projects. Thus, this paper presents a case study with the purpose to analyze the current maturity level of project management in an advertising company located in the city of Juazeiro do Norte, Ceará. For this purpose, the following specific objectives were established: a) identify the maturity level of the company by carrying out a comparative study conforming Prado's MPCM model; b) indicate the ways to evolve to the next level according to the model, indicating the follow-ups to develop the action plan for the evolution of the maturity level, using the Prado's MPCM model. It was concluded that the company under study presents level 1 (one) on the maturity scale by the proposed model, which represents an initial stage; and that there are no organized initiatives taken by the organization to implement it in the work environment. Projects are usually managed and executed in isolated ways, that is, individual attempts of “goodwill”, of planning and control, misusing standardized procedures, resulting in projects that rarely achieve total success. For that reason, the implementation of project management should happen gradually.

Keywords: Project Management. Maturity Level. Prado's MPCM Model.

ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD DE LA REGIÓN DEL CARIRI

RESUMEN

El tema de la gerencia de proyectos se tornó para las organizaciones un factor diferencial para permanecer en un mercado altamente competitivo. Tenidos como complejos, la mayoría de los proyectos necesita de larga gerencia de proyectos en su círculo de vida. Lograr alcanzar un más grande nivel de madurez en gestión de proyectos ha sido una preocupación constante de las organizaciones que buscan obtener suceso en sus proyectos. De ese modo, ese trabajo expone un estudio de caso para analizar el nivel actual de la madurez en gestión de proyectos en una empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Juazeiro do Norte, en Ceará. Para eso, se establecieron los siguientes objetivos específicos: a) identificar el nivel de madurez de la empresa, realizando un estudio comparativo al Modelo Prado-MMGP; b) indicar los caminos a seguir, de acuerdo con el modelo, para evolucionar al nivel siguiente, e indicando los seguimientos para desarrollar el plano de acciones para evolución del nivel de madurez, utilizando el Modelo Prado-MMGP. Se concluye que la empresa en estudio presenta el nivel 1 (uno) de la escala de madurez propuesta por el modelo, lo que representa una etapa inicial, y que no existe ningún tipo de iniciativa organizada para implantación del mismo en el ambiente de trabajo. Los proyectos son ejecutados y administrados de forma aislada, o sea, hay intentos individuales de “buena voluntad” en el planeamiento, control, procedimientos estandarizados que son utilizados de forma inadecuada, en que los proyectos difícilmente llegan al suceso total. Así, se propuso que la implantación de gerencia de proyectos deba acontecer de forma gradual. **Palabras clave:** Gerencia de proyectos. Nivel de madurez. Modelo Prado-MMGP.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project Maturity in Organizations. *International Journal of Project Management*, United Kingdom, n. 21, p. 457-461, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- CLELAND, D. L.; IRELAND, L. R. *Gerenciamento de projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CRUZ, F. *Da onde estou para onde vou: a maturidade em GP*. 2013. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/maturidademmgp/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- KERZNER, H. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENEZES, L. C. M. *Gestão de projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PRADO, D.; OLIVEIRA, W. A. *Relatório geral: maturidade Brasil 2014*. 2014. Disponível em: <www.maturityresearch.com>. Acesso em: 30 maio 2014.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2008. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=259>>. Acesso em: 25 maio 2014.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Nova Lima: Falconi, 2010.

PRADO, D. **O modelo Prado-MMGP V4**. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Modelo_PradoMMGP_V4_TextoDescritivo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.

RIOS, D. R. **Minidicionário escolar língua portuguesa**. São Paulo: DCL, 2008.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. 2008. 365 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ARTIGOS

O VALOR DO LETRAMENTO NA GÊNESE DO CONTADOR: UMA VISÃO DA APRENDIZAGEM EM CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO ENSINO SUPERIOR

RESUMO

Este estudo investigou o processo de letramento na aquisição de conhecimento durante a formação do contador em IES particular na cidade de Fortaleza – Ceará, apurando, entre estudantes do terceiro, quarto e oitavo semestres do Curso de Ciências Contábeis, letramento anterior ao curso e durante sua duração e, ainda, averiguando sua importância na formação profissional. Para a realização da pesquisa, utilizou-se o método bibliográfico; a pesquisa é um “estudo de caso”, que utilizou como técnica de pesquisa um questionário. Entende-se que tenha abordagem *quali-quantitativa*, uma vez que os dados coletados permitiram não somente interpretação estatística, porém inferências a partir das informações coletadas. Pela amostra, compreende-se apresentar neste estudo resultados parciais, possibilitando mesmo outras investigações no próprio curso da IES, bem como análises comparativas com inquirições existentes em outras instituições. Mesmo em caráter parcial, constatou-se haver problemas de letramento dos estudantes, em parte advindos da Educação Básica, influenciando a formação superior.

Palavras-chave: Ciências Contábeis. Contador. Formação do Contador. Letramento.

1 INTRODUÇÃO

Muito se vem falando que uma quantidade bastante expressiva de estudantes no ensino superior em nível de graduação não possui as competências ideais para o acompanhamento adequado de diversas disciplinas existentes nos cursos por eles escolhidos como opção para o futuro profissional.

Também se há dito com frequência que a grande dificuldade desses estudantes em acompanharem adequadamente as matérias dos cursos repousa na inabilidade em leitura, deficiência transportada aos cursos de graduação devido à má formação na educação básica.

Igualmente se difunde a fala de que tais alunos que, além de não conseguirem ler com proficiência – talvez até mesmo por causa disso, não revelam hábito de leitura –, não conseguem se expressar

Francisco Sérgio Souza de Araujo
sergioaraujo28@yahoo.com.br
Mestre em Letras pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor de estudos em linguagens com foco na Língua Portuguesa nos Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia Civil e Engenharia de Produção do Centro Universitário Christus - Unichristus - Fortaleza - CE - BR.

oralmente, menos ainda por meio da escrita, de maneira satisfatória, articulada, coesa, coerente, com argumentação convincente e persuasiva (algo preponderante aos estudos científicos propostos nesse nível de ensino).

Impõe-se, nessa situação, debate sobre o letramento, ou, mais apropriadamente, sua lacuna na experiência de tais alunos, ou seja, propõe-se discussão acerca da vivência deles com o universo da leitura e da escrita, observando certa trajetória dos mesmos, desde o ensino fundamental até o ensino superior.

Pelo revelado acima, declara-se que neste artigo expõe-se a divulgação de pesquisa realizada acerca das condições de letramento de estudantes do Curso de Ciências Contábeis de Instituição do Ensino Superior da rede privada de ensino na cidade de Fortaleza (CE). O ponto de partida para essa investigação foram estudos analisados a respeito do mesmo tema em outras duas IES brasileiras, os quais revelaram já ser disseminada certa preocupação com a deficiência de letramento em cursos de graduação.

Informa-se, então, que a leitura do texto “O letramento no processo de formação do Engenheiro Civil”, escrito acadêmico-científico publicado em 2011 na revista **Atos de Pesquisa em Educação**, resultado de pesquisa com base em projeto desenvolvido pelo Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/ME – da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), assinada sua autoria por Otilia Lizete de Oliveira Martins Heinig e Guilherme Ribeiro dos Santos despertou o interesse de se buscar conhecimento sobre a existência de estudo semelhante em outras áreas do saber no ensino superior.

Vislumbrou-se, então, haver mesmo estudos em outras áreas, como a das Ciências Contábeis, e isso se deu pelo encontro com o texto “Adequação linguística da terminologia contábil em uma oficina de custos para agricultores rurais: construindo uma cartilha para atividade de extensão”, artigo acadêmico publicado em 2013 na **Revista Interfaces**, resultado de um projeto de extensão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal

do Maranhão (UFMA), por meio do qual, discentes ensinaram práticas de custeio a agricultores rurais de duas cooperativas produtoras de hortaliças agroecológicas, assinada sua autoria por Pedro Mariano Oliveira Mariano da Silva, Sheilane Pereira de Sousa e Regysane Botelho C Alves.

Resulta daí a motivação embrionária para essa investigação, despertando-se o desejo de se desenvolver pesquisa semelhante sobre **letramento** no Curso de Ciências Contábeis da IES inquirida, no sentido de obter, dos estudantes do referido curso, respostas sobre se o “processo de letramento” deles, na educação básica, ocorreu de maneira satisfatória, e como está se dando o “processo de letramento” deles nessa sua formação profissional superior, nesse caso, numa busca mais aprofundada.

Embasou, também, essa proposta de inquirição, além do conhecimento dos projetos desenvolvidos na FURB e na UFMA, a ciência do pesquisador, a partir de sua cátedra, quanto à deficiência de leitura e escrita de muitos estudantes no ensino superior, em decorrência de carências evidenciadas no transcorrer da educação básica.

Tendo-se essa base, ao se considerar que tal estudo poderia apresentar ao pesquisador, curso e IES uma visão mais detalhada e fiel de como anda o “processo de letramento” dos estudantes, a ponto de gerar sugestões e possibilidades de melhoramentos referentes ao tema, entende-se haver imediatos ganhos para os discentes e, por meio deles, já formados e em atuação no mercado de trabalho, para a sociedade, a partir da atuação de profissionais de Ciências Contábeis com melhor qualidade técnica e mais amplos conhecimentos, os quais levariam a ela maior segurança e tranquilidade quanto aos trâmites que a Contabilidade exige das empresas.

Letramento implica aquisição de conhecimentos em *leitura* e em *escrita*. O processo sistematizado que valida sua prática deve ter início desde os primeiros instantes do estudante na escola, identificada nesse momento como aquela pertencente à educação básica. Portanto, o estudante, desde principalmente o ensino fundamental, deve ser bem conduzido a desenvol-

ver-se pelo **letramento**.

Caso ocorram deficiências na educação básica pertinentes à formação do estudante no que se refere ao **letramento**, ele chegará ao ensino superior com tais insuficiências e, por causa delas, encontrará dificuldades em sua aprendizagem. Confirmados esses problemas e havendo mesmo sua continuidade pelos anos de duração do curso superior, verdadeiramente eles implicarão outros, deles decorrentes, e o profissional que se deseja formar para atuação feliz na sociedade deixa de existir, ou seja, esse profissional de excelência pretendido simplesmente não se forma com essa competência.

Assim ocorrendo, perde o estudante/profissional, perde a IES, perde a sociedade. Desse modo, entendeu-se ser importante a pesquisa realizada, uma vez que reveladora de como realmente se encontra o estudante do curso aludido em seu “processo de letramento”. No mais, entendeu-se o tema como de grande relevância, devido ao fato de ser fator preponderante na/para a aquisição dos mais amplos e diversos conhecimentos dos acadêmicos. O universo de pesquisa também foi apreciado como relevante porque foi dele, ou seja, do corpo discente, que foram alcançadas as respostas ao problema de pesquisa delineado: **O processo de letramento necessário ao bom desenvolvimento dos estudantes do Curso de Ciências Contábeis ocorre da maneira mais adequada para uma formação profissional de excelência?** Além disso, o enfoque também se constituiu de relevância, por poder, após realizada a pesquisa na amostra selecionada, dimensionar, mesmo que parcialmente, como se estaria dando o “processo de letramento” no curso de Ciências Contábeis da IES pesquisada.

Outrossim, entendeu-se que a importância da pesquisa proposta repousa no fato de que seu tema tem se revelado, nas últimas décadas, fator imprescindível à aprendizagem, quando se pensa em formação competente de todo e qualquer aluno. Suas contribuições estarão, exatamente, nas respostas alcançadas, podendo servir para o aprimoramento do funcionamento do curso.

Com toda essa reflexão em torno do tema,

foi determinado, para a pesquisa, o seguinte objetivo geral: Investigar a importância do letramento no processo de aquisição de conhecimento na formação do profissional contador.

Já para os objetivos específicos, determinou-se:

- a) apurar entre os estudantes do curso de Ciências Contábeis a existência de letramento em sua formação anterior ao curso;
- b) examinar entre os estudantes do curso de Ciências Contábeis a relevância de letramento em sua formação anterior ao curso;
- c) averiguar entre os estudantes do curso de Ciências Contábeis a importância do letramento em sua formação profissional.

Para tanto, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, no sentido de verificar a existência de trabalhos com abordagens sobre o tema em apreço, fase na qual foram estudadas as pesquisas acima referendadas, realizadas na FURB e na UFMA. Nesse processo de garimpagem primitiva de investigações a respeito do assunto, outras inquirições abordando a matéria foram encontradas, servindo, algumas, como fonte para a formação teórica aqui apresentada.

Para o aprofundamento do estudo e o alcance das respostas pretendidas à questão proposta no problema, empreendeu-se um estudo de caso no Curso de Ciências Contábeis da IES. Nesse momento aplicou-se um instrumento de pesquisa em estrutura de questionário a estudantes do 3º, 4º e 8º semestres do referido curso na referida IES. As respostas concedidas no questionário serviram como relevante fonte para a discussão a ser exibida na seção destinada à análise dos dados alcançados.

Na sequência, vê-se a seção 2 deste artigo, na qual são apresentadas as bases teóricas do presente estudo.

2 FALANDO SOBRE LETRAMENTO (REVISÃO DE LITERATURA)

Letramento é termo relativamente novo

nos estudos sobre linguagens que envolvem o processo de *escrita* e *leitura*, tão novo que alguns dicionários ainda não apresentam seu verbete e seu significado entre os milhares de outros registrados. Mas apesar de esse vocábulo não constar de muitos léxicos, estudiosos se debruçam ao estudo de seus significados e suas implicações nas sociedades.

Letramento, substantivo masculino, significa “Conjunto de conhecimentos de escrita e leitura adquiridos na escola = ALFABETIZAÇÃO” e, ainda, “Capacidade de ler e de escrever ou de interpretar o que se escreve = LITERACIA ≠ ALITERACIA, ILITERACIA”, segundo informações encontradas em Priberam (2015), ou seja, **letramento** implica necessariamente “competência” em leitura e em escrita, característica que permitirá ao usuário de uma língua compreender situações comunicativas diversas, envolvendo as duas habilidades, além de possibilitar-lhe a realização de discursos adequados a que ele mesmo se faça entendido nos processos comunicativos nos quais seja o protagonista criador das mensagens.

Em **@ulete digital** - Aulete (2015), encontramos que **letramento** é “A condição que se tem, uma vez alfabetizado, de usar a leitura e a escrita como meios de adquirir conhecimentos, cultura etc., e estes como instrumentos de aperfeiçoamento individual e social.”, também que é o “Conjunto de práticas que indicam a capacidade de uso de vários tipos de material escrito.” **@ulete digital**, então, utilizando palavras diferentes, apresenta significado semelhante ao lido a partir do Dicionário Priberam, também virtual, o que nos dá a garantia de que o estudante cujo **letramento** não acontece terá muitas dificuldades em sua vivência numa sociedade que exige, cada dia mais, *leitura* e *escrita*. Em outras palavras, **letramento** implica o homem a sua inserção social.

Kleiman (1995, p. 20), em seu texto “O que é letramento?”, introdutório ao livro **Os significados do letramento**, refletindo a respeito do tema, porém circunscrevendo-o aos estudos nos anos iniciais da escola, declara que:

O fenômeno do letramento, então, extrapola o mundo da escrita tal qual ele é concebido pelas instituições que se encarregam de introduzir formalmente os sujeitos no mundo da escrita. Pode-se afirmar que a escola, a mais importante das *agências de letramento*, preocupa-se, não com o letramento, prática social, mas com apenas um tipo de letramento, a alfabetização, o processo de aquisição de códigos (alfabético, numérico), processo geralmente concebido em termos de uma competência *individual* necessária para o sucesso e promoção na escola. Já outras agências de letramento, como a família, a igreja, a rua como lugar de trabalho, mostram orientações de letramento muito diferentes.

As palavras de Kleiman (1995) deixam claro o fato de que a preocupação em somente alfabetizar impossibilita o estudante a outras formas importantes de letramento, àquelas que transitam pelo universo social. Isso implica, em longo prazo, certa consistência de “não conhecimentos” – uma vez que letrar-se significa, entre outras coisas, “ler o mundo” –, caso a situação não seja revertida.

Antecipando debate a ser visto mais adiante, limitações em letramento com foco no viés social impossibilitam conhecimentos cuja repercussão se daria pela formação no ensino superior, a que se dá atenção aqui. Esse fato, decerto, redundaria, seguramente, em má formação profissional, prejudicando, sobremaneira, a inserção e, quando esta se der, a permanência do profissional em um hoje disputadíssimo mercado de trabalho, o fim maior de quem se gradua em uma IES.

Oliveira (1995, p. 148), reportando grupos sociais migrantes da zona rural para a área urbana, portanto, reconhecidamente, com distintas e limitadas condições de letramento, observa que a maneira como se dá a entrada de pessoas pouco letradas na sociedade é já marcada pela “exclusão”, posto que aqueles que dominam leitura e escrita se supervalorizam por tal domínio, alijando da sociedade quem

não revela condições semelhantes às deles.

O autor deixa claro em suas palavras que fazer parte da sociedade hodierna de maneira digna, cidadã, somente ocorre para aqueles cujo letramento se desenvolveu. Nesse caso, deve-se lembrar daquelas pessoas que, além da formação escolar, em seus diversos níveis, ainda têm (ou tiveram) acesso a diversas outras possibilidades de formação, ao se incluírem em igrejas, clubes sociais, cursos de línguas, também ao viverem a experiência do direito a cinemas, teatros, viagens entre tantas outras “agências” de letramento. Deduz-se que os estudantes de uma IES compõem esse grupo de privilegiados.

Com a professora e pesquisadora Magda Becker Soares (2003, p. 3), uma das estudiosas brasileiras que mais pesquisam o assunto, aprende-se que:

[...] ao olharmos historicamente para as últimas décadas, poderemos observar que o termo alfabetização, sempre entendido de uma forma restrita como aprendizagem do sistema da escrita, foi ampliado. Já não basta aprender a ler e escrever, é necessário mais que isso para ir além da alfabetização funcional (denominação dada às pessoas que foram alfabetizadas, mas não sabem fazer uso da leitura e da escrita).

Essa maneira de pensar da professora foi revelada pelo Jornal Diário do Grande ABC, em publicação do dia 29 de agosto de 2003, na seção Diário na Escola – Santo André. Consta-se com ela que *aquela que não se alfabetiza, não se letra, e quem não se letra não possui condições plenas de enfrentar e compreender os estudos necessários a sua inserção social*. Não se entenda a declaração de Soares como algo distante do que afirmaram Kleiman (1995) e Oliveira (1995).

As situações apresentadas acima fazem referência explícita ao período de alfabetização, momento em que a criança, de certo modo, inicia seu **letramento** de maneira oficial, entregue por sua família à educação formal. Ocorre

que, caso a criança não se alfabetize nem se “letr” no período normal para que isso aconteça, de acordo com seu amadurecimento, existe a infeliz e intensa possibilidade de ela não se letrar jamais, ou, na melhor das hipóteses, letrar-se parcialmente, mas sempre deixando alguma etapa em aberto nesse processo. Em isso acontecendo, o *déficit* de compreensão do que lhe está ao redor será denso e, por isso mesmo, danoso a ela e à própria sociedade em que vive.

Heinig e Santos (2011, p. 54) refletem que na sociedade contemporânea, na qual a comunicação ocorre por diversos meios, variados suportes, apenas saber “ler” e “escrever” não permitirá a um indivíduo sua efetiva participação como ser social. Então, promover letramentos múltiplos – nas escolas da educação básica e nas instituições de ensino superior – torna-se imprescindível para uma existência melhor.

Admitindo a deficiência profunda de um estudante que sai dos primeiros anos do ensino fundamental para os outros anos que completam essa etapa de educação formal, não será difícil entender que ele, com toda a responsabilidade que a escola e a família podem ter em relação a tamanha carência, está “passando” de um ano escolar para outro sem a devida condição para que essas passagens se deem de fato. E todo esse acontecimento se reveste de uma gravidade excelsa, elevadíssima.

O mesmo jornal mais acima referido, na mesma seção e na mesma edição, repercute, de Soares (2003, p. 3) que:

O sentido ampliado da alfabetização, o letramento, de acordo com Magda, designa práticas de leitura e escrita. A entrada da pessoa no mundo da escrita se dá pela aprendizagem de toda a complexa tecnologia envolvida no aprendizado do ato de ler e escrever. Além disso, o aluno precisa saber fazer uso e envolver-se nas atividades de leitura e escrita. Ou seja, para entrar nesse universo do letramento, ele precisa apropriar-se do hábito de buscar um jornal para ler, de frequentar revistarias, livrarias, e com esse convívio efetivo com a leitura,

apropriar-se do sistema de escrita. Afinal, a professora defende que, para a adaptação adequada ao ato de ler e escrever, “é preciso compreender, inserir-se, avaliar, apreciar a escrita e a leitura”. O letramento compreende tanto a apropriação das técnicas para a alfabetização quanto esse aspecto de convívio e hábito de utilização da leitura e da escrita.

Letramento, portanto, se dá inicialmente no plano da leitura e da escrita, supera o ensino de alfabetização e se expande pelo universo social da criança (estudante), exigindo um aprendizado processual, ininterrupto, consistente de leitura e escrita, por meio da exposição e encontro desse educando com as mais variadas possibilidades de leitura e escrita existentes na sociedade. Caso contrário, a grave situação acima exposta se tornará uma verdade, pondo em situação delicada socialmente o aluno deficitário de conhecimentos e técnicas para adquiri-los.

Considerado todo esse contexto, é admissível que o estudante “destacado” acima vença – a que penas? – os estudos no ensino fundamental, alcance o ensino médio, apresentando as deficiências já nele consistentes, e chegue ao ensino superior, acrescido de necessidades advindas da última etapa da educação básica somadas às que já lhe eram bagagem do ensino fundamental. Estará na sala de aula de curso do ensino superior um estudante sem as condições desejadas para pôr em prática as situações e os estudos pertinentes àquele curso. Em assim ocorrendo, o profissional que tal curso deseja formar [...] não existirá.

Contudo, um estudante em uma IES também vive situações, experiências de letramento, ou essa faceta do conhecimento se limita ao âmbito da educação básica? Considerando-se que em cursos do ensino superior estudantes são expostos a muitos conhecimentos nunca antes pensados, quase todos eles voltados a questões técnicas, pode-se deduzir que sim. Oliveira (2014, *on-line*), conjecturando sobre o tema do letramento, assim se posiciona:

[...] o letramento define-se como um fenômeno social, influenciado pelas condições locais no que diz respeito aos aspectos socioeconômicos, históricos, culturais, políticos e educacionais, de modo que cada comunidade apresenta diferentes padrões de letramento, bem como os seus membros. Em outras palavras, o letramento tem uma dimensão social – em decorrência dos fatores e convenções sociais que regulam o uso da escrita em determinada comunidade, ou dada esfera da atividade humana – e uma dimensão individual, por conta da história e das experiências de vida de cada indivíduo que pertence à comunidade. Entender o letramento dessa maneira implica reconhecer que cada indivíduo ou grupo social, independentemente do grau de letramento, possui algum tipo de conhecimento sobre a escrita e seu uso em práticas sociais, pois as pessoas, conforme aponta Terzi (2006), sabem reconhecer a função de jornais, revistas, cheques, bilhetes, cartas etc. mesmo sem saber ler e escrever. Desse modo, os alunos que ingressam na universidade, diferentemente do que apontam algumas pesquisas, concluindo que eles “precisam ser alfabetizados no ensino superior”, são sujeitos letrados e que, portanto, trazem para essa esfera concepções de leitura e escrita construídas ao longo do ensino fundamental e médio. Porém, nem sempre, essas concepções são suficientes para que eles se engajem de modo imediato nas práticas letradas do domínio acadêmico, pois, na voz de Machado, Louzada e Abreu-Tardelli (2004), os alunos se veem, nesse novo contexto, obrigados a ler e a produzir textos que não lhes foram ensinados ou apresentados de forma sistemática nas séries anteriores. Um outro agravante é o fato de esses estudantes terem sido submetidos, ao longo de sua trajetória escolar, a um modelo de letramento que não considera a escrita como prática social.

Admitindo-se o posicionamento acima, de Oliveira (2014), deve-se aceitar a ideia de que quem chega ao ensino superior não pode ser considerado um cem por cento iletrado, mesmo que apresente deficiências quanto a letramentos os quais deveriam ter sido desenvolvidos anteriormente.

Heinig e Santos (2011, p. 54), no início da primeira parte do artigo intitulado “O letramento no processo de formação do engenheiro civil”, declaram a necessidade de que o estudante, antes mesmo de enveredar pela educação formal, adquira compreensão acerca da função social que se atribui à leitura e à escrita, inserido que seja em práticas de letramento social. Dialogando com Kleiman (1995) e Soares (2003), os autores destacam o fato de que os letramentos interferem positivamente na vida das pessoas, promovendo consequências em âmbito social, político, econômico, também em outras áreas da existência humana.

Um pouco mais adiante, já refletindo sobre o **letramento** no curso superior, Heinig e Santos (2011, p. 54) expõem:

Dentre as múltiplas práticas de leitura e escrita, o letramento acadêmico, foco de nossa investigação, pode ser compreendido, segundo Lea e Street (2007), a partir de três perspectivas sobrepostas: a do um estudo do modelo de competências; a do modelo de socialização escolar e a de letramento acadêmico. O primeiro modelo, sob uma ótica individual e cognitiva, argumenta que as habilidades linguísticas desenvolvidas na esfera acadêmica podem ser transferidas pelo acadêmico para outros contextos. O segundo se preocupa com a inserção dos alunos na cultura universitária, levando-os a assimilar os discursos disciplinares, as temáticas e os gêneros discursivos. Estes são considerados relativamente estáveis, centrando seu ensino nas suas regularidades. Uma

vez compreendidas as regras básicas de um discurso particular acadêmico, o aluno é capaz de reproduzi-lo. Por sua vez, o letramento acadêmico, dentro da perspectiva interdisciplinar dos Novos Estudos do Letramento, concebe ‘a leitura e a escrita como sistemas simbólicos enraizados na prática social, inseparáveis de valores sociais e culturais, e não como habilidades descontextualizadas e neutras, voltadas para a codificação e decodificação de símbolos gráficos’. (ZAVALA, 2010, p. 73). Essa concepção sinaliza que a leitura e a escrita não são apenas habilidades a serem desenvolvidas, mas é preciso, na esfera de atuação, que se considere o sujeito e sua cultura na constituição da sua identidade. Isso coloca os três modelos não como excludentes, mas como relacionais (HEINIG; SANTOS, 2011, p. 55).

Torna-se evidente o fato de que **letramento** definitivamente não se constitui como tema a ser observado apenas na educação básica; se em todas as fases da vida o homem está em processo ininterrupto de aprendizagem, mesmo que informal (**letramentos sociais**), e muitas vezes busca o conhecimento por meio de estudos sistematizados em cursos de escolas de ensino superior (estudos acadêmicos); é certo que tais academias devem ter por preocupação o processo de **letramento** dele. É essa a preocupação que se revela por meio desse estudo, quando se volta à averiguação de como se está processando o **letramento** dos estudantes do Curso de Ciências Contábeis na IES investigada.

Novamente com Heinig e Santos (2011, p. 55), cujo estudo teve por foco o letramento na Engenharia Civil, depreende-se a relevância do porquê dessa investigação no curso de Ciências Contábeis ter sido levada adiante, considerando que, no espaço acadêmico, inserem-se práticas de leitura e de escrita envolvendo sujeitos; assim, no ensino superior o letramento acadêmico abrange “o reconhecimento e a pro-

dução de gêneros discursivos acadêmicos” e, no que se refere ao curso de Ciências Contábeis tal situação foca o mundo do trabalho dos futuros bacharéis em Contabilidade.

Silva, Sousa e Alves (2013) declaram, já no resumo do artigo que assinaram para a **Revista Interfaces**, resultado do Projeto de Extensão desenvolvido com os alunos do Curso de Ciências Contábeis da UFMA junto a agricultores rurais do Estado:

O objetivo deste trabalho foi mostrar como as atividades do projeto possibilitaram aos alunos um **aprimoramento de sua capacidade comunicativa por meio da adaptação dos termos contábeis ensinados**. A metodologia se baseou na observação participativa do processo de organização de um pequeno manual e das oficinas. Também foram aplicados questionários a fim de coletar dados socioeconômicos dos participantes das oficinas. **Verificou-se que as atividades desenvolvidas potencializaram o processo de letramento acadêmico desses alunos**, uma vez que precisaram melhorar suas práticas comunicativas com vistas a garantir que a informação contábil fosse adequadamente entendida por receptores que apresentavam um repertório linguístico distinto do que é normalmente utilizado nos meios acadêmico e profissional. (SILVA; SOUSA; ALVES, 2013, p. 33, grifo nosso).

Logo no início da “Introdução” do artigo, os três pesquisadores apresentam as seguintes informações, as quais são transcritas por serem consideradas oportunas ao propósito para a fundamentação desta pesquisa:

Levando-se em consideração que a capacidade de comunicar informações e conceitos contábeis de forma clara e eficiente é parte integrante do perfil desejado do profissional da Contabilidade. *[sic]* Essa capacidade linguística que poderia ser, em um

primeiro momento, considerada algo fora do escopo das práticas contábeis se mostra fundamental uma vez que a Contabilidade tem por função primordial fornecer informações econômicas para diferentes tipos de usuários, de forma que propiciem decisões racionais (IUDÍCIBUS, 2009), ao garantir uma adequada comunicação das informações financeiras de um negócio e/ou entidade. Se o profissional contábil não conseguir, a partir de seu conhecimento específico e de sua **capacidade comunicativa**, informar de forma clara os seus receptores, a Contabilidade estará desvinculada das necessidades de seus usuários, tonando-se conseqüentemente estéril e sem qualquer serventia para as organizações (DIAS FILHO, 2000, p. 40). É preciso, portanto, que **a capacidade comunicativa do contador lhe permita cumprir a função de comunicar adequadamente as informações financeiras necessárias à boa administração da empresa** (DIAS FILHO, 2000, p. 41). **Para tal é importante dar atenção ao letramento dos futuros contadores** lembrando que Letramento *[sic]* deve ser entendido aqui “como o desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita no contexto social, visando à inserção do sujeito nas práticas sociais que exigem tais habilidades” (GUEDES; BARBOSA, 2011, p. 1) para que sejam profissionais capazes de ler e escrever os mais diversos tipos de textos acadêmicos e profissionais que lhes serão exigidos, bem como ser capazes de escrever quaisquer gêneros que envolvam informações contábeis. (SILVA; SOUSA; ALVES, 2013, p. 33, grifo nosso).

Foi no intuito de observar esses “letramentos” no Curso de Ciências Contábeis da IES investigada que se considerou de relevância a realização da pesquisa nesse artigo apresentada, cuja metodologia se revela na seção a seguir.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho que ora se apresenta resulta de pesquisa acadêmico-científica realizada em curso de Ciências Contábeis de IES de uma rede privada de ensino, situada em Fortaleza – Ceará. Tal pesquisa teve seu início no segundo semestre de 2014, primeiramente pela busca de informações sobre o tema por meios bibliográficos; na sequência, e no mesmo semestre, validou aplicação de questionário investigativo entre estudantes do terceiro, quarto e oitavo semestres do referido curso, exclusivamente no mês de novembro.

Os resultados obtidos a partir das respostas dadas ao questionário começaram a ser aferidos ainda em 2014, no mês de dezembro, prolongando-se até março de 2015, momento em que se inicia seu registro nesse artigo.

Para sua realização, reafirma-se que a pesquisa primeiramente foi empreendida pelo método bibliográfico, quando foram colhidas informações sobre o tema, apoiando-se em revisão bibliográfica, a fim de se ter base teórica sustentável sobre o assunto.

Sobre a pesquisa bibliográfica, diz Severino (2007, p. 122):

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Comprova-se, então, a pesquisa bibliográfica, desde os estudos iniciais sobre o tema, exatamente quando esse pesquisador processa leitura: do artigo científico “O letramento no processo de formação do Engenheiro Civil”, cujo crédito de autoria se destina Otilia Lizete

de Oliveira Martins Heinig e Guilherme Ribeiro dos Santos, do também artigo científico “Adequação linguística da terminologia contábil em uma oficina de custos para agricultores rurais: construindo uma cartilha para atividade de extensão”, assinada sua autoria por Pedro Mariano Oliveira Mariano da Silva, Sheilane Pereira de Sousa e Regysane Botelho C Alves, cuja indicação fez-se na Introdução deste trabalho.

Medeiros (2013, p. 39), refletindo sobre esse mesmo método de pesquisa, dispõe o seguinte:

[...] constitui-se em fonte secundária. É aquela que busca o levantamento de livros e revistas de relevante interesse para a pesquisa que será realizada. Seu objetivo é colocar o autor da nova pesquisa diante de informações sobre o assunto de seu interesse. A pesquisa bibliográfica é passo decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despender tempo com o que já foi solucionado.

Constituindo-se os artigos advindos de pesquisas na FURB e na UFMA, respectivamente, como fontes secundárias, deles foram apreendidos conhecimentos os quais, associados a outras fontes de pesquisa, também bibliográficas, e aplicados aos mecanismos investigativos das indagações aqui em apresentação, serviram para construir essa nova fonte científica – esse exato estudo em curso de Ciências Contábeis de IES particular existente em Fortaleza – Ceará.

Em outro viés, a pesquisa que se realizou trata-se, enfim, de um “estudo de caso” pertinente ao curso de Ciências Contábeis da IES investigada, propondo analisar o “processo de letramento” dos estudantes desse curso. Um estudo de caso, na visão de Severino (2007, p. 121), é:

Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significati-

vamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados.

Para empreender o estudo de caso na IES selecionada, utilizou-se, como técnica de pesquisa um questionário, composto de 20 perguntas de caráter objetivo, o qual foi aplicado aos estudantes do terceiro, quarto e oitavo semestres do curso, respectivamente em número de 30, 23 e 16, contabilizando um total de 69 respondentes.

Como técnica de pesquisa, o questionário estrutura-se, segundo Severino (2007), como um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos.

Ao fim, ousa-se afirmar que a pesquisa tem abordagem *quali-quantitativa*, pois, além de quantificar os resultados, cada pergunta teve suas respostas interpretadas, objetivando entender as entrelinhas do questionário e a real situação dos estudantes. Em outras palavras, os resultados dessa pesquisa advêm da análise das respostas dadas pelos respondentes a partir da quantificação de suas tendências responsivas, acrescidos de avaliações dedutivo-interpretativas do pesquisador quanto à significação das respostas por eles dadas. Os resultados são apresentados na seção a seguir.

4 RESULTADOS EM DISCUSSÃO

Na pesquisa realizada, foram aplicados questionários a três grupos de estudantes, os quais realizavam seus estudos, nesse momento inicial, em três semestres distintos: terceiro, quarto e oitavo.

18 questionários foram aplicados a alunos do terceiro semestre, de um total de 30 estudantes, o que implicou respostas de 60% desse grupo; em relação à turma do quarto semestre, composta por 23 estudantes, obteve-se a participação de todos eles, o que implicou respostas de 100% desse grupo; fato semelhante ocorreu com a turma do oitavo semestre, cujos 16 discentes matriculados responderam ao questionário, o que implicou respostas de 100% dos investigados.

A amostra que serviu de base a essa investigação totalizou, portanto, 57 alunos-respondentes. Essa quantidade torna-se relevante na pesquisa como um todo, uma vez que ela se encontra em sua fase inicial, com programado desdobramento nos outros semestres do curso, com ampliação dos investigados ao corpo docente da Instituição. Considera-se, portanto, essa pesquisa não conclusiva, sendo seus dados parciais.

Na inquirição realizada, as perguntas iniciais aos discentes-respondentes serviram para lhes traçar o perfil. Foi observado que, nos três semestres pesquisados registrou-se supremacia do sexo feminino sobre o masculino. Em relação à idade e à naturalidade, registrou-se uma média de estudantes com idade entre 24 e 27 anos, o que indica serem estudantes já considerados adultos, e, portanto, maduros, já categoricamente responsáveis por seus estudos, pela busca das aprendizagens na área do conhecimento escolhido. A maior parte deles é natural da capital do Estado do Ceará, Fortaleza, característica que pode implicar melhor qualidade no processo de aprendizagem, devido a supostas melhores condições de estudos na capital.

A partir da pergunta de número 5, os estudantes foram avaliados acerca de seus conhecimentos quanto ao letramento em suas vidas.

O quinto questionamento é bastante direto e indaga: “Você se considera uma pessoa letrada?”. O objetivo dessa pergunta, feita logo no início do levantamento, foi observar se o aluno tem de fato o entendimento sobre o que é letramento, mesmo com o texto de apoio que vem no início do questionário, e se iria contradizer-se nas respostas seguintes.

Em sua maioria, os estudantes do terceiro semestre se declararam pessoas letradas – 8 do sexo feminino e 4 do sexo masculino. Entretanto, entre os respondentes desse semestre, dois do sexo feminino e três do sexo masculino declararam não serem letrados, enquanto 1 do sexo feminino e 1 do sexo masculino nada informaram a respeito dessa questão.

Dos estudantes-respondentes do quarto semestre, 17 declararam-se letrados, 8 do sexo feminino e 9 do sexo masculino. Ainda nesse grupo, 4 respondentes do sexo feminino disseram-se pouco letrados, enquanto apenas dois do sexo masculino assim se assumiram. Da totalidade desse grupo, ninguém assumiu não ser letrado, sendo que todos declararam alguma resposta.

Em relação aos estudantes-respondentes do oitavo semestre, do total de 16, 8 do sexo feminino informaram considerarem-se letrados, enquanto 7 do sexo masculino disseram o mesmo. Uma informante se reconheceu não letrada, enquanto nenhum do sexo masculino assim se assumiu.

As perguntas seguintes, exatamente a 6 e a 7, indagam como se deu o processo de aprendizagem da leitura e da escrita, respectivamente. Pelas respostas dadas, constatou-se que no terceiro semestre 4 informantes do sexo feminino e 4 informantes do sexo masculino declararam ter tido um método satisfatório de aprendizagem, sem que ninguém tenha dito que sua formação como leitor foi insatisfatória. Porém, 7 informantes do sexo feminino e 3 do sexo masculino assumiram que seu processo de formação como leitor ocorreu apenas de maneira razoável. Quanto ao processo de aquisição da escrita, 8 estudantes do sexo feminino e quatro do sexo masculino afirmaram que ele ocorreu de maneira

satisfatória; nenhum declarou que tal processo tenha ocorrido de maneira insatisfatória. Contudo, semelhante ao que foi informado em relação ao aprendizado da leitura, 6 estudantes disseram ter desenvolvido a escrita apenas de maneira razoável, 3 do sexo feminino, 3 do sexo masculino. Essa perspectiva de razoabilidade relativa à aquisição da leitura e da escrita informada por alguns estudantes constitui-se como fato que indica ter havido algum problema de letramento na formação desses estudantes.

Entre os estudantes do quarto semestre, as perguntas 6 e 7 possibilitaram as seguintes respostas. Da totalidade dos 23 estudantes-respondentes, 8 do sexo feminino e 5 do sexo masculino informaram ter sido formados satisfatoriamente em leitura, enquanto 4 do sexo feminino e 5 do sexo masculino declararam terem sido formados apenas razoavelmente em leitura. Além disso, nesse grupo, 1 estudante do sexo masculino revelou formação insatisfatória em leitura. Do mesmo grupo, agora se observando o aprendizado em escrita, obtiveram-se as seguintes informações: 7 estudantes do sexo feminino e 5 do sexo masculino afirmaram que foram satisfatoriamente instruídos em escrita; contudo, 4 estudantes do sexo feminino e 6 do sexo masculino revelaram formação em escrita apenas razoável. Além disso, 1 estudante do sexo feminino registrou que sua formação em escrita foi insatisfatória. Com base nessas informações obtidas com os estudantes do quarto semestre, confirmando-se que também entre eles a aquisição da leitura e da escrita não foi plena para todos, compreende-se ter havido algum problema de letramento em sua formação.

Analisando-se as respostas dos estudantes do oitavo semestre, constatou-se que, entre aqueles do sexo feminino, 4 declararam ter sido satisfatória sua formação leitora, enquanto 5 reconheceram formação em leitura apenas razoável. Já entre os estudantes do sexo masculino, 5 disseram que a formação leitora foi satisfatória; no entanto, 2 disseram ter sido apenas razoável. Em relação ao aprendizado da escrita, 8 estudantes-respondentes do sexo feminino declararam ter sido satisfatório, apenas uma

assumiu ter sido apenas razoável. Quanto aos respondentes do sexo masculino, 4 informaram que o aprendizado em escrita foi satisfatório, 3 disseram ter sido apenas razoável. Esses dados obtidos junto aos estudantes-respondentes do oitavo semestre suscitam a ideia de que, embora a maioria tenha se reconhecido como portadora de bons conhecimentos em leitura e em escrita, deve-se atentar para o fato de que há quantidade relevante com conhecimentos limitados nas duas modalidades focadas, e isso pode implicar prejuízos de outros conhecimentos, principalmente na área de formação profissional escolhida.

Ainda em relação às perguntas 6 e 7 do questionário, é importante salientar que, nos três semestres investigados, apenas 1 estudante do sexo feminino admitiu ter formação insatisfatória em escrita e 1 estudante do sexo masculino acusou ter formação leitora em nível insatisfatório. Considerando-se o universo pesquisado, esse dado se reveste de muita importância para se aferir o processo de letramento dos estudantes no curso. Contudo, as outras informações coletadas e já apresentadas, apontam para possíveis dificuldades dos estudantes no aprendizado profissional. Intui-se, então, que há grande possibilidade de esses estudantes não terem boa formação no curso em que ora estudam, por apresentarem deficiências nos aspectos observados.

A pergunta 10 do questionário indagou sobre em que disciplinas da educação básica houve maior exigência para o processo de aquisição de leitura e de escrita, sendo indicadas aos estudantes-respondentes, a título de referência, as disciplinas **Português, Matemática, História, Geografia, Literatura, Ciências**, além de se possibilitar o espaço “Outras”, no qual pudessem registrar qualquer disciplina cujos processos aludidos tenham sido evidenciados, de acordo com as vivências de cada um.

Considerou-se essa pergunta importante para o questionário, uma vez que as disciplinas sugeridas são de muita presença em todos os anos da Educação Básica, sendo que, no Ensino Médio, as “ciências” se desmembram em disciplinas específicas, enquanto os proce-

dimentos de leitura de textos literários se abrigam na disciplina denominada **Literatura**. Além disso, tais áreas do conhecimento foram indicadas pelo fato de se saber que todas elas exigem, dos estudantes, muitos momentos de leitura e de escrita.

Conforme se imaginava, as disciplinas Português, História e Literatura foram as mais assinaladas pelos estudantes-respondentes nos três semestres pesquisados, posto que, de fato, essas três disciplinas demandam grande quantidade de atividades de leitura e de escrita. Contudo, chamou a atenção o fato das disciplinas Matemática e Ciências terem pouca indicação nas respostas. Esse dado pode sugerir: 1º) que os estudantes-respondentes tiveram, de fato, inadequada formação de leitura e de escrita nessas disciplinas; 2º) que os estudantes-respondentes tiveram pelo menos boa formação nas disciplinas em apreço, mas, por algum motivo, não a perceberam e dela não têm consciência. A disciplina de Geografia ficou em um plano intermediário de indicações; outras disciplinas tiveram indicação baixíssima.

Considerando que a melhor formação profissional superior passa inevitavelmente pelo amadurecimento do estudante de qualquer curso – no caso dessa pesquisa o estudante de Ciências Contábeis – em suas habilidades em leitura e escrita e, ainda, sabendo que o processo desenvolvidor dessas habilidades e competências transcorre por toda a Educação Básica para desembocar no Ensino Superior, principiando com as capacidades leitoras, os estudantes-respondentes dessa pesquisa foram questionados, na Pergunta nº 11, da seguinte maneira: Você possui hábitos de leitura?

Essa pergunta, da maneira direta como foi apresentada, poderia revelar de maneira mais profunda a condição leitora dos respondentes, de acordo com o próprio conhecimento que eles tivessem sobre essa condição. Poderia, também, destacar alguma contradição a respeito da competência leitora deles em comparação com respostas anteriores. Ainda, poderia servir para pontuar as possibilidades de aquisição de conhecimento no curso por esse viés.

Assim, analisando-se os dados coletados a partir das respostas a essa pergunta, observou-se que, entre os estudantes do terceiro semestre, 11 afirmaram possuir hábitos de leitura – 6 do sexo feminino e 5 do sexo masculino – e 7 afirmaram não possuir esse hábito – 5 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Já entre os estudantes do quarto semestre, 18 informaram possuir hábitos de leitura – 9 do sexo feminino e 9 do sexo masculino – e 5 disseram não ter hábito de ler – 3 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Entre os estudantes-respondentes do grupo do oitavo semestre, 12 responderam ter hábitos de leitura – 6 do sexo feminino e 6 do sexo masculino – e 4 declararam não possuir tal hábito – 3 do sexo feminino e 1 do sexo masculino.

Em tese, a expressividade positiva do número de estudantes que se declararam leitores funciona como algo positivo aos estudos acadêmicos deles, bem como a sua formação profissional. No entanto, tal expressividade contrasta com as experiências de leitura vividas em sala de aula e nas diversas atividades propostas pelos professores nas mais variadas disciplinas do curso e por eles relatadas. Em outras palavras, a declaração de ser leitor frequente não valida a necessidade de se ter no curso “leitor eficiente” às demandas do próprio curso.

Corroborar essa reflexão as informações coletadas na Pergunta 12: “Tendo hábitos de leitura, indique abaixo em que suportes eles se confirmam.”. A esse questionamento sugeriu-se, no questionário, como possibilidades de respostas, os seguintes suportes: a) Jornal de circulação regional; b) Jornal de circulação nacional; Revista de circulação nacional; d) Livros de literatura; e) Livros técnico-acadêmicos; f) Periódicos acadêmicos. É de chamar a atenção o fato de apenas 4 estudantes do terceiro semestre – 3 do sexo feminino e 1 do sexo masculino –, 8 do quarto semestre – 3 do sexo feminino e 5 do sexo masculino – e 7 do oitavo semestre – 3 do sexo feminino e 4 do sexo masculino – terem assinalado “Livros técnico-acadêmicos” como resposta, e apenas 6, de todos os inquiridos, terem revelado proximidade com

“Periódicos acadêmicos”, uma vez que esses materiais são de utilização intensa nas atividades acadêmicas no ensino superior.

5 CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo são parciais, pois não é possível, nesse momento, fazer uma análise geral sobre o letramento do curso de Ciências Contábeis da IES analisada, visto que a pesquisa está em seus primeiros momentos e, ainda, pelo fato de o questionário não ter tido aplicação em todos os semestres.

Na averiguação realizada, observou-se que os estudantes dos semestres investigados tiveram, em sua Educação Básica, boa exposição a diversos textos, mas possivelmente não obtiveram dessa exposição condições plenas de se tornarem competentes leitores e produtores de textos, de forma a terem compreensão mais abrangente e crítica sobre a sociedade na qual estão inseridos e conhecimentos prévios adequados à formação em Ciências Contábeis.

Portanto, é possível, com base na pesquisa até aqui realizada, descartar a hipótese de que as dificuldades de letramento no ensino superior devam-se exclusivamente a deficiências nesse nível de ensino, posto que foi constatado haver deficiências já ocorrentes na Educação Básica.

Foi possível notar, ainda, que os estudantes, embora em sua maioria tenham se declarado letrados, há limitações em seus aprendizados em decorrência de deficiências leitoras e de escrita. Ao revelarem, pelas respostas dadas, terem dificuldade no alcance do conhecimento a partir da leitura e produção de textos técnicos, informam, mesmo que de forma inconsciente, a necessidade de se implementar, no curso, ações que possibilitem a aquisição do conhecimento necessário à melhor formação profissional. O fato de sinalizarem consciência de que a leitura e a escrita são importantes no ambiente profissional do futuro contador é algo a ser valorizado nas ações em todas as disciplinas do curso.

Entende-se que esse artigo poderá servir de auxílio para pesquisas e trabalhos futuros,

uma vez que expõe a importância deste estudo e, com linguagem de fácil compreensão, faz o estudante e profissional da Contabilidade alcançar maior nível de entendimento do que seja Letramento e de sua importância.

Por fim, informa-se ser importante que novas pesquisas sobre o mesmo tema sejam empreendidas no curso, focando grupos de estudantes de todos os semestres, a fim de se ter uma análise mais aprofundada do processo de letramento no desenvolvimento do curso, bem como um novo olhar acerca do assunto nessa área de formação do ensino superior.

**THE VALUE OF LITERACY IN
THE GENESIS OF ACCOUNTANTS:
A VISION OF THE LEARNING
PROCESS OF A HIGHER
EDUCATION COURSE IN
ACCOUNTING SCIENCES**

ABSTRACT

This study carried out an investigation on the literacy process in the acquisition of knowledge during the formation of an accountant in a private HEI in the city of Fortaleza, Ceará, among students of the third, fourth and eighth semesters of Accounting Sciences, on literacy prior to and during the course and also, ascertaining its importance in professional formation. For the accomplishment of the research, the bibliographic method was used; the research is a “case study”, which used a questionnaire as research technique. It is understood that the study has a qualitative-quantitative approach, since the collected data allowed not only a statistical interpretation, but also inferences about them. Because of limitations of the sample, this study presents only partial results, with the possibility of other investigations concerning the course of the HEI, as well as comparative analysis with existing inquiries in other institutions. Even with partial results, problems of literacy among the students have been found, partly caused by

poor Basic Education, which is influencing the higher education.

Keywords: Accounting Sciences. Accountant. Accountant formation. Literacy.

**EL VALOR DE LA
ALFABETIZACIÓN EN LA GÉNESIS
DEL CONTADOR: UNA VISIÓN
DEL APRENDIZAJE EN EL CURSO
DE CIENCIAS CONTABLES EN LA
ENSEÑANZA SUPERIOR**

RESUMEN

Ese estudio investigó el proceso de alfabetización en la adquisición de conocimiento durante la formación del contador, en una institución particular de enseñanza superior en la ciudad de Fortaleza – Ceará, apurando, entre estudiantes del tercer, del cuarto y del octavo semestres del curso de Ciencias Contables, alfabetización anterior al curso y durante el mismo y, también, averiguando su importancia en la formación profesional. Para la realización de la investigación, se utilizó el método bibliográfico; la investigación es un “estudio de caso”, que utilizó como técnica de pesquisa un cuestionario. Se entiende que tenga abordaje cualitativo y cuantitativo, una vez que los datos colectados permitieron no solamente interpretación estadística, pero inferencias a partir de las informaciones colectadas. Por la muestra, se comprende que el estudio presente resultados parciales, lo que posibilita otras investigaciones en el mismo curso de la institución de enseñanza superior, así como análisis comparativos con inquisiciones existentes en otras instituciones. Aunque en carácter parcial, se constató existir problemas de alfabetización de los estudiantes, en parte advenidos de la Educación Básica, lo que influencia la formación superior.

Palabras clave: Ciencias Contables. Contador. Formación del contador. Alfabetización.

REFERÊNCIAS

- AULETE. Dicionário Digital Caudas. **Letramento**. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/letramento>>. Acesso em: 30 maio 2015.
- HEINIG, Otilia Lizete de Oliveira Martins; SANTOS, Guilherme Ribeiro dos. O letramento no processo de formação do engenheiro civil. **Atos da pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 6, n. 1, p. 53-78, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/2347/1543>>. Acesso em: 20 maio 2014.
- KLEIMAN, Angela B. (Org.). **Os significados do letramento**: uma nova perspectiva sobre a prática social da escrita. Campinas: Mercado de Letras, 1995.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Eliane Feitoza. Letramento acadêmico: principais abordagens sobre a escrita dos alunos no ensino superior. In: CONGRESSO DE LEITURA (COLE), 17., s./d., Mariana. **Anais...** Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/memorial/trab2/1113.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2014.
- OLIVEIRA, Marta Kohl de. Letramento, cultura e modalidades de pensamento. In: KLEIMAN, Angela B. (Org.). **Os significados do letramento**: uma nova perspectiva sobre a prática social da escrita. Campinas: Mercado de Letras, 1995.
- PRIBERAM. Dicionário Virtual. **Letramento**. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/letramento>>. Acesso em: 30 maio 2015.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, Pedro Mariano Oliveira Mariano da; SOUSA, Sheilane Pereira de; ALVES, Regysane Botelho C. Adequação linguística da terminologia contábil em uma oficina de custos para agricultores rurais: construindo uma cartilha para atividade de extensão. **Revista Interfaces**, Maranhão, v. 5, n. 4, p. 33-39, abr. 2013. Disponível em: <http://www.revistainterfaces.com.br/Edicoes/4/4_53.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.
- SOARES, Magda Becker. O que é letramento. **Diário na Escola**, São Paulo, 29 ago. 2003. Disponível em: <<http://www.verzeri.org.br/artigos/003.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2014.

ENSAIOS

O PAPEL DO CONTADOR NA PRESTAÇÃO DE CONTAS ELEITORAIS

RESUMO

Este ensaio tem por objetivo analisar o papel do contador na “Prestação de Contas dos Partidos Políticos e dos Candidatos”, evidenciando as atividades dos contadores, tendo em vista que este profissional desenvolve o trabalho, desde as classificações contábeis às digitações das movimentações financeiras das arrecadações e os gastos de campanha, bem como, ao final da elaboração do trabalho desenvolvido, apresenta como resultado as peças contábeis. Contudo, para que se possa apresentar esse resultado ao Juiz, é necessária a assinatura de um advogado, mesmo que tenha participado ou não no desenvolvimento do serviço contábil. Em outros juízos, tais como na justiça trabalhista, varas cíveis, o contador, ao atuar como perito, apresenta os Laudos Periciais diretamente em cartório, sendo, portanto, desnecessária a figura do advogado para assinar as peças contábeis. Diante disso, os principais resultados do estudo permitem concluir que a perícia é de exclusividade do contador e, nesse aspecto, ele deve apresentar seu trabalho, assim como responder às diligências que lhe forem demandadas, sem que um advogado assine o que por ele não foi realizado, haja vista que o patrono não participou da elaboração contábil; tal situação fere o Código de Ética dos Advogados.

Palavras-chave: Contador. Advogado. Prestação de Contas Eleitoral.

1 INTRODUÇÃO

A crescente necessidade assumida pela Justiça Eleitoral no que tange às prestações de contas dos Candidatos nas eleições e dos partidos políticos, anualmente, exige a atuação do profissional da contabilidade, o qual realiza o trabalho, desde as classificações contábeis às digitações das movimentações financeiras das arrecadações e dos gastos eleitorais, cujo resultado final corresponde às peças contábeis a serem aprovadas ou não. O fato é que esse profissional não pode requerer a apresentação das prestações de contas elaboradas por ele perante a Justiça Eleitoral, se não constar no bojo do trabalho desenvolvido, a assinatura de um advogado, mesmo que este não tenha participado do feito.

Na Justiça Trabalhista e Varas Cíveis, o Contador leva o re-

Mario Souza da Rocha
e.mariorocha@gmail.com
Graduado em Ciências
Contábeis e Gestão Financeira.
Ex-Superintendente Regional
do Trabalho e Emprego de
Roraima.

sultado de seu trabalho, nos casos em que atua como perito diretamente ao Juiz, consoante estatui o Código Civil e o Código de Processo Civil, sem que haja a necessidade da assinatura de um advogado para atestar o trabalho elaborado por ele. Busca-se, neste estudo, discutir, com base nesse pressuposto, a desnecessária presença de um advogado para assinar as peças contábeis apresentadas à Justiça Eleitoral, haja vista que o advogado está assinando um trabalho realizado por outro profissional, ferindo, claramente, o que dispõe o Código de Ética dos Advogados e dos Contadores.

A partir desse entendimento, observa-se que a apresentação das prestações de contas eleitorais deve embasar-se, por analogia, ao que dispõe o artigo 477 do Código de Processo Civil, o qual preconiza que os laudos periciais são realizados pelos Peritos Contadores, não trazendo, portanto, a exigência da assinatura de um patrono. Com isso, elimina a obrigatoriedade do contador em apresentar o resultado de seu trabalho em juízo eleitoral prescindido da assinatura de um Advogado.

Diante do exposto, este ensaio tem como objetivo analisar o papel do contador na “Prestação de Contas dos Partidos Políticos e dos Candidatos,” tendo como pressuposto que a prestação de contas dos partidos políticos e dos candidatos é atividade exclusiva dos contadores, de modo que a assinatura de um advogado no serviço contábil torna-se dispensável, na medida em que o desenvolvimento do trabalho é fruto tão somente do trabalho de um contador, que é o profissional detentor do conhecimento técnico para elaborá-la.

Para atender ao objetivo da pesquisa, é elaborado um levantamento comparativo de como funciona o encaminhamento dos laudos periciais realizados pelo contador que atua como perito judicial nas Justiças Comum e do Trabalho, assim como o que estabelece a lei sobre o caso em comento. Para tanto, tem-se uma pesquisa exploratória para conhecer o problema ora estudado e atingir o objetivo proposto, que é esclarecer e modificar conceitos e ideias, seguindo, assim, as recomendações

de Gil (2008). Destaca-se que grande parte do estudo foi embasada na legislação pertinente e na bibliografia que trata do tema, fazendo um comparativo destes dois pilares.

2 A PROFISSÃO CONTÁBIL

O Contador tem a responsabilidade de gerar informações de todas as operações realizadas por uma empresa, assim como demonstrar os resultados para o processo de tomada de decisão pelos administradores da empresa e demais usuários; tem ele que estar no centro do processo de transformações para atender ao mundo globalizado.

De acordo com Nasi (1994 apud KRAEMER, 2000, p. 55), para que isso aconteça:

O Contador deve estar no centro e na liderança deste processo, pois, do contrário, seu lugar vai ser ocupado por outro profissional. O Contador deve saber comunicar-se com as outras áreas da empresa. Para tanto, não pode ficar com os conhecimentos restritos aos temas contábeis e fiscais. O Contador deve ter formação cultural acima da média, inteirando-se do que acontece ao seu redor, na sua comunidade, no seu Estado, no seu País e no mundo. O Contador deve ter um comportamento ético-profissional inquestionável. O Contador deve participar de eventos destinados à sua permanente atualização profissional (educação continuada). O Contador deve estar consciente de sua responsabilidade social e profissional.

Por fim, cabe salientar que o profissional da contabilidade tem entre outras funções o papel de resolver enigma do processo administrativo e financeiro, não como obrigado por deliberação, mas como responsáveis pelo arrolamento dos dados que preocupam aos usuários. E ter confiança de que o executivo se norteie por elementos que favoreça a tomar a melhor decisão, por meio de seus

documentos contábeis, bem como os caminhos que devem ser percorridos (SILVA, 2003, p. 3).

Nesta senda, o contador tem aptidão para analisar contas, bem como traçar estratégias a serem tomadas; no entanto, seu trabalho não se limita a isto, uma vez que deve estar inteirado aos acontecimentos globais.

2.1 OBRIGATORIEDADES DE TER UM CONTADOR NA PRESTAÇÃO ELEITORAL DE CONTAS

Desde que foi estabelecida pela lei dos partidos políticos que estes e os candidatos deveriam apresentar as prestações de contas para a Justiça Eleitoral e tendo nas normas de contabilidade que esse trabalho deve ser realizado por um profissional de contabilidade, a exigência de que essa prestação fosse feita e assinada obrigatoriamente por um contador só ocorreu a partir das eleições de 2014.

Define Mattos (2014, p. 39):

A escrituração contábil, por sua vez, só pode ser efetuada por CONTADOR ou TÉCNICO EM CONTABILIDADE, com inscrição regular no Conselho Regional de Contabilidade da sua respectiva jurisdição, *ex vi* do disposto nos arts. 12 e 25 do Decreto-Lei nº 9.295/46. Avanço importante na Resolução TSE nº 23.406 é a exigência de que as prestações de contas sejam firmadas por profissional da contabilidade. Tal ato é prerrogativa profissional, sendo, portanto, condição necessária para a legitimação dos procedimentos contábeis. O reconhecimento expresso do Tribunal Superior Eleitoral acerca da participação imperativa do profissional da contabilidade na elaboração das prestações de contas evidencia, em consequência, a relevância da escrituração contábil como suporte indispensável de todo o processo. É exatamente em nome da transparência do processo eleitoral que

os partidos políticos devem manter, em sua escrituração, contas contábeis específicas dos recursos destinados às campanhas eleitorais, a fim de permitir a sua segregação de quaisquer outros e a identificação de sua origem.

Como acentuado, o serviço de prestação de contas a ser realizado por um contador tornou-se imprescindível e obrigatório perante a Justiça Eleitoral, com vistas a deixar cristalina e bem delineada a destinação dos recursos financeiros nas campanhas eleitorais.

3 A PRESTAÇÃO DE CONTAS NA JUSTIÇA ELEITORAL

A prestação de Contas na Justiça Eleitoral é o ato pelo qual o candidato, o Comitê Financeiro e/ou os partidos políticos informam à Justiça Eleitoral sobre a origem da arrecadação de recursos e as despesas da campanha.

Os candidatos, os comitês financeiros e os partidos políticos devem prestar contas ao final do processo eleitoral, ao passo que os partidos políticos devem apresentar, anualmente, toda a documentação contábil. Na prestação de contas final, devem ser identificados os nomes dos doadores de cada centavo arrecadado, bem como os respectivos valores doados.

Neste sentido, colaciona-se a conceituação sobre o tema, conforme a Lei 9.096/95 (BRASIL, 1995) e suas alterações: “art. 30. O partido político, através de seus órgãos nacionais, regionais e municipais, deve manter escrituração contábil, de forma a permitir o conhecimento da origem de suas receitas e a destinação de suas despesas.” (BRASIL, 1995).

Observa-se que essas atividades são exclusivas dos profissionais de contabilidade. Giavarina (2002, p. 193) define:

As prestações de contas dos candidatos às eleições Majoritárias serão feitas por intermédio do comitê Financeiro, devendo ser acompanhadas dos extratos das contas bancárias referentes à movimentação dos recursos financeiros.

ros usados na campanha e da relação dos cheques recebidos, com a indicação dos respectivos números, valores e emitentes. As prestações de contas dos candidatos às eleições proporcionais serão feitas pelo comitê financeiro ou pelo próprio candidato.

Corroborando o assunto, Giavarina (2004, p. 295) argumenta: “o partido político através de seus órgãos nacionais, regionais e municipais, deve manter escrituração contábil, de forma a permitir o conhecimento da origem de suas receitas e a destinação de suas despesas.”

Percebe-se, portanto, que, para o desenvolvimento da escrituração contábil, há a necessidade da presença de um contador, que é o profissional detentor do conhecimento técnico-científico para elaborar as prestações de contas.

3.1 DAS PEÇAS QUE COMPÕEM A PRESTAÇÃO DE CONTAS NA JUSTIÇA ELEITORAL

Para cada eleição, uma lei, assim o Tribunal Superior Eleitoral estabelece as regras por meio de Resoluções para cada pleito.

A Lei nº 9.504/97 (BRASIL, 1997), assim dispõe: “art. 17-A. A cada eleição caberá à lei, observadas as peculiaridades locais, fixar até o dia 10 de junho de cada ano eleitoral o limite dos gastos de campanha para os cargos em disputa; não sendo editada lei até a data.”

Assim, o Tribunal Eleitoral tem até o dia 5 de março de cada ano eleitoral para aprovar as resoluções, contendo as regras que regerão as eleições; entre elas, a que estabelece a Prestação de Contas.

3.1.1 Peças para a Prestação de Contas dos Partidos Político

Os documentos necessários para a prestação de contas dos partidos políticos estão elencados no artigo 14 da Resolução do TSE 21.841/2004, *in verbis* (BRASIL, 2004):

- I. Balanço Patrimonial;
- II. Demonstração do Resultado do Exercício;
- III. Contas Bancárias;
- IV. Conciliação Bancária;
- V. Demonstrativo de Pagamento e/ou Assunção de Obrigações de Outras Esferas Partidárias;
- VI. Agentes Responsáveis;
- VII. Demonstrativo de Recursos Recebidos do Fundo Partidário;
- VIII. Demonstrativo de Recursos Distribuídos do Fundo Partidário;
- IX. Demonstrativo de Doações Financeiras Recebidas;
- X. Demonstrativo de Doações Estimáveis Recebidas;
- XI. Demonstrativo de Obrigações a Pagar;
- XII. Demonstrativo de Dívidas de Campanha;
- XIII. Demonstrativo de Receitas e Gastos;
- XIV. Demonstrativo de Transferências de Recursos Efetuadas Para Campanhas Eleitorais A Candidatos, Comitês Financeiros e Diretórios Partidários;
- XV. Demonstrativo de Contribuições Recebidas;
- XVI. Demonstrativo de Sobras de Campanha Financeira Recebida;
- XVII. Demonstrativo de Sobras de Campanha de Bens Permanentes;
- XVIII. Demonstrativo dos Fluxos de Caixa.

Constata-se, a partir do artigo 14 da Resolução do TSE 21.841/2004 (BRASIL, 2004), que os procedimentos e os formulários que fazem parte do elenco de documentos para as peças da prestação de contas são das atividades exclusivas dos profissionais de Contabilidade.

3.1.2 Peças Para a Prestação de Contas do Candidato

A Resolução do TSE 23.463/2015 (BRASIL, 2015a), em seu artigo 48, elenca os documentos necessários para a prestação de contas, vejamos:

- I. Ficha de Qualificação do Candidato ou do Comitê Financeiro, conforme o caso;
- II. Demonstrativo dos Recibos Eleitorais Recebidos;
- III. Demonstrativo dos Recibos Eleitorais Distribuídos, no caso de prestação de contas de comitê financeiro;
- IV. Demonstrativo dos Recursos Arrecadados;
- V. Demonstrativo das Despesas Pagas após a Eleição;
- VI. Demonstrativo de Receitas e Despesas;
- VII. Demonstrativo do Resultado da Comercialização de Bens e da Realização de Eventos;
- VIII. Conciliação Bancária;
- IX. Termo de Entrega à Justiça Eleitoral dos recibos eleitorais não utilizados, acompanhado dos respectivos recibos;
- X. Relatório de Despesas Efetuadas;
- XI. Demonstrativo de Doações Efetuadas a Candidatos ou a Comitês Financeiros;
- XII. Extratos da conta bancária aberta em nome do candidato;
- XIII. Canhotos dos recibos eleitorais utilizados em campanha;
- XIV. Guia de depósito comprovando o recolhimento à respectiva direção partidária das sobras financeiras de campanha, quando houver;
- XV. Declaração da direção partidária comprovando o recebimento das sobras de campanha constituídas por bens e/ou materiais permanentes, quando houver;
- XVI. Documentos fiscais que comprovem a regularidade dos gastos eleitorais realizados com recursos do Fundo Partidário, quando houver.

Os procedimentos e os formulários que fazem parte do elenco de documentos para as peças da prestação de contas são igualmente das atividades exclusivas dos profissionais de Contabilidade.

4 A PERÍCIA CONTÁBIL

A perícia contábil é uma atividade do ramo da contabilidade que é realizada exclusivamente pelo Contador. É, na realidade, uma das atividades de maior relevância exercidas pelo contador, a qual exige profundos conhecimentos e dedicação, não só da contabilidade propriamente dita, mas de outras áreas afins, bem como uma atitude ética e perseverante.

O contador, quando no exercício da função de perito, tem a obrigação de evidenciar todos os esforços possíveis em busca da veracidade dos fatos, transcrever em Laudo Pericial os resultados que obteve dos exames realizados, agindo sempre com o máximo de independência ética e absoluta sensatez.

A perícia contábil é uma atividade que, apesar da relevância e da importância, ainda não é tida como profissão. Apesar dos obstáculos a serem vencidos pela classe contábil para que a perícia contábil tenha um melhor destaque, principalmente, quanto à perícia judicial, ela pode ser executada com maior rigor técnico científico. “A perícia judicial consiste no meio pelo qual pessoas habilitadas, capacitadas e de idoneidade moral, assumem o compromisso de bem e fielmente desempenhar os deveres de seu cargo, na forma e sob as penas da lei.” (CABRAL, 2003, p. 38).

Com o novo Código de Processo Civil que determina a criação do Cadastro de peritos no âmbito da Justiça, cujo Conselho Nacional de Justiça - CNJ criou uma comissão para que seja elaborada uma resolução nesse sentido, o Conselho Federal de Contabilidade - CFC igualmente estabeleceu norma no mesmo sentido.

No que tange às atividades do contador, relacionadas às atividades de perito, temos como conceito definido no Código de Processo Civil o que segue: “art. 477. O perito protocolará o laudo em juízo, no prazo fixado pelo juiz, pelo menos 20 (vinte) dias antes da audiência de instrução e julgamento.” (BRASIL, 2015b).

Consoante ao que dispõe o artigo supra-mencionado, o Contador no bojo da atuação pericial protocolizará o laudo desenvolvido por

ele, não havendo necessidade de um advogado para assinar o trabalho contábil realizado por ele.

4.1 O LAUDO PERICIAL

Em conformidade com o estabelecido na Resolução 1.041/05 do CFC NBC T 13.6 – Laudo Pericial Contábil de 26 de agosto de 2005 (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2005):

13.1.1.1 – O laudo pericial contábil e ou parecer pericial contábil têm por limite os próprios objetivos da perícia deferida ou contratada.

13.1.2 – A perícia contábil, tanto a judicial como a extrajudicial e a arbitral, é de competência exclusiva de contador registrado em Conselho Regional de Contabilidade.

13.1.3 – Nos casos em que a legislação admite a perícia interprofissional, aplica-se o item anterior exclusivamente às questões contábeis, segundo as definições contidas na Resolução CFC n.º 560/83.

13.1.4 – A presente Norma aplica-se ao perito-contador nomeado em Juízo, ao contratado pelas partes para a perícia extrajudicial ou ao escolhido na arbitragem; e, ainda, ao perito-contador assistente indicado ou contratado pelas partes.

Diante disto, o laudo pericial é o resultado do trabalho escrito do Perito-Contador cujo objetivo final é levar informações técnicas especializadas e precisas para que sirva de balizador para o Juiz na tomada de decisão.

4.1.1 Entrega do Laudo e o levantamento dos honorários

Na Justiça Trabalhista e Cível, um Contador, ao atuar como perito, tem inteira autonomia para elaborar o Laudo Pericial, e, ao submeter ao juízo competente, basta tão somente sua assinatura para atestar a legitimidade da peça.

Neste sentido, explica Santos (2003, p. 21): “o laudo deverá ser apresentado e protoco-

lado mediante petição. O requerimento do alvará para levantamento dos honorários periciais poderá estar contido na petição de apresentação do laudo ou em petição apartada.”

Como visto na atuação pericial, o Contador, ao desenvolver seu trabalho, assina a peça e apresenta ao juízo; no entanto, na Justiça Eleitoral, dependerá da assinatura de um advogado para apresentar a prestação de contas feita por ele. Em analogia ao que acontece na Justiça Comum, também deveria acontecer na Justiça Eleitoral, uma vez que a prestação de contas é um trabalho de atribuição tão somente do Contador, portanto deve ser dispensável a rubrica de um advogado.

5 QUANTO À ÉTICA DO ADVOGADO

A ética profissional é um conjunto de normas e valores de comportamento e de relacionamento adotados no âmbito profissional, no exercício de qualquer atividade. Ter uma conduta ética é saber construir relações de qualidade com a profissão, contribuir para o bom funcionamento das atividades de trabalho e para a formação de uma imagem positiva da profissão perante os públicos de interesse, tais como os clientes e a sociedade em geral.

Líderes de empresas e organizações têm defendido que bons ambientes profissionais de trabalho, com relacionamentos amigáveis e respeitosos, contribuem para o aumento do nível de confiança e comprometimento entre os profissionais das mais distintas áreas de atuação, refletindo no bom desempenho de trabalho e no desenvolvimento das diversas profissões. E que comportamentos antiéticos prejudicam as estruturas organizacionais, assim como o melhor desempenho de outras categorias profissionais.

O código de ética dos Advogados define conforme: “Art. 34. Constitui infração disciplinar: V - assinar qualquer escrito destinado a processo judicial ou para fim extrajudicial que não tenha feito, ou em que não tenha colaborado.” (BRASIL, 1994).

Portanto, a assinatura de um advogado que não tenha participado da elaboração das

prestações de contas eleitorais constituiu infração disciplinar, na medida em que não é permitido que esse profissional assine a peça para cuja elaboração não tenha contribuído. No que se refere às prestações de contas, esta, sim, é atividade de exclusividade do contador, em razão de exigir conhecimento técnico-científico deste profissional. Portanto, mostra-se desnecessária a rubrica de um patrono nas peças eleitorais confeccionadas por um Contador.

6 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise comparativa da legislação e dos autores (bibliografias) que tratam do tema objeto deste ensaio, verificou-se que a confecção de todas as peças que compõem a prestação de contas dos partidos políticos, dos candidatos e dos comitês financeiros é atividade exclusiva dos profissionais de contabilidade.

Em conformidade com a análise feita desde a publicação da Lei 9.096, de 19 de setembro de 1995, e da Lei Eleitoral 9.504, de 30 de setembro de 1997, torna-se obrigatório aos Partidos Políticos, aos Candidatos e aos comitês Financeiros proceder às Prestações de Contas. Sabe-se que os Partidos Políticos Prestam Contas Anualmente, já os candidatos prestam contas sempre ao final de cada eleição.

Contudo, apesar dessa obrigatoriedade aos Partidos Políticos, aos Candidatos e aos comitês Financeiros de procederem às Prestações de Contas, ao longo dos anos, vinham atuando sem a obrigação de fazê-las, sem que essa tarefa fosse executada por um profissional da contabilidade e sem que os órgãos de fiscalização da classe contábil tomassem uma atitude mais enérgica no sentido de tornar obrigatório, por exemplo, patrocinar ação no STF no sentido de exigir que a atividade seja exclusiva de profissional da contabilidade.

A obrigatoriedade para que os Partidos Políticos, os Candidatos procedam às Prestações de Contas por um profissional de contabilidade veio a partir das eleições de 2014, porém, acompanhada da obrigatoriedade de elas

também virem assinadas por um Advogado. Com isso, o Tribunal Superior Eleitoral abriu uma janela nas peças da prestação de contas elaboradas pelos profissionais da contabilidade no sentido de que elas pudessem ser assinadas por eles.

Portanto, o problema da pesquisa em comento está relacionado em buscar a dignidade dos profissionais da contabilidade, assim como a dignidade e a ética do advogado. O simples fato de os processos de prestação de contas terem adquirido natureza Jurídica, os trabalhos executados pelos contadores é de sua competência e exclusividade; a janela que se abriu nas peças contábeis de prestação de contas para que o advogado pudesse assinar o trabalho realizado pelo contador não elimina sua natureza administrativa.

Além disso, na realização do trabalho, revisou-se a legislação e a bibliografia pertinente acerca dos encaminhamentos dos laudos periciais elaborados por doutrinadores e sua apresentação de forma que é assegurado por lei e Normas Brasileiras de Contabilidade que é o Perito Contador que peticiona ao juízo, apresentando o trabalho por ele elaborado, no caso em comento, o Laudo Pericial. Já em relação à prestação de contas dos Partidos Políticos, a dos Candidatos, para que o contador leve o resultado de seu trabalho a juízo, é necessário que conste nele a assinatura de um Advogado.

Conclui-se que, se na Justiça Trabalhista, na Justiça Federal, na Justiça Estadual, o Contador atua como Perito Contador encaminhando os Laudos Periciais, ou respostas formuladas pelo Juiz, quando necessário for, para tirar dúvidas que ainda restarem do magistrado. Sendo assim, o contador pode encaminhar as peças das prestações de contas à Justiça Eleitoral, além de responder às diligências questionadas pelo juízo.

Para tal, entende-se que se torna suficiente que a Prestação de Contas dos Partidos Políticos e dos Candidatos se torne atividade exclusiva dos Contadores e sua apresentação por analogia ao que dispõe o artigo 477 CPC quanto aos encaminhamentos dos laudos peri-

ciais feito pelos Peritos Contadores. Com isso, elimina-se a redundância de que o contador, para poder apresentar o resultado de seu trabalho em juízo eleitoral, tenha que, obrigatoriamente, está munido da assinatura do Advogado que não o fez.

THE ROLE OF THE ACCOUNTANT IN THE PROVISION OF ELECTORAL ACCOUNTS

ABSTRACT

The objective of this essay is to analyze the role of the accountant in the provision of the electoral accounts, both for the candidates as for the political parties, evidencing the activities of the accountants, as he does most of the work in relation to the accounting requirements, from the accounting classifications, the typing of the financial operations of the campaign funding and spending, to the preparation and presentation of the accounting reports. However, to present this result to the judge, the signature of a lawyer is necessary, no matter if he has participated or not in the development of the electoral accounts. In other judgments, such as of the Labour and Civil Courts, the accountant is considered an expert and presents the Expert Reports directly to the office, therefore it isn't necessary that a lawyer signs the accounting statements. Given this, the main results allow to conclude that the financial expertise is exclusively of the accountant and, in this way, he should be able to present his work, as well as to respond to the proceedings as they may be demanded, without the interfering of a lawyer signing for something he didn't prepare. Considering, also, that the proprietor did not participate in the elaboration of the electoral accounts nor in the electoral accountability, this situation violates the Lawyer's Code of Ethics.

Keywords: Accountant. Lawyer. Electoral Accountability.

EL PAPEL DEL CONTADOR EN LA PRESTACIÓN DE LAS CUENTAS ELECTORALES

RESUMEN

Este ensayo tiene por objetivo analizar el papel del contador en la "Prestación de Cuentas de los Partidos Políticos y de los Candidatos", evidenciando las actividades de los contadores, teniendo en cuenta que este profesional desarrolla el trabajo, desde las clasificaciones contables hasta las digitaciones de los movimientos financieros de las recaudaciones y de los gastos de campaña, así, al final de la elaboración del trabajo desarrollado, son presentadas como resultado las piezas contables. Con todo, para que se pueda presentar ese resultado al juez, es necesaria la firma de un abogado, aunque no tenga participado en el desarrollo del servicio contable. En otros juicios, como en la justicia del trabajo y jurisdicciones civiles, el contador, actuando en cuanto perito, presenta los laudos periciales directamente en registro, en lo que es, por tanto, desnecesaria la figura del abogado en las piezas contables. Ante a eso, los principales resultados de esa investigación permiten concluir que la pericia es de exclusividad del contador y, en ese aspecto, él debe presentar su trabajo, así como contestar a las diligencias que le sean requeridas, sin que un abogado firme lo que no fue por él realizado, teniendo en cuenta que él no participó en la elaboración contable, y que dicha situación hiera el Código de Ética de los Abogados.

Palabras clave: Contador. Abogado. Prestación de Cuentas Electorales.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). **Presidência da República do Brasil**, Brasília, DF, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm>. Acesso em:

30 jun. 2016.

_____. Lei nº 9.096, de 19 de setembro de 1995. Dispõe sobre partidos políticos, regulamenta os arts. 17 e 14, § 3º, inciso V, da Constituição Federal. **Presidência da República do Brasil**, Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9096.htm>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. **Presidência da República do Brasil**, Brasília, DF, 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9504.htm>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 21.841, de 22 de junho de 2004. Disciplina a prestação de contas dos partidos políticos e a Tomada de Contas Especial. Processo Administrativo nº 16.443 - Classe 19ª - Distrito Federal - Brasília. Relator: Ministro Fernando Neves. **Tribunal Superior Eleitoral**, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2004/RES218412004.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.463, de 15 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a arrecadação e os gastos de recursos por partidos políticos e candidatos e sobre a prestação de contas nas eleições de 2016. **Tribunal Superior Eleitoral**, Brasília, DF, 2015a. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2015/RES234632015.html>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

_____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Presidência da República do Brasil**, Brasília, DF, 2015b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm>. Acesso em: 30 jun. 2016.

CABRAL, Alberto Franqueira. **Manual da prova pericial**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

GIAVARINA, Valmor. **Eleições 2002**. Brasília: [s.n.], 2002.

_____. **Eleições 2004**. Brasília: [s.n.], 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Mudanças no perfil do profissional contábil no Mercosul. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 29, n. 123, p. 52-55, maio/jun. 2000.

MATTOS, José João Appel. **Partidas dobradas, contabilidade necessária**. Brasília: Econet, 2014.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade T13.6**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2005. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t13.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

SANTOS, Nelson dos. **Manual de perícia contábil judicial**. Goiânia: Max Gráfica e Editora Ltda, 2003.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

ENSAIOS

A PROTEÇÃO À PROPRIEDADE INDUSTRIAL DAS MARCAS NA VISÃO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

RESUMO

Mais comum do que se imagina é a prática, reprovável sob o ponto de vista jurídico, de se criarem marcas e símbolos de bens ou produtos similares àqueles já consagrados e consolidados no mercado, fazendo que o consumidor se confunda por ocasião da escolha do produto. Este cenário foi submetido ao Poder Judiciário, especificamente ao Superior Tribunal de Justiça, em várias ocasiões, mas dois casos chamaram a atenção pela notoriedade das marcas: a Bombril, cujo símbolo é deveras reconhecido na área da limpeza e higiene doméstica, e os salgadinhos *Cheetos*, bem a gosto da clientela infantil. Assim, empresas e indústrias, ainda que gerem produtos de qualidade, preferem a artimanha de utilizar em suas embalagens símbolos ou emblemas muito próximos daquelas marcas já reconhecidas, na tentativa irregular de atrair consumidores e ferindo os princípios básicos da livre iniciativa e da concorrência leal. Diante da conjuntura, o Poder Judiciário vem consolidando jurisprudência no intuito de efetivamente proteger marcas, símbolos e emblemas já consagrados no gosto público. As mais recentes decisões judiciais acerca do assunto constituem, justamente, o tema básico do presente ensaio, o qual será construído a partir da análise jurisprudencial pertinente, bem como, subsidiariamente, dos estudos doutrinários e das regras normativas inerentes ao assunto. Aliás, parecem não merecer qualquer conserto tais decisões, pois são coadunadas ao fiel teor normativo da proteção garantida às marcas e aos símbolos industriais.

Palavras-chave: Propriedade Industrial. Marcas. Superior Tribunal de Justiça.

Marcos José Nogueira de Souza Filho
marcosjnsfilho@hotmail.com

Mestre em Direito

Constitucional e Especialista em Direito Público. Professor de Instituições de Direito no Curso de Administração e de Direito Administrativo no Curso de Direito do Centro Universitário Christus. Professor de Direito Constitucional da Universidade de Fortaleza. Advogado. Fortaleza - CE - BR.

1 INTRODUÇÃO

A atividade econômica conta com a proteção garantida pela Constituição Federal de 1988, que privilegia a livre iniciativa e a economia de mercado. Em várias passagens do texto constitucional, fica evidente o caráter capitalista que o legislador constituinte quis dispensar à organização socioeconômica brasileira, garantindo condições plenas ao exercício da atividade empresarial. Esses valores sociais da livre iniciativa, a exemplo dos valores sociais do

trabalho, mereceram do legislador constituinte a condição de fundamentos da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) (art. 1º, inc. IV). Destarte, a livre concorrência, juntamente com outros elementos também não menos relevantes, galgou a qualidade de um dos princípios da atividade econômica elencados no art. 170. Corroborando esta tendência, a Constituição assegura “a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei” (art. 170, parágrafo único) (BRASIL, 1988, *on-line*).

Visando à garantia da livre concorrência e, ao mesmo tempo, à imposição de restrições à concorrência desleal, a Carta Magna (BRASIL, 1988, *on-line*) oferece às indústrias a proteção “à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos” (art. 5º, inc. XXIX). Tal proteção incide, além de marcas, nomes e signos, sobre emblemas, logotipos e insígnias, tanto das empresas como também de seus respectivos produtos.

Não obstante todo o tratamento legislativo dispensado à matéria, é mais comum do que se imagina a afronta a tais mandamentos constitucionais, especialmente a cargo de empresas ou indústrias que tendem a se aproveitar indevidamente de marcas consolidadas e já consagradas no gosto do consumidor, por meio do lançamento de produtos como nome e/ou emblemas assemelhados.

Sobre o assunto, recentemente o Superior Tribunal de Justiça, em atendimento à legislação pertinente e almejando garantir a livre concorrência, proibiu a divulgação e comercialização de produtos com embalagens e anúncios muito parecidos com o de empresas concorrentes e já conhecidas no mercado, no intuito escuso e ilegítimo de fisgar o consumidor mais inadvertido.

Este entendimento jurisprudencial, antecedido de análise doutrinária sobre o assunto, constituirá o objeto do presente ensaio, que marca um ponto em comum entre as ciências jurídicas e as ciências administrativas, levando a cargo o comportamento probo e franco que os

empresários, administradores e industriais devem possuir em face da livre iniciativa e concorrência leal.

Neste sentido, aproveitar-se-ão mais as fontes jurisprudenciais do que as doutrinárias e legislativas, a partir de um prisma crítico acerca das recentes decisões judiciais emanadas pelo Superior Tribunal de Justiça, pedindo-se socorro aos ensinamentos doutrinários e às regras normativas apenas em caráter introdutório, subsidiário e esporádico.

Afinal, o objetivo deste ensaio acadêmico revela sua importância por meio da análise do entendimento do Poder Judiciário na solução de conflitos inerentes à atividade empresarial e à livre concorrência, especificamente quanto à proteção das marcas e inventos industriais, que constituem relevantes instrumentos inerentes à imagem e à individualização de cada sociedade empresária na consecução de sua premissa maior: o exercício da atividade econômica.

2 DA TITULARIDADE DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS RELATIVOS À PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Muito ainda se discute em doutrina acerca da titularidade dos direitos fundamentais individuais, a exemplos dos previstos constitucionalmente no art. 5º. Na verdade, a celeuma está presente na perspectiva daqueles que se enquadrariam na qualidade de destinatários dos direitos individuais. À primeira vista, poder-se-ia limitar tais direitos às pessoas físicas apenas, até mesmo em razão do viés humano dos direitos fundamentais, especialmente aqueles citados no *caput* do art. 5º (vida, liberdade, igualdade, segurança e propriedade) (BRASIL, 1988).

Não obstante, a discussão parece perder força na medida em que mais e mais constitucionalistas se posicionam pela aplicabilidade dos direitos fundamentais individuais no contexto também das pessoas jurídicas, e não restrita às pessoas naturais. Assim, nada mais correto do que entender a pessoa jurídica (sociedade empresária, sociedade civil, associação etc.)

como também destinatária de direitos como segurança, propriedade, livre acesso ao Judiciário, imagem e honra, direito de petição etc.

Este, entretanto, não parece ser o posicionamento de autores do naipe de José Afonso da Silva e Manoel Gonçalves Ferreira Filho, para quem as pessoas jurídicas não poderiam ser beneficiárias de direitos fundamentais. Veja-se o que diz, sobre o assunto, o primeiro daqueles constitucionalistas, nivelando os direitos fundamentais aos direitos humanos: O dispositivo que define e assegura a propriedade industrial “está entre os dos direitos individuais, sem razão plausível para isso, pois evidentemente não tem natureza de direito fundamental do homem” (SILVA, 2009, p. 278).

Já Manoel Gonçalves Ferreira Filho também critica a opção do legislador constituinte em incluir o direito de propriedade industrial dentro do rol de direitos usufruíveis pelas pessoas jurídicas:

Sem dúvida, essas formas de propriedade, esses direitos aí reconhecidos, são importantes para a estrutura econômica sobre a qual se ergue nossa Constituição. É indiscutível exagero, porém, incluí-los no rol de direitos fundamentais. Por outro lado, a Constituição não lhes atribui garantia especial, de modo que sua enunciação no art. 5º não impede que a lei ordinária fixe o seu conteúdo (FERREIRA FILHO, 2010, p. 339-340).

Entretanto, as vozes destes autores citados parecem ecoar sozinhas no universo doutrinário da teoria dos direitos fundamentais. A doutrina majoritária, consubstanciada em um entendimento mais coerente, posiciona-se a favor da extensão dos direitos individuais às pessoas jurídicas.

Regina Maria Macedo Nery Ferrair, por exemplo, destaca que o que está por trás deste entendimento é a própria condição da pessoa jurídica, como uma espécie de ficção jurídica formada a partir da conjugação da vontade de uma coletividade de pessoas físicas:

Quando se analisa a literalidade do dispositivo em comento (art. 5º), pode-se convir que abarque só as pessoas físicas ou naturais, mas não é bem assim. As pessoas jurídicas, por serem entes abstratos, só se expressam por meio de pessoas físicas, o que leva a entender que a proteção do indivíduo depende, em certa medida, do amparo conferido às pessoas jurídicas, às entidades jurídicas personalizadas (FERRAIR, 2011, p. 536).

Não menos lúcida é a observação de Alexandre de Moraes sobre o tema:

Igualmente, as pessoas jurídicas são beneficiárias dos direitos e garantias individuais, pois reconhece-se às associações o direito à existência, o que de nada adiantaria se fosse possível excluí-las de todos os seus direitos. Dessa forma, os direitos enunciados e garantidos pela Constituição são de brasileiros, pessoas físicas ou jurídicas [...], pois têm direito à existência, à segurança, à propriedade, à proteção tributária e aos remédios constitucionais (MORAES, 2010, p. 35).

Diante do exposto, parecem inválidas quaisquer críticas à inclusão da propriedade industrial no âmbito da lista de direitos fundamentais individuais constante do art. 5º da Constituição Federal, na medida em que parte daqueles direitos são, sim, usufruíveis por pessoas jurídicas, sejam dotadas de finalidades lucrativas (sociedades) ou não (associações).

3 LEGISLAÇÃO PERTINENTE À PROPRIEDADE DAS MARCAS

A propriedade industrial, garantida constitucionalmente, abrange não somente a intelectualidade de inventos, mas também os símbolos, as marcas, os logotipos, os emblemas, enfim tudo aquilo vinculado à imagem e à atividade da empresa. Trata-se do teor do inc. XXIX do art. 5º da Constituição Federal, se-

gundo o qual “a lei assegurará [...] proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País” (BRASIL, 1988, *on-line*).

A propriedade industrial, segundo José Afonso da Silva, constitui “propriedade de bens incorpóreos: privilégio de invenção industrial, que assegura ao inventor o direito de obter patente que lhe garanta [...] o direito exclusivo de utilização do objeto da patente e o consequente direito de impedir que terceiros o faça” (SILVA, 2009, p. 278).

A justificativa para a proteção constitucional às empresas, em razão de seus inventos industriais, é apresentada por Uadi Lammêgo Bulos, para quem

A propriedade industrial é o conjunto de direitos que recaem sobre invenções destinadas à exploração econômica. [...] A tutela da propriedade industrial possui sentido. Inúmeras vezes, as descobertas científicas e até as realizações industriais não trazem qualquer recompensa para seus autores. Quantos cientistas e inventores ficam desamparados juridicamente devido às deficiências da legislação? Daí o mínimo que pode ser feito: tutelar, juridicamente, as novidades reveladas ao mundo, outrora ignoradas, e que enriquecem o acervo espiritual do homem, trazendo-lhe benefícios (BULOS, 2012, p. 619).

Nestes termos, a empresa que primeiro cria e registra seus símbolos, nomes e emblemas tem preferência de uso de suas marcas sobre outras empresas que, a pretexto de atuarem na mesma área econômica, pegam carona no consolidado reconhecimento que a primeira mantém junto à classe consumidora. Isso é o que também ensinam Luiz Alberto David Araújo e Vidal Serrano Nunes Júnior: “As marcas de indústria e comércio têm a finalidade de relacionar o produto ao seu fabricante ou ao seu distribuidor. Nesse sentido, as empresas pos-

suem nomes ou sinais que igualmente estão protegidos pelo texto constitucional” (ARAÚJO; NUNES JÚNIOR, 2012, p. 206).

A marca da empresa garante-lhe, ainda, privilégio exclusivo de utilização, devendo o Poder Público garantir esta proteção. Na prática, a atribuição de promover a inscrição de marcas e patentes, bem como de fiscalizar sua utilização, recai sobre uma entidade denominada Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Esta, segundo seu *site*, “é responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria” (INPI, 2016, *on-line*).

E mais:

Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas (INPI, 2016, *on-line*).

Assim, é o INPI a entidade responsável pelo controle e fiscalização sobre o direito de utilização de marcas e patentes industriais, de domínio do criador ou inventor. É ele também o competente para receber e registrar pedidos de patentes e marcas, bem como de negar o registro se eventualmente a marca se encontra em situação irregular, em razão de proposital semelhança com outra já existente.

O caráter público presente no controle e na fiscalização das marcas e patentes é corroborado por Gilmar Ferreira Mendes e Paulo Gustavo Gonet Branco:

Tem-se aqui, pois, garantia institucional quanto ao direito de propriedade industrial, que obriga o Poder Público

a instituir o sistema de proteção e a preservá-lo, tendo em vista os contornos estabelecidos pela Constituição. [...] Identifica-se, também, a propriedade industrial enquanto direito subjetivo assegurado contra eventuais ofensas às posições jurídicas garantidas pela ordem constitucional (Mendes; Branco, 2013, p. 328).

Em nível infraconstitucional, coube à Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 (BRASIL, 1996), regulamentar a propriedade industrial, regulamentando o inc. XXIX do art. 5º da Constituição Federal, há pouco transcrito. É também esta Lei que veda a prática ilícita de utilizar símbolos ou marcas semelhantes às de empresas já consagradas, na tentativa fraudulenta de dissimular e enganar o consumidor, no momento da escolha de um produto.

Segundo a Lei da Propriedade Industrial, não é registrável como marca a “reprodução ou imitação, no todo ou em parte, ainda que com acréscimo, de marca alheia registrada, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com marca alheia” (art. 124, inc. XIX) (BRASIL, 1996, *on-line*).

A prática de certas empresas, proibida por este dispositivo legal, consistente em aproveitar o reconhecimento de uma marca já consolidada de empresa concorrente e criando uma semelhante, contrange a livre iniciativa e instaura a concorrência desleal, devendo ser por isto mesmo desestimulada e abolida das relações jurídicas que permeiam a atividade econômica.

Neste sentido, verifica-se o esforço do Judiciário brasileiro na manutenção do equilíbrio econômico entre empresas concorrentes, em diversas áreas da Administração privada, evitando práticas abusivas que afrontem os princípios da atividade econômica fixados constitucionalmente. Sobre o assunto, tem-se a destacar a seguir decisões recentes, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, acerca da proteção à propriedade industrial no Brasil.

4 O POSICIONAMENTO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

O Superior Tribunal de Justiça, na qualidade de um dos órgãos de maior instância no âmbito da estrutura judiciária brasileira, vem reiteradamente julgando casos que envolvem o tema discutido neste ensaio. As decisões se dão no sentido de garantir plena aplicabilidade à legislação de proteção industrial, enaltecendo a livre iniciativa e punindo a concorrência desleal, conforme exige a Constituição.

Entre as lides judiciais que alcançaram a instância do STJ, destacam-se dois casos bem emblemáticos, assim caracterizados por envolverem marcas de produtos bastante conhecidos pelo consumidor brasileiro. São os casos da Bombril, tradicional indústria de produtos de limpeza, e do Cheetos, que produzem salgadinhos à base de milho bem a gosto do público infantil.

Aproveita-se para reiterar a justificativa da escolha destas duas marcas não só por sua submissão a complexas lides judiciais, mas também - e principalmente - pelo amplo respaldo e conhecimento popular de que são detentores. Afinal, deve-se a tal qualidade a iniciativa de marcas menores e menos conhecidas em tentar reaproveitar a fisionomia dos emblemas e das embalagens e ludibriar o consumidor.

5 O CASO CHEETOS

O Superior Tribunal de Justiça, por meio de sua Quarta Turma, reconheceu a similitude entre as marcas Cheetos, da empresa multinacional PepsiCo e líder de mercado, e Cheesekitos, da empresa Trigomil Produtos Alimentícios. Segundo o *site* daquele órgão jurisdicional (BRASIL, 2013a, *on-line*), o Ministro Luis Felipe Salomão, em seu relatório, entendeu que “o registro da marca violou o artigo 124, XIX, da Lei da Propriedade Industrial, e não atende aos objetivos da Política Nacional de Relações de Consumo, sendo de rigor a sua anulação.”

O recurso foi proveniente de ação

judicial proposta não somente contra a empresa Trigomil, mas também contra o próprio Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), entidade responsável pelo registro de marcas e patentes no Brasil, trazendo, por esse motivo, a competência jurisdicional para a Justiça Federal, *ex vi* o disposto no art. 109, inc. I, da Constituição Federal.

Em função da similitude entre as marcas, o STJ determinou a nulidade do registro da marca Cheesekitos. A justificativa, para tanto, foi a reprodução quase fiel de elementos da marca *Cheetos*, registrada anteriormente. A obrigação pela análise preventiva da semelhança entre as marcas seria de responsabilidade do INPI, razão pela qual esta entidade configurou também no polo passivo da demanda judicial.

Não obstante, não é suficiente, para a anulação do registro da marca, a semelhança entre as marcas, mas se ambas mantêm em comum a mesma área da indústria ou do comércio. Este segundo requisito restou presente no caso que examina, uma vez que presentes no mesmo campo alimentício, qual são os salgadinhos industrializados e direcionados especialmente à clientela infantil.

Ainda segundo o site, para o Ministro Luis Felipe Salomão, a possibilidade de confusão ou associação entre as marcas ficou nítida no caso, principalmente porque o público alvo do produto de ambas as empresas são as crianças, “que têm inegável maior vulnerabilidade, por isso são denominadas pela doutrina como consumidores hipervulneráveis” (BRASIL, 2013, *on-line*).

Sobre o assunto, não se descobriu o modelo de embalagem utilizado pela empresa produtora do Cheesekitos, até porque já havia sido proibida a sua divulgação. Entretanto, coletam-se exemplos de salgadinhos que apelam à similitude de uma

marca já consagrada, a exemplo do que se vê a seguir:



Figura 1 - Embalagem de Ruffles, da PepsiCo
Fonte: (SARAGUATO, 2011, *on-line*).



Figura 2 - Embalagem de Yokitos, da Yoki
Fonte: (O QUE VEJO POR AÍ, 2010, *on-line*).



Figura 3 - Embalagem de Cheetos, da PepsiCo
Fonte: (DIÁRIO DO NORDESTE, 2015, *on-line*).



Figura 4 - Embalagem de Yokitos, da Yoki
Fonte: (VIP FÁCIL, 2016, *on-line*).



Figura 5 - Embalagem de Fandangos, da PepsiCo
Fonte: (PEPSICO, 2016, *on-line*).



Figura 6 - Embalagem de Mico's, do Grupo Cicopal
Fonte: (GRUPO CICOPAL, 2016, *on-line*)

6 O CASO BOMBRIL

Outro caso bastante emblemático sobre o assunto também envolve marca bastante co-

nhecida do consumidor brasileiro. Trata-se da marca Bombril, especializada em produtos de limpeza. No caso, outra empresa, também fabricante de produtos de limpeza, teria tirado proveito do reconhecimento da marca Bombril, já tradicional e consolidada no mercado, lançando produtos com nome e marca similar, bem como gerando confusão para o consumidor no momento da compra. A foto abaixo dá uma ideia da similitude entre as marcas:



Figura 7 - Embalagens de Sany Brilho, da Sany do Brasil, e de Bombril, da empresa homônima
Fonte: (DIÁRIO DE ILHÉUS, 2013, *on-line*).

A Quarta Turma do STJ foi a responsável pelo julgamento da lide, envolvendo as empresas Bombril Mercosul S/A e Sany do Brasil Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza. A relatoria do processo coube ao Ministro Sidnei Beneti, cujo entendimento ratificou a decisão anterior, emanada pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, que também se posicionou pela similitude irregular das marcas.

Segundo o *site* do Superior Tribunal de Justiça (BRASIL, 2013b, *on-line*), o acórdão se baseou na “homofonia entre os nomes dos seus produtos [...] e a identidade das embalagens similares”. Constam da reportagem, ainda, os seguintes dizeres:

A tradicional marca, que remonta à década de 1940, ajuizou ação contra a Sany do Brasil Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza. Em primeiro grau, o juiz determinou que a ré se absteresse de produzir, importar e comercializar os produtos assinalados pelas marcas “Bril” e “Brilho”, bem como reproduzir em suas embalagens marca ou forma de apresentação que

se confundam com produtos da Bombril (BRASIL, 2013b, *on-line*).

O que se diagnostica, a partir da comparação entre as duas marcas, é a semelhança entre elas, o que de fato gera confusão no momento da escolha do produto. E mais: ambos os produtos têm a mesma finalidade e estão disponibilizados próximos nas prateleiras dos supermercados. A foto a seguir também expõe a semelhança das embalagens e dos nomes:

preferência não a marca mais conhecida, mas a que primeiro cumpriu suas obrigações de registro.

7 CONCLUSÃO

Existem marcas no mercado que, de tão reconhecidas e consagradas, são, muitas vezes, confundidas como marcas únicas e exclusivas, como se não houvesse outras empresas que também oferecessem o mesmo serviço ou pro-



Figura 8- Divulgação dos produtos da Sony do Brasil
Fonte: (GLOBO.COM, 2013, *on-line*)

O último órgão jurisdicional em que tramitou o processo, antes do STJ, foi o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, para quem houve “induidoso aproveitamento parasitário”. Ainda segundo o *site* do STJ, a decisão reconheceu a concorrência desleal pela possibilidade de confusão entre as marcas, merecendo

o produto. É o que se pode dizer de empresas como a Bombril e de produtos como o Cheetos.

Aliás, é bastante usual imaginar um produto por intermédio da marca mais conhecida, criando o que a literatura denomina de metonímia, em que se emprega um termo em lugar de outro, como a marca pelo produto. É assim no

caso da Gillete, da Coca-Cola, dos Correios e, especificamente, da Bombril.

Este cenário é consequência da imagem que a empresa, ao longo de anos, consolida no mercado. À custa de muita tradição, a marca da empresa passa a ser de conhecimento coletivo, devendo o Estado protegê-la contra investidas ilícitas e tendenciosas de empresas concorrentes, que visam à utilização de emblema ou símbolos muito próximos dos tradicionais, repercutindo negativamente na livre concorrência e gerando confusão no momento em que o consumidor escolhe o produto de sua conveniência.

Na condição de direito fundamental de caráter individual, usufruídos por empresas e indústrias, a exclusividade do uso de marcas e símbolos patenteados está garantida juridicamente, seja por meio de legislação específica, seja por decisões judiciais correlatas e embasadas nos ditames da justiça e do bom senso.

Trata-se do que se verificou, efetivamente, por meio da análise crítica do posicionamento do Superior Tribunal de Justiça sobre o cenário, rechaçando condutas irregulares de empresas e indústrias que, ainda que fabricantes de produtos de qualidade, se aproveitam do respaldo popular que outras marcas já conseguiram consolidar.

Assim, este ensaio propiciou a análise do tratamento que a doutrina, a legislação e, principalmente, a jurisprudência dão à matéria, evidenciando o comprometimento com os princípios gerais da atividade econômica, especialmente a livre iniciativa e o desestímulo à concorrência desleal.

PROTECTING INDUSTRIAL PROPERTY OF TRADEMARKS IN THE VISION OF THE SUPERIOR COURT OF JUSTICE

ABSTRACT

The practice, reprehensible from a legal point of view, but very common, to create brands and symbols of similar goods or products to those already established and consolidated in the

market, confuses consumers at the moment that they decide to purchase a product. This scenario has been submitted to the judiciary, specifically to the Superior Court of Justice on several occasions, but two cases drew attention because of the reputation of the brands: Bombril, whose symbol is recognized all over the area of cleaning and home care, and Cheetos snacks, favorites of taste of the younger ones. Thus, businesses and industries, even producing quality products, prefer to wile, using symbols or emblems very close to the brands that are already consecrated, in the irregular attempt to attract consumers and violating the basic principles of free enterprise and fair competition. Given the situation, the Judiciary has consolidated jurisprudence in order to effectively protect brands, symbols and emblems already enshrined in public taste. The most recent court decisions on the matter are precisely the basic theme of this essay, which will be built from relevant judicial reviews and, alternatively, of doctrinal studies and normative rules inherent to the subject. By the way, such decisions don't seem to deserve any repairs as they coadunate the faithful normative content of the guaranteed protection of trademarks and industrial symbols.

Keywords: Industrial Property. Brands. Superior Court of Justice.

LA PROTECCIÓN A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL DE LAS MARCAS EN LA VISIÓN DEL SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA

RESUMEN

Más común de lo que se imagina es la práctica, reprochable del punto de vista jurídico, de crearse marcas y símbolos de bienes o productos similares a aquellos ya consagrados y consolidados en el mercado, haciendo con que el consumidor se confunda al elegir el producto. Este escenario fue sometido al Poder Judicial, específicamente al Superior Tribunal de Justicia, en variadas ocasiones, pero dos casos llamaron

la atención por la notoriedad de las marcas: la *Bombril*, cuyo símbolo es de veras reconocido en el área de limpieza e higiene doméstica, y los ganchitos *Cheetos*, bien a gusto de la clientela infantil. Así, empresas e industrias, aunque generen productos de calidad, prefieren la artimaña de utilizar en sus envases símbolos o emblemas muy próximos de aquellos de marcas ya reconocidas, en la tentativa irregular de atraer consumidores e hiriendo los principios de la libre iniciativa y de la concurrencia leal. Ante esa coyuntura, el Poder Judicial viene consolidando jurisprudencia con el objetivo de efectivamente proteger marcas, símbolos y emblemas ya consagrados en el gusto del público. Las más recientes decisiones judiciales acerca del asunto constituyen precisamente el tema básico del presente ensayo, que será construido a partir del análisis jurisprudencial pertinente, así como, subsidiariamente, de los estudios doctrinarios y de las reglas normativas inherentes al asunto. Además, dichas decisiones aparentan no necesitar cualquier concierto, ya que son conciliadas al fiel tenor normativo de la protección garantizada a las marcas y a los símbolos industriales.

Palabras clave: Propiedad Industrial. Marcas. Superior Tribunal de Justicia.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luiz Alberto David; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. **Curso de direito constitucional**. 16. ed. São Paulo: Verbatim, 2012.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Palácio do Planalto**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Palácio do Planalto**, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Pesquisa Cheetos**. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=108943&tmp.area_anterior=44&tmp.argumento_pesquisa=cheetos>. Acesso em 19 mar. 2013a.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Pesquisa Bombril**. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=108502&tmp.area_anterior=44&tmp.argumento_pesquisa=bombril>. Acesso em 8 fev. 2013b.
- BULOS, Uadi Lammêgo. **Curso de direito constitucional**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DIÁRIO DO NORDESTE. **Cheetos está de cara nova**. 2015. Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/target/produtos/cheetos-esta-de-cara-nova/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- DIÁRIO DE ILHÉUS. **Bombril obtém vitória em processo contra cópia de embalagem pela sany**. 2013. Disponível em: <<http://www.diariodeilheus.com.br/v1/2013/02/12/bombril-obtem-vitoria-em-processo-contracopia-de-embalagem-pela-sany/>>. Acesso em: 7 maio 13.
- FERRAIR, Regina Maria Macedo Nery. **Direito constitucional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.
- FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Curso de direito constitucional**. 36. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GLOBO.COM. **Bombril obtém vitória em processo contra cópia de embalagem pela Sany**. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/02/bombril-obtem-vitoria-em-processo-contracopia-de-embalagens.html>>. Acesso em: 7 maio 2013.

GRUPO CICOPAL. **Salgadinho de milho mi-cos presunto**. Disponível em: <<http://www.grupocicopal.com.br/produtos/salgadinho-mi-cos-presunto/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDA-DE INDUSTRIAL - INPI. **Estrutura**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O QUE VEJO POR AÍ. **Yoki lança embalagem maior para yokitos**. 2010. Disponível em: <<https://oquevejoporai.wordpress.com/2010/02/24/yoki-lanca-embalagem-maior-para-yokitos/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

PEPSICO. Fandangos. Disponível em: <<http://www.pepsico.com.br/fandangos>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SARAGUATO. **Saraguato promoverá Ruffles em 2012**. 2011. Disponível em: <<https://saraguato.wordpress.com/2011/11/16/saraguato-promovera-ruffles%C2%AE-em-2012/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

VIP FÁCIL. Salgadinho yokitos bolinha sabor queijo 45g. Disponível em: <<https://www.vip-facil.com.br/produto/18632-salgadinho-yokitos-bolinha-sabor-queijo-45g>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

NOMINATA

NOMINATA DE AVALIADORES AD HOC 2016

Faz parte dos pilares estratégicos da Revista Gestão em Análise, ReGeA, a excelência na promoção e a publicação de pesquisas orientadas por princípios e práticas da gestão contemporânea. Para tanto, utilizamos o sistema de avaliação por pares, pelo método *Double Blind Review*, em que os avaliadores ad hoc contribuem decisivamente para o aperfeiçoamento da qualidade da Revista.

A partir dessa perspectiva colaborativa, agradecemos aos professores (as) e pesquisadores (as) que contribuíram, de forma voluntária, com seu conhecimento e experiência, na avaliação dos trabalhos submetidos à publicação.

NOMINATA PEER REVIEW PANEL IN 2016

The excellence in promotion and publication research guided by principles and practices of contemporary management make part of the strategic pillars of the Journal of Management Analysis, ReGeA. Therefore, we implemented the evaluation system by peers, using the Double Blind Review method, in which a peer review panel decisively contributes to the improvement of the quality of the Journal.

In this collaborative perspective, we would like to thank the teachers and researchers who have contributed, on a voluntary basis, with their knowledge and experience, to the evaluation of the articles submitted for publication.

LISTA DE EVALUADORES AD HOC 2016

La excelencia en la promoción y en la publicación de investigaciones orientadas por principios y prácticas de la gestión contemporánea es parte de los fundamentos estratégicos de la Revista Gestão em Análise, ReGeA. Para tanto, utilizamos el sistema de evaluación por pares, a través del método Double Blind Review, en lo cual los evaluadores ad hoc contribuyen, de manera decisiva, para el perfeccionamiento de la calidad de la revista.

En esa perspectiva colaborativa, agradecemos a los/lãs profesores/as e investigadores/as que contribuyeran, de forma voluntaria, con sus conocimientos y experiencia, en la evaluación de los trabajos sometidos para publicación.

- Adail José de Sousa – **UFMT**, Mt, Brasil
- Ana Flávia Moraes – **UFAM**, AM, Brasil
- Ana Paula Lima** -
- Carolina Marques – **UNIPAMPA**, RS, Brasil
- Cristiane Ramos - **UNICHRUSTUS**, CE, Brasil
- Elenise Machado - **UNICHRUSTUS**, CE, Brasil
- Ellen Campos Sousa - **UNIFOR**, CE, Brasil.
- Elnivan M. de Souza - **UNICHRUSTUS**, CE, Brasil
- Elói Martins Senhoras - **UFRR**, RR, Brasil
- Emerson Clayton Arantes - **UFRR, RR, Brasil**
- Eveline Russo Sacramento – **PUC**, RJ, Brasil
- Eduardo Prado –
- Fábio Chaves Nobre - **URFESA**, RN, Brasil
- Fernanda Moreira Lima Santos - **UNIFOR**, CE, Brasil.
- Igor F. Andrade - **UNICHRUSTUS**, CE, Brasil
- Izabelle Quezado Santos - **UNIFOR**, CE, Brasil.
- João Carlos, **UNINOVE**, SP, Brasil
- Jose de Sousa Martins - **UC, Coimbra**, Portugal.
- Larissa Santana - **UNIFOR**, CE, Brasil
- Leonel Gois L. Oliveira, **ESMEC**, CE, Brasil
- Luciana Freire de Lima Marinho, **UECE**, CE, Brasil
- Luis Gustavo Nazareth – **UFSJ**, MG , Brasil
- Márcia Alves Soares da Silva – **UFPR**, PR, Brasil
- M^a de Fátima M. Fontenele - **ESTÁCIO**, CE, Brasil.
- Max André Araújo Ferreira – **UFRR**, RR, Brasil
- Nicole A. V. Soares - **UNICHRUSTUS**, CE, Brasil
- Pedro Marcelo Torres - **UC, Coimbra**, Portugal.
- Salma Said Rezek Mendoza - – **UFRR**, RR, Brasil
- Samira Lodi** - **UNIFOR**, CE, Brasil.
- Teresinha Fonseca** - **UFRR**, RR, Brasil.
- Tiago Zardin Patias - **UNIPAMPA**, RS, Brasil.
- Thiago Beuron – **UFSM**, RS, Brasil
- Valter Moura do Carmo – **UFSC** – SC, Brasil
- Valquíria Melo Souza Correia - **URFESA**, RN, Brasil
- Virna Távora Rocha - **UNICHRUSTUS**, CE, Brasil

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 - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas].

Ensaios - 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 - SEMI-ANNUAL

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.

LÍNEA EDITORIAL

ENFOQUE Y ALCANCE

La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* tiene como misión publicar los resultados de investigaciones científicas con el enfoque de fomentar y diseminar el conocimiento en administración y ciencias contables, basada en ética y compromiso orientado para la innovación de los saberes junto a la comunidad académica y a la sociedad interesada, en general.

Los trabajos que constituyen el periódico son de ámbitos nacional e internacional, examinando muchos dominios del conocimiento en instituciones privadas y públicas, en especial: gestión emprendedora e estratégica; gestión de la información e innovación; gestión de marketing, producción y logística; gestión socio ambiental y sustentabilidad; comportamiento organizacional; derecho empresarial; gestión financiera y contable aplicada a la administración corporativa.

POLÍTICAS DE SECCIÓN

Artículos – Textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos [mínimo 12 páginas y máximo 22 páginas].

Ensayos – Trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

Casos de enseñanza – Relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Se informa que el proceso de evaluación de los estudios sometidos para publicación en ReGeA se constituye por dos etapas: inicialmente, la editora de la revista hace una selección previa, examinando la adecuación del trabajo a las áreas temáticas del periódico y el potencial del artículo para publicación; posteriormente, hay la evaluación por pares, por medio del sistema de blind review, cuando dos evaluadores *ad hoc*, especialistas en la materia, analizan los trabajos, haciéndole comentarios y, si lo entiendan necesario, ofreciendo sugerencias para su mejoría.

Una vez aprobados, los trabajos son sometidos a la edición final, o sea, al proceso de normalización y de revisión lingüística (ortográfica, gramatical y textual).

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN – SEMESTRAL

Política de acceso abierto – Esta revista ofrece libre acceso inmediato a su contenido, de acuerdo con el principio de que propiciar al público acceso gratuito al conocimiento científico proporciona una más grande democratización mundial del conocimiento.

Archivar – Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de archivos distribuido entre las bibliotecas participantes, lo que les permite la creación de archivos permanentes de la revista para preservación y restauración.

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 apurados, 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 scientific research results, technological research and theoretical studies;

b) ESSAY - exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the 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 othercopyright 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.

DIRECTRICES PARA AUTORES

Se aceptan colaboraciones desde Brasil y del extranjero, y los trabajos pueden ser sometidos en portugués, en español o en inglés. Se recomienda hacer uso de lenguaje claro y objetivo y seguir las normas editoriales aplicables a este periódico.

Las sumisiones electrónicas de los trabajos deben ser enviadas al editor de la ReGeA, exclusivamente por medio del sitio web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en archivo [doc], juntamente con el documento de Declaración de Cesión de Derechos Autorales. Por medio del sitio web, los autores pueden someter su trabajo y observar su status durante todo el proceso editorial. Esa forma de sumisión garantiza que el procesamiento de su manuscrito sea más rápido y más seguro, agilizando también el proceso de evaluación.

Las investigaciones deben relatar los resultados de estudios en desarrollo o ya concluidos, de acuerdo con los estilos abajo descritos:

- **ARTÍCULOS** – textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos
- **ENSAYOS** – trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor
- **CASOS DE ENSEÑANZA** – relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas.

INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Los trabajos deben ser enviados a la oficina de la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, de acuerdo con las directrices de sumisión de este periódico. Es indispensable que los autores verifiquen que sus sumisiones dan cumplimiento a

todos los ítems enumerados abajo. Las sumisiones que no respeten las normas serán rechazadas.

1. Los textos podrán ser presentados en portugués, español o inglés. Los trabajos en español o en inglés deben incluir también el título, el resumen y las palabras-clave en portugués.

2. Los textos en portugués deberán ser escritos en conformidad con las normas de la Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2003, y NBR 14724:2011. Para los artículos en inglés, se utilizará la norma ISO equivalente.

3. Características técnicas:

- a) Formato del papel: A4;
- b) Editor de texto: Word for Windows 6.0 o más reciente;
- c) Márgenes: superior e izquierda de 3 cm, derecha e inferior de 2 cm;
- d) Tipo de letra: Times New Roman, de talla 12, espacio entre líneas 1,5;
- e) Número de páginas: ARTÍCULO [mínimo 12 y máximo 22 páginas]; ENSAYO [mínimo 8 y máximo 13 páginas]; y CASO [mínimo 8 y máximo 13 páginas].

4. Características específicas:

- a) El título y el subtítulo (si existir) del texto deben ser presentados en portugués y en inglés;
- b) El título y el subtítulo deben expresar de manera clara las ideas del trabajo;
- c) El resumen y el *abstract* deben ser escritos de acuerdo con la normativa NBR6028 o la norma ISO equivalente, en 150 palabras o menos. El resumen debe resaltar el objetivo, el método, los resultados y las conclusiones;
- d) Deben ser apuntadas entre tres y cinco palabras-clave, que deben ser traducidas también al inglés y apuntadas como *keywords*;
- e) El contenido de los artículos y ensayos debe presentar, siempre que sea

posible: introducción; revisión de la literatura; metodología; resultados; conclusiones (incluyendo recomendaciones de estudio) y referencias;

- f) El contenido de los casos debe incluir, siempre que sea posible: introducción, contexto y caracterización del mercado; presentación de la empresa; las acciones emprendidas por dicha empresa; el dilema y las argumentaciones con las respectivas evidencias; las notas de enseñanza, contemplando los objetivos educacionales, las cuestiones para discusión/decisión; el referencial teórico que fundamenta el texto y, finalmente, las referencias.

5. Las citaciones a lo largo del texto deberán ser hechas de acuerdo con la normativa ABNT NBR 10520 o la norma ISO equivalente.

6. El uso de notas, citaciones, gráficos, tablas, figuras, cuadros o fotografías debe ser limitado a lo que sea indispensable; esos textos deben ser presentados en conformidad con la norma ABNT NBR 15724, de 2011, en talla 10. Las imágenes deben estar en jpg. La revista no es responsable por imágenes de baja calidad insertada en el trabajo.

7. Las referencias deberán seguir el sistema autor-data, en conformidad con la normativa ABNT NBR 6023, de 2002, o la normativa ISO equivalente.

ARTÍCULOS INÉDITOS – EXCLUSIVIDAD – DERECHOS AUTORALES

Los trabajos sometidos a publicación en ReGeA deben ser inéditos, además de no deber estar en evaluación paralela en otro periódico (Nota: los trabajos pueden haber sido presentados en congresos anteriormente, desde que eso esté claramente apuntado.)

El material presentado es de total y exclu-

siva responsabilidad de los autores, que deben declararlo por medio del documento – Declaración de Originalidad y Cesión de Derechos Autorales. Además, la cesión de derechos autorales es hecha a título gratuito y no exclusivo, por lo que la ReGeA pasa a detener los derechos de publicación del material, excepto cuando haya indicación específica de otros detenedores de derechos autorales. Quedamos a su disposición para aclarar la situación, en caso de duda.

Observación: para las investigaciones que provengan de trabajos presentados en congresos y simposios científicos que hayan sido sometidas a la edición especial de *fast track*, es obligatorio a los autores que indique la origen del artículo y las respectivas referencias del evento.

IMPORTANTE:

Las informaciones de autoría deben ser apuntadas solamente en el correo electrónico, conteniendo: nombre(s) del(os) autor(es), institución a la cual pertenece(n), correo electrónico, ciudad, estado, país de cada autor y título del trabajo. Para garantizar el anonimato en el proceso de evaluación, el(los) autor(es) no debe(n) estar identificado(s) en el texto del trabajo. Caso contenga identificación, el trabajo quedará automáticamente fuera del proceso de evaluación. El Equipo Editorial de la ReGeA sigue las sugerencias del *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manual de Buenas Prácticas de la Publicación Científica de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

NOTA:

Le sugerimos revisar minuciosamente su trabajo con relación a las normas de la ReGEA, a la corrección del idioma y a los ítems que deben estar presentes en su sumisión. Verifique si en archivo está identificado. Trabajos cuya documentación esté incompleta o no esté en conformidad con las normas de la revista no serán evaluados. A el(los) autor(es) será confirmada la recepción del archivo.

Revista Gestão em Análise

ReGeA

