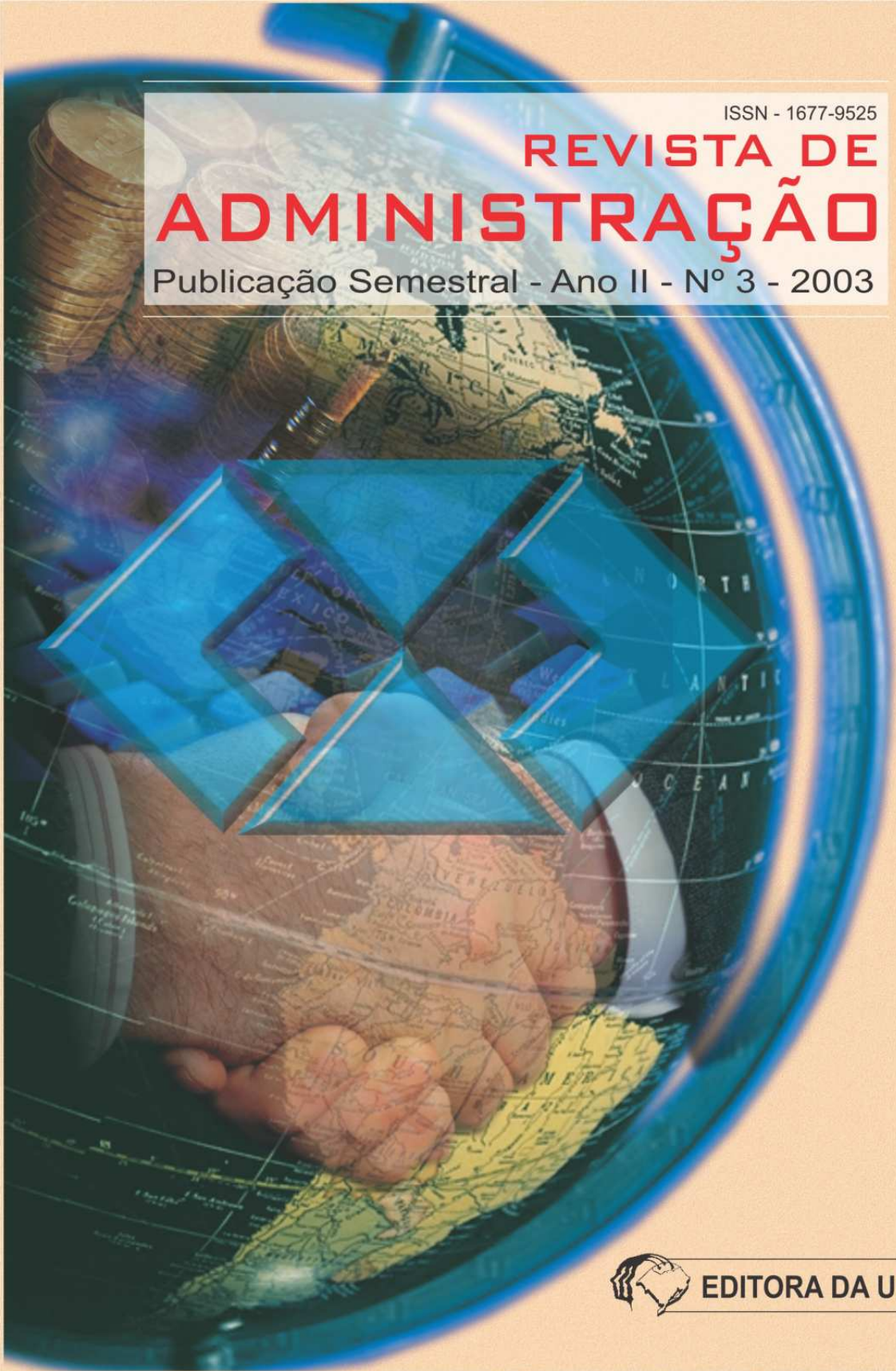
ISSN - 1677-9525

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Publicação Semestral - Ano II - Nº 3 - 2003



EDITORA DA URI

ISSN 1677-9525

Revista de Administração

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
Campus de Frederico Westphalen
Cursos de Administração,
Administração Comércio Exterior
Administração Análise de Sistemas de Informação

Revista de Administração

ANO II	Nº 3	Segundo Semestre de 2003

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Edição: Novembro de 2003

© Copyright 2003 - URI

R 349 Revista de Administração. - v. 2, n. 3, (nov. 2003). Frederico Westphalen, Ed. URI, 2003 - v.: 23cm.

Semestral
p. 175
ISSN 1677-9525

1. Administração - periódico

CDU - 65 (05)
65.01 (05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527
Revisão: Janete Deliberali Freo - Metodologia Científica
Cleonice Lucia Rizzatti - Língua Portuguesa
Maria Eloisa Zanchet Sroczynski - Língua Inglesa
Capa/Arte: W3 Propaganda - Rafael Pavan
Projeto Gráfico e Impressão: Pluma Gráfica Editora

Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l'échange
Si richiede la scambio. We ask for exchange.
Wir bitten um Austausch

URI

Editora da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709,
CEP 98400-000 - Telefax 55 3744-4111

Impresso no Brasil
Printed in Brazil



URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitoria

Reitora: Profª. Mara Regina Rösler
Pró-Reitor de Ensino: Prof. Cleo Joaquim Ortigara
Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão de Pós-Graduação:
Profª. Lionira Maria G. Komosinski
Pró-Reitor de Administração: Prof. Bruno Ademar Mentges

Campus de Frederico Westphalen

Direção Geral: Prof. Lauro Paulo Mazzutti
Direção Acadêmica: Profª. Edite Maria Sudbrack
Direção Administrativa: Bel. Sérgio Luiz Zenatti

Conselho Editorial:

Membros:
Prof. Adelar Markoski – URI – UNOESC
Prof. Alexandre Marino Costa - UFSC
Prof. Antônio José Grison – UNIJUI – URI
Prof. Dieter Siedenberg – UNIJUI
Prof. Edemar Girardi – URI
Prof. Ivone José Scapin – URI
Prof. Nestor Henrique De Cesaro – URI

Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Nestor Henrique De Cesaro

Coordenação dos Cursos:

Administração: Prof. Alberto Freo
Administração Comércio Exterior: Prof. Clóvis Quadros Hempel
Administração Análise de Sistemas de Informação: Prof. Casemiro Roani

Organização:

Prof. Alberto Freo - Coordenador Geral
Prof. Marcos Hivan Petter Machado - Coordenador

PREFÁCIO

Esta terceira edição da "Revista de Administração" da URI – campus de Frederico Wetphalen é uma demonstração do sucesso daqueles que acreditam na continuidade e disseminação do saber. Os artigos aqui expostos, bem como as reflexões destes pesquisadores e estudiosos, demonstram a preocupação da Universidade e dos Cursos de Administração com a formação profissional do administrador.

A existência ou ausência de uma administração profissional e qualificada tem sido fator determinante para o sucesso das empresas. A velocidade com que as mudanças ocorrem no cenário mundial sepultou, definitivamente, aquela forma de administração praticada por comerciantes. O conhecimento do mercado, das pessoas, da tecnologia, dos recursos, enfim, do mundo dos negócios podem ser adquiridos a partir da pagina 1 do livro 1 de Administração. Todavia, este pressuposto básico para o exercício da administração, por muitas vezes é ignorado.

Em tempos de empreendedorismo profissional, parcerias, gestão ambiental, responsabilidade social nas organizações, e ética no mundo dos negócios, há que se lançar mão desta importante ferramenta, a formação profissional. A busca da competitividade empresarial, em meio a cenários turbulentos, tem revelado uma conjuntura favorável para os administradores.

A era da informação e do conhecimento fazem parte deste novo ambiente empresarial onde as organizações de aprendizagem são capazes de criar cenários favoráveis à competitividade e a execução de seus objetivos sociais. Como não são as organizações que aprendem, mas, sim, as pessoas, o convite está aberto, caro leitor, venha participar da construção desta eterna obra inacabada, o conhecimento.

Prof. Adelar Markoski
Representante do CRA/RS

APRESENTAÇÃO

A Revista de Administração, publicada pelos cursos de Administração e Administração Habilitação Comércio Exterior da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen, chega a seu terceiro número, trazendo a você leitor, uma diversidade de temas que contribuem na análise de questões importantes, principalmente focando o campo de Administração.

O primeiro artigo da revista trata de um tema que tem grande relevância para a nossa região, que é a agricultura, abordando a casa familiar rural como uma alternativa para a formação de jovens agricultores, oportunizando-lhes o acesso a novos conhecimentos. Preocupados com o desenvolvimento regional, os autores seguintes estudam esta percepção através do comportamento da população e a importância no processo da promoção do desenvolvimento, não desviando o foco da área agrícola, que é uma vocação regional. O autor seguinte analisa a descrição das situações de mudança organizacional em uma agroindústria regional. A crescente competitividade que obriga as empresas a se aperfeiçoarem cada vez mais os autores seguintes analisam a contribuição do *balanced scorecard* como instrumento de gestão, para medir o desempenho organizacional. Seguindo a mesma linha os autores que sucedem discutem a comunicação interpessoal e interdepartamental e sua importância no comportamento organizacional. O foco da preocupação regional retorna no artigo seguinte onde os autores nos mostram como, em municípios da região, os relatórios contábeis gerenciais são importantes, e podem influenciar o processo decisório das organizações. No último artigo da revista os autores discutem os conceitos da controladoria e as atribuições do *controller*.

Nesta edição os autores emprestam o resultado de suas pesquisas, estudos e reflexões, incitando-nos a rever paradigmas em nossas práticas de gestão organizacional.

Cabe ainda a ressaltar o esforço dos analistas e colaboradores, no empenho da URI Campus de Frederico Westphalen, através dos cursos de Administração e Administração - Habilitação Comércio Exterior, empregando forças e recursos financeiros na manutenção e periodicidade da revista.

Prof. Clóvis Quadros Hempel
Coordenador do Curso de Administração
Habilitação Comércio Exterior

SUMÁRIO

Casas familiares rurais: uma alternativa para a formação de jovens agricultores
Nelson Colossi; Dimas de Oliveira Estevam 15

Percepções sobre o desenvolvimento socieconomico da região
Dilnei Rohleder; Antonio José Grison; Rafael Calegari 43

Sucesso agro-industrial através de mudança organizacional
Fernando Panno 69

A contribuição do *balanced scorecard* como instrumento de gestão organizacional
Bianca Wisbeck Bernstorff; Alexandre Marino Costa; Dante Girardi 89

Comunicação organizacional: um meio de integração e envolvimento dos agentes nos ambientes organizacionais
Igor Senger; Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira 111

A importância dos relatórios contábeis gerenciais na tomada de decisão das organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do Codemau
Carine Maria Senger; Nestor Henrique De Cesaro 133

Controladoria é *staff* ou linha?
Marli Braun Chagas; Osmar Antonio Bonzanini 153

Política editorial da revista dos cursos de administração ... 173

CASAS FAMILIARES RURAIS: UMA ALTERNATIVA PARA A FORMAÇÃO DE JOVENS AGRICULTORES

Nelson Colossi[1]
Dimas de Oliveira Estevam[2]

RESUMO

Na atualidade, vive-se num mundo em transformações, em que a busca por novos conhecimentos é uma necessidade constante. Na agricultura não é diferente. Foi-se o tempo do agricultor(a) analfabeto e desastrado como o personagem do "jeca-tatu", pois para se libertar dessa situação desfavorável ele tem buscado formação e conhecimento. Para isso, idealizaram uma escola capaz de atender dois objetivos: possibilitar a permanência em seu meio produtivo e, oportunizar-lhe acesso a novos conhecimentos. A partir destes dois fundamentos, lideranças do meio rural criaram a Casa Familiar Rural (CFR), definida como uma instituição educativa, criada para buscar uma educação personalizada e uma formação integral do agricultor, a partir de sua própria realidade. Esta proposta utiliza como método de ensino a Pedagogia da Alternância, em que os alunos participantes passam uma semana na CFR, em internato, adquirindo conhecimentos teóricos, e duas semanas junto à

[1] Doutor em Administração Universitária pela George Washington University, USA. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA/UFSC.
[2] Economista e Mestre em Administração pela UFSC. Professor da ESUCRI (Escola Superior de Criciúma -SC). Membro do Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da UFSC (NUPEAU). Coordenador das Casas Familiares do Extremo Sul de Santa Catarina.

família, aplicando esses conhecimentos, na prática. Assim, eles aprendem os conteúdos de formação geral e profissional, sem abandonar suas atividades, num período de três anos.

Palavras – chave: Pedagogia da Alternância, Formação, Jovem

ABSTRACT

Nowadays, in a world undergoing transformation, the search for new knowledge is a constant necessity. In Agriculture is not different. The time of an illiterate and awkward farmer like the character "jeca-tatu" is history, because to get rid of that adverse situation, farmers have looked for schooling and knowledge. To accomplish that, they idealized a school capable of taking into account two goals: to make possible their staying in their productive environment and, to provide them with access to new knowledge. From those two fundamentals, leadership from the rural area created the Rural Familiar House (RFH), defined as an educational institution, founded to pursue a personalized and integral education from the farmers' own reality. This proposal utilizes the Alternate Pedagogy as the teaching method, where the participating student spends a week in RFH, internal regime, acquiring theoretical knowledge, and two weeks with his/her family applying that knowledge in a practical way. Therefore, the students learn the contents of general and professional education without abandoning their activities, during a period of three years.

Key - words: Alternate Pedagogy, Formação, Jovem

1 APRESENTAÇÃO

A agricultura, nas últimas décadas, vem sofrendo profundas transformações, cujas conseqüências, para o agricultor, tem sido o

abandono de sua propriedade e a migração para as cidades, na busca ilusória de melhoria da qualidade de vida, iludido pelos falsos atrativos oferecidos nos centros urbanos, passando a viver, na sua grande maioria, nas mais desumanas condições de vida (FAO, 1995).

Para entender o processo de mudança ocorrido na agricultura brasileira é necessário considerar o novo padrão tecnológico de produção vivenciado nas últimas décadas, que se caracterizou pelos seguintes aspectos: implementação de políticas agrícolas incentivadoras da produção em larga escala, voltada para exportação; destinação do crédito agrícola, na sua maior parte, apenas para uma pequena parcela de grandes proprietários, contribuindo para o aumento da concentração da renda no campo e profundas mudanças nas técnicas de produção impostas pelo próprio capital através da mecanização e da aplicação de insumos quimicamente sintetizados que levaram à necessidade de seu uso na produção de forma cada vez mais intensiva.

A conjunção desses três fatores levou muitas famílias a abandonar suas propriedades, por não conseguirem mais sobreviver em suas unidades produtivas, em decorrência do encolhimento das margens de lucro, sem que houvesse qualquer mudança na estrutura agrária. Segundo Graziano Neto (1985), os resultados deste processo foram catastróficos, tanto no plano econômico, quanto no plano social e ecológico. A sua face mais visível foi uma enorme contradição: se por um lado houve um grande avanço em termos de progresso técnico (resultados econômicos); em contrapartida, constata-se uma notável regressão em termos sociais, fruto dessas transformações sem a equivalência no campo social, cujas conseqüências foram o êxodo rural, gerando gigantescos bolsões de pobreza nos centros urbanos, transformando muitos produtores rurais em "subconsumidores urbanos" e o aumento da concentração da renda e da terra (MARTINE, 1982).

Diante das mudanças, os filhos desses agricultores foram os mais prejudicados e acabaram pagando o ônus maior desse processo, pois foram obrigados a abandonar suas propriedades e se fixar nas cidades. Seus destinos, na maioria das vezes, são as favelas, cujo resultado é o abandono da escola de forma muito precoce, num sucessivo quadro

de degradação e agravamento social, uma vez que a cidade não consegue oferecer oportunidade de emprego e renda para todos. Uma das conseqüências é o aumento do número de desempregados desqualificados, vivendo na mais absoluta miséria, pois são poucos os que conseguem vencer os obstáculos impostos pela vida urbana e se estabelecer dignamente. De acordo com a FAO (1995, p. 62) "[...]o marginalizado urbano de hoje é o filho ou neto do camponês desamparado de ontem".

As políticas agrícolas existentes não têm conseguido amenizar os problemas enfrentados pela agricultura, e a cada ano que passa a situação se torna mais problemática. A revalorização do setor agrícola, principalmente da pequena propriedade, poderia ser uma forma de solucionar muitos problemas urbanos. A marginalização do campo gera tantas conseqüências negativas na cidade que não seria exagero afirmar:

> ... ou se salva a área rural ou se perde a nação (no desemprego, na fome, na delinqüência, na violência pública, nas drogas, etc.). Os pequenos agricultores, que são injustamente considerados como o **grande problema** rural (que repercute negativamente no meio urbano), poderiam e deveriam ser a **grande solução**, diretamente para o setor rural e indiretamente para o urbano (FAO, 1995, p. 62 - grifos no original).

Uma outra questão diz respeito à difusão das tecnologias agrícolas. Segundo Mussoi (1999), elas estavam alicerçadas na superioridade do "saber científico" e tecnológico, gerados em centros de pesquisa ou adaptadas, como foi o caso da "Revolução Verde"[1], sendo os mesmos transferidos aos agricultores via serviços de assistência técnica e extensão rural[2]. Desta forma, os agentes de extensão nos municípios eram meros executores de programas elaborados externamente e os agricultores adotavam esses "pacotes tecnológicos"[3] em suas propriedades, sem muita discussão. Os resultados deste trabalho que durou mais de duas décadas, num período de autoritarismo

em que o processo de decisão era centralizado, foram de um lado, a perda do controle da sociedade sobre o Estado que não tinha mecanismos de defesa e de outro, o descontrole do Estado sobre si mesmo.

No entanto, apesar de toda imposição do aparato estatal, durante o período da ditadura, houve inúmeras iniciativas na busca de alternativas para a agricultura, contrapondo a forma imposta e autoritária da difusão dos pacotes tecnológicos. Destas tentativas muitas foram bem sucedidas e foi a partir delas que, no final da década de 80, surgiram inúmeras experiências inovadoras para a agricultura. Na busca de melhores condições de vida para o campo, a proposta via educação era uma delas. Foi uma alternativa encontrada para amenizar a dívida histórica no meio rural e, ao mesmo tempo, atender a dois objetivos: o primeiro possibilitar a permanência do agricultor em sua unidade produtiva, e, o segundo, oportunizar o acesso aos novos conhecimentos, buscando a partir daí a motivação para continuar na sua atividade.

A forma encontrada foi a pedagogia da alternância, inspirada no modelo das *Maisons Familiales Rurales* (MFRs) francesas. Em regime de alternância os filhos dos agricultores passam uma semana em internato na *Maison* e duas nas propriedades, aplicando na prática o conhecimento teórico adquirido, possibilitando a educação de duas gerações ao mesmo tempo. "Com essa nova forma de formação do meio todo (sic), pais, mães, filhos, da família se adquire maior capacidade para assumir cada vez mais as próprias responsabilidades no mundo rural em evolução". (GILLY, p. 5).

No Brasil estas experiências são conhecidas por Casas Familiares Rurais (CFRs). O método de ensino utilizado por elas é o mesmo, a pedagogia da alternância. Este princípio tem como fundamento a combinação de um processo de formação, no qual o jovem rural convive em períodos de vivência na escola e na propriedade rural, alternando a formação prática com a formação teórica que, além do conteúdo do currículo formal, inclui conteúdos de vivências associativas e comunitárias. (SILVA, 2000). Outro ponto fundamental é a ênfase na participação dos pais no processo pedagógico-educativo e na gestão

da escola, além de buscar, a partir da família, o desenvolvimento de toda a comunidade envolvida.

2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O presente artigo pretende contribuir para um melhor conhecimento sobre as experiências das Casas Familiares Rurais (CFRs).Trata-se de uma adaptação da Pesquisa de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC pelo Professor Dimas Estevan e a orientação do Professor Nelson Colossi. O tema significativamente relevante, tendo em vista o atual contexto sócio-político-cultural que caracteriza a realidade do campo neste país.

A discussão do projeto das Casas no Brasil, iniciou-se no Nordeste, mais precisamente no município de Arapiraca, Estado de Alagoas, no ano de 1981. A proposta começou a expandir-se por todo o país, somando atualmente mais de 150. Apesar do crescimento do projeto, os estudos referentes ao tema são praticamente inexistentes, principalmente, no meio acadêmico, daí a necessidade de um estudo.

Todavia, aprofundar a discussão em torno do trabalho das CFRs é pertinente, devido ao que se propõe o projeto: a busca de uma alternativa para o meio rural. E esta busca surgiu a partir da consciência dos agricultores de que a formação e a profissionalização têm-se mostrado inadequada para a realidade da agricultura. Além de não ser atrativa, não prepara adequadamente o jovem para ser agricultor. Sem contar que uma grande parte dos filhos dos agricultores não consegue nem ao menos concluir a 4ª série do ensino fundamental. Por outro lado, não se pode afirmar que ao deixarem o meio rural os jovens estejam preparados para enfrentar os desafios de uma outra profissão no ambiente urbano.

A alta taxa de migração rural para as áreas urbanas é, muitas vezes, ocasionada pela falta de uma educação voltada para atender às

necessidades do meio rural. Isto acontece em virtude da descapitalização do pequeno produtor rural, que é obrigado intensificar o uso da mão de obra de sua família, não sobrando tempo para seus filhos estudarem. Quando estudam, o ensino é inadequado à sua realidade. A conseqüência é a utilização da mão de obra infantil cada vez mais intensa; um trabalho em muitos casos considerado imprescindível para a sobrevivência da família, tornando a evasão escolar inevitável.

Por outro lado, constata-se que os jovens formados nas escolas agrotécnicas raramente retornam às propriedades de origem, preferindo fazer do curso sua nova profissão na cidade ou em grandes empresas ligadas à agricultura. A partir destas dificuldades, surgiu a necessidade de se buscar uma formação adequada, que cobrisse essa defasagem e, ao mesmo tempo, tivesse o máximo de envolvimento com o meio rural; participação das famílias na formação dos jovens; uma educação que fosse atrativa e integral e que preparasse o jovem para ser agricultor e, ainda, com um calendário escolar compatível com a realidade agrícola.

Um outro fator que pode ser considerado determinante é que o extensionismo rural atualmente está passando por uma crise não só financeira, mas também de identidade. Isto ocorre devido uma série de motivos, entre os quais está o sucateamento das empresas ligadas ao setor; a falta de renovação do quadro de pessoal; além da escassez de recursos financeiros, deixando, de certa forma, os agricultores órfãos. (MUSSOI, 1999).

A agricultura pode ser dividida em três fases: o período de agricultura extrativista, em que o agricultor derrubava a mata para plantar. Com o fechamento das fronteiras agrícolas, o agricultor foi obrigado a sobreviver e a se adaptar num único local, tendo necessidade de aumentar a produção em um ambiente adverso, fase que coincide com o processo de modernização da agricultura. Nesta etapa se dá o início ao extensionismo, que trouxe grandes avanços técnicos para a área rural. A terceira fase nasce do esgotamento do modelo anterior; com as mudanças ocorridas nas últimas décadas (globalização e outros), sendo necessária uma nova concepção, vive-se na era da informação,

que também engloba o meio rural e os agricultores precisam ter acesso à informação (inovações tecnológicas).

Ao longo do tempo foram implantadas diversas propostas de educação voltada para o jovem rural. Mas, na maioria das vezes, a formação era apenas calcada somente na área técnica. Estas experiências nasceram em nome do desenvolvimento rural, mas acabaram sendo utilizadas para outros objetivos que não o de formar a juventude do meio rural de forma consciente. Algumas propostas foram implantadas e até tiveram boa repercussão, mas depois desapareceram. Isto aconteceu porque esses programas surgiram sem que a população rural ao menos soubesse sua origem e por isso foram ignorados.

Diante do exposto, se poderia perguntar como é possível trabalhar com um setor da sociedade marginalizado, como o dos agricultores. Deve-se responder à questão, afirmando que uma educação adaptada ao mundo da "pobreza", num ambiente aparentemente desfavorável, não será necessariamente uma educação "pobre". "Uma educação adaptada não significaria seu empobrecimento para ficar ao nível do pobre, mas, certamente, um enriquecimento para permitir com maior segurança que o pobre experimente, através dela, ascensão social". (DEMO, 1981, p. 201).

A modalidade de educação proporcionada pela CFR, além de se propor a enfrentar o empobrecimento cada vez maior das famílias que vivem no meio rural, poderá ser um fator de aproximação das relações familiares e comunitárias, tão distanciadas nos dias atuais. Além disso, a Casa Familiar também se propõe a oferecer uma educação agrícola voltada para a formação integral do jovem envolvendo sua família e a comunidade, respeitando o seu espaço de atividade. Objetiva-se, com esta metodologia de construção coletiva do saber, que os filhos dos agricultores venham conquistar uma formação qualificada e plural.

O modelo agrícola atual tem-se pautado no pouco apoio à agricultura - sendo o Programa Nacional de Fomento a Agricultura Familiar (PRONAF) praticamente a única exceção - e na ausência de uma formação escolar adequada para os agricultores. Além do mais, a

agricultura familiar está exposta à concorrência externa, como é o caso do Mercosul e da Globalização. Entretanto, é necessário para o meio rural muito mais do que incentivos financeiros, é preciso uma formação adequada para o agricultor manter-se em seu espaço produtivo. Todavia, não se trata da defesa de uma tecnologia superada, modelos arcaicos, o conhecimento esgotado em seu poder de criação. É necessário negar o arcaico, pois, a sua permanência, além do isolamento, pode significar a morte dos pequenos agricultores. (BIANCHETT et al., 1993).

Os desafios impostos para a agricultura são inúmeros. No entanto, para cada desafio é necessário um novo conhecimento. Na atualidade, o conhecimento não pode ser mais "levado" pelo técnico para o agricultor, como acontecia na fase do extensionismo, em que o agricultor era um mero "receptor" de informações. Isso para um determinado período da história foi importante. Este modelo não consegue mais solucionar os atuais desafios. É preciso ir muito além do repasse da informação, é preciso repassar o conhecimento, gerado e partilhado coletivamente.

Na sociedade do novo milênio, inúmeros pensadores têm pregado a necessidade de socialização do conhecimento. É preciso livrá-lo de seu caráter historicamente centralizador. De acordo com Handy (1995), o conhecimento deverá ser acessível a todos. No entanto, ele não poderá ser adquirido por "osmose" ou por "hereditariedade", cada um precisa ter o seu. Ou seja, é necessário dar condições para as classes menos favorecidas para que tenham o seu conhecimento. Para Toffler (1990), o poder da mais alta qualidade vem da aplicação do conhecimento. Ele demonstra que para ser poder é necessário ter o conhecimento. Para esses autores é a arma mais poderosa atualmente, tanto quanto o poder da riqueza.

O agricultor precisa do conhecimento para poder olhar a sua volta, compreender a sua realidade e transformá-la. Cada um precisa ter a sua própria visão de mundo para tomar as decisões mais apropriadas. Para cada propriedade rural, é necessário um tipo de conhecimento, cada uma tem as suas características próprias, suas limitações e complexidades; é necessário portanto, um conhecimento

diferenciado e apropriado. Um outro aspecto é que cada pessoa tem uma maneira diferente de ver o mundo, as pessoas são diferentes entre si. Então, todos precisam ter seu próprio conhecimento para fazer a leitura das coisas. Para isso, cada um deve buscar o seu conhecimento, o conhecimento útil, aquele adequado às suas necessidades, pois ao mesmo tempo em que se alardeia que se vive no mundo da informação, nunca se esteve tão distante dela.

Um outro aspecto importante na proposta da CFR é a possibilidade de resgatar valores "esquecidos" na sociedade atual e sobretudo no meio rural, como é o caso da cidadania, do desenvolvimento sustentável, da participação, da ampliação do acesso ao conhecimento e ao mercado e à livre organização. (FETAESC et al., 1997). O projeto precisa ter o máximo de envolvimento com o meio rural; ter a participação das famílias na formação dos jovens e uma educação atrativa e integral que prepare o jovem para ser agricultor ou, se for o caso, lhe dê condições para enfrentar a vida em outro meio, dignamente.

> Para atingir essas metas, a proposta está pautada na pedagogia da alternância, ou seja, numa educação que envolve a organização das comunidades. Porque [...] as relações entre os homens não são mais do que um outro momento de um mesmo diálogo [...] como o homem depende da natureza para sobreviver e a natureza depende do homem para ter sentido, os homens dependem uns dos outros para sobreviverem e darem sentido ao mundo, e a si mesmo. (BRANDÃO; 1987, p. 103).

Tendo por base a prática da pedagogia da alternância é que se percebe que a CFR é um investimento na formação não apenas de trabalhadores mais qualificados, mas também é a transformação dos agricultores em sujeitos, em cidadãos. É uma formação permanente, ensinando o jovem a "aprender a aprender", através de um processo de aprendizagem capaz de proporcionar o seu desenvolvimento social,

pessoal; incentivando a imaginação, a criatividade e a cooperação, naquilo que vivem a cada dia, seu trabalho, suas atividades, suas diversões, abrindo inúmeras possibilidades de crescimento.

Demo (1994) aponta a educação de qualidade como caminho para sair deste caos e mudar a realidade. Para o autor, educação de qualidade é aquela voltada para a construção do conhecimento, que vai muito além da mera transmissão, cópia ou reprodução do conhecimento, aquela que ensina a aprender a aprender, e saber pensar. Sob este ponto de vista, considera o modelo atual arcaico e não contemporâneo, afirmando que é preciso colocar nas mãos dos marginalizados o acesso ao conhecimento.

A falta de oportunidades de desenvolver o seu potencial humano, elevar a sua autoconfiança e o fraco desejo de superação, faz com que muitos produtores rurais não tenham a consciência de que poderiam solucionar muitos de seus problemas. Muitos deixam de fazer o que podem para tentar fazer o que não podem (FAO, 1995). Isso acontece pela falta do conhecimento e formação adequada.

3 CASAS FAMILIARES RURAIS: DA ORIGEM À ATUALIDADE

Para compreender melhor o projeto das Casas Familiares Rurais (CFRs) é necessário voltar ao ano de 1935, ao sudoeste da França. A agricultura francesa, nesta época, passava por uma grande crise. Além disso, a educação formal tinha sua proposta de ensino voltada para o meio urbano, sendo incompatível com a realidade dos jovens do meio rural. Este tipo de educação era pouco atrativo para os jovens agricultores, pois tinham que deixar a propriedade para prosseguir seus estudos e ainda não os preparava para exercerem a profissão de agricultor. A partir destas deficiências, numa iniciativa que contou com a participação de agricultores, líderes sindicais e igreja, surgiu uma proposta pautada na preocupação de oferecer aos jovens uma formação

alternativa e que estivesse de acordo com a sua realidade, possibilitando um aprendizado teórico/prático em que não fosse necessário abandonar as atividades na propriedade.

Desta idéia inicial, após um longo período de discussão, surgiu a primeira Casa Familiar Rural (CFR). Com uma turma de apenas cinco alunos, com idade entre 13 e 14 anos, o sistema de ensino era realizado de forma alternada onde os jovens passavam três semanas em suas propriedades e uma semana em regime de internato, improvisado nas dependências da igreja.

Com o sucesso desta experiência, nasceria toda uma estrutura pedagógica, atualmente conhecida por "pedagogia da alternância", que é o método de ensino utilizado pelas CFRs. Os resultados obtidos a partir desta experiência foram excelentes. Os jovens envolvidos no projeto mostravam-se interessados em estudar e as famílias também estavam empenhadas na formação de seus filhos, além de contar com o envolvimento da comunidade local.

Os bons resultados obtidos desta primeira iniciativa, possibilitaram a elaboração de uma proposta mais bem formulada. Em 1937 foi organizada, de fato, a primeira CFR nos moldes conhecidos atualmente, com uma turma de 30 jovens. A Casa entrou em funcionamento sob o comando e responsabilidade moral, jurídica e financeira de uma associação de famílias de pequenos agricultores. Neste mesmo ano a associação adquiriu uma casa, passando a funcionar em suas próprias instalações. O próximo passo foi a contratação de um técnico para orientar e ensinar os jovens e, ao mesmo tempo realizar as visitas às propriedades no período de alternância (CFRQ, s/d). Devido às perspectivas favoráveis desta primeira experiência, no ano seguinte foi sancionada a Lei de Ensino Agrícola da França, tornando o método de ensino utilizado na CFR obrigatório para jovens entre 14 e 17 anos do meio rural.

Depois dessas duas experiências bem sucedidas, o projeto expandiu-se rapidamente por todo o País e, a partir de 1945, iniciou-se o processo de expansão para fora do território francês, conquistando diversos países da Europa, África, América, Ásia e Oceania.

Atualmente, são mais de 900 CFRs distribuídas em todos os continentes. As mesmas estão organizadas em Uniões Nacionais e vinculadas à Associação Internacional das Casas Familiares Rurais (AIMFR), com sede na França (ARCAFAR-Sul, 1998).

No Brasil, a primeira CFR surgiu no Nordeste, mais precisamente no município de Arapiraca, Estado de Alagoas, no ano de 1981. Após alguns problemas locais, o projeto acabou sendo desativado, vindo a surgir, depois, no município de Riacho das Almas, no Estado de Pernambuco, em 1984, numa região do agreste nordestino, em que os agricultores são castigados e levados à miséria pelos longos meses de seca ocorridos durante o ano. Como conseqüência, os agricultores vão abandonando suas atividades, partindo para o artesanato, alternativa em que se depararam com o problema da comercialização e mesmo de fabricação, devido à dependência de intermediários. Com a criação da CFR estes problemas foram amenizados, pois a associação da CFR ajudou a melhorar a qualidade de vida desses ex-agricultores, organizando-os em grupos de produção e comercializando conjuntamente seus produtos diretamente nos centros consumidores. Desta maneira, além de terem seus custos reduzidos, conseguiam também melhores preços (CFRQ, s/d).

Depois destas experiências, o projeto se expandiu para outras regiões do País, migrando primeiramente para a região Sul (Paraná), no ano de 1987. Ali foram iniciadas as discussões envolvendo os agricultores e autoridades locais, possibilitando o início da implantação da primeira CFR, dois anos depois, no município de Barracão-PR. Já em Santa Catarina, no ano de 1991, nascia a primeira Casa Familiar Rural, em Quilombo, município do oeste catarinense. Hoje, existem vinte e duas CFRs em funcionamento distribuídas por todo o território catarinense.

Com o crescimento do projeto foi necessário criar uma coordenação para padronizar e coordenar as atividades. A partir desta necessidade, surgiu a ARCAFAR/Sul (Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Sul do Brasil), como órgão oficial das CFRs, com sede no município de Barracão-PR.

Segundo a ARCAFAR/Sul, uma CFR pode ser definida como uma instituição educativa, dentro do meio rural, criada para formar jovens filhos de agricultores que buscam uma educação personalizada e uma formação integral, a partir de sua própria realidade. É uma escola-residência, na qual os filhos dos agricultores que não conseguiram concluir o Ensino Fundamental, podem estudar os conteúdos de 5ª a 8ª séries e também os conteúdos de formação geral e profissional sem abandonar suas atividades. É administrada por uma associação de pais e lideranças das comunidades envolvidas no projeto, constituindo-se numa organização não governamental (ARCAFAR-Sul, 1998). O trabalho desenvolvido na CFR utiliza como método de educação a pedagogia de alternância[4], em que o jovem passa uma semana na Casa Familiar em internato e duas semanas nas propriedades. A figura 1 mostra alguns pontos que diferenciam a proposta da CFR em relação ao ensino regular praticado nas escolas.

TABELA 1 - ENSINO REGULAR *VERSUS* PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA

Ensino Regular	**Pedagogia de Alternância**
Professor	Monitor
Escola	Casa Familiar Rural
Aluno	Jovem
Merendeira	Governanta
Transmissão de conhecimentos	A construção do conhecimento
Somente o aluno	Família e a comunidade

FONTE: Adaptado de CFRQ, s/d.

Em uma escola de ensino regular, o professor exerce a função de transmissor do conhecimento, ou seja, de um determinado conteúdo já pré-estabelecido pelo currículo e que envolve somente o aluno. Na CFR, a função do monitor é muito mais abrangente, ele assume o papel de educador, animador, técnico e, acima de tudo, um profundo conhecedor do meio e da realidade dos jovens e das famílias envolvidas no processo de aprendizagem, pois, neste caso, parte-se do pressuposto de que o

conhecimento não pode ser transmitido, mas construído de forma conjunta. Para isso, é necessário um grande entrosamento entre todos (pais, monitores e jovens) para, a partir daí, construir coletivamente o conhecimento, utilizado como instrumento para transformar a realidade.

Uma outra grande diferenciação é que, na escola do ensino regular, o aluno permanece por um determinado período de tempo e, após isso, não tem mais nenhuma ligação com aquele meio, enquanto que na CFR há uma continuidade das atividades, pois é considerada a extensão de sua própria residência, por isso, o nome Casa e não escola. Na Casa Familiar, o jovem não é considerado um aluno, como ocorre na escola regular, ele não recebe esse tratamento, pois se considera que a formação deve abranger todo o processo de vida do educando. O trabalho da merendeira - na escola - também é diferente do da governanta na CFR. A responsabilidade desta vai muito além de uma mera executora de tarefas, tais como a limpeza, o preparo da merenda, lavar louças e outras atividades realizadas por uma merendeira. O seu trabalho está comprometido com a educação dos jovens. As tarefas quotidianas dentro de uma CFR são consideradas instrumentos pedagógicos de altíssimo valor para o aprendizado dos jovens, divididos em grupos na execução das mesmas.

4 ETAPAS PARA CRIAÇÃO DE UMA CFR

Em relação à implantação de uma CFR, alguns passos devem ser seguidos, sendo, o primeiro, a divulgação e a discussão da proposta junto aos agricultores. Após a realização desta etapa, o passo seguinte é visitar uma CFR em funcionamento. Desta forma, se o projeto for considerado, do ponto de vista dos agricultores, importante para eles, o passo seguinte é a organização de uma comissão com o objetivo de criar uma associação. Cumpridas todas estas etapas, vem a escolha do local para o funcionamento, que pode ser um prédio construído para esse fim ou, como ocorre, na maioria das vezes, aproveitadas instalações ociosas ou desativadas de antigas escolas, salões

comunitários, sede de associações e outros. Os mesmos são adaptados e reformados para abrigar as atividades de uma Casa Familiar. Tudo isso tem por objetivo a redução de custos, pois a meta principal de uma CFR é a formação profissional adaptada ao máximo à realidade, utilizando como instrumentos pedagógicos as próprias instalações das propriedades, diminuindo, assim, as despesas.

Cumpridas as etapas anteriores, o próximo passo a seguir é ter uma associação responsável pela implantação e manutenção da CFR. Em cada local onde é instalada uma CFR, primeiramente é organizada uma associação, tendo como base de formação as famílias e pessoas interessadas nos problemas ligados à educação e a agricultura. O compromisso da associação deve ser com o desenvolvimento e a melhoria de vida das famílias envolvidas. A associação é uma entidade não governamental e seu trabalho é feito em parceria com organismos públicos e privados, além de receber apoio de outras entidades preocupadas com a formação dos jovens. O papel da associação é envolver todos os associados nas mais diversas atividades, além de coordenar toda a ação burocrática da CFR e, ainda, ser a responsável pelo acompanhamento na formação dos jovens.

Um outro passo importante a ser adotado para o funcionamento de uma CFR é a formação por alternância. O modelo utilizado nas CFRs difere do ensino formal ao propor uma formação voltada para a busca de respostas às necessidades locais e ao mesmo tempo ser compatível com a realidade dos jovens. Para atender a estas preocupações é elaborado um currículo que tenha o máximo de aproximação com a realidade, sendo o mesmo elaborado conjuntamente com os pais, monitores, jovens matriculados na Casa Familiar e a comunidade envolvida no projeto. Para isso, a CFR utiliza como método de ensino a Pedagogia da Alternância, que permite ao aluno passar duas semanas em seu meio profissional e social – período de aplicação do conhecimento adquirido - e uma semana na CFR - em momentos que proporcionam o exercício constante de reflexão sobre a teoria e a prática. Desta forma, possibilita aos jovens aprenderem na Casa familiar, ao mesmo tempo, com a prática, com situações reais, e

com teoria, proporcionando uma formação simultânea do jovem e da família, envolvendo também a comunidade local incluída na abrangência da CFR.

A responsabilidade na formação dos jovens é dividida conjuntamente entre pais e monitores. Juntos eles analisam os planos de estudo e as práticas a serem adotadas na propriedade e na Casa Familiar e, ainda, definem os papéis na relação entre pais e filhos. O período de duração do curso é de três anos, o equivalente, no ensino fundamental, à formação de 5ª à 8ª séries, permitindo ao jovem completar o primeiro grau sem abandonar suas atividades, e, ao mesmo tempo, utilizar a propriedade dos pais como elemento principal de sua formação.

A capacidade máxima de funcionamento de uma CFR é de três turmas simultâneas, com o máximo de 25 jovens que entram a cada ano. O primeiro ano inicia com vinte e cinco alunos, repetindo-se a mesma quantidade para o segundo e para o terceiro ano, quando o número máximo de vagas é completado, ou seja, três turmas, perfazendo um total de 75 jovens. Para freqüentar a CFR, o jovem deve ter idade mínima de catorze anos, sendo a máxima ilimitada. A Casa Familiar destina-se à formação global daquele jovem que deseja fazer da atividade rural a sua opção de vida, permanecendo no meio em que vive.

Em relação à manutenção da Casa, a mesma é realizada através de parcerias entre diversos setores organizados da sociedade. Normalmente, o quadro de funcionários é mantido pelas prefeituras ou é formado de funcionários cedidos por instituições estaduais, entre outras. Aos agricultores, cabe a responsabilidade pela alimentação no período de internato, já que se parte do princípio de que o alimento consumido na residência do jovem será o mesmo na semana de alternância na CFR.

Um outro ponto que cabe destacar é o clima educativo favorável proporcionado pela alternância. O número reduzido de jovens por turma na CFR permite a utilização de uma dinâmica de formação participativa. Os jovens são divididos em pequenos grupos para realizar os mais

diferentes tipos de trabalhos, que vão desde as atividades domésticas, tais como, limpeza da Casa Familiar, arrumar os quartos, fazer comida, lavar a louça e participar de toda ação educativa e pedagógica da Casa. Esta ação tem por objetivo criar um ambiente favorável na realização das tarefas, bem como proporcionar uma relação de liberdade e responsabilidade, permitindo a cada jovem firmar-se dentro do grupo, promovendo uma visão interdisciplinar do mundo que o cerca (CFRQ, s/d).

O sistema de alternância permite ao jovem uma maior motivação para o estudo, porque possibilita o confronto constante entre a teoria e a prática, facilitando a criação de uma maior consciência e nova visão, novos questionamentos para a solução de seus problemas cotidianos. O conhecimento aplicado à sua realidade permite uma melhor compreensão de seu meio. O diálogo constante realizado entre colegas, monitores e pais possibilita soluções de problemas enfrentados quotidianamente.

Numa CFR, além de trabalhar os conteúdos da grade curricular, os jovens resolvem os problemas originados em suas próprias atividades. Através do diálogo com os monitores e colegas, vão descobrindo novas formas de enfrentar suas dificuldades. Somando a isso, os jovens também aprendem técnicas que vão desde o planejamento de uma atividade, administração, comercialização, além de noções de organização sindical, cooperativa, entre outras. Trabalham, assim, a idéia de interdisciplinaridade.

Para Silva (2000), a ênfase dada ao "vai e vem" da alternância, tem por objetivo confrontar os jovens, no processo de aprendizagem com situações reais entre o mundo escolar e o mundo vivido. Na busca constante de articulação entre os universos muitas vezes opostos entre a teoria e a prática; do mundo escolar com o mundo da vida e entre o abstrato e o concreto, a alternância coloca frente a frente realidades diferentes: a escola com a lógica da transmissão do saber e a família com a lógica de pequena produção. Deste modo, a formação por alternância apresenta uma dinâmica que traz consigo a relação entre o meio escolar e o meio familiar.

5 O MODELO DE FORMAÇÃO DAS CFRS

A CFR se apresenta como "uma proposta de desenvolvimento sustentável num ambiente educativo favorável, para a formação dos jovens rurais, visando a uma educação personalizada e uma formação integral, a partir da realidade". (CFRQ, 2000, p. 01). Além disso, a CFR é administrada por uma Associação das famílias dos agricultores, cujo objetivo principal é a formação geral e profissional de jovens filhos de agricultores. Os princípios que norteiam as atividades do processo de formação da CFR são o plano geral de formação, que utiliza como método de ensino a pedagogia da alternância e seus instrumentos pedagógicos, a associação participativa e atuante e a experiência vivida pelos jovens e suas famílias no processo de aprendizado.

A experiência de formação por alternância da CFR tem os seguintes objetivos:

> A Casa Familiar Rural tem por objetivo o ensino via Pedagogia da Alternância, aliando teoria e prática, formando duas gerações, ou seja, pais e filhos agricultores do município ao mesmo tempo. A profissionalização e formação geral do homem do campo surgem dentro deste projeto. Tem como objetivo proporcionar ao jovem, condições, instruções e formação para o exercício da agricultura sustentável, fixando ao meio onde vive e melhorando o nível de produção e da qualidade de vida. Sendo assim, é uma das formas para manter o jovem no campo sem que ele perca o vínculo com a sua realidade (propriedade e família) e tenha consciência do exercício da cidadania plena. (CFRQ, s/d, p. 08).

Como pode ser observado, a profissionalização aliada à formação geral do homem do campo são os eixos centrais que direcionam uma CFR. O projeto tem por objetivo proporcionar ao jovem as condições necessárias para o exercício da agricultura, com o objetivo de fixá-lo

no campo e melhorar sua condição de vida e de sua família, numa perspectiva de agricultura sustentável. É interessante destacar a responsabilidade da CFR em assumir este compromisso tão ousado com o jovem e sua família, criando uma expectativa de melhorar as condições de vida, garantindo a permanência em seu meio.

Para atender a esses objetivos, a CFR tem o compromisso de aliar a formação técnica com a formação geral. Para tanto, a proposta se efetiva através do instrumento pedagógico denominado de "plano geral de formação", composto por planos de estudo que são elaborados conjuntamente com a participação dos jovens e de suas famílias, através da pesquisa participativa. Na elaboração dos temas de estudo, os monitores contam com a participação de profissionais ligados à área da educação, agricultura, saúde e outras. A partir do planejamento dos temas é feito a ligação dos diferentes conteúdos científicos com as disciplinas de formação geral. Desta forma, o plano tem como temas principais assuntos que dizem respeito à agricultura, pecuária, saneamento, meio ambiente, agricultura sustentável, saúde, administração rural, custos de produção, além de temas secundários, julgados importantes pelas famílias e monitores. Assim, o jovem terá sua formação geral e técnica sem que se trabalhe duas pedagogias diferentes (CFRQ, s/d).

TABELA 2 - REPRESENTAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO E DAS MATÉRIAS BÁSICAS DO CURRÍCULO

Matérias básicas e Planos de estudo	Tec.	Biol.	Port.	Mat.	Qui.	Fis.	C. Ger.
Cultura do milho	X	X	X	X	X	X	X
Criação de suínos	X	X	X	X	X	X	X
Indústria caseira	X	X	X	X	X	X	X
Medicina popular	X	X	X	X	X	X	X
Nossa comunidade	X	X	X	X	X	X	X
Formação religiosa	X	X	X	X	X	X	X
Associativismo	X	X	X	X	X	X	X
Administração rural	X	X	X	X	X	X	X
Custos de produção	X	X	X	X	X	X	X
Etc.	X	X	X	X	X	X	X

FONTE: Adaptado de CFRQ, s/d.

Em relação ao funcionamento, o regime é de semi-internato, através da pedagogia da alternância em que se prevê um ritmo de uma semana na CFR e duas semanas na propriedade junto à família. Desta forma, o jovem desenvolve as atividades teóricas no meio escolar e a prática no meio familiar, totalizando, durante o ano, 13 semanas de atividades letivas na Casa Familiar e 39 semanas de atividades práticas na propriedade, no qual está prevista a visita periódica dos monitores à propriedade do jovem, para acompanhamento durante a quinzena em que permanece no meio produtivo-familiar.

Durante a permanência do jovem junto à família está prevista, de acordo com o instrumento pedagógico conhecido por Plano de Estudo, a realização de trabalhos de pesquisa e implementação de projetos práticos, conforme a natureza da atividade agrícola desenvolvida na propriedade pela família do jovem. No período de permanência no meio familiar, o jovem faz o levantamento dos problemas e dificuldades da propriedade, onde há uma discussão envolvendo a família, sempre no sentido de buscarem soluções a partir da realidade vivida e do Plano de Estudo. Na permanência em sua propriedade, o jovem e sua família recebem a visita dos monitores, que têm por objetivo acompanhar e orientar nas eventuais dificuldades encontradas no desenvolvimento de suas atividades práticas e teóricas. As visitas também têm a finalidade de promover uma maior aproximação das famílias com a CFR e, ao mesmo tempo, fortalecer o vínculo dos monitores com a realidade dos jovens e suas famílias, além de favorecer ao dialogo entre os jovens e seus pais.

Ao retornar à CFR, o jovem busca, conjuntamente com seus colegas e monitores, a compreensão técnica e científica das questões aprendidas através das atividades realizadas em seu cotidiano na propriedade, com o auxílio de seu Plano de Estudo. As dúvidas, aos poucos, vão sendo sanadas à medida em que os jovens vão encontrando as respostas contidas nos conteúdos da biologia, da química, da física, da matemática, da história, da geografia e das demais áreas do conhecimento que deverão ser relacionadas à realidade vivida de cada um. Desta maneira, as disciplinas que compõem a grade

curricular do ensino fundamental são incorporadas aos temas de estudo e distribuídas conforme o Plano de Formação. As mesmas são ministradas pelos monitores que recebem o assessoramento de profissionais da área de educação na montagem e elaboração do material didático, com suportes teóricos para a exposição dos conteúdos.

Na semana de sua permanência na CFR, além do Plano de Estudo, relacionado com as questões do período em que esteve na propriedade, o jovem recebe o complemento de outros cursos e ainda é realizada a visita de estudo, conjuntamente com os monitores e demais colegas. Durante esta semana é preparado um questionário para o próximo Plano de Estudo que servirá para orientar as discussões e atividades durante as duas semanas na propriedade. O tema escolhido está relacionado com a atividade agrícola desenvolvida pela família. O questionário é montado a partir de temas técnicos que envolvem a participação dos pais e demais familiares que trabalham juntamente com o jovem.

Dos instrumentos pedagógicos dos quais fazem parte o Plano de Estudo, outros se encontram presentes na formação por alternância, utilizados na CFR. Entre eles destaca-se o Caderno de Exploração Agrícola, ou simplesmente Caderno de Alternância, sendo este um instrumento de base, onde o jovem descreve a realidade atual das atividades realizadas na propriedade, lista as dúvidas surgidas durante a permanência com sua família e propõe os ajustamentos para serem debatidos na semana de internato na Casa. As Fichas Pedagógicas são um complemento ao uso dos livros didáticos, trazem sugestões objetivas para os trabalhos dos jovens relacionados com os conteúdos de ciências, matemática, português, preparação para o trabalho, tecnologias, etc. As visitas de estudos, por sua vez, acontecem quando os jovens, em grupos, realizam as visitas a uma determinada propriedade e/ou empresas, em que são coletados dados e informações para, posteriormente, constituírem-se nos temas e orientarem os debates na Casa Familiar Rural. Os estágios supervisionados acontecem quando em determinados momentos são organizados estágios em propriedades diferentes daquela onde o jovem realiza alternância, possibilitando uma análise comparativa das técnicas, procedimentos e conhecimentos. No

entanto, outros suportes pedagógicos são utilizados, além dos descritos, como as Reuniões com os pais, com o objetivo de discutir os problemas, as soluções e os aspectos gerais da formação, inclusive o planejamento do Plano de Formação, realizado na CFR. Os pais discutem também o andamento da própria Casa Familiar. Um outro instrumento da CFR é a avaliação, feita conforme os planos de estudo e a evolução dos programas que compreende desde a análise das atividades realizadas pelos jovens na propriedade, a apresentação dos cadernos de exploração agrícola, os melhoramentos introduzidos (7ª série), até uma análise global da propriedade (8ª série) apresentado por escrito, sob forma de projeto, para ser executado na unidade familiar pelo jovem.

Todas as atividades desenvolvidas na CFR são amparadas por uma Associação de Famílias de agricultores, que tem como representante legal um conselho de administração, formado por 18 membros: um presidente, um vice-presidente, um secretário, um tesoureiro, três membros do conselho fiscal, três suplentes do conselho fiscal e oito conselheiros gerais. A associação possui estatuto próprio, assumindo a responsabilidade da Casa no que se refere aos aspectos morais, administrativos e financeiros, exercendo um papel importantíssimo nas decisões gerais da Casa Familiar Rural, inclusive na avaliação, na formação dos jovens, nos conteúdo dos planos de estudos, na condução da alternância, enfim, na relação da Casa com os pais, a comunidade e o futuro da profissionalização dos jovens. Além da associação participar ativamente do processo de formação, também auxilia na organização interna da Casa Familiar Rural, envolvendo a participação dos monitores, dos jovens e da governanta. Uma outra atividade desenvolvida pela associação é a realização de convênios com outras entidades de recursos financeiros e humanos necessários para a manutenção das atividades da CFR para a promoção da qualidade do ensino (CFRQ, s/d).

A CFR é mantida pelo poder público municipal, que conta ainda com a parceria do governo do Estado e das famílias dos agricultores, responsáveis pelo fornecimento da alimentação durante o período em que os jovens estão na CFR. É uma parceria entre o poder público

municipal e o governo do estado que contrata os professores, e ainda conta com os convênios estabelecidos pela associação com algumas empresas que ajudam direta e indiretamente a manter o projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de exclusão e desigualdade, não somente para com o meio rural, é expresso na pouca atenção com o ensino público no país. Este fato é expresso sob a forma de condições precárias das escolas, dos salários, da pouca qualificação dos professores, dos currículos distantes da realidade e um processo de difusão de valores que predominam e privilegiam a valorização dos saberes da cidade em detrimento aos do meio rural.

Como foi visto, cada vez mais os problemas têm aumentado. Atualmente, sob a alegação de que as escolas do meio rural são dispendiosas para o poder público, iniciou-se o processo de nucleação, apontado como o melhor e mais eficiente caminho para diminuir os gastos com a educação. Com a nucleação, os jovens são deslocados para os centros urbanos, muitas vezes fazendo longo percurso até a escola, transportados de forma precária. Ao chegarem nas escolas não existe a preocupação em colocá-los nas mesmas turmas. Em salas diferentes, aos poucos vão assimilando outros valores considerados mais "modernos" que os seus.

A partir dessas dificuldades enfrentadas pelos agricultores e da falta de motivação do jovem para com o ensino regular, surgiu a proposta de formação da CFR, cujo projeto nasceu da necessidade de proporcionar uma qualificação permanente para o jovem do meio rural e devolver a sua auto-estima, aliando a isto as exigências de eficiência cada vez maior da produção, cobranças constantes do processo de modernização tecnológica e do próprio mercado.

O intercâmbio entre a CFR e as famílias é considerado o meio mais eficiente de formação, visto que o jovem recebe dupla formação:

a parte teórica na Casa Familiar e a prática na propriedade. A valorização da formação como um todo é válida porque, num passado recente, se imaginou que bastaria um processo de difusão de tecnologia para melhorar a vida no meio rural, como aconteceu com o trabalho da extensão, cujos reflexos negativos ainda repercutem.

Por isso, partir do pressuposto de que a tecnologia por si só resolverá os problemas da agricultura é, no mínimo, perigoso. Em primeiro lugar, porque ela não é neutra, sua utilização deve passar antes por um questionamento, sem ser aceita passivamente; segundo, num período recente da história do país serviu como instrumento de manipulação e exclusão. Portanto, não se pode deixar levar pelo discurso simplista da eficiência apenas, isto gera uma passividade no agricultor, devido à pseudo-superioridade do discurso da tecnicista.

O grande desafio das CFRs é o da inclusão, ou seja, de tentar garantir a permanência do jovem e de sua família em seu meio produtivo, vivendo dignamente. A CFR deve proporcionar um ambiente atraente com raízes em seu meio, valorizando a cultura e os valores em que está inserida. Contemplar esses saberes sem abrir mão da profissionalização, este é o grande desafio para as Casas Familiares Rurais.

Cabe ressaltar, como foi visto no decorrer do texto, que as Casas buscam oportunizar ao jovem e à sua família uma formação e garantir a permanência em seu meio. Além desse aspecto, um outro diferencia o projeto dos demais, é o método de formação, no qual se busca a valorização e a utilização da experiência vivida do jovem no processo educativo; aliando a isto as atividades quotidianas na CFR, tais como a vivência em grupo, a valorização da realização das tarefas em grupos, as atividades de esportes e lazer, e outros que são instrumentos aproveitados pela pedagogia da alternância para oportunizar aos jovens momentos de reflexão e, ao mesmo tempo, de criação de um clima educativo favorável entre eles e a equipe de trabalho, proporcionando um ambiente educativo atrativo e muito rico de discussão, pois valoriza os saberes dos pais, trabalha conjuntamente as questões afetivas no interior da CFR, criando mecanismos de discussões e aprofundamento. Isto são coisas necessárias para melhorar o relacionamento entre pais e filhos, na atualidade.

Além disto, as questões práticas da propriedade são trabalhadas, porque certas resistências dos pais fazem sentido, pois ao longo do tempo estes saberes foram relegados para o segundo plano e as muitas experiências frustradas da extensão rural ainda pesam criando resistências às inovações e mudanças. Isso precisa ser respeitado e entendido, para, a partir daí, iniciar o processo de mudança.

Todo o cuidado se faz necessário na condução do projeto. Dividir as responsabilidades do projeto com os pais e a associação, talvez seja a melhor maneira de resguardar a proposta, realizando uma verdadeira parceria entre os envolvidos. Isto é necessário para que a formação em alternância não venha ser, no futuro, mais uma experiência pedagógica entre tantas outras já testadas e fracassadas.

Enfim, cabe ressaltar que as Casas Familiares Rurais têm se mostrado uma experiência educacional e de formação de grande relevância para a agricultura. A sua importância é no sentido de amenizar a barbárie das grandes cidades, se apresentando como uma das saídas para agricultura, principalmente na formação dos futuros agricultores. O poder público não pode menosprezar este tipo de iniciativa, pelo contrário, é preciso incentivar, pois se trata de uma experiência muito superior a tudo o que já se tentou no país e também nas próprias Escolas Agrotécnicas. É totalmente diferente dos padrões tradicionais do ensino regular onde a presença do pai e da comunidade é esporádica. Entende-se ser a pedagogia da alternância original e adequada à realidade.

REFERÊNCIAS

BIANCHETTI, L.; JANTSCH, A. P. Interdisciplinaridade, Ciência e Tecnologia. In: **Rev. Planejamento e Desenvolvimento Municipal**. Editora da UFSC, Florianópolis, Ano 1, n. 1, p. 16-21, janeiro de 1993

BRANDÃO, C. R. **O que é Método Paulo Freire**. 13. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

CFRQ. **Casa Familiar Rural de Quilombo-SC**: Pedagogia da Alternância - Ensino Fundamental e Médio. Mimeo, Quilombo, 2000.

CFRQ. **Programa de formação de jovens agricultores pela pedagogia da alternância**. Mimeo, Quilombo, s/d.

DEMO, P. **Subeducação.** In: WERTHEIN, J.; BORDENAVE, J. D. (org.) Educação rural no Terceiro Mundo: experiências e novas alternativas. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981, p. 199-224.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Herbamas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DIAS, C. E. A. **Espaços de conflito e permanência das agências de Estado**: o exemplo da extensão rural em SC, Dissertação de Mestrado, CPDA/UFRRJ, 1990.

FAO. **Desenvolvimento agropecuário**: da dependência ao protagonismo do agricultor. 4. ed. Santiago: Série Desenvolvimento Rural n. 9, 1995.

FETAESC, FAESC, OCESC. **Seminário Estadual**: Proposta para um novo serviço público agrícola e para agricultura familiar. Florianópolis, 20 e 21 de novembro de 1997.

HANDY, C. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron,1995.

GILLY, P. **Manual das Casas Familiares Rurais**. ARCAFAR/Sul, n. 1.

GRAZIANO, J. S. da. **A modernização dolorosa:** estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

GRAZIANO NETO, F. **A Questão agrária e ecológica** - Crítica da Moderna Agricultura: São Paulo: Brasiliense, 1985

MASTRELLI, S. R. **Agricultura familiar e profissionalização no contexto do novo rural**. Dissertação (Mestrado) em Agroecossistmas, UFSC, Florianópolis, 1999.

MARTINE, G.; GARCIA, R. C. **Os impactos sociais da modernização agrícola**. São Paulo: Caetés, 1987.

MUSSOI, E. M. Estado, descentralização, políticas públicas e novas instâncias participativas: o caso da agricultura em Santa Catarina. In: **Revista de Ciências Humanas**, UFSC-CFH. v. 1, n. 1, Florianópolis-SC: Editora da UFSC, 1999.

NOGUEIRA, J. D. **Casa Familiar Rural no Paraná**: organização e implementação de um programa. Dissertação (Mestrado), UFV, Viçosa-MG, 1999.

SILVA, L. H. da. **As representações sociais da relação educativa escola-família no universo das experiências brasileiras de formação por alternância**. Tese de doutorado em Psicologia da Educação, PUC, São Paulo, 2000.

TOFFLER, A. **Powershifit**: as mudanças do poder. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ARCAFAR-Sul. **INFORMATIVO ARCAFAR**. 10/98. Barracão, mimeo, 1998.

PERCEPÇÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO SOCIECONOMICO DA REGIÃO

Dilnei Rohleder[1]
Antonio José Grison[2]
Rafael Calegari[3]

RESUMO

Aspectos comportamentais da população têm grande importância no processo da promoção do desenvolvimento. Assim a capacitação em *know-how* técnico e social de um contexto socioeconômico se constitui em base para que outros fatores de desenvolvimento se tornem eficazes. Por isto este estudo tem como objetivo elaborar um diagnóstico das percepções de pessoas de diversas categorias profissionais e sociais da comunidade de Frederico Westphalen sobre aspectos do processo de desenvolvimento socioeconômico local e regional. Os pressupostos teóricos do estudo são os de que a criação de clareza estratégica, a flexibilidade para a mudança e a criação de capital intelectual (competência e comprometimento) aumentam as possibilidades de conquistar melhores condições de vida. Em pesquisa de campo exploratória, foram realizadas 170 entrevistas estruturadas com estudantes, egressos e professores do curso de administração da URI de Frederico Westphalen, bem como com lideranças e outras pessoas

[1] Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC, professor na UNIJUÍ e URI.
[2] Mestre em Administração Pública pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, professor na UNIJUÍ e URI.
[3] Bolsista PIIC/URI e Acadêmico em Administração pela URI Frederico Westphalen.

da comunidade. As principais constatações foram: (1) não se observam diferenças significativas nas percepções das diversas categorias entrevistadas; (2) predomina a melhoria das condições de vida da população; (3) a iniciativa ou empreendedorismo, as políticas governamentais e a educação são os principais fatores de desenvolvimento; (4) os empresários e as empresas locais são os agentes mais importantes do desenvolvimento; (5) a definição de políticas cabe, para isto, em primeiro lugar ao governo municipal; (6) as políticas mais importantes são as da promoção da educação e da profissionalização e o estímulo ao empreendedorismo; (7) os principais problemas são a falta de emprego e renda, as deficiências do ensino profissionalizante; (8) as prioridades são: a criação de agroindústrias e a formação profissional. Na opinião dos egressos, o curso de administração tem muito a melhorar na qualificação dos alunos em *know-how* técnico e social sobre desenvolvimento local e regional.

Palavras-Chave: Desenvolvimento local e regional, Implantação de planos, Percepções sobre desenvolvimento

ABSTRACT

People's behavioral aspects have a major importance in the process of developmental promotion. Therefore, the training in technical and social know-how of a socioeconomic context is vital to the efficacy of other developmental factors. Hence, this study aims at diagnosing the people's perceptions from several professional and social categories living in Frederico Westphalen, regarding local and regional socioeconomic development. The theoretical presuppositions of the study state that the creation of strategic clarity, the flexibility in the change and creation of intellectual asset (competence and compromising) increase the possibilities in conquering better life conditions. In exploratory field

research, 170 interviews were accomplished with graduated, undergraduate students and teachers from the Management course of URI - Frederico Westphalen - as well as with leaderships and the community at large. The main verifications were: (1) significant differences are not observed in the perceptions from the several interviewed categories; (2) improvement of better life conditions. (3) initiative or undertaking, government politics and education are the main developmental factors; (4) local entrepreneurs and enterprises are the most important developmental agents; (5) defining politics concerns, primarily, to the municipal government; (6) the most important politics are the ones regarding educational and professional promotion and the incentive to undertaking; (7) the main problems are lack of job opportunities and income, the deficiencies of training teaching; (8) the priorities are: the creation of agribusinesses and professional education. According to graduated students, the Management course has a lot to contribute to the students' qualification in technical and social know-how on local and regional development.

Key-Words: Local and regional development, Implantation of plans, Perceptions on development

1 INTRODUÇÃO

No Estado do Rio Grande do Sul ocorrem grandes diferenças no grau de desenvolvimento de suas diversas regiões.

A Região do Médio Alto Uruguai é uma das mais pobres do Estado. Em seus cerca de 30 municípios predominam as pequenas propriedades rurais.

Quando a capacitação em *know-how* técnico e social se faz presente em determinado contexto socioeconômico ela cria a base necessária para que outros fatores de desenvolvimento se tornem eficazes. Quando isto não ocorre, aumentam os obstáculos a serem superados.

Espera-se que este pequeno esforço de pesquisa contribua, ainda que minimamente, para desvelar alguns aspectos de natureza comportamental relacionados à gestão de esforços para a promoção do desenvolvimento socioeconômico local e regional.

2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS ABRANGIDOS PELA PESQUISA

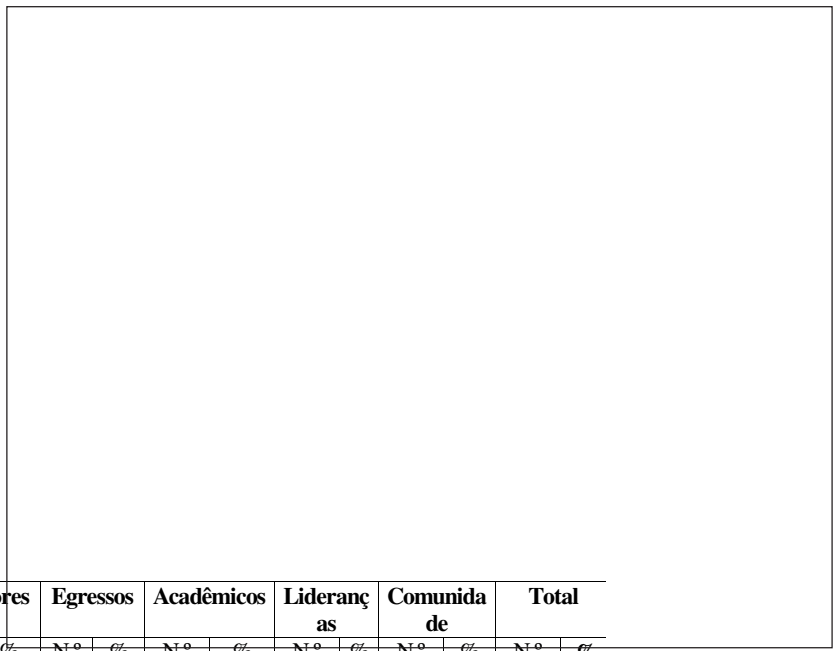
Observando-se a amostra de pessoas que foram entrevistadas (veja tabela 1) constata-se que há predominância do gênero masculino (75%) sobre o gênero feminino (25%). O grau de instrução dos entrevistados é bem mais elevado do que o grau médio de instrução da população da região. Embora haja pessoas de todos os níveis de instrução, é expressiva a predominância de pessoas com instrução superior, pois 65% já têm ou estão cursando o 3º grau, 17% têm curso de especialização e 11% têm curso de mestrado.

No que tange à idade, observa-se alto grau de equilíbrio entre as diversas faixas etárias consideradas com leve predominância do número dos que têm entre 26 e 35 anos de idade (28%).

Cabe também destacar que constituem a amostra representantes de diversas categorias, sendo que 12% são professores, 29% são egressos do curso de administração da URI, 29% são acadêmicos, 15% são pessoas que ocupam cargos ou desempenham funções de liderança na comunidade. Os restantes 15% são pessoas da comunidade, isto é não se enquadram em nenhuma das categorias anteriormente referidas.

Esta amostra foi arbitrariamente definida pelo pesquisador, obedecendo apenas ao critério de que as categorias referidas estivessem representadas, de acordo com o objetivo geral do estudo, que foi o de verificar se professores, alunos do curso de Administração, lideranças e pessoas da comunidade tem percepções adequadas sobre o desenvolvimento socioeconômico.

FIGURA 1 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS



Especificação	Professores		Egressos		Acadêmicos		Lideranças		Comunidade		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Gênero												
Masculino	18	10	37	22	32	19	22	13	19	11	128	**75**
Feminino	2	2	13	8	18	10	3	2	6	3	42	**25**
Instrução												
1º Grau	-	-	-	-	-	-	-	-	3	2	3	**2**
2º Grau	-	-	-	-	-	-	3	2	5	3	8	**5**
3º Grau	-	-	35	20	50	29	10	6	15	9	110	**65**
Especialização	6	3	12	7	-	-	10	6	2	1	30	**17**
Mestrado	14	8	3	2	-	-	2	1	-	-	19	**11**
Idade												
Até 25 anos	-	-	5	3	35	20	1	1	3	2	44	**26**
De 26 a 35 anos	5	3	23	13	7	4	4	2	9	5	48	**28**
De 36 a 45 anos	10	6	15	9	7	4	3	2	5	3	40	**23**
Mais de 45 anos	5	3	7	4	1	1	17	10	8	4	38	**22**
TOTAL	20	12	50	29	50	29	25	15	25	15	170	**100**

3 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

A elaboração de planos de desenvolvimento socioeconômico não é uma tarefa muito difícil. Uma equipe de cientistas sociais não precisaria de muito trabalho para, com base em dados comumente disponíveis, definir prioridades, estabelecer objetivos, elaborar políticas de ação para o desenvolvimento acelerado de uma região. Dispõe-se, atualmente, de um enorme cabedal de conhecimento sobre o que é preciso fazer para que o desenvolvimento aconteça. Por que, então, é tão difícil promover efetivamente o desenvolvimento, por que tanta gente, tantos países, tantas regiões depois de tantas iniciativas para melhorar as condições de vida continuam em níveis de atraso, às vezes, angustiantes?

É que embora elaborar bons planos seja fácil, realizá-los, implementá-los é muito mais desafiador. Na implementação entra em jogo o comportamento das pessoas. O desenvolvimento consiste em profundas mudanças das pessoas. É preciso que mudem suas percepções, suas crenças, suas atitudes. É preciso que mude sua forma de agir em todas as esferas de sua vida.

Por isso, ao se pretender contribuir de modo mais eficaz para a promoção do desenvolvimento, como é propósito, das instituições educacionais, cabe preocupar-se com as percepções que as pessoas têm sobre o processo da promoção do desenvolvimento. Neste contexto, formulou-se para este estudo, a seguinte questão ou problema:

Como são as percepções sobre aspectos básicos do processo de desenvolvimento socioeconômico local e regional de professores e alunos do curso de Administração da URI – Campus de Frederico Westphalen, de lideranças, e de pessoas da comunidade?

Os professores têm como função social formar profissionais e lideranças que contribuam para o desenvolvimento. É justo esperar que os alunos e egressos do curso de Administração desenvolvam percepções adequadas sobre um tema tão importante. Da mesma forma, as lideranças e as pessoas da comunidade terão dificuldade para agir eficazmente na promoção do desenvolvimento se não tiverem percepções adequadas sobre os aspectos básicos desse processo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Firma-se cada vez mais na atualidade a crença de que o desenvolvimento humano resulta de um conjunto de fatores que não são de natureza puramente econômicos.

Como destaca Abranches (2003), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil revela que o país mudou para melhor, se desenvolveu em aspectos cruciais, nas últimas décadas, apesar das baixas taxas de crescimento econômico. Como fatores destes avanços

são apontados, entre outros: (1) a circulação da informação pela televisão e os outros meios de comunicação de massa tornando-a disponível a todos induzindo à mudança das percepções das pessoas. (2) o crescimento das redes de cientistas e técnicos em todas as áreas de atividades, isto é, o crescimento da qualificação da população.

Há diversos séculos os economistas, como Adam Smith, se indagam sobre as causas da riqueza (desenvolvimento) das nações. E desde a década de mil novecentos de sessenta para cá, segundo Castro (1972), tem havido uma tendência progressiva para ver na educação um ingrediente essencial do progresso.

A semelhança do que acontece com a ação da área de recursos humanos nas organizações, ao envidar esforços para desenvolver capacitação humana para o desenvolvimento, uma comunidade local ou regional, precisa criar clareza estratégica, estimular a mudança, e gerar capital intelectual. (ULRICH, 2000).

4.1 Criar Clareza Estratégica

Uma comunidade desenvolve clareza estratégica quando define e enfatiza objetivos tanto a curto como a longo prazo e desta forma cria significados, define direção para a ação quer de quem está dentro quer para quem está fora da comunidade. Assim, se numa cidade, por exemplo, se define objetivos para curto e longo prazo, na área da saúde, com isto orienta-se decisões e comportamentos de pessoas da comunidade e de pessoas de fora, relacionadas às oportunidades de investimentos e de outras iniciativas com relação a este campo de atividades.

A definição de objetivos a curto e a longo prazo na área do ensino superior, certamente vão orientar decisões e comportamentos relacionados com moradia para estudantes e professores e suas famílias, para a implantação e crescimento de outros serviços relacionados com a área.

As comunidades com clareza estratégica, demonstram foco, indicam onde e em que se podem alocar recursos com probabilidade de se obter retorno.

Para promover o desenvolvimento, portanto, uma comunidade precisa realizar um processo de debate e de geração de consenso para a definição de prioridades ou de objetivos estratégicos a curto e a longo prazos.

As pessoas da comunidade precisam desenvolver uma opinião pública claramente dominante sobre quais suas prioridades, sobre em que a comunidade vai se distinguir em relação as outras com quem transaciona.

4.2 Estimular a Mudança

Dadas as rápidas e profundas mudanças tecnológicas, culturais, políticas e econômicas que ocorrem no mundo atual, o ambiente, para qualquer comunidade, se torna imprevisível. Por isto é indispensável desenvolver capacidade para mudar rapidamente. Comunidades com esta capacidade demonstram velocidade, agilidade, flexibilidade e redução de tempo de ciclo.

As comunidades realizam mudanças através de suas empresas e de seus indivíduos. Quer as empresas, ou quer os indivíduos, ambos agem de acordo com ritmos diversos de velocidade de mudança. Diante da incerteza, há os que se tornam rígidos e inflexíveis e resistem às mudanças. Outros possuem capacidade para inovação e adaptação, mantendo-se sempre atualizadas.

Quase todas as organizações e empresas, com os indivíduos, aceitam que é importante mudar, contudo desenvolvem esta capacidade de modos e em ritmos diferentes. Para que se aumente a capacidade de realizar mudanças e reduzir o tempo de ciclo, é indispensável que se realizem atividades sistematizadas com o propósito de estimular as pessoas, especialmente as que detém mais poder decisório, a

perceberem as mudanças que ocorrem no ambiente e a agirem no sentido de incorporá-las em seus ambientes de trabalho.

4.3 Criar Capital Intelectual

Todos reconhecem a importância do capital intelectual. Contudo ainda permanecem algumas dificuldades para defini-lo e para descobrir como orientá-lo. Ulrich (2000) define capital intelectual como competência X comprometimento.

A competência das pessoas e das organizações, numa comunidade, pode aumentar, mas a competência, por si só, não assegura o capital intelectual da comunidade, pois ela pode ter pessoas talentosas com baixo desempenho por falta de conhecimento.

O capital intelectual requer tanto a competência como o comprometimento. Já que esta equação envolve uma multiplicação e não uma soma, um baixo grau de competência ou de comprometimento reduz significativamente o capital intelectual geral.

A competência pode ser definida como um somatório de conhecimentos, habilidades e aptidões existentes em pessoas-chave da comunidade. Desenvolver, alcançar e conduzir esta competência é o grande desafio das instituições educacionais e de outras agências de qualificação das pessoas.

O comprometimento pode ser descrito como um conjunto de atitudes ou predisposições positivas à ação, como confiança, entusiasmo, dedicação, empenho em contribuir para a realização de objetivos individuais e coletivos.

O cultivo de valores e de hábitos sadios se realiza especialmente no seio das famílias e junto às instituições educacionais.

Mais uma vez, evidencia-se a importância da escola no processo de promoção do desenvolvimento.

Em síntese, comunidades com elevado grau de clareza estratégica, de flexibilidade para a mudança e de capital intelectual,

certamente serão mais produtivas, e mais capazes de se desenvolver, de conquistar melhores condições de vida para sua população.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2000), esse estudo de caráter qualitativo se classifica como exploratório e descritivo quanto aos fins, e como bibliográfico e de campo quanto aos meios.

É exploratório porque ainda não tinham sido realizadas investigações sobre este problema nesta instituição. É considerado descritivo porque teve como propósito verificar e expor qual a percepção que pessoas de algumas categorias profissionais e sociais do município e da região têm sobre aspectos do processo de desenvolvimento socioeconômico. Não oferece explicações para tais percepções.

Identifica-se como pesquisa bibliográfica, enquanto recorre a fontes secundárias, a elaborações já publicadas sobre o problema. Caracteriza-se como pesquisa de campo quando relata os resultados de investigação empírica sobre percepções de atores sociais sobre o processo de desenvolvimento socioeconômico.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas, conforme questionário com algumas perguntas elaboradas em escalas de graduação.

Os dados coletados foram classificados, tabulados e analisados com procedimentos estatísticos descritivos.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a apresentação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa sobre as concepções dos entrevistados a cerca dos aspectos do processo de desenvolvimento.

6.1 Conceituação de Desenvolvimento

Apesar de ter sido amplamente discutido nas últimas cinco décadas, o conceito de desenvolvimento nunca alcançou unanimidade. Numa abordagem epistêmico-sistemática, Siedenberg (2001), busca esclarecer diferentes elementos e aspectos relacionados ao conceito de desenvolvimento tomando como referência às categorias e à terminologia que a biologia explicita em relação ao processo de mudança. Estabelece diferenças entre crescimento (entendido como acumulação, expansão, ampliação) e desenvolvimento (tomado como capacitação, modernização, processo, isto é, melhoramento).

Este conceito de desenvolvimento é semelhante a concepção adotada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) que ao estabelecer seu mundialmente conhecido Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) toma como ponto de partida a idéia de que, embora o desenvolvimento humano seja um processo no qual se ampliam as oportunidades do ser humano, três condições essenciais estão presentes em todos os níveis de desenvolvimento, sem as quais as demais oportunidades e alternativas não são acessíveis: desfrutar de uma vida longa e saudável (esperança de vida), adquirir conhecimento (nível educacional) e ter acesso aos recursos necessários para um padrão de vida decente (renda per capita).

Predomina, portanto, atualmente a concepção de que o desenvolvimento consiste na melhoria das condições de vida, o que se objetiva através de um conjunto de melhorias das condições de educação, de saúde, de habitação, de renda e de sua distribuição mais eqüitativa. Contudo, permanecem ainda em moda concepções menos adequadas sobre desenvolvimento como a que o considera fundamentalmente como crescimento econômico, ou a que o considera como algo difícil de definir, pois depende de filosofias de vida e valores que são aspectos culturais e, por isso, de natureza subjetiva e pessoal.

Aceitando que a percepção clara do que seja desenvolvimento é de fundamental importância para dar sentido aos esforços feitos para

promovê-lo, indagou-se aos entrevistados qual era seu conceito de desenvolvimento, bem como se as desigualdades sociais eram consideradas um problema importante.

As tabelas 1 e 2 trazem os resultados da enquete.

TABELA 1 - CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

TABELA 2 - IMPORTÂNCIA DADA ÀS DESIGUALDADES

Especificação	Prof.		Egr.		Acad.		Lider.		Com.		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Problema importante	19	95	50	100	50	100	25	100	25	100	169	99
Não é problema	1	5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
TOTAL	20	100	50	100	50	100	25	100	25	100	170	100

Constata-se que 76% dos entrevistados têm uma concepção adequada de desenvolvimento, entendendo-o como melhoria da qualidade de vida. Contudo, um percentual expressivo (20%) mantêm ainda a concepção tradicional e hoje superada de que desenvolvimento é aumento de renda. Observa-se também que essas concepções estão disseminadas em proporções semelhantes entre os entrevistados das diversas categorias. Assim, os professores e os alunos de Administração não apresentam percentuais muito diferentes dos das outras categorias.

No que concerne à importância atribuída às desigualdades de nível de desenvolvimento, há praticamente unanimidade, com 99% concordando que isto é um problema importante.

6.2 Causas ou Fatores das Desigualdades

Conhecer as causas ou condicionantes de um problema é condição indispensável para encaminhar sua solução. Se não houver segurança e certeza sobre o que determina o atraso e o que conduz ao desenvolvimento, proceder-se-a a esmo nos esforços para promover a melhoria das condições de vida para a sociedade.

Essa questão certamente é complexa, não tendo respostas simplificadas. Numerosos estudiosos têm se debruçado sobre ela. Na maioria dos tais estudos, evita-se propor que o desenvolvimento resulte só de um ou de outro fator.

Geralmente, destaca-se a importância ou a contribuição de um ou de outro aspecto para o processo de promoção do desenvolvimento. Para ilustrar essa multiplicidade de enfoques considere-se alguns exemplos.

Frantz (2001), afirma que: a capacitação tecnológica da região é fator de fundamental importância. Destaca o papel positivo de instituições como as universidades, as instâncias municipais e estaduais de governo em iniciativas para a busca de capacitação tecnológica como forma de encontrar e desenvolver alternativas ao processo vigente de desenvolvimento regional. Considera que a inovação tecnológica e sua incorporação num processo de desenvolvimento é um fenômeno de aprendizagem coletiva, sendo importante a mobilização de forças sociais para viabilizar iniciativas de cunho tecnológico em regiões onde não haja tradição nesse sentido.

Dallabrida (2001), propõe que para uma inserção na sociedade globalizada mais livre, menos submissa, a região precisa praticar uma gestão autônoma de seu processo de desenvolvimento o que implica adoção de estratégias de participação democrática de todos os setores da sociedade civil local e regional, como condição para a sobrevivência das pequenas empresas, base da economia regional, no mercado globalizado.

Em Laiden (1988), enfatizam-se aspectos de política de industrialização, de preservação ecológica, de planejamento e de financiamento para a promoção do desenvolvimento.

Girardi (1996), a partir de um diagnóstico socioeconômico da região, buscou levantar algumas variáveis que possibilitassem visualizar os principais problemas enfrentados pela agricultura familiar no Brasil, estabelecendo comparativos quanto a produtividade e custos de produção no âmbito do Mercosul. Em sua obra, salientou a necessidade da implementação de um processo de reconversão agrícola na qual se especializaria as atividades desenvolvidas na agricultura familiar, para assim, promover o desenvolvimento da região.

O cientista político Harold Wilenski apud Abranches (2003), com base no que ocorreu em todas as democracias hoje ricas, dá sua "receita" para a promoção do desenvolvimento, afirmando que para chegar a ele, uma nação ou uma região tem que passar por pelo menos nove mudanças estruturais de grandes proporções: "(1) redução do tamanho das famílias; (2) expansão da educação de massas; diversificação da estrutura ocupacional, com expansão e diferenciação das classes médias e redução de camponeses e de trabalhadores não qualificados; (4) mudanças na organização e na jornada de trabalho; (5) incorporação das mulheres à força de trabalho; (6) tendência à redução das desigualdades de gênero e adoção progressiva de ações afirmativas para inclusão de minorias étnicas ou culturais; (7) criação de uma rede de proteção social; (8) circulação da informação política e cultural pela via dos meios de comunicação de massas; (9) e crescimento dos setores intelectuais, científicos e de especialização técnica na classe média."

Siedenberg (2001), ao fazer um aprofundado diagnóstico das disparidades socioeconômicos existentes entre 22 regiões do Rio Grande do Sul, conclui que as menos desenvolvidas têm como principal prioridade a geração de emprego e renda.

Indagados sobre algumas possíveis causas das desigualdades econômicas entre regiões, os entrevistados se manifestaram conforme o que consta na tabela 3.

TABELA 3 - PERCEPÇÃO DAS CAUSAS OU FATORES DAS DESIGUALDADES, POR CATEGORIA E TOTAL, EXPRESSA EM COEFICIENTES

Causas ou Fatores	Prof.	Egr.	Assoc.	Lider.	Com.	MÉDIA
Os governos federal ou estadual favorecem mais algumas regiões ou localidades	0,82	0,81	0,88	0,77	0,86	0,82
Os governos (federal ou estadual) favorecem mais alguns setores de atividades	0,81	0,74	0,81	0,75	0,74	0,77
Os habitantes de algumas regiões têm mais iniciativa, são mais trabalhadores e empreendedores	0,75	0,84	0,78	0,82	0,95	0,83
A concentração da propriedade da terra e da renda impede o desenvolvimento	0,78	0,74	0,69	0,76	0,68	0,73
As pessoas têm insuficiente grau de escolarização e preparação profissional	0,82	0,82	0,79	0,85	0,77	0,81
A monocultura da soja em vez da diversificação de atividades	0,84	0,83	0,65	0,86	0,83	0,80
A localização geográfica da região	0,49	0,65	0,48	0,66	0,74	0,60
A vocação regional	0,58	0,70	0,68	0,62	0,72	0,66

Numa escala de zero a cem, concordam a um nível acima de oitenta por cento que são causas de desigualdades entre as regiões:

a) o fato de os habitantes de certas regiões terem mais iniciativa, serem mais trabalhadores e empreendedores;

b) as políticas adotadas por governos federal e estadual que favorecem mais algumas regiões ou localidades;

c) as pessoas terem insuficiente grau de instrução

Por outro lado, os entrevistados atribuem pouca importância à localização geográfica e à vocação regional.

6.3 Importância de Pessoas e de Entidades

Temos como premissa que o desenvolvimento resulta da ação das pessoas e das organizações que constituem uma sociedade.

Por isso, indagou-se aos entrevistados que importância atribuíam a cada uma de diversas categorias profissionais e de organizações da comunidade. Os resultados da enquete constam na tabela 4.

TABELA 4 - IMPORTÂNCIA DE PESSOAS E ENTIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO, POR CATEGORIA E TOTAL, EXPRESSA EM COEFICIENTES

Constata-se que as diversas categorias de entrevistados são unânimes em atribuir maior importância aos empresários e às empresas locais. Num segundo plano apareceram as organizações cooperativas e a população em geral. Menor importância é atribuída aos profissionais liberais, aos políticos e a grandes empresas de fora.

6.4 Responsabilidade pela Definição de Políticas de Desenvolvimento

Para se atingir resultados é certamente necessário que se definam políticas de atuação. Assim é também com relação à promoção do desenvolvimento.

Indagados sobre a quem cabe definir as políticas para a promoção do desenvolvimento local e regional, os entrevistados das diversas categorias apontaram como principais pela ordem: o governo municipal, a universidade e as lideranças locais. Deram menor importância ao governo federal e, estranhamente, às entidades regionais de articulação como os COREDES. Veja a tabela 5.

TABELA 5 - PERCEPÇÃO DE ENTIDADES COMO RESPONSÁVEIS PELAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO, POR CATEGORIA E TOTAL, EXPRESSA EM COEFICIENTES

Entidades	Prof.	Egr.	Acad.	Lider.	Com.	MÉDIA
O governo Federal	0,78	0,79	0,76	0,69	0,77	0,76
O governo Estadual	0,84	0,90	0,88	0,80	0,86	0,86
O governo Municipal	0,93	0,95	0,95	0,94	0,94	0,94
A universidade	0,94	0,95	0,88	0,96	0,86	0,92
As entidades regionais de articulação como os COREDES	0,88	0,82	0,73	0,87	0,71	0,80
As lideranças locais	0,90	0,90	0,87	0,94	0,90	0,90
A população	0,85	0,91	0,89	0,91	0,83	0,88

6.5 Importância Atribuída a Diversas Políticas de Desenvolvimento

É comum que se adotem determinadas políticas para a promoção do desenvolvimento local e regional. Entre tais políticas destacam-se as de fomento à industrialização e à agropecuária, a promoção da educação e da profissionalização, bem como o estímulo ao empreendedorismo e a atração de empresas de fora.

Veja a tabela 6.

TABELA 6 - PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS DIVERSAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO, POR CATEGORIA E TOTAL, EXPRESSA EM COEFICIENTES

Políticas de Desenvolvimento	Prof.	Egr.	Acad.	Lider.	Com.	MÉDIA
Industrialização	0,90	0,93	0,92	0,92	0,93	0,92
Fomento da agropecuária	0,94	0,93	0,86	0,92	0,88	0,91
Educação e profissionalização	0,96	0,96	0,96	0,99	0,91	0,96
Estímulo e apoio ao empreendedorismo	0,96	0,95	0,94	0,95	0,92	0,94
Atração de empresas de fora	0,75	0,82	0,76	0,85	0,79	0,79

Indagados sobre a importância de cada uma destas políticas, os entrevistados, aqui também de todas as categorias, atribuíram maior

importância, pela ordem, com pequenas com pequenas diferenças de graduação, às políticas de promoção da educação e da profissionalização, do estímulo ao empreendedorismo, do fomento à industrialização e à agropecuária. Considerou-se de menor importância a política de atração de empresas de fora.

Outras políticas foram também apontadas, em questão aberta, como importantes, destacando-se: promoção do turismo e agroindústrias.

6.6 Principais Problemas Socioeconômicos

Conhecer quais são os principais problemas socioeconômicos de uma comunidade ou região, certamente é pré condição para o encaminhamento de ações orientadas para resolvê-los.

Aos entrevistados formulou-se a seguinte questão aberta: em seu entendimento quais são os três principais problemas socioeconômicos do município e da região?

As respostas foram muito variadas, até dispersivas. As respostas foram classificadas e reunidas em grupos para se identificar os três problemas mais recorrentes por categoria de entrevistados.

Os professores apontaram para a insuficiência do ensino, especialmente o profissionalizante, para a falta de indústrias especialmente agroindústrias, falta de mais emprego e renda.

Os egressos definiram como principais problemas a falta de emprego e renda, deficiências no ensino profissionalizante e baixo nível de industrialização especialmente agroindústria.

Os acadêmicos de administração apontaram para a falta de emprego e renda, falta de agroindústrias e carência de recursos para investimento em pequenas empresas.

As lideranças comunitárias não diferem muito das categorias anteriores. Apontam como principais problemas a falta de emprego e renda, a localização geográfica do município, a falta de agroindústria.

As pessoas da comunidade colocam o desemprego e renda como principal problema, apontando em seguida a falta de incentivos a empresas e a falta de investimento nas propriedades rurais.

Em síntese, os principais problemas socioeconômicos da região, na opinião dos entrevistados são: falta de emprego e renda, falta de industrialização e agroindústrias e deficiências no ensino profissionalizante.

6.7 Prioridades

Aos principais problemas correspondem as prioridades para ações no sentido de resolvê-los.

Aos entrevistados solicitou-se que indicassem três prioridades. Aqui também as respostas foram bastante dispersivas. Contudo, foi possível identificar quais as mais indicadas por parte de cada uma das categorias de entrevistados.

Os professores apontaram como principais prioridades para a promoção do desenvolvimento, o incentivo à criação de novas indústrias e agroindústrias, incremento em atividades de ensino profissionalizante e melhorias na infra-estrutura da malha viária da região.

Os egressos não foram muito diferentes. Definiram como prioridade a necessidade de criação de novas indústrias e agroindústrias, criação de cursos profissionalizantes e investimentos na agricultura.

Já os acadêmicos de Administração apontaram como prioridade para a região, o incentivo a criação de novas indústrias, principalmente as agroindústrias, criação de programas que venham a beneficiar a agricultura da região e a criação de escolas profissionalizantes.

As lideranças comunitárias definem como prioridade para o município a criação de novas indústrias principalmente as agroindústrias, a disponibilidade de novos cursos profissionalizantes e a geração de emprego e renda para a população.

As pessoas da comunidade apontam como prioridade, a criação e incentivo às pequenas empresas, indústrias e agroindústrias, criação

de cursos profissionalizantes para a formação profissional das pessoas e incentivo financeiro e intelectual para com os agricultores.

Em síntese, as principais prioridades citadas pelos entrevistados, foi a industrialização principalmente com a criação de agroindústrias e a geração de conhecimento profissional provinda de cursos profissionalizantes.

6.8 O Curso de Administração e a Qualificação para a Promoção do Desenvolvimento

Com o objetivo de analisar se o curso de Administração por meio dos diversos componentes curriculares que o constituem, desenvolve clareza estratégica, competência e comprometimento para a promoção do desenvolvimento foram feitas cinqüenta entrevistas estruturadas com egressos do curso. Nestas entrevistas os egressos responderam a seis perguntas. As respostas dadas serão analisadas a seguir.

6.8.1 Concepção de Desenvolvimento

Indagados sobre qual a concepção de desenvolvimento socioeconômico proporcionada pelo curso os egressos responderam o que consta na tabela 7.

TABELA 7 - CONCEPÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROPORCIONADA PELO CURSO

Constata-se pois que ainda há bastante divergência por parte dos mentores do curso e nas percepções que os alunos elaboraram, sobre o conceito de desenvolvimento. Surge, em conseqüência, a indicação de que talvez falte uma ação sistemática da coordenação do curso, no sentido de discutir o assunto para se adotar uma concepção mais adequada e mais consensual.

6.8.2 Discussão das Causas de Atraso

Perguntou-se aos egressos em que medida durante o curso de Administração, haviam sido discutidos os fatores, os condicionantes, quer do atraso, quer da promoção do desenvolvimento. As respostas que constam na tabela 8 indicam que os egressos não tiveram uma percepção muito adequada sobre este aspecto do processo. Apenas 58% afirmaram que foi dado um tratamento satisfatório ao assunto.

TABELA 8 - DISCUSSÃO DOS CONDICIONANTES QUE ATRASAM OU PROMOVEM O DESENVOLVIMENTO

Especificação	Nº	%
Não sabe	-	-
Nada, não foram discutidos	-	-
Pouco	19	38
Satisfatoriamente	29	58
Plenamente	2	4
TOTAL	50	100

6.8.3 Discussão das Políticas de Desenvolvimento

À semelhança do que ocorreu com as respostas dadas às duas questões anteriores, os cinqüenta egressos, conforme os dados da tabela 10, percebem como pouco satisfatório o tratamento dado a esta questão durante o curso.

TABELA 9 - DISCUSSÃO DAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO

Especificação	N°	%
Não sabe	-	-
Nada, não foram discutidos	-	-
Pouco	24	48
Satisfatoriamente	21	42
Plenamente	5	10
TOTAL	50	100

6.8.4 Importância de Pessoas e Instituições

Indagados em que medida, durante o curso de Administração se analisou a importância e a responsabilidade de organizações, instituições governamentais federais, estaduais e municipais, da universidade, das entidades regionais de articulação política como os COREDES (Conselhos Regionais de Desenvolvimento Econômico) e das lideranças locais, para a definição e execução de políticas de desenvolvimento da região, os egressos responderam o que consta na tabela 10. Predomina a opinião de que não houve discussão satisfatória, confirmando-se também neste aspecto a necessidade de uma ação mais eficaz da coordenação e dos professores do curso.

TABELA 10 - ANÁLISE E AVALIAÇÃO RESPONSABILIDADE PELAS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO

Especificação	N°	%
Não sabe	-	-
Nada, não foram discutidos	5	10
Pouco	28	56
Satisfatoriamente	14	28
Plenamente	3	6
TOTAL	50	100

6.8.5 Análise e Avaliação da Importância das Empresas e das Categorias Profissionais

As empresas e organizações locais certamente desempenham papel de fundamental importância para a promoção do desenvolvimento local e regional. Questionados sobre em que medida durante o curso, se analisou e se avaliou a importância e o papel das empresas e organizações locais bem como das categorias profissionais na promoção do desenvolvimento, os 50 egressos do curso de Administração manifestaram as opiniões sintetizadas na tabela 11.

TABELA 11 - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE EMPRESAS E CATEGORIAS PROFISSIONAIS.

Especificação	N°	%
Não sabe	-	-
Nada, não foram discutidos	1	2
Pouco	14	28
Satisfatoriamente	26	52
Plenamente	9	18
TOTAL	50	100

Aqui também, em que pense o bom nível de satisfação, existe a oportunidade para o Curso de Administração melhorar sua ação.

6.8.6 Principais Desafios e Prioridades

Será que no curso de Administração são identificados, caracterizados e analisados os principais problemas ou desafios, bem como são definidas prioridades em relação à promoção do desenvolvimento. As respostas dadas a este quesito pelos 50 egressos entrevistados constam na tabela 12.

TABELA 12 - AVALIAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E PRIORIDADES

Especificação	N°	%
Não sabe	-	-
Nada, não foram discutidos	1	2
Pouco		

Mais uma vez fica evidente que, na opinião dos egressos, o curso de Administração desempenha um papel apenas satisfatório neste aspecto.

7 CONCLUSÃO

Este estudo, de caráter exploratório e descritivo, serviu para levantar a questão da importância das concepções das pessoas e de seu conseqüente comportamento, no que se refere à promoção do desenvolvimento socioeconômico local e regional.

Embora seja muito importante para o desenvolvimento socioeconômico local e regional, que se produza clareza estratégica sobre o assunto, que se criem condições estimuladoras de mudança, que se construam competências e se intensifique o comprometimento das pessoas, ainda há muito a fazer para que isto ocorra de modo sistemático e com ritmo suficiente.

Cabe à universidade, às instituições e às lideranças locais e regionais se envolverem com mais intensidade e com um grau maior de sistematização com ações para promover estas condições propícias ao desenvolvimento.

O curso de Administração também, de acordo com a opinião dos egressos entrevistados, tem oportunidades de melhorar muito sua ação no sentido desses objetivos.

BIBLIOGRAFIA

ABRANCHES, S. Crescimento e desenvolvimento humano. **Revista Veja**, São Paulo, julho, p. 30, 2003.

CASTRO, C. M. **Desenvolvimento econômico, educação e educabilidade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1972.

DALLABRIDA, V. R. A gestão societária do processo de desenvolvimento local/regional. **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, v. 1, n. 1, p. 43-52, 2001.

FRANTZ, T. R. Capacitação tecnológica e desenvolvimento regional: a experiência do programa de cooperação científica e tecnológica do noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, v. 1, n. 1, p. 11-30, 2001.

GIRARDI, E. **Agricultura familiar e seu impacto no Mercosul.** Frederico Westphalen: URI, 1996.

LAIDEN, G.; CARAVANTES, G. **Reconsideração do conceito de desenvolvimento.** Caxias do Sul: EDUCS, 1988.

SIEDENBERG, D. R. Uma abordagem epistêmico-sistemática do conceito de desenvolvimento. **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, v. 1, n. 1, p. 5-10, 2001.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

SUCESSO AGRO-INDUSTRIAL ATRAVÉS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fernando Panno [1]

RESUMO

O presente artigo destina-se a análise e descrição de situações de mudança organizacional da agroindústria denominada Abatedouro de Frangos Piovesan, no período de 1999 à 2003. Neste período ocorreram eventos no ambiente geral e específico da empresa importantes que exigiram decisões rápidas e mudanças de planejamento organizacionais, que são metodologicamente dispostos neste estudo através de dados qualitativos, contextuais e longitudinais, sempre procurando saber o que mudou, os motivos que levaram às mudanças e como elas ocorreram. Esses dados estão alocados em períodos estratégicos para um melhor entendimento de sua influência para a agroindústria e para vida de seus envolvidos.

Palavras-chave: Agroindústria; Mudança Organizacional; Eventos Críticos; Períodos Estratégicos.

ABSTRACT

The present article aims at analyzing and describing situations of organizational change of the agro-industry named Piovesan Chicken

[1] Mestrando em Políticas e Projetos de Desenvolvimento – UNIJUÍ; especializando em Gestão de Marketing – URI – FW; fpanno@terra.com.br.

Slaughterhouse, from 1999 to 2003. In that period, important events occurred at the general and specific environment of the enterprise which required urgent decisions and changes in the organizational planning. Therefore, this study methodologically presents, through qualitative, contextual and longitudinal elements, the motives which led to the changes and how they occurred. Those data are allotted in strategic periods to a better understanding of their influence in the agro-industry and their people.

Key - words: Agro-industry; Organizational Change; Critical Events; Strategic Periods.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A realidade da agricultura nacional passa por constantes transformações e, em meio ao fogo cruzado, entre os grandes produtores e o mercado está o pequeno agricultor, que com suas próprias forças luta dia pós dia para manter-se no campo, apesar de todas as projeções e indicativos lhe expulsar de seu *habitat*. Essa dura realidade não deixa de existir nos campos desbravados há mais de 80 anos por corajosos migrantes Italianos, Alemães e Poloneses que mantém suas raízes no interior de Frederico Westphalen – RS.

Mas, apesar das dificuldades, alguns empresários rurais do município vêm demostrando muita coragem e competência ao investirem seus talentos em ousados projetos agro-industriais, que além de contribuirem para o desenvolvimento da economia, ofertam ao mercado vários campos de trabalho diretos; além de funcionarem como entidades mantenedoras do homem no campo, contribuem para a retração do êxodo rural, através da concretização de parcerias de integração com as famílias de pequenos produtores rurais do Município e da região.

Para exemplificar a importância desses projetos, este artigo analisa a rápida evolução do Abatedouro de Frangos Piovesan do município

de Frederico Westphalen – RS, que através de mudanças estratégicas organizacionais drásticas e emergentes deixa de ser uma pequena criação de aves de corte para tornar-se em pouco tempo numa das mais importantes agroindústrias do município e responsável direta pelo aumento do nível de vida de 14 famílias rurais, que mantém contrato de parceria através de integração. Procura-se descrever o processo de mudança estratégica nos quatro primeiros anos de atividades da empresa, entre 1999/2003, onde grandes transformações foram ocorrendo no âmbito geral e específico da agroindústria, que levaram seu proprietário a mudar suas estratégias de atuação, que podem ser explicadas através de teorias e análises da conjuntura da empresa e do mercado.

2 OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo deste estudo é analisar e entender a evolução e crescimento do Abatedouro de Frangos Piovesan, do município de Frederico Westphalen – RS, em função da mudança e adaptação estratégica ocorrida desde sua implantação, enfocando a adesão da mesma a novas tecnologias, oportunidades de negócios e parcerias. Ao observar, analisar e interpretar tais mudanças no contexto da empresa, busca-se descrever a influência dessas mudanças estratégicas no desenvolvimento da agroindústria e de seus parceiros.

3 A METODOLOGIA DA PESQUISA

Percebe-se que a agroindústria estudada começa suas atividades já inserida num mercado em plena expansão, sendo calcada por transformações ambientais constantes e importantes em todo seu processo de crescimento. Dessa forma, para um melhor diagnóstico

das mudanças ocorridas na empresa no período proposto, foi utilizado o método e teorias de investigação expostos por (PETTIGREW apud PETTIGREW, 1992), [...] pesquisa sobre mudança deve envolver a interação contínua entre as idéias sobre o contexto da mudança, o processo de mudança e o conteúdo da mudança juntos com a habilidade em regular as relações entre os três.

Dessa forma, para entender e descrever como ocorreu o processo de mudança organizacional no Abatedouro de Frangos Piovesam, foram levantados dados sobre o que mudou na organização, no seu contexto interno, relacionando essas ações a preceitos também externos para identificar o que gerou e estimulou esse processo de mudança, bem como quais as estratégias usadas para concretizá-las de maneira eficiente. Pettigrew (1992) ainda completam afirmando que o desafio analítico é conectar o conteúdo, contexto e processo de mudança através do tempo para explicar o atendimento diferencial de objetivos de mudança.

3.1 Classificação do estudo

Segundo Marconi (1999), a escolha do método ideal de pesquisa está diretamente ligado com a proposta do estudo, natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, recursos financeiros, a equipe humana entre outros elementos que possam surgir no campo da investigação. Assim, o estudo proposto pode ser classificado metodologicamente como um estudo de caso de ordem qualitativa.

Através do procedimento histórico de pesquisa, sendo conceituado por Marconi (1999) como [...] o processo que enfoca quatro aspectos: investigação, registro, análise e interpretação de fatos ocorridos no passado, são feitas e montadas descritivamente investigações e levantamentos dos acontecimentos e processos do passado da empresa, com o propósito de verificar as mudanças estratégicas vigentes nesse período histórico, que influenciaram na existência da própria organização e da sociedade local como um todo.

3.2 Coleta e análise dos dados

Com relação a coleta de dados, Marconi (1999) afirma que: [...] é a etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas. Dessa forma, por ser essa uma proposta de trabalho caracterizada como qualitativa, com procedimento histórico e descritivo, as informações utilizadas para o fim proposto são coletadas através de entrevista, pesquisa documental e bibliográfica.

Segundo Lodi (1986), a entrevista é essencialmente um método de coleta de informações e coexistente com outros dois métodos, a observação e a documentação. Sendo assim, além de observar os métodos de trabalho da organização, foram feitas entrevistas com o proprietário e alguns responsáveis de setores da agroindústria, pessoas que juntamente com o fundador fazem parte da história da mesma e participaram ativamente do processo de mudança. Foram entrevistados também os parceiros integrados, agricultores que prestam serviço na criação e engorda dos frangos que posteriormente são abatidos na empresa, e tem um papel fundamental para o sucesso desta.

Outras informações foram coletadas através pesquisa documental, que para Marconi (1999) é uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, podendo ser recolhidas no momento em que os fatos ocorrem ou depois. Essas informações mostram claramente o controle da organização em seus estágios de evolução paralelamente relacionados com as mudanças estratégicas nos aspectos estruturais, tecnológicos e mercadológicos da agroindústria.

Também foram confrontados com esses dados específicos, citações e conceitos teóricos colhidos de livros, artigos, etc., em fim, toda bibliografia tornada pública em relação ao tema do estudo, a fim de amarrá-lo a vericidade comprobatória de teorias relacionadas com a realidade observada na organização, e também para adquirir conhecimentos mais abrangentes das relevâncias externas, do contexto

político, econômico e social que o presente estudo oferece, e assim, associando as características macro com a realidade micro da empresa.

4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DO ABATEDOURO

O propósito de analisar o ambiente externo do abatedouro de frangos Piovesan é de caracterizar as mudanças ocorridas no meio que tiveram influência decisiva no processo de adaptações estratégicas evidenciadas no período do estudo, a fim de descrever essas mudanças tanto nas suas características gerais como específicas.

Discorrendo sobre o contexto externo que rege as ações das organizações, Kotler (1998) afirma que este [...] é composto pelas forças que apresentam oportunidades e ameaças à empresa, sendo composto pelo ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e natural. O ambiente externo ou macroambiente detém uma influência grande nas tomadas de decisões geradoras de mudanças e adaptações estratégicas, uma vez que a concorrência no mercado está cada vez mais acirrada na era da globalização, dominadas pelas indústrias globais, que Porter (1991) caracteriza como [...] aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais. Para fazer frente a essa concorrência, a empresa estudada adotou uma estratégia de diferenciação de seu produto, com a produção e comercialização de frango tipo colonial, com coloração e porte mais apresentáveis.

Enquadrado no ambiente externo da organização, tem-se sob ótica mais aprofundada: O ambiente geral, composto por fatores macroeconômicos, com abrangência e atuação em todas as áreas da economia, mas que de certa maneira contribuíram para as decisões tomadas pela empresa.

Como, por exemplo, à ascensão do setor avícola após o plano real, com o aumento do poder de compra da população, sendo que com o fim do mais insidioso e perverso dos impostos (a inflação), [...] algumas dezenas de milhões de brasileiros, além de planejar suas despesas, puderam alimentar-se melhor e mesmo adquirirem bens duráveis. (BRUM, 1999). Esse conseqüente aumento do consumo de carne de frango, foi uma realidade adotada com orgulho como demonstrativo do sucesso do plano, tendo grande repercussão nacional, transformando o frango em sinônimo de desenvolvimento.

O ambiente específico, composto por dados condizentes com a realidade da economia agro-industrial, segundo. (LAUSCHNER apud SPAREMBERGER, 2001), o setor agroindustrial brasileiro está inserido dentro de um processo produtivo que apresenta diferentes cadeias em vários setores da agricultura; das famílias rurais, que para Girardi (1996) [...] constitui-se ainda, no instrumento fundamental para assegurar a produção de alimentos para abastecimento interno; e da agricultura como um todo.

O propósito do estudo do contexto externo, através do ambiente geral e específico, é analisar as ocorrências evidentes nesses meios no período proposto para o estudo (1999/2003) e, correlacionar essas ocorrências com a realidade evolutiva da agroindústria, bem como suas influências no processo de mudança estratégica colocada em discussão.

5 O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA

Após análise interna do Abatedouro de Frangos Piovesan constatou-se fases distintas e bem caracterizadas de mudança e adaptação da empresa, que exigiram estratégias emergentes e seguras em todo período no qual foi embasado o estudo.

Considera-se importante, num primeiro momento, fazer um breve relato sobre a história da agroindústria, já que sua ascendência é uma

constante e, apesar do pouco tempo no mercado, tem conquistado o respeito e admiração por parte de clientes e concorrentes, por se tratar de uma empresa séria e com um produto de alta qualidade.

Ao comparar os acontecimentos importantes ocorridos internamente dentro da agroindústria, identificados através de entrevistas, observação documental e *in loco* e, análise da conjuntura externa da economia como um todo e especificamente agrícola, serão apresentados os resultados dessas análises, ao passo que esses acontecimentos importantes foram sendo agrupados em períodos estratégicos e cada período conta com alguns eventos críticos tidos como responsáveis pelas mudanças organizacionais observadas no período em questão.

5.1 A história do Abatedouro de Frangos Piovesan

O Abatedouro de Frangos Piovesan surgiu em meados de 1998 da ação empreendedora de seu proprietário, que aproveitando-se da estabilidade que se implantara na economia brasileira na época, visionou um nicho de mercado no setor avícola, com um produto diferenciado, um frango caipira, mais consistente e melhor apresentável. Com estabelecimento informal construiu um pequeno aviário e começou a criar e abater frango de maneira artesanal.

Logo a demanda aumentou e a produção e abate precisou seguir o mercado, ampliações foram feitas no mesmo momento que um acontecimento importante para a economia do município ocorreu, com o fechamento da maior indústria da cidade, frigorífico SADIA em 1996/97, que gerou grande desconforto para a administração pública, analisando alternativas para contornar a crise que se instalara no comércio e interior do município, decidiu abrir incentivos à criação de agroindústrias. Foi aproveitando-se desse benefício que surgiu oficialmente o Abatadouro de Frangos Piovesan, bem estruturado e capacitado à realização de suas atividades agroalimentares.

Mas a agroindústria não pára de crescer e nos dias de hoje abrange um mercado regionalizado, e ampliou seu quadro funcional de três para 23 funcionários diretos, além das famílias de integrados (14), que têm como sua principal renda a criação de frangos para abate na agroindústria, recebendo todo apoio técnico e suprimentos, pois a agroindústria conta com fabricação própria de ração.

5.2 Períodos estratégicos e eventos críticos identificados na agroindústria

Durante os anos de 1996 e 2003, foram registrados vários acontecimento importantes que provocaram mudanças estratégicas organizacionais consideráveis no Abatedouro de Frangos Piovesan. Para compreender melhor o que mudou, porquê mudou e como mudou, foram identificados alguns eventos críticos, explanados no quadro 1, acontecimentos estratégicos importantes que influenciaram nas tomadas de decisões da empresa. Alguns eventos, mesmo acontecidos antes da criação da agroindústria, tiveram grande influência no seu desenvolvimento.

QUADRO 1 - EVENTOS CRÍTICOS

Identificação dos eventos críticos	Ano da ocorrência
Estabilidade econômica e Aumento do consumo da carne de frango	1996
Fechamento da SADIA em Frederico Westphalen	1996/1997
Incentivo municipal ao setor agro-industrial	1998
Formação de parcerias com integrados	1999
Aquisição de equipamentos modernos e caminhão frigorífico	2000/2001
Concessão do registro sanitário estadual	2001
Abertura da fábrica própria de ração	2002

Tendo identificado os eventos críticos, principais responsáveis pelas mudanças e adaptações estratégicas na agroindústria, são caracterizados seus períodos estratégicos, explanados no quadro 2,

que foram divididos de acordo com sua importância no decorrer do período estabelecido no estudo e, foram resultado de decisões tomadas a partir da ocorrência desses eventos.

QUADRO 2 – PERÍODOS ESTRATÉGICOS

Para um melhor entendimento sobre a influência de cada período estratégico, bem como dos eventos críticos, estes foram individualmente analisados segundo a interpretação dos entrevistados, entrelaçando essas idéias com observações próprias e contribuições bibliográficas. O desdobramento dessas informações explicará todo o contexto que levou a agroindústria a mudanças estratégicas.

Período Estratégico I: Oportunidade de negócio e implementação forma da empresa (1996 – 1999)

Evento Crítico 1: Estabilidade econômica e aumento do consumo de carne de frango (1996)

Apesar de haver ainda alguns respingos da crise vigente em períodos anteriores, o país passa por um processo de estabilidade econômica com o plano real, o cidadão, principalmente na metade Sul do país, consegue programar melhor seus gastos, seu poder de compra também aumenta, e um símbolo dessa vitória popular passou a ser a carne de frango, taxada nacionalmente como representante do sucesso do plano real, passa a fazer parte do paladar cotidiano de boa parte da população que não detinha o hábito nem condições de consumi-la periodicamente.

A partir dessa época, a economia brasileira começa e engatinhar rumo a uma promissora estabilidade e, nesse contexto começam a surgir novas empresas, atacando novos nichos de mercado antes vistos como de difícil concepção pela realidade financeira da população. Assim, o mercado passa a propiciar projetos agro-industriais importantes.

Evento Crítico 2: Fechamento da SADIA em Frederico Westphalen (1996/1997).

O município de Frederico Westphalen conta com uma estrutura frigorífica bem qualificada, que a cerca de 40 anos faz parte da história do município e é uma das suas principais alavancas econômicas. A SADIA acaba comprando o complexo frigorífico para dar continuidade de suas atividades, aumentando o número de empregos, impulsionando positivamente a economia do município por um bom tempo. Mas, como toda grande empresa, quando os resultados começam a não serem positivos, fecham-se as portas. Isso foi o que aconteceu, no final de 1996, a SADIA demitiu seus funcionários, causando um grande problema para a população e para o comércio.

Evento Crítico 3: Incentivo municipal ao setor agro-industrial.

Ao assumir a legislatura, em 1997, as autoridades municipais traçaram planos para suprir a incomoda realidade, e uma das alternativas encontradas no transcorrer do governo, foi o incentivo à abertura de agroindústrias, considerando o potencial agrícola do município.

É neste instante que entra mais uma vez em cena a visão empreendedora do proprietário do Abatedouro de Frangos Piovesan, que em 1998, já trabalhando de maneira informal, passa a buscar informações sobre os incentivos, tendo suas expectativas supridas pelas propostas municipais, começa a planejar a abertura formal de sua agroindústria, fato consumado em 1999.

Evento Crítico 4*:* Formação de parcerias com integrados.

Por se tratar de um produto diferenciado, a demanda foi aumentando, e para não restringir seu mercado de atuação e aproveitar a oportunidade para expandir seus ganhos e incrementar seus investimentos, o Abatedouro de Frangos Piovesan muda sua estratégia de centralização de todas as atividades e passa a terceirizar parte da criação das aves para o corte. Começa a abertura de parcerias através de integração, e a agroindústria oferece condições a agricultores do município, como financiamento para a construção de aviários, fornecimento de pintos e ração, além de treinamento para os devidos cuidados destes.

Com essa mudança de planejamento, além de aumentar a capacidade de criação, já que sua capacidade de abate até então estava ociosa, operando com toda sua força, atendendo a sua demanda local, a agroindústria ainda oferece uma oportunidade de renda aos agricultores do município, aumentando sua expectativa de vida, diminuindo o êxodo, contribuindo ainda mais com o desenvolvimento do município.

Período Estratégico II: Modernização tecnológica e ampliação do mercado. (2000 – 2003)

Evento Crítico 5: Aquisição de equipamentos modernos e caminhão frigorífico. (2001)

Com as parcerias evoluindo, a capacidade de produção aumenta consideravelmente, e junto com ela segue a subir e a evoluir a demanda, exigindo novas tomadas de decisões drásticas. A estrutura atual não suporta mais, exige mudanças e o proprietário da agroindústria resolve investir na ampliação do negócio, adquire equipamentos modernos acompanhando a tecnologia do ramo, contratando mais funcionários e capacitando-os para manusear os equipamentos com destreza, além de ter aumentando suas condições de trabalho com os novos equipamentos, com mais segurança, higiene e qualidade.

Tendo que mudar e investir em equipamentos para suprir sua demanda, a agroindústria começa a enfrentar algumas dificuldades na

distribuição de seu produto final no mercado, tudo que era feito com uma pequena camioneta furgão torna-se inviável, pois circulava o dia todo na cidade entregando os pedidos em várias viagens, além do risco expondo o frango às altas temperaturas do verão. Surge aí a necessidade de adquirir um meio de transporte mais apropriado e com maior capacidade de carga. Quando então, após análises financeiras, decidiu-se pela compra de um caminhão frigorífico com capacidade de carga capaz de oferecer uma independência mais prolongada de entrega (ficando mais tempo no roteiro do mercado).

Evento Crítico 6: Concessão do registro sanitário estadual. (2001).

Com a capacidade produtiva, de corte e de distribuição consideravelmente aumentada, o Abatedouro de Frangos Piovesan parte para uma estratégia mais ousada, a fim de aumentar seu mercado e atingir uma parcela maior de população, no âmbito regional. Busca desprender-se das restrições da fiscalização municipal, que o habilita a negócios somente dentro dos territórios municipais. Após algumas tentativas, a agroindústria, enfim, recebe a concessão para expandir suas fronteiras a nível estadual. Esse evento caracteriza-se como um dos mais importantes para o desenvolvimento da empresa e representou algumas mudanças nos processos de produção, tendo ela que adaptar sua postura às exigências da fiscalização estadual.

Em contrapartida, aumentam consideravelmente as vendas, o rendimento, os empregos, e o Abatedouro de Frangos Piovesan tem sua marca conhecida na região e tende a pulverizar-se por todo o estado do Rio Grande do Sul.

Evento Crítico 7: Abertura da fábrica própria de ração. (2002).

Caracterizando-se como uma grande potência agro-industrial do município, o Abatedouro de Frangos Piovesan ainda tenta suprir uma carência preocupante, no qual não tem controle, o fornecedor de ração, que é distribuída aos integrados para a engorda dos frangos. Essa ração vem toda de fora do município, o custo torna-se alto e na entre safra a agroindústria sofria bastante para manter sua produção.

Pensando na solução desse problema, o proprietário da agroindústria busca mais inovações tecnológica a fim de fechar ainda mais sua cadeia produtiva, e começa a elaboração de um plano para estruturação de uma fábrica própria de ração. Essa mudança crucial para suas pretensões começa a ganhar campo em contatos com indústrias de silagem e equipamentos industriais. Com seus débitos liquidados, decide partir para a ação e põe em prática seus planos, incrementando suas idéias, adquirindo os equipamentos e montando a fábrica. Sendo esse mais um passo importante, as dificuldades com fornecimento de suprimento para a criação dos frangos está sanada, além de obter um maior controle da qualidade da ração e considerável diminuição dos custos de produção.

5.3 Análise dos períodos estratégicos segundo as teorias

Período Estratégico I: Oportunidade de negócio e implementação forma da empresa (1996 – 1999)

Em todos os setores do mercado as oportunidades de negócios surgem em momentos distintos e as vezes inesperados, é neste instante que se tem a necessidade da visão empreendedora de um gestor para identificar essas possibilidades, transformá-las em ação e [...] garantir a consecução dos objetivos organizacionais. (CARAVANTES, 1999). A formação dessa visão pode ser aguçada de várias formas, como cita Kwasnicka (1995), A satisfação pessoal de possuir e construir uma empresa própria é motivação importante para se tornar um empreendedor. O desejo da interdependência através de uma empresa bem sucedida é um atrativo para muitas pessoas, apesar do risco de ser um empresário.

Para que as oportunidades de negócio surjam, e os potenciais empreendedores acreditem nelas, são necessários subsídios e informações realistas, através de um eficiente sistema de comunicação,

pois a comunicação é a ferramenta artística dos negócios modernos nesse século (ZYLBERSZTAJN, 2000). No caso do Abatedouro de Frangos Piovesan, o proprietário já trabalhava no ramo, conhecia seu negócio, isso também tem sua importância, além ter estabelecidos metas e estratégias.

Mas, o grande acontecimento ocorrido nesse período foi o incentivo dado à criação de agroindústrias e a ascendência do setor, pois no Brasil de hoje, convivem empreendimentos rurais nos mais avançados estágios de evolução. (BATALHA, 2001), e tem-se cada vez mais a nessecidade de ampliação desse quadro. No município de Frederico Westphalen há incentivo para projetos agro-industriais, como visto anteriormente. Evidentemente que os planos do Abatedouro de Frangos Piovesan eram aquém dos patamares que a agroindústria encontra-se hoje, mas com cursos inesperados do mercado, unidos às tendências citadas anteriormente, suas estratégias e planos foram mudando e adaptando-se aos acontecimentos de forma emergente e contínua, pois o planejamento estratégico trata-se de um [...] processo dinâmico, sem um início ou um fim definitivo. (MINTZBERG E QUINN).

Para que essas estratégias de interdependência se concretizem, são necessários estímulos, que no caso da agroindústria estudada surgiu com a estabilidade econômica da moeda e o conseqüente aumento do poder de compra da população, como salienta Brum (1999), de modo geral, nos três primeiros anos de sua vigência, o Plano Real proporcionou melhora do poder aquisitivo das camadas mais carentes da população .... Outro aspecto estimulante é a ascensão do setor agro-industrial, que nos últimos anos têm recebido incentivos a fim de, segundo o mesmo Brum (1999) incentivar a verticalização da atividade agrícola, através da interiorização da agroindústria, sendo que, a tendência do governo brasileiro é manter a orientação de estimular os produtores rurais a se profissionalizarem e assumirem uma postura empresarial moderna.

Com a ascensão da agroindústria, abriu-se possibilidades de parcerias entre a esta e alguns produtores do interior do município e da

região, para que estes criem de forma integrada o frango para o abate. O processo de integração é histórico e vem ganhando espaço na cultura agrícola, como lembra Piran (2001), a crescente integração/ subordinação da agricultura em seu todo, particularmente da agricultura familiar, ao mercado não se constitui em algo novo. Essas parcerias podem sim, de certa forma, tirar a autonomia de plantio dos agricultores, mas sem dúvidas é uma oportunidade segura de mantê-los e desenvolvê-los atuando no campo, através de uma atividade garantida por toda uma estrutura a amparo agro-industrial que cerca as famílias de integrados.

Período Estratégico II: Modernização tecnológica e ampliação do mercado:

O mundo contemporâneo passa por constantes transformações e mudanças tecnológicas em todos os setores.

O desafio dos altos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em: socialização- por meio de viagens e missões internacionais-, aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática para a transferência do conhecimento empresarial. (PRAHALAD, 1999).

Não poderia deixar de ser no setor do agronegócio, também atingido pela globalização, uma vez que o mercado internacional vem mudando por intermédio de uma seqüência de eventos, os quais impactam de forma particular a comercialização de produtos agro-industriais. (BATALHA, 2001). Também, cada dia surgem novos concorrentes, que [...] age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido. (PORTER, 1991), são qualificados e com tecnologia de ponta, obrigando todas as empresas a investir em novos aparatos para competir com qualidade, produtividade e na distribuição de seus produtos.

Pensando sob esta ótica, o Abatedouro de Frangos Piovesan, mesmo localizado em uma região de recursos tecnológicos deficientes,

vêm buscando seu espaço através de renovações de seus equipamentos, modernizando seu processo produtivo, pois a Sustentabilidade de um agro-sistema é determinada por sua habilidade em manter produtividade quando submetido a forças perturbadoras" (BATALHA, 2001), que são os concorrentes, além de dinamizar seu processo distributivo, tão qual importante por representar a "[...] administração da movimentação de produtos aos clientes/consumidores em um canal de distribuição. A disponibilidade do produto deve ser garantida a cada um dos membros da cadeia de suprimentos". (BATALHA, 2001).

A tecnologia é uma presença marcante e indispensável em toda organização. "A competitividade dos sistemas agro-industriais relacionam-se a sua capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos e no sistema como um todo", (ZYLBERSZTAJN, 2000). Nesse sentido, o Abatedouro de Frangos Piovesan resolveu fechar sua cadeia produtiva e, além de investir em tecnologia para o Abatedouro implantou uma fábrica própria de ração, que lhe proporciona mais autonomia, controle de qualidade dos insumos e redução de custos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De posse de dados representativos e reais sobre o nível de vida oferecido ao homem do campo por parte das políticas públicas e de desenvolvimento, vê-se cada vez mais presente a importância econômica, social e humana inerente às agroindústrias, a fim de colaborar com a retenção desses índices alarmantes. São muitos os motivos para ater-se a essas indagações, pois notoriamente essas empresas representam uma opção a mais para manter as famílias no campo fazendo o que mais sabem, cultivando.

Dessa forma, percebe-se neste estudo de caso, que as mudanças ocorridas na sociedade econômica e comercial como um todo, influenciaram decisivamente a vida de muitas famílias que sobrevivem

através do Abatedouro de Frangos Piovesan, pois, foi em virtude dessas transformações ocorridas no ambiente externo, como estabilidade financeira e aumento do poder de compra da população, fechamento da SADIA, incentivos públicos municipais, que surgiu a agroindústria estudada. Posteriormente, o planejamento e mudanças organizacionais complementaram sua evolução, proporcionando o aumento de produtividade, de mercado, de empregos, de tributos, entre outros benefícios dispostos pelas inovações tecnológicas e gerencias vivenciadas na empresa no período determinado pelo estudo.

Em suma, pode-se afirmar que a união do empreendedorismo do proprietário, com as situações ocorridas nos ambientes geral e específico analisados e descritos na agroindústria dos anos de 1999 a 2003, desencadearam uma estrondosa expansão desta e, conseqüentemente, de seus envolvidos, deixando a certeza da continuidade desse sucesso, pois como visto, o planejamento emergente adepto a mudanças organizacionais, quando necessário, faz parte da filosofia do empresário, e sempre que surgir uma nova situação, a solução será prontamente encontrada dentro de patamares plausíveis à realidade da agroindústria, sem utopias, pois as características demostradas pelo proprietário ao longo do trabalho demonstram essa serenidade.

REFERÊNCIAS BILIOGRÁFICAS

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro.** 20. ed. Ijuí: Unijuí, 1999.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1999.

GIRARDI, E. **Agricultura familiar e seu impacto no mercosul.** Frederico Westphalen: URI, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: Prince-Hall, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LODI, J. B. **A entrevista**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 1986.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PIRAN, N. **Agricultura familiar**: lutas e perspectivas no alto uruguai. Erechim: Edifapes, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. D. Reexame de ompetências. **Revista HSM Management** São Paulo, n. 17, p.40-46, nov./dez. 1999.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SPAREMBERGER, A. **As estratégias de uma empresa agroindustrial**: o caso do Frigorífico Cotrijuí. Florianópolis: Insular, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

A CONTRIBUIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Bianca Wisbeck Bernstorff [1]
Alexandre Marino Costa[2]
Dante Girardi[3]

RESUMO

Atualmente, a crescente competitividade no mundo dos negócios obriga as empresas a aperfeiçoarem, cada vez mais, sua performance. Por conseguinte, os executivos elaboram estratégias sofisticadas que, na maioria das vezes, não correspondem à realidade. Ademais, existe o hábito de se medir o desempenho organizacional utilizando-se, apenas, de indicadores financeiros e contábeis, desconsiderando completamente os ativos intangíveis. Percebendo esse problema, pesquisadores e executivos americanos desenvolveram, na década de 1990, o *Balanced Scorecard*, que tem o intuito de traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais, valendo-se de indicadores financeiros e não-financeiros sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Este estudo permitiu confirmar a relevância de uma implementação integral da

[1] Bacharel em Administração/UFSC – Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina.
[2] Mestre em Administração/UFSC – Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, Professor convidado dos cursos de Pós-graduação URI-Frederico Westphalen.
[3] Mestre em Administração/UFRGS – Professor de Recursos Humanos da UFSC.

estratégia, demonstrando a importância de um sistema completo de mensuração de desempenho.

Palavras-chave: indicadores de desempenho, estratégia de desempenho organizacional, *balanced scorecard*

ABSTRACT

Nowadays, the growing competitiveness in the business world forces the companies to improve their performance. Consequently, executives make up sophisticated strategies that, most of the time, do not correspond to reality. Besides, there is the habit of measuring a company performance by using but financial and accounting indicators, without considering anything of the intangible assets. Noticing that problem, American researchers and executives developed, in the nineties, the Balanced Scorecard, which has the purpose of translating the organizational strategy in operational actions using financial and non-financial indicators under the optics of four perspectives: financial, customers', internal business and innovation and learning. It was possible to confirm the relevance of an integral application of the strategy, demonstrating the importance of the systems in measuring the company performance.

Key-Words: strategies of organizational performance, performance indicators, balanced scorecard.

1 INTRODUÇÃO

A grande maioria das empresas, independentemente do porte, tem seu desempenho avaliado por meio de indicadores financeiros.

Em geral, os executivos e o mercado acreditam que uma empresa tem sucesso quando apresenta um alto faturamento, lucro no final de cada exercício, baixo grau de endividamento, entre outros dados contábeis.

Essa visão não chega a ser incorreta, mas apresenta grandes limitações, uma vez que não contempla aspectos como: satisfação dos clientes, eficiência e eficácia nos procedimentos operacionais e valorização dos funcionários.

Observando essa deficiência dos métodos tradicionais, o Instituto *Nolan Norton*, unidade de pesquisa da KPMG *Management Consulting*, patrocinou, em 1990, um estudo entre diversas empresas, com o objetivo de desenvolver um método mais completo de medição de desempenho.

David Norton, principal executivo do instituto, e Robert Kaplan, renomado professor da *Harvard Business School*, coordenaram as pesquisas que deram origem ao artigo "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*", publicado na Harvard Business Review em 1992.

À medida que os estudos foram evoluindo, o tema foi ganhando espaço nas publicações. Até que, em 1996, Kaplan e Norton lançaram o livro "A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*". Desde então, as empresas e os estudiosos estão, cada vez mais, empregando e aperfeiçoando o método.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 284) "as organizações estão adotando o *Balanced Scorecard* porque ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas."

Preliminarmente, o método recomenda que a organização esteja ciente da razão de sua existência e do que ela deseja para o futuro. A partir daí, elabora-se a missão, a visão, as estratégias e os objetivos. O segundo passo, é determinar como a empresa vai alcançar o que pretende, através de um planejamento. Por último, é necessário acompanhar o desempenho da empresa, para verificar se está de acordo com o que foi planejado.

2 O Balanced Scorecard como sistema gerencial

O *Balanced Scorecard* (BSC) não é apenas mais um método de controle na administração de uma empresa. A técnica é muito mais abrangente: busca reconhecer os vetores do sucesso num horizonte de longo prazo. Diante disso, o BSC é reconhecido como um Sistema de Gestão Estratégica.

Araújo (2003) conceitua o *Balanced Scorecard* como uma "[...] sistemática que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e a performance."

Em uma pesquisa realizada pela Symnetics (2003) com 100 empresas brasileiras em 1999, para detectar os motivos que estão levando as organizações a recorrerem ao BSC, constatou-se que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. A consultoria chegou à conclusão que as falhas na implementação das estratégias não são decorrentes da sua formulação, e sim de quatro barreiras:

a) Barreira da visão – somente 5% dos colaboradores do nível operacional compreendem a estratégia;
b) Barreira das pessoas – somente 25% do nível gerencial possui incentivos associados ao alcance da estratégia;
c) Barreira de recursos – 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia;
d) Barreira de gestão – 85% dos gestores gastam menos do que uma hora por mês discutindo sobre a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997), empresas inovadoras utilizam o BSC para viabilizar os seguintes processos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Dessa maneira, para dar início ao desenvolvimento de um BSC em uma empresa, é necessário o trabalho em equipe da alta administração. Os executivos devem chegar a um consenso sobre que objetivos devem ser priorizados para que seja possível esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa em ações.

Uma vez formulados, os objetivos devem ser comunicados a todos os níveis organizacionais, a fim de que cada setor seja capaz de delinear metas que estejam alinhadas à estratégia global da empresa.

> Hamel e Prahalad (1995, p.150) expõem um fato que justifica a comunicação eficiente da estratégia organizacional, na maioria das empresas, os funcionários não compartilham de uma noção de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direção que os impulsione, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade. A maioria das pessoas não dão [sic] aquele "passo a mais" se não souberem para onde estão indo.

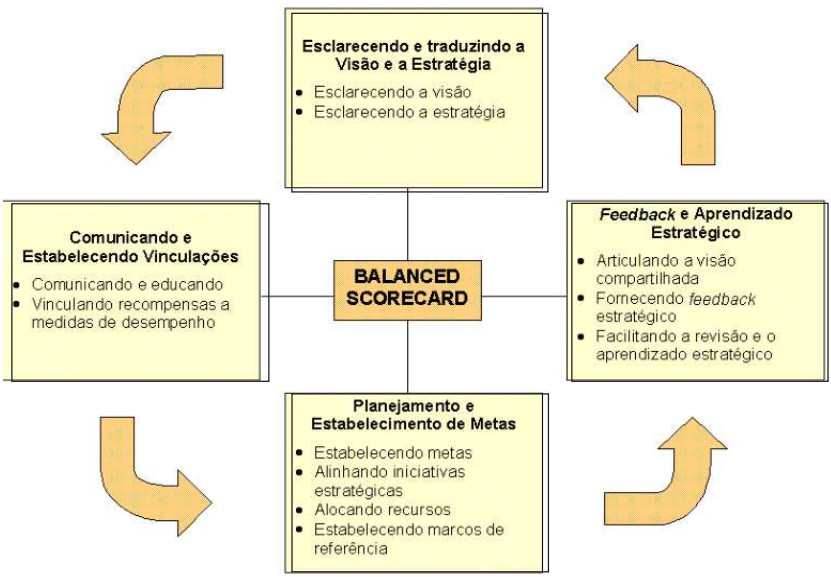
O terceiro passo diz respeito ao planejamento estratégico da empresa. Nessa etapa, geralmente os executivos estabelecem objetivos de longo prazo, envolvendo um período de três a cinco anos. O BSC preconiza que o planejamento deve conter metas de superação ambiciosas como, por exemplo, dobrar o preço das ações ou aumentar em 150% o volume de vendas. Porém, para alcançar essas metas, é necessário considerar as relações de causa e efeito que envolve as expectativas dos clientes, dos funcionários e a eficácia dos processos internos. Essas relações serão detalhadas mais adiante.

Além das medidas de longo prazo, os executivos podem estabelecer marcos de curto prazo que permitirão avaliar se a empresa está seguindo dentro da trajetória planejada. Em linhas gerais, os autores afirmam que o processo gerencial de planejamento e estabelecimento

de metas permite: quantificar resultados pretendidos em longo prazo, fornecer mecanismos e recursos para alcançá-los e estabelecer referenciais de curto prazo.

O quarto processo gerencial viabilizado pelo BSC é considerado por Kaplan (1997, p. 16) o mais importante, pois permite aos executivos "[...] que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia."

FIGURA 1 - PROCESSOS GERENCIAIS VIABILIZADOS PELO *BALANCED SCORECARD*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 12.

Analisando a Figura 1, verifica-se que os quatros processos se complementam em um ciclo. No primeiro processo, a empresa esclarece a estratégia, informando onde pretende chegar. No segundo momento, a comunicação permite que todos os níveis da empresa atuem de forma integrada e estratégica. E, por fim, o planejamento define as

metas específicas para o alcance dos resultados. A comparação entre o desempenho final e as metas inicialmente traçadas gera o aprendizado que servirá de alicerce para o estabelecimento das novas iniciativas estratégicas, dando continuidade a esse ciclo.

2.1 Medidas de resultado e vetores de desempenho

O termo inglês *Balanced Scorecard*, que significa "cartão de pontuação equilibrado", caracteriza-se exatamente por propor um equilíbrio entre medidas de resultado e vetores de desempenho.

De acordo com Kaplan (1997), as medidas de resultado ou indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) refletem algo que já ocorreu, demonstrando as conseqüências de decisões passadas. Essas medidas são genéricas e comuns a estratégias de muitas empresas. Como exemplo, citam-se as métricas financeiras, como: lucratividade, rentabilidade, retorno sobre o patrimônio líquido, entre outras.

Por outro lado, os vetores de desempenho ou indicadores de tendência (*leading indicators*) abrangem os fatores que impulsionam a estratégia organizacional. Geralmente são medidas específicas inerentes ao contexto da empresa. São exemplos: satisfação dos clientes e investimento no desenvolvimento de colaboradores. Esses vetores representam a base para bons resultados da empresa no futuro.

As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não expressam de que maneira os resultados devem ser alcançados, ao passo que, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado não conseguem revelar se os resultados foram realmente atingidos.

Pessoa (2000, p. 179) enfatiza que o método "[...] deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única, envolvendo uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho, capaz de levar a empresa a grandes realizações competitivas." Portanto, os dois tipos de indicadores se complementam e devem ser considerados de maneira equilibrada no momento de elaboração de um BSC.

2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

Se, por um lado, o uso exclusivo dos indicadores financeiros não é saudável ao bom desempenho da empresa – conforme citado anteriormente – seu total abandono também incorre em prejuízos a um bom planejamento estratégico.

Segundo Pessoa (2000), alguns críticos afirmam que o uso desse tipo de indicador como instrumento de medição de desempenho não é necessário, visto que, ao promover melhorias na qualidade, nos processos e na satisfação de clientes e funcionários, a empresa obteria, naturalmente, bons resultados financeiros. Entretanto, a autora constata que, nem sempre, as melhorias operacionais se traduzem em lucros.

Por esse motivo, o *Balanced Scorecard* defende que a análise de indicadores financeiros deve ser mantida, sendo complementada, porém, por novas dimensões. Por conseguinte, Kaplan e Norton (1997) agruparam as diversas variáveis, que devem compor um sistema de medição completo, em quatro grandes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

> Para Campos (1998, p. 105), as empresas criativas usam o Cenário Balanceado como um Sistema de Gerência Estratégica, uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações de curto prazo.

2.2.1 Perspectiva financeira

Como visto anteriormente, o BSC preserva os indicadores financeiros. Com a diferença de que, agora, esses indicadores são contextualizados aos objetivos da organização.

Isto é, o simples fato de se registrar lucro ao final de um exercício contábil não significa que a empresa está obtendo sucesso. É preciso ter certeza de que as metas abordadas pelas outras perspectivas também estão sendo atingidas.

O BSC integra a perspectiva financeira às demais dimensões e fomenta um objetivo muito mais amplo: o de gerar maior riqueza para a empresa e seus grupos de interesse em longo prazo.

Kaplan (1997) informam que as empresas devem seguir estratégias diferentes em cada uma das fases de seu ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita.

Na fase de crescimento, as empresas estão iniciando suas atividades e, por esse motivo, dispendem muitos recursos em altos investimentos. Por tais razões, pode-se concluir que o principal objetivo de uma empresa em crescimento é o aumento do percentual de vendas e de receitas.

As empresas em fase de sustentação exigem um volume menor de investimentos, o suficiente para aumentar gradativamente a participação no mercado e buscar a melhoria contínua, por exemplo. Como conseqüência, os objetivos financeiros estão mais relacionados à lucratividade e podem ser representados pelas seguintes medidas: retorno sobre o capital empregado (*return on capital employed* – ROCE), valor econômico agregado (*economic value added* – EVA), entre outras.

Na fase de colheita, as empresas estão maduras e desejam apenas desfrutar das recompensas provenientes dos investimentos feitos no passado. Os objetivos são de aumentar a geração de caixa e diminuir a necessidade de capital de giro.

Observando os diferentes objetivos de cada estágio de vida, fica evidente que, para estabelecer as medidas financeiras é preciso identificar a fase em que a empresa se encontra.

Cumpre assinalar que esses estágios estão constantemente se alternando. É o que acontece, por exemplo, quando uma empresa madura decide expandir seu ramo de atuação, retornando à fase de crescimento. Nesse contexto, torna-se necessário acompanhar e rever periodicamente as medidas utilizadas.

Os autores expõem, ainda, três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

a) Crescimento e *mix* de receita;
b) Redução de custos/melhoria de produtividade;
c) Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

A medida mais comum de crescimento e *mix* de receita é o aumento de vendas e participação no mercado, o que pode ser conseguido com: lançamento de novos produtos ou novo *mix* de produtos, busca de novas aplicações para produtos existentes, conquista de novos clientes e mercados, manutenção de relacionamentos de longo prazo e adoção de novas estratégias de preços.

A estratégia de redução de custos e melhoria de produtividade pode ter como medidas: o aumento da receita por colaborador, a redução dos custos por unidade produzida, a otimização dos canais de comunicação com clientes e fornecedores, e a redução das despesas operacionais.

Além de aumentar a receita e diminuir custos, uma outra maneira de melhorar o desempenho financeiro é adotar estratégias de investimento, que consistem em diminuir o ciclo de caixa e melhorar a utilização dos ativos. O principal objetivo é possibilitar que os investimentos realizados gerem maiores retornos em menor tempo.

2.2.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, as empresas passam a conhecer os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. É importante destacar que os clientes são a principal fonte de receitas da empresa, o que demonstra a estreita relação entre a perspectiva ora apresentada e a financeira.

Os principais resultados almejados aqui dizem respeito ao que Kaplan (1997) chamam de medidas essenciais dos clientes, quais sejam:

a) Participação de mercado e de conta – reflete a proporção de negócios realizados pela empresa num determinado mercado, ou ainda, a participação na conta total de negócios de determinados clientes;

b) Retenção de clientes – controla a intensidade com que a organização mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

c) Captação de clientes – consiste em atrair e conquistar novos clientes ou novos negócios com os atuais clientes;

d) Satisfação de clientes – mede o nível de satisfação dos clientes, que fornecem seu *feedback* de maneira espontânea ou por meio de técnicas como: pesquisa de opinião ou entrevistas;

e) Lucratividade de clientes – nem sempre um cliente-alvo feliz e satisfeito proporciona lucro à empresa. Essa medida complementa as anteriores, uma vez que permite identificar o lucro líquido por cliente ou segmento de clientes, visando concentrar esforços na retenção de clientes lucrativos.

Essas métricas essenciais são genéricas e comuns a todos os tipos de empresa. Elas correspondem às medidas de resultado. Entretanto, além delas, os autores propõem indicadores que vão além da essência – como os vetores de desempenho – e que oferecem valor agregado aos clientes. São elas: atributos dos produtos e serviços; relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Os atributos dos produtos e serviços estão relacionados à funcionalidade, ao preço e à qualidade. Note-se que muitos clientes preferem um produto/serviço básico de baixo preço, enquanto alguns preferem pagar mais por produtos/serviços sofisticados e com mais valor agregado. É essencial identificar cada um desses grupos, no intuito de poder atender adequadamente ambos ou aquele que proporcionar melhores resultados para a empresa.

A dimensão de relacionamento com os clientes envolve todos os elementos que motivam a excelência no atendimento. Os autores sugerem que três aspectos devem ser contemplados: pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta.

O terceiro conjunto de medidas que fortalecem a proposta de valor diz respeito à imagem e à reputação, e está relacionado a fatores intangíveis que atraem os clientes para a empresa. Um exemplo típico é o do cliente que escolhe determinado produto pela marca, rejeitando produtos similares de boa qualidade e preços iguais ou, até mesmo, mais baixo. Cabe à organização construir uma imagem forte e positiva perante seu público.

2.2.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos caracteriza-se pela identificação dos processos mais críticos na realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Nesse sentido, é possível perceber que essa terceira perspectiva obedece a uma seqüência lógica, isto é, para que seja possível estabelecer os indicadores de performance dos processos internos, torna-se necessário conhecer o objeto das perspectivas financeira e dos clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 97) recomendam que "[...] os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação [...] prossiga com os processos de operações [...] e termine com o serviço de pós-venda", constituindo, então, um ciclo que abranja todas as variáveis envolvidas nos processos internos, representado na Figura 2.

FIGURA 2 - CADEIA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 110.

Assim, ao identificar uma nova necessidade dos clientes, a empresa precisa identificar o mercado e criar os novos produtos ou serviços, o que constitui a fase de inovação. Tradicionalmente, segundo os autores, não se atribuía o devido valor à área de pesquisa e desenvolvimento. No entanto, cada vez mais as empresas estão reconhecendo que os processos de inovação são responsáveis pela criação de vantagens competitivas.

A fase de operações consiste basicamente em gerar e oferecer os produtos ou serviços aos clientes. As medidas de desempenho tradicionais costumam limitar a cadeia de valores a esta etapa, subestimando a de inovação e a de pós-venda. Ademais, fixam indicadores de caráter financeiro, como custos-padrão, orçamentos e variações.

Nesse contexto, o BSC propõe que as medidas utilizadas nos processos de operações estejam em congruência com as demais perspectivas, e sugere que outras complementares – como, por exemplo, indicadores relacionados à qualidade e aos tempos de ciclo – sejam empregadas de acordo com as características de cada empresa.

Finalmente, o terceiro estágio é o pós-venda, onde as empresas oferecem serviços de manutenção ou assistência aos clientes. Neste momento, é possível utilizar-se de medidas de custo, qualidade e tempo similares às da etapa anterior.

2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A última das perspectivas talvez seja a mais importante, visto que representa a base para as anteriores.

> Conforme Kaplan (1997, p. 131), os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-

estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Nesse sentido, a quarta dimensão é composta por:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Ao observar a evolução das teorias administrativas, verificam-se grandes transformações, como: surgimento de novas tecnologias, aumento da concorrência e da competitividade, globalização, elaboração de novas práticas de gestão, entre tantas outras que modificaram o cotidiano das organizações ao longo do século XX.

Nesse ínterim, cada vez mais os funcionários deixam de executar tarefas operacionais e repetitivas e passam a desempenhar atividades intelectuais e criativas. (KAPLAN *apud* REINCKE, 1998, p. 120) reconhece essa mudança ao afirmar que "[...] a fonte de conhecimento e aprendizado são os funcionários da empresa". Sendo assim, a categoria de capacidades dos funcionários apóia-se em três medidas essenciais:

a) Satisfação dos funcionários – funcionários satisfeitos e comprometidos com a estratégia organizacional tendem a buscar a melhoria contínua em tudo o que fazem. A partir daí, os processos são aperfeiçoados, a qualidade aumenta, os tempos de respostas são menores, enfim, tudo contribui para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para o aumento do retorno financeiro;

b) Retenção dos funcionários – as empresas que valorizam seus colaboradores costumam investir no seu desenvolvimento e esperam, em troca, a criação do conhecimento a longo prazo. Funcionários que detêm informações valiosas e se mostram determinados a se desenvolver cada vez mais, justificam os

esforços pela manutenção dos talentos. Uma medida usual de retenção é o percentual de rotatividade;

c) Produtividade dos funcionários – essas medidas visam a estabelecer em que proporção o aumento da satisfação e o desenvolvimento das habilidades e competências dos funcionários provocam a melhoria dos processos internos. Um exemplo comum de medida de produtividade é a receita por funcionário.

A segunda subdivisão da perspectiva de aprendizado e crescimento trata das capacidades dos sistemas de informação. Desse modo, Kaplan (1997) defendem que, além de estarem satisfeitos e bem capacitados, os colaboradores precisam ter acesso a informações minuciosas e reais que os permitam desempenhar com excelência suas atividades.

Posto isso, a terceira categoria – motivação, *empowermet* e alinhamento – pode ser representada, segundo os autores, por:

- Medidas de sugestões apresentadas pelos funcionários e efetivamente implementadas;
- Medidas de melhoria;
- Medidas de alinhamento individual e organizacional; e
- Medidas do desempenho de equipe.

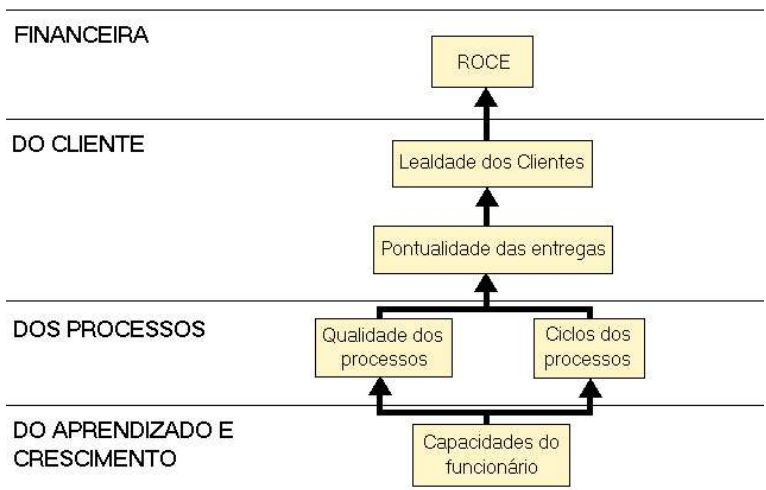
2.3 Relações de causa e efeito

Após conhecer as perspectivas do BSC é possível observar o encadeamento que existe entre elas. Ao considerar que o resultado financeiro é o objetivo final de uma organização, deve-se apreciar os fatores que tornaram tal resultado possível.

Outrossim, Kaplan (1997) expuseram um exemplo bem prático de relações de causa e efeito entre as perspectivas, conforme representado na Figura 3:

a) Para atingir um retorno financeiro, aqui denominado Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE, é preciso que haja um aumento nas vendas, através da conquista de novos clientes ou do aumento do volume de negócios com os clientes atuais;
b) Para aumentar as vendas, é preciso satisfazer, ou mesmo encantar, os clientes. No exemplo citado, a pontualidade é fator crítico para a conquista da lealdade do cliente;
c) Para que a pontualidade nas entregas seja possível, é preciso que haja uma melhoria na área de produção, de forma que haja uma otimização nos ciclos dos processos e uma busca constante pela qualidade;
d) Para conseguir a otimização dos processos, é indispensável que os funcionários estejam bem capacitados e aptos a desenvolver projetos que viabilizem as melhorias almejadas.

FIGURA 3 - RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE AS PERSPECTIVAS



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

De acordo com Hernandes, Cruz e Falcão (2000), a perspectiva do aprendizado e crescimento aumenta o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, visando, em última instância, melhores resultados financeiros.

Logo, constata-se que os resultados esperados pela organização dependem, essencialmente, do desenvolvimento do capital humano e, conseqüentemente, da criação do conhecimento na empresa.

2.4 Criação de um Balanced Scorecard

A construção de um *Balanced Scorecard*, bem como a elaboração dos seus indicadores, está diretamente relacionada à estratégia. Portanto, varia de acordo com o ramo de atividade, com o mercado-alvo, com a cultura organizacional e com diversas outras variáveis internas e externas à organização. Sendo assim, cada empresa deve criar um BSC único e adequado ao seu contexto.

Entretanto, Kaplan (1997) sugerem um roteiro que pode servir de base para o desenvolvimento de um BSC. Os autores recomendam a designação de um "arquiteto", que deve ser a pessoa, ou mesmo a equipe, responsável pela administração e facilitação do processo. O arquiteto pode ser um executivo da empresa ou um consultor externo. Não obstante, é fundamental o apoio e a participação ativa da alta administração.

FIGURA 4 - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*.

ETAPAS	TAREFAS
Definição da arquitetura de indicadores	1. Selecionar a unidade organizacional adequada 2. Identificar as relações entre a unidade e a organização
Consenso em função dos objetivos estratégicos	3. Realizar a primeira série de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeiro *workshop* executivo
Escolha e elaboração dos indicadores	6. Reuniões dos subgrupos 7. Segundo *workshop* executivo
Elaboração do plano de implementação	8. Desenvolver o plano de implementação 9. Terceiro *workshop* executivo 10. Finalizar o plano de implementação

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 314.

Definidos os participantes, o principal desafio é traduzir opiniões subjetivas sobre as estratégias em objetivos explícitos e mensuráveis. As etapas da construção do BSC podem ser divididas em quatro partes – definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação – representadas na Figura 4.

2.4.1 Definição da arquitetura de indicadores

O primeiro passo é definir se o *scorecard* será implantado na organização como um todo ou apenas em determinada unidade. A primeira alternativa é a ideal, uma vez que as estratégias são globais e definidas de cima para baixo.

Contudo, Kaplan (1997) recomendam que, se houver dificuldade em implantar em toda a empresa – como no caso de grandes conglomerados multinacionais, o BSC pode ser desenvolvido

inicialmente em uma unidade estratégica de negócios que possua estratégia e objetivos próprios.

Seguidamente, o arquiteto deve identificar, por meio de entrevistas aos principais executivos, as relações entre a unidade escolhida e as demais.

2.4.2 Consenso em função dos objetivos estratégicos

A terceira tarefa consiste em apresentar uma explanação básica sobre a filosofia do *Balanced Scorecard* aos altos executivos da empresa, no intuito de obter informações preliminares a respeito dos principais objetivos estratégicos.

Os arquitetos devem sintetizar as informações obtidas. O resultado dessa etapa, segundo Kaplan (1997, p. 318) "[...] deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas."

Essa lista deve ser submetida a uma reunião, onde os executivos discutirão e selecionarão os três ou quatro objetivos mais importantes para cada perspectiva.

2.4.3 Escolha e elaboração dos indicadores

O arquiteto pode dividir os executivos em quatro grupos, cada qual responsável por uma perspectiva. A intenção é descrever melhor os objetivos inerentes a ela, e definir que indicadores são os mais adequados.

Nesta etapa, o arquiteto deve requerer especial cautela dos grupos para que os objetivos estejam coerentes com as relações de causa e efeito entre as perspectivas. Há que se atentar também para que a construção de indicadores abranja tanto as medidas de resultados, quanto os vetores de desempenho.

O passo seguinte é promover uma segunda reunião entre os executivos, onde os grupos compartilharão suas idéias e efetuarão eventuais ajustes nos objetivos e indicadores propostos.

2.4.4 Elaboração do plano de implementação

A partir desta etapa, a alta administração passa a desenvolver o plano de implementação do BSC. Os executivos devem formalizar metas quantitativas e identificar ações que possibilitem o alcance das metas.

Consoante Kaplan (1997, p. 322), o plano de implementação "[...] terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*."

Assim, havendo a convicção de que o *Balanced Scorecard* que acaba de ser criado está em consonância com o sistema gerencial da organização, os executivos podem colocá-lo em prática, na certeza de que este é um importante instrumento de geração de valor para a empresa.

3 CONCLUSÕES

As rápidas mudanças no cenário mundial – como a globalização, o aumento da concorrência, os avanços tecnológicos e a instabilidade econômica – exigem que as empresas estejam cada vez mais competitivas para permanecer no mercado.

As organizações modernas estão reconhecendo os riscos e ameaças que rondam seus negócios e, por este motivo, delineiam estratégias revolucionárias e experimentam as mais recentes técnicas

de gestão com a expectativa de se sobressair nesse ambiente de incertezas.

Muitas vezes, essas técnicas são inadequadas à realidade organizacional e acabam surtindo um efeito contrário ao seu propósito inicial, tornando-se mais um empecilho, ao invés de proporcionar melhorias para a empresa.

Outrossim, constatou-se, nesse estudo, que o maior problema gerencial enfrentado atualmente diz respeito à implementação da estratégia. Altos executivos reúnem-se, contratam consultores externos, consultam pesquisas mercadológicas, efetuam pesquisas com clientes externos e internos, enfim, valem-se dos mais variados recursos para elaborar um planejamento estratégico perfeito e promissor.

Entretanto, o problema não está na formulação, e sim na implementação. Foi possível verificar que, depois de elaborada, a estratégia não é plenamente assimilada pelos gestores, tampouco pelos colaboradores.

Como conseqüência, os administradores se utilizam, erroneamente, apenas de indicadores financeiros e contábeis para avaliar o desempenho organizacional, esquecendo-se de vinculá-los ao planejamento de longo prazo e desconsiderando os fatores que representam a base para o sucesso da empresa.

O *Balanced Scorecard* foi concebido com o intuito de traduzir a estratégia em ações, apreciando as relações de causa e efeito entre quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. S. **Balanced Scorecard:** resumo metodológico. Disponível em: <http://www.mbc.org.br>. Acesso em: 25 maio 2003.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadores para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da; FALCÃO, S. D. Combinando Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração.** Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo, v. 01, n. 12, p. 1-9, abr.-jun., 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, jan.-fev., 1992.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras:** um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REINCKE, M.; CAJARAVILLE, A. Balanced Scorecard. **HSM Management**, v. 11, ano 2, nov.-dez., 1998.

SYMNETICS. **O Balanced Scorecard.** Disponível em <http://www.symnetics.com.br>. Acesso em: 25 maio 2003.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM MEIO DE INTEGRAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS AGENTES NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Igor Senger[1]
Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira[2]

RESUMO

Nos dias de hoje sucessivas mudanças no cenário mundial têm afetado o comportamento das organizações, as quais necessitam readaptar suas estruturas e rever seus modelos de gestão. Com isso, a comunicação interpessoal e interdepartamental tornou-se cada vez mais importante. Comunicar não é a única, mas pode ser considerada a principal maneira pela qual se dá a interação humana. Dessa forma, procura-se realizar um ensaio teórico, visando a apresentar alguns conceitos referentes à comunicação enquanto característica humana e como sistema, e sua importância no gerenciamento das organizações. Com o intuito de verificar como os processos de comunicação ocorrem no dia-a-dia de uma organização, bem como as práticas adotadas, principalmente no que se relaciona à integração dos seus sujeitos e à adoção de conhecimento por parte destes, auxiliando na execução eficiente das suas atividades, realizou-se um estudo exploratório descritivo na empresa de Laticínios

[1] Mestrando em Administração/Universidade Federal de Lavras – MG
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração e Economia – DAE - isenger@ufla.br
[2] Doutor em Ciências de la Información/Professor titular da Universidade Federal de Lavras – MG
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração e Economia – DAE - lcsousa@ufla.br

Serrabella, localizada no município de Lavras, no sul do Estado de Minas Gerais. Verificou-se que, apesar da comunicação interna ser prioritariamente informal, é realizada eficientemente. Entretanto, devido a empresa ter crescido nos últimos anos e estar sofrendo algumas mudanças, torna-se necessário formalizar alguns processos.

Palavras-Chave: Organizações, Sistema de Comunicação, Comunicação Interna, Comunicação Interpessoal e Interdepartamental.

ABSTRACT

Nowadays, successive changes in the world scenery have affected the behavior of organizations, which need to readapt their structures e review their managerial approaches. Therefore, interpersonal and interdepartmental communication has become more and more important. Communicating is not the only one, but it can be considered the main way to consolidate human interaction. So, we intend to accomplish a theoretical essay to present some concepts about communication as a human characteristic and as a system and its importance in enterprise management. In order to verify how the processes of communication happen in a company in a daily basis, as well as the adopted practices regarding staff integration and knowledge acquisition, which help them to perform their tasks effectively, an exploratory descriptive study was carried out at Empresa de Laticínios Serrabella (Serrabella Dairy Enterprise), in Lavras, in Minas Gerais State. It was verified that, although the internal communication is essentially informal, it happens efficiently. However, due to the company growth in the last years and its undergoing changes, it is necessary to formalize some processes.

Key-words: Organizations, Communication System, Internal Communication, Interpersonal and Interdepartmental Communication.

1 INTRODUÇÃO

Verifica-se, atualmente, que as mudanças ocorridas no cenário mundial tendem a fazer com que as organizações abandonem a soberania das estruturas tradicionais, caracterizadas pelas hierarquias e respectivas integrações verticais, predominantes nos modos de produção fordista, na proporção que estes modelos de empresa apresentem propensão a não se adaptarem mais no ambiente contemporâneo dos negócios, no qual a incerteza e a turbulência emergem como fatores característicos.

A tendência de ambientes organizacionais caracterizados por maior flexibilidade implica processo rápido e contínuo de mudanças tanto de estruturas quanto de estratégias das empresas, que passam a valorizar cada vez mais as pessoas, pois estas devem ser vistas como sendo os principais agentes nos procedimentos de transformação.

Desta forma, destaca-se a importância que a informação e a comunicação estão tendo no contexto global, principalmente com a relevância que tem sido fornecida à ascensão da era do conhecimento, em que este é considerado uma fonte de riqueza ou capital intelectual, deixando de lado a visão de que somente o capital financeiro e as estruturas físicas fornecem competitividade à empresa.

No âmbito organizacional, a comunicação constitui-se em um elemento fundamental para os modelos de gestão mais atualizados e flexíveis no instante em que esses procuram integrar todos os membros que fazem parte, principalmente, do ambiente interno da organização.

Apesar dos modernos sistemas tecnológicos apresentarem significativa contribuição para o processamento e intercâmbio das informações no cotidiano administrativo, torna-se pertinente destacar que a comunicação organizacional acontece, muitas vezes, de maneira informal, não ficando restrita a esses recursos e, muito menos sob o formato de documentos ou formulários, perpassando, assim, todos os níveis hierárquicos.

Nesse sentido, procura-se relatar os conceitos teóricos referentes à comunicação como constituinte das características humanas, bem como às práticas relacionadas ao contexto organizacional, mais especificamente no que se relaciona aos procedimentos internos das organizações, sem, no entanto, desconsiderar as relações externas.

Assim, procura-se ressaltar a atenção que deve ser despendida nesse processo visando a atingir os objetivos empresariais. Isto torna-se possível por meio da utilização de padrões de comunicação entre seus membros, fazendo com que estes estejam cientes da maioria dos acontecimentos que permeiam o âmbito da organização da qual são parte integrante. Isto por um lado aproxima-se muito das questões relacionadas com a transparência dos modelos de gestão.

2 A COMUNICAÇÃO NA PERCEPÇÃO HUMANA

Os meios ou formas de comunicação sempre existiram e sempre existirão entre os mais variados seres vivos do planeta, perfazendo, assim, uma variável de estudo que nem sempre mereceu a devida atenção nas pesquisas científicas.

Em virtude de alguns equívocos cometidos na interpretação do que realmente se refere o termo "comunicação", alguns autores aludem para que não se banalize este tema, pois como relata Thayer (1972, p.23), "não se pode ter a pretensão de saber tudo a respeito dos mais elementares e óbvios aspectos da comunicação humana, [...] pois as coisas que parecem ser óbvias e elementares terminam sendo as mais complexas e de mais difícil compreensão".

Analisando o homem no seu período pré-histórico, verifica-se que, de acordo com Bordenave (1995), por mais primitivos que fossem, os meios de comunicação estavam presentes diariamente nas suas atividades, através de símbolos, desenhos, gestos, expressões e pela própria linguagem. Gradativamente os métodos utilizados foram sendo

aperfeiçoados e modificados e, em muitos casos, até substituídos por outros meios mais eficientes e modernos.

Comunicar não é a única, mas pode ser considerada a principal maneira pela qual se dá a interação humana, assim, torna-se possível trocar idéias, expressar opiniões e sentimentos, adquirir conhecimentos, interagir com as demais pessoas, conduzir o comportamento *da* e *na* sociedade, enfim, transforma-se num fio condutor dos inter-relacionamentos pessoais.

Segundo Girin apud Mendonça (2002), "o ser humano se comunica de várias maneiras: através da linguagem, por meio de atitudes, de gestos, de modos de vestir, por meio de objetos colocados a sua volta, de espaços por ele organizados, dentre outras". Assim, o ato de comunicar não envolve somente as palavras expressas oralmente, ele também pode ser realizado através de outros métodos como a escrita, utilizando letras, símbolos ou até mesmo códigos, além das várias maneiras de manifestar as emoções e sentimentos das pessoas.

Chiavenato (2001, p.165) ressalta que: "a comunicação, de acordo com a teoria das relações humanas, é a troca de informações entre indivíduos; significa tornar comum uma mensagem ou informação; constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social".

Através dos meios ou processos de comunicação é que os seres humanos se relacionam entre si, o que fundamenta a existência das sociedades, que por meio de padrões culturais estabelecem procedimentos particulares de integração. Bordenave (1995) destaca ainda que o ato de comunicar persiste num elemento de interação humana realizado através do uso de signos e seus respectivos significados.

A comunicação humana faz parte de um processo de troca ou partilha de informação, interligado com os processos de uma organização, considerando esta como uma instituição social, composta por um conjunto de pessoas ou elementos, definida pelos seus papéis e relacionamentos. Neste sentido, Thayer (1972, p.35) salienta a importância da comunicação na vida das pessoas, pois segundo esse autor, "os processos de comunicação são decisivos para possibilitar e

determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento de todos sistemas vivos. A essência do ser humano é comunicar-se e receber comunicação".

Se analisada de maneira mais específica pode-se verificar que, segundo Bordenave (1995), a comunicação é composta de vários estágios. O primeiro deles é a percepção, que consiste na maneira pela qual cada indivíduo adquire ou possui informações sobre o meio no qual está inserido, isto é, como é influenciado pelas experiências, crenças, valores, atitudes e habilidades de cada pessoa.

Depois de percebidas essas informações passam por uma fase de confrontação com os repertórios que conformam a dinâmica interna de cada elemento e, a esta fase isso se denomina estágio de interpretação, que resulta no significado pessoal. A percepção também é identificada na interpretação mútua entre os indivíduos que fazem parte da comunicação. Para isto cada personagem recorre ao seu catálogo de categorias humanas, chamada de estereótipos, os quais dão sentido a determinadas observações.

A comunicação ocorre efetivamente quando se eliminam as tensões iniciais e um indivíduo começa a compreender os significados dos outros, e vice-versa. Assim, acontece uma aproximação emocional que permite a aceitação do outro e a continuação do diálogo. Na medida em que o diálogo vai se aprofundando e adquirindo maior intensidade, percebe-se um ambiente caracterizado por atitudes de comunhão e partilha, o que pode originar um sentimento de amizade. Porém, não ocorre comunhão quando a modificação das opiniões acontece forçosamente, em que as crenças e valores são mediados pela persuasão manipuladora, pela sedução ou pela "lavagem mental". Dessa forma, a comunhão na comunicação só é válida se os vários componentes do processo comunicativo trocarem informações.

Por outro lado, uma comunicação envolve, na maioria das vezes, algumas intenções básicas, dentre as quais podem estar, implícita ou explicitamente, certos objetivos como o de informar, ocultar, fazer rir, chamar a atenção, entre outros. Assim, é importante apresentar os principais componentes que fazem parte de um sistema de comunicação.

3 O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

A comunicação é utilizada por todas as pessoas diariamente durante a maior parte do tempo, pois os seres humanos estão em contato com freqüencia. Alguns autores relatam que podem existir dois tipos de comunicação, através da discussão e do diálogo. Na discussão cada indivíduo envolvido pretende fazer com que o(s) outro(s) aceite(m) a sua idéia, gerando, na maioria das vezes, um clima desagradável no ambiente organizacional, isto porque o caráter de imposição fica identificado nesse processo.

Por sua vez o diálogo, segundo Bateman (1998, p.402), "exige um comprometimento com a sinceridade e com a honestidade sobre as próprias crenças e a atitude de ouvir de forma sincera e de mente aberta às crenças de outras pessoas". Identifica-se que com o diálogo as pessoas tendem a chegar a um consenso de idéias e opiniões passivamente, porque visam a atingir um objetivo comum. Entende-se também que é por intermédio dele que ocorre efetivamente a comunicação, que objetiva integrar e harmonizar os relacionamentos entre os agentes.

Dessa forma, Rego (1986, p.15) evidencia que "a comunicação é um sistema aberto e [...] é organizada pelos elementos - fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo". Outros autores incrementam a existência de mais dois elementos, que são os ruídos e o *feedback*. É através da combinação e arranjo destes componentes que se efetua a comunicação.

A fonte, também conhecida como emissor ou remetente, é responsável por iniciar a comunicação, ao passar o seu conteúdo, ou seja, emitindo a mensagem com um certo significado. Stoner (1999, p.389) observam que é "a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma ou mais pessoas".

A codificação ou transmissão da mensagem fundamenta-se em traduzir as informações em uma mensagem através de sinais, símbolos,

palavras, códigos, gestos, tornando-se importante que o emissor opte por transmitir a mensagem através de meios que possam ser perfeitamente compreendidos pelo receptor. Após a mensagem ser codificada utiliza-se um canal, ou seja, o meio de transmissão da mensagem situado entre o emissor e o receptor. Este canal varia de acordo com o tipo de codificação estabelecido anteriormente, apesar de que, atualmente, devido ao avanço dos meios de comunicação, utiliza-se cada vez mais os recursos tecnológicos como instrumentos de transmissão de informações, como por exemplo, o computador interligado em rede.

Depois da mensagem passar pelo canal devidamente estabelecido, a mesma chega até o receptor, a quem são destinadas todas as etapas anteriores. O receptor pode constituir-se em uma ou mais pessoas, que após a captação da mensagem realiza a decodificação, processo que consiste em traduzir e interpretar a mensagem de forma significativa. Lembrando-se que a comunicação eficaz ocorre à medida que a decodificação do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor.

Outro elemento que pode fazer parte do processo de comunicação é o ruído. Este tende a perturbar, atrapalhar, confundir, diminuir ou ainda interferir na comunicação onde quer que ela ocorra. Entende-se que ruídos não são apenas barulhos, mas outros fatores que podem atrapalhar ou prejudicar as intenções da comunicação, podendo haver problemas tanto no emissor quanto no receptor; redundância nas informações ou mensagens mal elaboradas que podem atrapalhar a comunicação.

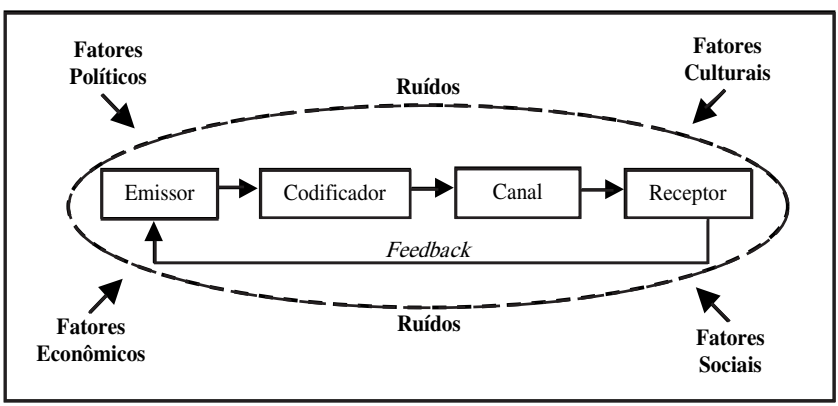
Após o receptor decodificar a mensagem, pode ocorrer o *feedback*, etapa caracterizada por ser um processo inverso de comunicação, no qual o receptor torna-se o emissor, e o emissor, o receptor. O *feedback* é de fundamental importância na comunicação, pois permite verificar se a mensagem foi compreendida. Sendo assim, é relevante salientar que a comunicação pode ocorrer em um sentido único (descendente) ou em duplo sentido (descendente e ascendente). O primeiro é

caracterizado pela não ocorrência da retroinformação, e, o segundo, é quando esta é realizada.

A comunicação é considerada por Rego (1986) como um processo ou sistema aberto, pois isso é considerado normal que ocorram influências do ambiente externo. Desta forma entende-se que aspectos culturais, políticos, econômicos e sociais, além das próprias circunstâncias em que se realiza a comunicação, tendem a pressionar esse processo negativamente, desconsiderando, muitas vezes, os fatores éticos e morais.

Com base na situação expressa anteriormente, apresenta-se a seguir (Figura 1), uma adaptação dos tradicionais modelos que esboçam o arranjo dos componentes do processo de comunicação, visando a ilustrar como este pode sofrer influências dos aspectos do ambiente que o permeia.

FIGURA 1 - SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INFLUENCIADO PELOS FATORES AMBIENTAIS



Como se sabe, as organizações são compostas por pessoas. Desta forma, a comunicação persiste num elemento essencial tanto para que os administradores consigam transmitir suas idéias e

planejamentos, quanto na realização das demais atividades por parte dos demais funcionários. Sendo assim, procura-se apresentar os aspectos relevantes da comunicação no âmbito das organizações, de tal modo que se saliente a sua importância para a realização das atividades empresariais, principalmente àquelas relacionadas ao processo administrativo.

4 A COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Desde a Revolução Industrial, verifica-se a ocorrência de sucessivas evoluções no contexto das organizações. Passou o tempo em que as estruturas extremamente verticalizadas predominavam no cenário organizacional. Atualmente, a maior flexibilidade nos modelos administrativos permite o relacionamento entre as pessoas, visando a proporcionar um ambiente harmônico e coeso, sem, no entanto, esconder a existência de controvérsias.

Desta forma, a comunicação persiste num meio apropriado para contornar esse ambiente em transformação, principalmente no que tange ao contorno e administração de conflitos e resistência por parte dos empregados. Para isto, não se pode deixar de considerar os fatores que envolvem a cultura e o clima organizacional, sendo que este contém valores ambíguos, envoltos por questões de confiança entre os sujeitos. Devido às organizações possuírem estruturas formais ou informais, surgem paralelamente as comunicações relacionadas a cada uma dessas estruturas.

A comunicação formal é conceituada por Schermerhorn (1999, p.261) como sendo aquela que "segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização". Está diretamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo à ordem hierárquica definida. Esse tipo de comunicação usufrui, na maioria das vezes, de cartas, relatórios, memorandos e outras formas escritas para transmitir sua mensagem.

Por sua vez, a comunicação informal caracteriza-se como sendo aquela que "se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas, às vezes, de boatos". (SCHERMERHORN, 1999, p.261). Isso acontece principalmente por esse tipo de informação não estar devidamente formalizado, apesar disso possui a vantagem de agilizar o processo comunicativo.

Para Robbins (1998, p.464), as comunicações informais "surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através de comunicação formal. Elas não são aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural predeterminada". O que justifica a atitude da administração em não aceitar essa forma de comunicação é porque ela pode desviar as pessoas das suas principais atividades, tornando-se desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e inoportunas.

A comunicação de uma empresa também pode ser tanto externa (direcionada aos seus clientes, fornecedores, governo, consumidores, imprensa, etc.), quanto interna (voltada aos seus funcionários), para a qual direciona-se a atenção deste estudo.

Assim, entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma organização, empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais, como jornais, boletins, relatórios, cartas, manuais, entre outros, que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da alta administração com os demais indivíduos que fazem parte do público interno, além de envolver a comunicação entre os próprios elementos que integram esse público.

O sucesso de uma empresa começa primeiro em sua instância interna, através das habilidades de comunicação de que ela disponha. Não somente o apoio, mas o envolvimento efetivo tanto da alta administração como de todos os seus funcionários - em diferentes níveis, em diferentes mundos e conexões - é que se poderá construir as operações de uma organização. Apesar da alta tecnologia, o mundo continua a exigir a atenção dos administradores em relação às pessoas.

Cabe salientar que esse processo não pode restringir-se ao fluxo de comunicação descendente, no sentido vertical da direção aos demais

funcionários, mas deve envolver uma comunicação ascendente e horizontalizada, procurando envolver todos os níveis e funções da empresa.

O ato de comunicar é uma maneira de interação e de diálogo visando a tornar algo comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas, no ambiente das organizações, a dimensão da comunicação pode estar reduzida a um instrumento de divulgação de determinados acontecimentos e de controle, o que se descaracteriza da sua função principal que é a integração entre as pessoas. Mesmo assim, não se pode desvalorizar a sua importância.

> Comunicação é o processo através do qual os administradores realizam suas funções de planejamento, organização, liderança e controle. A comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo. (STONER, 1999, p.388).

Como é possível verificar, a comunicação exerce uma função muito importante nas organizações, pois auxilia na realização das principais funções administrativas. Além de contribuir no relacionamento entre as pessoas, possibilita a explicação aos participantes das razões das decisões tomadas. Dificilmente os administradores conseguem desenvolver alguma atividade isoladamente, eles estão interagindo seguidamente com os seus subordinados, superiores, clientes ou fornecedores. Essa interação pode ser através de um contato pessoal, pelo qual a comunicação ocorre face-a-face, ou utilizando os mais variados recursos tecnológicos.

Em virtude de a comunicação poder ocorrer de forma descendente e ascendente, percebe-se que, no âmbito organizacional, a comunicação, no duplo sentido, torna-se mais eficiente pelo fato de se obter uma resposta por parte do receptor. Isto permite aos superiores receberem informações de seus subordinados, fornecendo informações adequadas do que realmente está acontecendo na empresa.

Chiavenato (2001) demonstra que a comunicação nos dois sentidos é importante, pois as pessoas trabalham melhor quando sabem os padrões do seu trabalho; as organizações operam com maior eficiência quando seus membros têm um entendimento comum das atividades e permite que cada pessoa possa ser auxiliada e incentivada a fornecer sua máxima contribuição à organização, utilizando suas habilidades e capacidades.

Por sua vez, Thayer (1972, p.27) destaca que a eficácia desse processo é determinada a) pela compreensão, da parte do comunicador, do processo de comunicação; b) pelas atitudes e orientações do comunicador; e c) pelas técnicas que o comunicador emprega. Por isso, a maior responsabilidade do processo comunicativo está centrada no informante, onde se situa a origem do mesmo, entretanto, os demais sujeitos não podem ser desconsiderados, na medida que a comunicação se dá através da interação de dois ou mais agentes.

Chiavenato (2001, p.166) destaca dois propósitos principais da comunicação na atividade administrativa, que são: a) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas; e b) proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Assim, com a utilização de meios adequados de comunicação, pode-se atingir um ambiente organizacional capaz de conduzir ao espírito de equipe e a um melhor desempenho nas atividades.

Em estudos mais aprofundados, verifica-se a utilização da comunicação como uma forma de interpretar o comportamento das pessoas, bem como os símbolos, crenças e linguagem por elas utilizadas. No ambiente organizacional, identifica-se uma ampla relação entre os processos de mudança nas empresas e o papel da comunicação nas mesmas.

Assim, observa-se que Leite (2002), em seu estudo, verificou que o processo de comunicação em uma organização estava sendo falho, relacionando isto com duas outras variáveis: os inter-relacionamentos pessoais e a confiança. Um fator considerado na

pesquisa era a existência de ambigüidade no processo comunicativo, resultante da falta de interação entre os agentes. Na medida que o processo de comunicação foi sendo melhorado, o autor verificou que isto contribuiu positivamente nas fases de implantação de uma mudança.

5 OS LATICÍNIOS SERRABELLA E SEU PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Com o objetivo de verificar as práticas de comunicação utilizadas principalmente no ambiente interno de uma organização, bem como as implicações deste processo, realizou-se um estudo, de caráter exploratório descritivo na empresa Laticínios Serrabella. Para a coleta de dados realizou-se uma entrevista com um de seus dirigentes juntamente com uma análise documental de alguns *folders* e do site (www.serrabella.com.br) que continham informações a respeito da organização. A escolha foi realizada por julgamento, pois a organização apresenta uma ampla estrutura em que a comunicação constitui-se em um elemento fundamental.

No que se refere ao presente objeto de estudo, verifica-se que os Laticínios Serrabella é uma empresa familiar, apresentando o proprietário como diretor principal e três de seus filhos nas demais funções do quadro gerencial. A empresa foi fundada em 1985, incorporando toda a sabedoria dos mestres dinamarqueses e a experiência de três gerações dedicadas à fabricação de queijos especiais.

A organização é uma empresa voltada exclusivamente para a fabricação de queijos finos, exclusividade esta que advém do *know-how* mantido pela tradição da família, oferecendo uma linha completa, composta por mais de 30 tipos de queijos, sendo invenção tratados de forma artesanal.

Os Laticínios Serrabella mantém sua estrutura de produção distribuída em três unidades fabris, todas localizadas no município de Lavras, Sul de Minas Gerais. Cada fábrica é responsável pela fabricação de uma determinada linha de produtos, para que os mesmos sejam produzidos dentro dos mais rigorosos padrões de qualidade.

A empresa apresentou um considerável crescimento nos últimos anos, tanto de estrutura quanto de produção. Possui em torno de 95 funcionários, dos quais aproximadamente 25% trabalham externamente, executando funções como promotores de vendas, degustadores, gerentes de vendas, que na maioria dos casos trabalham em outros Estados, alguns desses profissionais nem conhecem as estruturas operacionais de produção da empresa.

A produção de queijos perfaz um total de 85 toneladas por mês, a qual é comercializada em mais de 20 estados brasileiros, entre os quais destaca-se o Estado de São Paulo, que adquire 50% desta produção. Quanto à exportação, verifica-se, que por enquanto, o Laticínios Serrabella não realiza este tipo de transação comercial, pois a pretensão da empresa é de atingir 20% do seu faturamento nos próximos dois ou três anos através da venda para outros países, sendo que está em fase inicial a negociação com os Estados Unidos para a realização das primeiras vendas.

Atualmente, a organização está passando por alguns processos de mudança e transformação, dentre os quais destaca-se a implantação de dois programas de qualidade, direcionados ao aprimoramento dos processos produtivos. Segundo o dirigente entrevistado, isto causa impacto na maioria das operações, influenciando significativamente as atividades dos funcionários e o comportamento dos mesmos, os quais passam a ter que trabalhar com novas técnicas de produção que necessitam de uma quantidade maior de controle, de registros e, principalmente, questões relacionadas com a higiene e limpeza.

A empresa também vem enfrentando algumas dificuldades, como o aumento da rotatividade do quadro de funcionários, que anteriormente era baixíssimo, e o fato destes não compreenderem o grau de sofisticação que envolve a fabricação dos produtos.

Quanto ao primeiro item, o dirigente destaca que muitos dos últimos contratados não permanecem mais do que cinco ou seis meses na empresa. Entre as causas que contribuem para o aumento deste índice estão: as falhas no processo seletivo, realizado na maioria das vezes por indicação dos próprios funcionários, o que funcionava muito bem enquanto a organização era menor, com o seu crescimento isto passou a ser deficitário; e a falta de motivação e envolvimento dos empregados relacionada com a busca de resultados a curto prazo, o que não é plenamente possível nos dias atuais, pois a concorrência e as exigências profissionais influenciam cada vez mais as relações trabalhistas.

No que se relaciona a falta de compreensão da sofisticação dos produtos por parte dos funcionários, o dirigente relatou que muitos dos empregados que trabalham como queijeiros são de um nível escolar baixo (apesar disto ter melhorado nos últimos anos) e, em muitos casos, eles nunca viram os produtos fora da empresa, ou seja, sua exposição e apresentação em uma gôndola de supermercado. Dessa forma, eles não têm conhecimento das exigências apresentadas tanto pelos clientes da empresa quanto dos consumidores finais.

Visando a solucionar esse problema, a direção da empresa levou três de seus funcionários até o município de São Paulo, onde permaneceram por dois dias conhecendo o processo de venda dos produtos, além da realização de reuniões com seus clientes. Com isso, percebeu-se posteriormente uma alteração positiva na execução das atividades, pois mudou o modo dos empregados considerarem os processos produtivos.

Além dessa medida, outras estão sento utilizadas pela empresa para solucionar esses empecilhos, entre as quais situam-se: o aumento de treinamentos, direcionados aos mais diversos níveis operacionais, em alguns casos estes treinamentos são ministrados pelos próprios fornecedores; alterações no processo seletivo, e desenvolvimento de um plano de carreira.

Neste contexto empresarial, a comunicação organizacional consiste num importante processo e "ferramenta" gerencial, principalmente pela

ocasião das transformações e mudanças em que se situa a empresa, permitindo facilitar os relacionamentos e implementação de novas técnicas empresariais.

Em virtude de Laticínios Serrabella caracterizar-se por ser uma empresa familiar e de não prevalecer a existência rígida de níveis hierárquicos, destaca-se que a mesma realiza seus processos de comunicação interna de maneira informal, priorizando o contato pessoal entre seus componentes, sem que exista um departamento específico de comunicação ou de relações públicas. Apesar desta metodologia comunicativa estar funcionando eficientemente, o dirigente da empresa relata que isto não poderia estar mais ocorrendo, pois a empresa cresceu muito nos últimos anos e a direção está sentindo a necessidade de formalizar e hierarquizar determinados processos.

Essa necessidade de formalizar determinados processos de comunicação relaciona-se principalmente com os programas, de qualidade que estão sendo implantados na empresa. Com esses programas torna-se indispensável registrar e anotar formalmente a maioria dos acontecimentos decorrentes da fase de fabricação dos produtos.

Além disto, em certas ocasiões alguns funcionários, por um motivo ou outro, acabaram se esquecendo de algumas tarefas que deveriam ser executadas, isto porque as ordens foram dadas informalmente. Em uma situação particular, foram necessários três dias para que um determinado assunto se tornasse conhecido pela direção da empresa, a qual teve que intervir nesta ocasião.

Assim, o dirigente destaca que o tamanho relativamente pequeno e a proximidade existente entre os funcionários não garantem que a comunicação vá fluir facilmente, e de maneira eficiente. Torna-se pertinente utilizar mecanismos específicos para facilitar este processo.

De acordo com as informações obtidas, a liberdade de comunicação dentro da empresa é muito grande, apresentando um fluxo de informações nos dois sentidos, tanto descendente quanto ascendente. Esse excesso de informalidade acaba, em alguns momentos, prejudicando o desenvolvimento das atividades da

empresa, pois existe um certo grau de incoerência por parte dos funcionários, que em alguns casos, ao invés de se dirigirem ao seu gerente imediato, acabam se relacionando diretamente com a direção da empresa. Mas isto acontece principalmente com funcionários que trabalham há mais tempo na empresa, os quais preservam uma cultura antiga e que não perceberam que a empresa mudou e ainda está mudando.

Verificou-se que os fatores culturais de uma empresa familiar ainda perpassam o dia-a-dia dos Laticínios Serrabella, em que a tomada de decisão ainda permanece localizada e centralizada na direção. Entretanto, um de seus dirigentes relata a necessidade que a presente organização está tendo de delegar determinadas funções, atribuindo maior independência e autonomia aos seus subordinados, evitando, assim, que assuntos ou situações que poderiam ser resolvidos imediatamente cheguem ao conhecimento da alta administração, o que não é necessário. Verifica-se que ainda existe um canal de comunicação entre os empregados de nível operacional e os diretores, que segundo estes não deveria mais existir, pois para esta situação é que foram criados os cargos de gerentes.

Para auxiliar no processo de comunicação, principalmente interna, a empresa elaborou uma sala de reuniões na sua mais nova unidade, onde são realizados encontros periódicos com os seis gerentes que a empresa possui e também com os demais profissionais de cada setor, procurando informar-lhes sobre o que está acontecendo na empresa, as decisões que estão sendo tomadas, as metas e objetivos que estão sendo propostos, além de incentivar os funcionários a exporem suas constatações sobre o ambiente de trabalho, os processos, suas reivindicações ou sugestões.

A necessidade de reuniões surgiu proporcionalmente ao crescimento da empresa, pois, segundo o dirigente, antigamente a comunicação era mais fácil e as informações fluíam tranqüilamente. Agora, existem casos que determinados funcionários nem se conhecem. Quanto à divulgação das informações, a direção da empresa procura disseminá-la da melhor forma possível, entretanto, apenas as que se

referem ao nível operacional são divulgadas a todos os integrantes e as informações de caráter gerencial, que merecem maior sigilo, ficam restritas à direção.

A empresa também possui alguns quadros de avisos espalhados pela organização, em que, por meio de circulares, procura divulgar a data da realização das reuniões, bem como dos cursos e congressos de interesse dos empregados, sendo que estes cursos são totalmente custeados pela empresa. A participação nesses eventos depende da disponibilidade e dedicação dos próprios funcionários, destacando-se que os técnicos de produção acabam participando com maior freqüência pelo fato de serem ofertados mais cursos nesta área.

Sendo assim, observa-se que, mesmo que o Laticínio Serrabella não apresenta um processo formal de comunicação interna, seus dirigentes manifestam o anseio e tem conhecimento da necessidade de ser formalizar e utilizar métodos mais apropriados para se comunicarem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente da forma e dos meios utilizados, a comunicação deve ser desenvolvida ao máximo dentro das empresas, pois é através dela que são atingidos os objetivos com a eficiência esperada, além de contribuir para a integração dos funcionários.

Outro fator que pode ser observado e que deve ser considerado nas organizações é a motivação humana, que apresenta uma relação de reciprocidade com a comunicação organizacional, influenciando e sendo influenciada por ela.

Nesse contexto, a empresa de Laticínios Serrabella apresenta um certo grau de preocupação para formalizar seu processo interno de comunicação, que atualmente é muito informal. Ciente desta necessidade de alteração, a empresa está realizando reuniões como seus funcionários visando a melhorar seus processos de comunicação interna.

Nessa empresa os aspectos culturais que são criados e cultivados ao logo da existência da organização continuam a exercer sua influência. Apesar de terem sido positivos em situações anteriores, hoje já não o são, cabe à administração ser coerente e cautelosa nessa fase de mudança.

Quando questionado a respeito da importância da comunicação interna, o dirigente destacou que este processo é vital a qualquer organização, porque "só se consegue concretizar o que se pensa para a empresa, os objetivos para a empresa, se você consegue decompor isso em vários sub-objetivos e metas para as demais pessoas ficarem motivadas".

Mesmo com a importância destacada pela organização aos processos de comunicação interna, percebeu-se que a atenção da direção está mais voltada para a comunicação externa, priorizando a divulgação da sua marca, considerada o seu maior patrimônio, e procurando estreitar o seu relacionamento com os fornecedores, consumidores e comunidade em geral, através de ações sociais.

Com a realização do estudo pode-se perceber que, de acordo com a visão do diretor entrevistado, mesmo com a predominância da informalidade no processo de comunicação interna, esta se realiza com eficiência e que as manifestações dos funcionários são consideradas nesse processo. Entretanto, para uma melhor análise a aprofundamento do assunto, faz-se necessária a execução de uma pesquisa com outros componentes da empresa, procurando utilizar uma análise de discurso com maior profundidade.

BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração:** construindo vantagem competitiva**.** São Paulo: Atlas, 1998.

BORDENAVE, J. E. D. **Além dos Meios e Mensagens:** introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEITE, F. P. Investigando relações entre o processo de comunicação e a introdução de uma nova filosofia gerencial em organizações. **Anais:** ENANPAD, 2002.

MARCHIORI, M. **Comunicação Organizacional:** um enfoque estratégico. Disponível em **<**http://www.prempregos.com.br**>** Acesso em: 22 de maio 2003.

MENDONÇA, J. R. C. de; MESQUITA, Z. P. O papel da comunicação e da linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural**. Anais**: ENANPAD, 2002.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br> Acesso em: 25 de maio 2003

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THAYER, L. O. **Comunicação:** fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas. 1972.

A IMPORTÂNCIA DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS NA TOMADA DE DECISÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE DETERMINADO SETOR ECONÔMICO DE UM DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DO CODEMAU

Carine Maria Senger[1]
Nestor Henrique De Cesaro[2]

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada com o objetivo de verificar a utilização de relatórios contábeis gerenciais e sua influência no processo decisória das organizações. É importante considerar as informações dos relatórios contábeis gerenciais para administrar uma organização com eficiência e eficácia. Os relatórios contábeis obrigatórios, além de atender às exigências legais, devem ser elaborados com a finalidade de apoiar o processo decisório. Os demais relatórios são ferramentas gerenciais que facilitam a tomada de decisão diante de situações específicas. As decisões mais satisfatórias e com menor grau de risco são aquelas tomadas sob a influência de informações precisas, completas e confiáveis. Esta pesquisa, focalizando tais relatórios, foi aplicada diretamente pelo pesquisador em organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do CODEMAU, seguindo um roteiro de questões previamente elaboradas. Os dados

[1] Bacharel em Ciências Contábeis - Especialista em Contabilidade. Pesquisa requisitada pelo Curso de Especialização em Contabilidade, realizado na URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus de Frederico Westphalen – RS.

[2] Mestre em Administração – UFRGS – Professor da URI

coletados foram agrupados, analisados e interpretados quantitativa e qualitativamente para caracterizar o setor; verificar como ocorre o processo de construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais, sua importância; distribuição e utilização no processo decisório de tais organizações. A abordagem deste estudo e os resultados da pesquisa indicam que as organizações que dispensam muita importância aos relatórios contábeis gerenciais e utilizam as informações relatadas para influenciar o processo decisório contam com o apoio de uma ferramenta indispensável para aumentar seu índice de acerto na tomada de decisões, e alcançar os objetivos aos quais estão determinadas.

Palavras-chave: Informação; Relatórios Contábeis Gerenciais; Processo Decisório.

ABSTRACT

This paper is the result of a research accomplished in order to verify how the managerial accounting reports are used and their influence on the organization decisive process. It is important to consider the managerial accounting report information to manage an organization with efficiency and efficacy. Mandatory accounting reports, besides considering legal needs, must be organized with the objective of supporting the decisive process. The other reports are managerial tools which facilitate the decision making before specific situations. The most satisfactory decisions and with a lower risk degree are those taken under the influence of precise, complete, and reliable information. This research, focusing such reports, was applied by the researcher in organizations of particular economic sector in one municipality of CODEMAU region, following a sample questionnaire previously designed. The collected data were put together, analyzed and interpreted quantitatively and qualitatively to characterize the sector; to check how the managerial accounting reports are prepared

and issued; their importance, distribution and utilization in the decisive process of such organizations. The approach of this study and the results of the research show that the organizations which rely on the potential of accounting statement and make use of that information to influence the decisive process, can count on the support of an indispensable tool to increase the index of the correct decision making and, this way, reach their goals.

Key words: Information; Managerial Accounting Reports; Decisive Process.

1 INTRODUÇÃO

No universo das diferentes temáticas apresentadas atualmente, optou-se por pesquisar a utilização dos relatórios contábeis gerenciais devido a sua fundamental importância para dotar de informação o processo decisório empresarial. Percebe-se que a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos para que o administrador possa atingir os objetivos da organização.

As exigências do mundo globalizado e a influência do comércio mundial, requerem de seus administradores maior organização e eficiência técnica, afinal a evolução do desempenho do administrador inclui também acompanhar as mudanças tecnológicas e adequar-se por meio de informações qualificadas.

Constata-se a existência de vários indicadores de que as decisões mais adequadas estão diretamente ligadas com a qualidade da informação. Quando precisa, completa, relevante e fornecida em tempo hábil, a informação torna-se um excelente instrumento para a tomada de decisões, através de relatórios contábeis gerenciais eficientes e eficazes. Sendo assim, surge a necessidade de salientar, para os administradores, a importância da informação contábil na qualificação da organização.

Esta pesquisa é baseada em relevante fundamentação teórica. Embora o segmento em questão seja restrito ao município escolhido, e não permita a generalização das conclusões para os demais setores, é importante verificar o comportamento dos administradores quanto à informação contábil. Os dados quantitativos e qualitativos coletados indicarão a proporção da utilização dos relatórios contábeis gerenciais e comprovarão isso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma abordagem da documentação contábil no que se refere aos relatórios contábeis gerenciais requer que se analise, preliminarmente, o que seja uma organização e em que consiste o processo decisório, assim como se discutam as relações entre "dados" e "informações", buscando teorias da área que se referem a essas questões, dentre outras relevantes, para o processo de análise dos dados coletados.

2.1 Organização

Entende-se, por organização, um conjunto formal que reúne recursos humanos, financeiros e tecnológicos, cujos elementos interagem mútua e dinamicamente, com a finalidade de alcançar determinados objetivos, com ou sem fins lucrativos. Organizações com fins lucrativos têm como meta principal a maximização dos lucros, o aumento do faturamento e a redução dos custos. Já as organizações sem fins lucrativos têm como meta principal alcançar determinado fim, sem objetivo de lucro.

Stair (1998, p. 26) refere-se à organização como "um agrupamento formal de pessoas e de várias outras fontes estabelecidas para realizar

alguns conjuntos de metas", como um sistema em que, constantemente, fluem dinheiro, força de trabalho, materiais, máquinas e equipamentos, dados, informações e decisões. Daft (1997, p. 7), por sua vez, define organizações como entidades sociais, dirigidas por metas, projetadas como "sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados" e interligadas ao ambiente externo.

2.2 Processo decisório

O conceito de *decisão* está diretamente associado ao ato de decidir e, conseqüentemente, à necessidade de escolher uma alternativa, diante de duas ou mais opções. Kepner e Tregoe, citados por Almeida (1996, p. 10), entendem que decisão "é sempre uma escolha entre várias maneiras de se fazer uma determinada coisa ou de se atingir um determinado fim". Já Bass, também citado por Almeida (1996, p. 10), define decisões como "ações orientadas" e "julgamentos que afetam diretamente um curso de ação". Porém, o processo de "decisão envolve pensamento e ação, culminando num ato de escolha".

Atualmente, o processo decisório das organizações requer um elevado índice de informações que sirvam de suporte na escolha da alternativa satisfatória. O risco na tomada de decisão dá-se sob condições de incerteza, porém, quanto maior o número de informações no momento decisório, menor será o grau de risco e, conseqüentemente, melhor o resultado obtido.

2.3 Informação

A "informação" é um dos instrumentos mais importantes e valiosos dentro de uma organização, no entanto constantemente é confundida com "dado". Isso ocorre porque há uma estreita relação entre "dado"

e "informação", embora possuam significados essencialmente diferentes. O "dado", analisado isoladamente, não produz informação relevante e oportuna, ou seja, não possui significado algum, porém, quando transformado em informação, torna-se útil no processo decisório.

A informação, caracterizada de acordo com as definições de Stair (1998, p.6), é um excelente suporte para o decisor em seu processo decisório, possibilitando especificar resultados numéricos e estabelecer relacionamentos entre os elementos julgados importantes. Isso decorre de um sistema, isto é, um conjunto de elementos que interagem para atingir determinados objetivos.

Um sistema de informações é conceituado por Stair (1998, p. 11), como "uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*".

A influência dos avanços tecnológicos trouxe para o meio empresarial um sistema de informações baseado em computador, cuja composição requer a utilização de *hardware*, *software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos que serão encarregados de coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação.

Entre os elementos que compõem um sistema de informações baseado em computador, consideram-se pessoas, profissionais e usuários, como o mais importante. São os profissionais os encarregados de gerenciar, executar, programar e manter o sistema do computador. Além disso, os usuários dispõem dele em seu benefício para o processo decisório, através de relatórios expedidos periodicamente - diária, semanal, mensal ou anualmente.

2.4 Relatórios Contábeis Legais

Os relatórios contábeis, expõem, resumidos e ordenadamente, os dados coletados pela contabilidade, com o objetivo de relatar aos

seus usuários os principais fatos registrados em determinado período e fornecer informações de ordem econômica e financeira. Apresenta-se, a seguir, algumas definições dos relatórios contábeis exigidos legalmente, cuja obrigatoriedade está disposta na Lei 6.404/76 - Lei das Sociedades por Ações.

O Balanço Patrimonial (BP) pode ser definido como um relatório contábil estático que demonstra resumidamente o patrimônio da organização, com dados quantitativos e qualitativos. A sua apresentação facilita ao usuário observar a evolução e/ou variação da organização de um ano para o outro, e propicia um suporte informacional para futuras decisões.

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) visa apresentar o resultado líquido do exercício, a distribuição e a movimentação ocorrida no saldo da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil que ressalta a situação econômica da organização num determinado período de operações. Observando o Princípio da Competência, tal relatório confronta as receitas e os correspondentes custos e despesas, ordenadamente.

A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) é um relatório contábil que expõe as modificações que deram origem às variações no Capital Circulante Líquido da organização em um determinado período, ou seja, apresenta o fluxo dos recursos e as alterações na situação financeira. Além de identificar as fontes de recursos e sua aplicação, tem como principal objetivo orientar os usuários no processo decisório de ordem econômica e financeira quanto a futuros empreendimentos.

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) é definida como um relatório contábil destinado a evidenciar a movimentação das contas que integram o patrimônio da organização. Através de sua apresentação, obtém-se o acréscimo ou decréscimo do patrimônio líquido em um determinado período, bem como a formação e utilização das reservas. Embora a Lei 6.404/76, no artigo

n.º 186, faculte sua elaboração, a Instrução CVM n.º 059-86 dispõe sobre sua obrigatoriedade.

Ressalva-se que a elaboração desses relatórios contábeis citados está fundamentada na Lei 6.404/76 e na Instrução CVM n.º 059-86, por isso são obrigatórios, e tornam sua apresentação aos órgãos fiscais totalmente legais. No entanto, percebe-se a existência de outros relatórios contábeis relevantes que, mesmo não sendo exigidos por Lei, são destacados pela sua importância no processo decisório e estrutural da organização.

2.5 Relatórios contábeis gerenciais

Consideram-se os relatórios contábeis gerenciais instrumentos utilizados para subsidiar e apoiar o processo decisório. Sua construção não é obrigatória, porém suas informações são adequadas para fortalecer os demais relatórios e fundamentar os objetivos da organização. Conceituam-se, a seguir, alguns dos relatórios contábeis gerenciais considerados fundamentais no processo decisório.

> Marion (1998, p. 380) assegura que Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) é um relatório que indica, condensadamente, a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa e a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e ainda, o resultado do fluxo financeiro, através de uma demonstração dinâmica. Propicia a elaboração de um planejamento financeiro, necessário diante dos futuros compromissos a serem liquidados, ou seja, contribui significativamente no processo decisório.

A Análise das Demonstrações Financeiras (ADF) é um relatório elaborado a partir da análise das demonstrações contábeis legais obrigatórias. O relatório baseia-se na interpretação das demonstrações

contábeis, através de uma série de indicadores que, analisados vertical e horizontalmente, permitem conhecer a situação econômica e financeira da organização.

Tung (1976, p. 101) considera o Controle Orçamentário (CO) como "um dos instrumento úteis da área de controladoria", que serve de base para a análise do comportamento futuro da organização e que possibilita alcançar o máximo de rendimento dos recursos existentes. Cita flexibilidade, simplicidade e rapidez como características fundamentais e indispensáveis para sua implementação.

Welsch (1996, p. 279) reconhece que a análise do Ponto de Equilíbrio (PE) depende da identificação dos custos fixos e variáveis em relação ao volume de atividade e implicitamente relaciona custo, volume e lucro. Define o Ponto de Equilíbrio como "o volume ao qual a receita total é exatamente igual ao custo total".

O Controle de Estoques (CE) verifica a existência de matérias-primas, produtos semi-acabados, produtos acabados, materiais de manutenção ou outros bens, através da contagem física das unidades. Tem o objetivo de fornecer o valor dos estoques com a existência das quantidades correspondentes.

É fundamental considerar as informações contidas nos relatórios contábeis para o crescimento e desenvolvimento da organização, pois os mesmos são ferramentas gerenciais que facilitam a tomada de decisão diante de situações específicas.

3 METODOLOGIA

Para definir o tipo de pesquisa a ser utilizada, considerou-se o critério proposto por Vergara (1997, p. 44) e qualificou-se a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva porque visou a caracterizar e a descrever a realidade, ou seja, qual a utilização dos relatórios contábeis gerenciais no processo decisório das

organizações X. Foi uma pesquisa que teve por finalidade observar, registrar, analisar e relacionar os dados coletados. Quanto aos meios, a pesquisa foi de levantamento, porque impôs a investigação junto ao local onde são utilizados ou não os relatórios contábeis gerenciais. Fez a interrogação direta junto aos sujeitos, cujo comportamento se desejou conhecer, através de instrumentos de pesquisa.

O universo de pesquisa voltou-se para o município Y da região do CODEMAU. Selecionou-se uma amostra representativa de doze organizações do setor Z do município, estratificadas em grande, médio e pequeno volume de atividades. Consideraram-se as organizações que apresentaram maior retorno de ICMS para o município no ano anterior e, na época da pesquisa, encontravam-se em pleno funcionamento. Os sujeitos alvo de sua aplicação foram os administradores responsáveis pelo processo decisório.

A coleta de dados primários deu-se através da aplicação de um questionário elaborado e testado a partir dos objetivos propostos. Seguiu-se um roteiro de questões fechadas, feitas diretamente pelo pesquisador, em forma de entrevista. A visita às organizações para coletar os dados foi agendada previamente de acordo com a disponibilidade dos administradores e realizada durante a segunda quinzena do mês de abril de 200l.

O conjunto de respostas obtidas junto aos administradores das organizações encontra-se relatado e analisado no próximo capítulo deste estudo, que detalha a tabulação dos dados coletados, com interpretação quantitativa e qualitativa, considerando a importância do contato pessoal no decorrer da entrevista.

A metodologia escolhida para a aplicação da pesquisa apresentou como fator limitador a impossibilidade de entrevistar todas as pessoas envolvidas no processo decisório e que utilizam os relatórios contábeis gerenciais nas organizações do setor X e, para que se alcançassem os objetivos propostos e a pesquisa fosse realizada com eficiência e eficácia, fez-se necessário seguir uma seqüência de atividades e considerar o referencial teórico.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa aplicada em doze organizações de determinado setor econômico de um dos municípios da região do CODEMAU, sob a percepção de seus administradores. Compreende a análise e interpretação quantitativa e qualitativa dos dados coletados, considerando a importância do contato pessoal no decorrer da entrevista. O relato focaliza três grandes grupos: caracterização geral do setor; processo de construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais; e importância, distribuição e utilização dos relatórios contábeis gerenciais.

4.1 Caracterização geral do setor

Inicialmente, faz-se necessário traçar o perfil das pessoas envolvidas no processo decisório de organizações que se dedicam a determinada atividade econômica. Para tal pesquisa, relevou-se fundamental o cargo ocupado pelos entrevistados e há quanto tempo desenvolvem tal atividade. Como resultado dessa classificação preliminar, constatou-se que a maioria são administradores e trabalham há mais de dez anos na organização.

Essas informações servem para considerar os fatores individuais que limitam a quantidade e a qualidade do desempenho do decisor na organização e, ainda, são importantes para analisar a capacidade cognitiva do indivíduo, que potencialmente torna-o capaz ou incapaz de manipular um grande número de informações; as posturas evidenciadas pelos sujeitos de pesquisa possibilitam, finalmente, questionamentos diante da utilização dos relatórios contábeis gerenciais.

Para caracterizar tais organizações, são considerados aspectos relativos a tamanho, tempo de atividade, quadro pessoal, setorização, nível de informatização, processo de alimentação de dados, elaboração

interna ou externa dos relatórios contábeis gerenciais. De acordo com o levantamento, a maioria possui tempo de atividade superior a dez anos. Esses dados comprovam a experiência prática com a atividade da maioria dos entrevistados.

Durante a aplicação do questionário, constatou-se que a maioria são empresas do tipo familiar, de pequeno porte, que optam por trabalhar apenas com a família, sem contratar funcionários externos. A contratação torna-se inviável devido ao custo adicional com a folha de pagamento, o que não compensa para trabalhos realizados fora do horário e aos domingos e feriados.

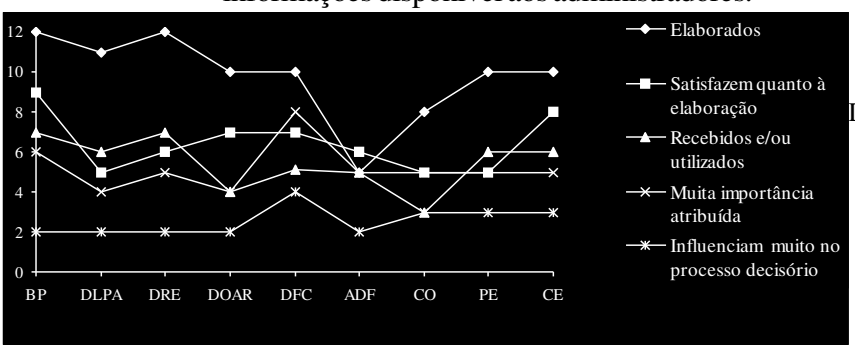
Percebe-se que as organizações que possuem o processo de alimentação de dados informatizado e um contador interno dispõem de informações precisas, completas e em tempo hábil. Isso possibilita a utilização permanente dos relatórios contábeis gerenciais, os quais possuem influência direta no processo decisório e são considerados ferramentas fundamentais. Essa afirmação é o que deixa transparecer um dos entrevistado: "depois que informatizamos a empresa e contratamos um contador, tudo melhorou, os dados estão sempre na mão". Outro deles complementa: "se não fosse isso, não sei onde a empresa estaria".

4.2 Processo de construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais

Os resultados da pesquisa apontam que o processo de alimentação de dados na construção dos relatórios contábeis gerenciais ocorre manualmente na maioria das organizações. O processo manual de alimentação de dados requer maior disponibilidade de tempo e estão sujeitas a falhas, tanto técnicas como humanas, durante sua efetivação. Eis a razão pela qual algumas organizações utilizam recursos tecnológicos e envolvem profissionais qualificados e predispostos, capazes de processar e executar um sistema de informações. A

integração desses recursos contribui significativamente para elaboração e construção de relatórios contábeis gerenciais completos e torna a informação qualificada e conveniente para o controle, acompanhamento e planejamento da organização.

A elaboração dos relatórios contábeis gerenciais, cujos modelos estão informados na Figura 1, ocorre em grande parte das organizações, exceto em algumas nas quais a preocupação está voltada apenas para o cumprimento das exigências legais. Os relatórios que se destacam como os mais elaborados são os considerados obrigatórios pela legislação vigente. Algumas organizações deixam a desejar no que se refere à elaboração de relatórios contábeis gerenciais que fornecem dados e informações específicas e detalhadas para a tomada de decisões, de forma que seus administradores possam usá-las prontamente, a fim de aumentar a eficiência de sua organização. Estes relatórios, quando elaborados, passam a ser mais uma fonte de informações disponível aos administradores.



DOS RELATÓRIOS

Na maior parte das organizações, a forma de elaboração desses relatórios dá-se de duas maneiras distintas: relatórios exigidos legalmente são elaborados através de escritórios contábeis externos por sistema informatizado, e relatórios de controle gerencial são elaborados

internamente por sistema manual. As organizações que elaboram todos os relatórios contábeis gerenciais internamente, por sistema informatizado, contam com a assessoria de um contador interno e a influência dos recursos tecnológicos disponíveis no mercado, ou seja, empregam um sistema de informações baseado em computador, utilizam *hardware*, *software*, pessoas e instrumentos que processam adequadamente dados em informações. Isso agiliza e facilita a construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais.

4.3 Importância, distribuição e utilização dos relatórios contábeis gerenciais

A construção e elaboração dos relatórios contábeis gerenciais atingem seu objetivo a partir do momento em que as informações neles contidas são distribuídas entre as pessoas envolvidas e utilizadas no processo decisório das organizações, procurando diminuir o grau de incerteza e propiciar decisões com maior probabilidade de acerto.

A identificação de que a utilização dos relatórios contábeis gerenciais é restrita somente aos administradores, em 83% das organizações, permite concluir que as informações não são distribuídas aos demais integrantes do processo decisório, ou seja, os responsáveis por setores e demais funcionários das organizações não têm acesso aos relatórios contábeis gerenciais. O fato de a maioria das organizações agir dessa forma faz com que o processo decisório também seja restrito e, desse modo, centralizado aos administradores, pois é impossível um responsável por determinado setor tomar uma decisão sem conhecer a realidade organizacional e as informações contidas nos relatórios.

O relatório Análise das Demonstrações Financeiras se destaca como o relatório contábil gerencial com menor freqüência de elaboração e utilização em 58% das organizações pesquisadas. Isso significa que tais organizações não analisam as demonstrações

contábeis através de indicadores que permitam conhecer a situação econômica e financeira da organização. Questiona-se essa atitude devido à importância de diagnosticar a realidade organizacional para fundamentar o processo decisório. Diante desses apontamentos, confirma-se que a elaboração dos relatórios contábeis é apenas para cumprir com as exigências legais, ao invés de servir para embasar decisões.

Analisando os dados coletados, constata-se que 33% dos entrevistados afirmam conferir mais importância para a Demonstração de Fluxo de Caixa, porque consideram esse relatório uma ferramenta essencial de controle gerencial, uma vez que se trata de um relatório que permite tomar decisões mais confiáveis com rapidez. Para um dos entrevistados, "a Demonstração de Fluxo de Caixa é a chave para planejar onde se quer chegar, dá segurança para fazer as coisas certas". Outro, reforça essa concepção afirmando que "a Demonstração de Fluxo de Caixa é o coração da empresa; se não funcionar o financeiro, a empresa não sobrevive".

Entre os fatores que influenciam a elaboração, o recebimento e a utilização dos relatórios contábeis gerenciais, destacam-se a obrigatoriedade e a confiabilidade desses relatórios. As organizações visam, primeiramente, cumprir com as exigências legais, reduzindo ao máximo suas obrigações fiscais, mesmo que para isso seja necessário ocultar a ocorrência de alguns fatos. Agindo dessa forma, estão impossibilitadas de utilizar as informações contidas nos relatórios, pois tais informações não são precisas, completas e relevantes no processo decisório, já que não exprimem a realidade da organização.

Questionados sobre a influência dos relatórios contábeis gerenciais no processo decisório das organizações, os entrevistados responderam considerando os códigos a seguir enumerados. Os dados levantados estão representados na Tabela 1.

1 Nada;
2 Pouco;
3 Bastante;
4 Muito.

TABELA 1 - INFLUÊNCIA DOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS NO PROCESSO DECISÓRIO

Relatórios contábeis gerenciais	1	2	3	4
Balanço Patrimonial	03	04	03	02
Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados	04	05	01	02
Demonstração do Resultado do Exercício	03	03	04	02
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	03	03	04	02
Demonstração de Fluxo de Caixa	02	02	04	04
Análise das Demonstrações Financeiras	05	01	04	02
Controle Orçamentário	04	03	02	03
Ponto de Equilíbrio	03	02	04	03
Controle de Estoques	05	02	02	03

A sintetização dos dados da Tabela 1 permite concluir que para apenas duas organizações todos os relatórios contábeis gerenciais influenciam muito no processo decisório, devido à confiabilidade das informações neles contidas. Para as demais, há diferentes níveis de influência; alguns relatórios influenciam mais e outros menos. A revelação de que a Demonstração de Fluxo de Caixa influencia muito para quatro dos entrevistados no momento de tomar decisões sustenta o que foi registrado anteriormente, pois muitas organizações consideram imprescindível esse relatório e conferem muita importância a ele.

É importante salientar que quatro organizações revelaram conferir muita importância aos relatórios contábeis gerenciais, entretanto somente duas delas afirmaram que os relatórios contábeis gerenciais influenciam muito no processo decisório. Questiona-se tal atitude, pois alguns administradores atribuem muita importância aos relatórios contábeis gerenciais, porém divulgam que tais relatórios não influenciam no momento de tomar qualquer decisão. Então, por que razão elaborar os relatórios contábeis gerenciais, recebê-los periodicamente, se suas informações não são relevantes na tomada de decisão? Será que os relatórios contábeis gerenciais são elaborados somente para atender

às exigências legais, sem serem considerados como ferramentas gerenciais e administrativas? Essas são questões pulsantes porque parece ser inviável a elaboração de relatórios contábeis gerenciais cujas informações estejam incompletas, sejam irrelevantes e que não possam ser utilizadas para fundamentar decisões.

A utilização dos relatórios contábeis gerenciais no processo decisório das organizações é efetivada mediante a confiabilidade das informações relatadas, ou seja, tais relatórios só podem influenciar significativamente uma decisão se suas informações forem precisas e completas. A possibilidade de utilizar os relatórios contábeis gerenciais como suporte administrativo é limitada às organizações em cujos relatórios contábeis gerenciais há expressão da realidade organizacional. Ficam prejudicadas as organizações que omitem e não processam determinados dados durante o exercício de sua atividade e, conseqüentemente, constrõem os relatórios contábeis gerenciais baseando-se em dados fictícios.

A confiabilidade das informações demonstradas nos relatórios contábeis gerenciais é uma das características que fazem com que algumas organizações lhes atribuam muita importância e considerem tais informações influenciadoras do processo decisório. Os dados coletados, porém, mostram que, embora seja atribuída muita importância aos relatórios contábeis gerenciais, algumas organizações não utilizam suas informações no processo decisório, devido à inexistência dessa confiabilidade informacional nos relatórios que levam a termo.

É difícil avaliar com precisão o grau de utilização dos relatórios contábeis gerenciais e sua influência no processo decisório das organizações e mensurar com exatidão essa influência nos resultados empresariais e, também, relacioná-la de maneira determinista com o posicionamento de tais organizações no mercado. Presume-se, contudo, a existência de uma relação linear direta, de causa e conseqüência, com relação a essa questão. As organizações que trabalham com um número maior de informações enfrentam um grau de incerteza menor, por isso, algumas dessas organizações integram

recursos humanos e tecnológicos em um sistema de informações abrangente e confiável, tornando sua estrutura administrativa mais eficiente e eficaz para obter os resultados desejados.

5 CONCLUSÃO

É importante, nesta fase final, retomar o objetivo primordial da Contabilidade que, segundo os argumentos de Franco (l997, pp.19 e 21), é fornecer informações e orientações amplas, completas e precisas sobre o estado patrimonial e os resultados econômicos produzidos pela gestão administrativa em determinado período, informações necessárias para a tomada de decisões por parte dos administradores, o que ocorre através da elaboração de relatórios contábeis gerenciais.

Observações realizadas no transcurso da pesquisa, no entanto, permitem concluir que esse objetivo é distorcido na maioria das organizações, nas quais a elaboração dos relatórios contábeis gerenciais dá-se com o fim único de atender às exigências do fisco, reduzindo ao máximo as obrigações fiscais, mesmo que isso implique a omissão de determinados fatos contábeis. Sendo assim, o objetivo principal da Contabilidade não se concretiza, porque as informações dos relatórios contábeis gerenciais não são confiáveis e relevantes e não podem orientar o processo decisório das organizações. Já as organizações que possuem um sistema de informações completo são organizações que buscam na Contabilidade um suporte técnico e gerencial para suas decisões e, a partir disso, conseguem alcançar os objetivos que estão determinadas a atingir e crescem gradativamente no mercado.

As organizações do setor Z do município em questão são, em sua maioria, organizações pequenas e familiares, cujo conhecimento administrativo e contábil é empírico. Por esse motivo, as informações dos relatórios não influenciam na maneira de administrar, que fica muito aquém de uma configuração profissional, embora os custos sejam mais

baixos e a capacidade de reagir, mais rápida. Na maioria dessas organizações, o proprietário-administrador trabalha muito e sobra-lhe pouco tempo para pensar estrategicamente. É recomendável, nessas empresas, a implementação e utilização de relatórios contábeis gerenciais como ferramenta indispensável para manter, projetar e permanecer com uma organização diante das necessidades e exigências do mercado atual.

Finalizando, registramos as considerações de Marion (l997, p.28), segundo o qual a aplicação de recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência tornou-se uma tarefa nada fácil para as organizações, devido às dificuldades econômicas enfrentadas por elas. A experiência e o *feelling* dos administradores deixaram de ser fatores decisivos no quadro atual, e as informações contidas no relatórios contábeis gerenciais elaborados pela Contabilidade passaram a ser uma exigência para nortear tais decisões.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, L. B. de**. Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica de gestão econômica.** São Paulo: FEA/USP, 1996.

BRASIL, Lei das S.A. 6.404, 15 de novembro de 1976. **Manuais de Legislação**. São Paulo: Atlas.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas,1998.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1976.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas,1996.

CONTROLADORIA É *STAFF* OU LINHA?

Marli Braun Chagas[1]
Osmar Antonio Bonzanini[2]

RESUMO

Este artigo apresenta a visão de vários autores sobre o conceito de controladoria, além de abordar as atribuições do *controller*. A literatura não define claramente o termo, estando mais voltada para a descrição das atribuições e aptidões necessárias para o exercício da função. Como órgão administrativo, dentro da estrutura organizacional, a controladoria é considerada como órgão de *staff* sob o ponto de vista do aconselhamento e assessoramento, de modo consensual entre os autores pesquisados. Há divergência entre os autores, quando se refere à sua classificação quanto a tomada de decisão. Os autores da linha mais ortodoxa defendem a controladoria como órgão de *staff*, enquanto os defensores do sistema GECON se posicionam no sentido de ser a controladoria órgão de linha na produção de informações, no controle interno e na determinação dos sistemas de informação.

[1] Graduada em Ciências Contábeis, Especialista em Administração Pública, aluna do Curso de Mestrado em Gestão, Desenvolvimento e Cidadania da UNIJUÍ – RS, professora do curso de Ciências Contábeis da UNOESC, Campus de São Miguel do Oeste – SC e UNOCHAPECÓ – SC. marli@clicrapido.com.br
[2] Graduado em Ciências Contábeis, Especialista em Controladoria, aluno do Curso de Mestrado em Gestão, Desenvolvimento e Cidadania da UNIJUÍ, Ijuí - RS, professor dos cursos de Ciências Contábeis e Administração – Comércio Exterior, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Campus de Frederico Westphalen – RS. bonzanini@fesau.psi.br

Palavras-chave: controladoria, *controller*, *staff*, linha, contabilidade, organização, estrutura organizacional, informações.

ABSTRACT

This article presents some considerations from several authors about the concept of controllership, besides focusing the controller's attributions. Literature does not define the word clearly because it is more related to the description of the attributions and abilities which are necessary to perform the talk. As an administrative agency in the organizational structure, the controllership is considered as a staff agency when taking into account advice and assistance, according to authors' views. There are disagreements among the authors regarding the decision making classification. More orthodox authors defend the controllership as a kind of staff agency, while the partners of the GECON System believe that the controllership can be an agency which facilitates information production, the internal control and the determination of information systems.

Key - words: controllership, *controller*, staff, rank, accounting, organization, organizational structure, information.

1 INTRODUÇÃO

Na era globalizada, onde as fronteiras são cada dia mais estreitas, a informação é vista, cada vez mais, como um recurso estratégico.

As mudanças econômicas, sociais e ambientais ocorridas nas organizações, resultantes do processo de globalização, influenciaram no porte, na estrutura e na complexidade das mesmas. As organizações

se deparam com problemas quanto aos processos envolvidos em suas atividades e, especificamente, o controle desses processos.

A verticalização, a diversificação e a expansão das organizações induz à criação de novos departamentos e divisões na sua estrutura, fugindo da capacidade de controlar por meio do controle centralizado. Surge, então, a necessidade e a tendência de descentralizar as decisões, de delegar poderes, bem como, a necessidade de controlar e mensurar o desempenho das novas e diversas divisões. Neste aspecto, Agrasso (2000, p.102), explica que "muitas organizações estão evoluindo da típica estrutura hierárquica da sociedade industrial para estruturas com uma base operacional mais larga e um reduzido número de níveis hierárquicos".

A controladoria, pelo seu envolvimento nos diversos níveis da organização, e pelo fato de abrigar em suas atividades o fornecimento de informações, com a função de fazer projeções e de ser justa e imparcial – elementos importantes ao contexto organizacional e à sobrevivência das organizações na atualidade, se apresenta como um tema importante de estudo.

Neste sentido, a função de controlar é vista como um instrumento de administração, que a crescente complexidade nas empresas exige em troca de um bom desempenho. (KANITZ, 1977). Com base na complexidade do ambiente empresarial, surge a controladoria, no início do século XX. Seu início é através das grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar um rígido controle de todos os negócios das empresas, de suas subsidiárias e/ou filiais. (BEUREN, 2002). Assim, a atividade de controlar é apresentada como um instrumento de gestão nas empresas, capaz de controlar o cumprimento da "missão" da organização, sua eficácia, e a garantia da sua sobrevivência.

Junto com a controladoria, surgiu a figura do *controller*. Os primeiros controllers tiveram origem no departamento de contabilidade e no departamento financeiro das empresas. (KANITZ, 1977). Assim, pode-se inferir sua estreita ligação, ou por que não dizer, sua origem intimamente ligada à contabilidade.

Porém, a função da controladoria não é somente administrar o sistema contábil da empresa. O *controller* necessita muito mais do que conhecimentos contábeis ou de finanças para desempenhar suas tarefas. Os atuais conceitos de controladoria indicam que o *controller* desempenha sua função de maneira muito especial, pois organiza e se reporta a dados relevantes, exercendo uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e os objetivos da empresa. (NAKAGAWA, 1995).

As atividades do *controller* nem sempre são específicas ou definidas no contexto organizacional. Em vista disso, ele pode desempenhar várias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes. (KANITZ, 1977).

A controladoria tornou-se importante para as organizações, especialmente na era dos sistemas de informações que estamos vivenciando, elevando o número de atribuições do *controller* para que possa desempenhar suas funções, tendo sob seu comando, um elevado número de pessoas.

Com o surgimento da controladoria, e o aumento de suas atribuições, houve necessidade de contar com um número elevado de pessoas para desempenhar todo um conjunto de tarefas, fato que provocou mudanças na estrutura das organizações.

A estrutura formal das organizações empresariais é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. (OLIVEIRA, 1986). Existem três tipos tradicionais básicos de estrutura organizacional: a *organização linear* baseada no princípio da unidade de comando; a *organização funcional (staff)* baseada na assessoria funcional e especialização de funções; e a *organização linha-staff* que é uma combinação dos tipos linha e funcional.

No presente estudo, buscou-se em diferentes autores a resposta para a questão da classificação da controladoria nas estruturas organizacionais, com o objetivo de estabelecer se a controladoria é um órgão de linha ou *staff*. Inicia apresentando os procedimentos

metodológicos utilizados, e os conceitos de estrutura organizacional, que possibilitam uma visão, ainda que superficial, da evolução da importância da controladoria nas organizações. Em seguida, são abordados os aspectos conceituais ligados à controladoria e à figura do *controller*. Na seqüência, é apresentada a classificação da controladoria na estrutura organizacional, sob a ótica de vários autores, seguida das considerações finais do estudo, com o objetivo de responder ao seguinte questionamento:

Afinal, a controladoria é um órgão de "*staff*" ou de "linha"?

2 METODOLOGIA

O artigo apresenta-se sob a forma de uma pesquisa exploratória. Os estudos exploratórios caracterizam-se por permitir aos investigadores aprofundarem seus conhecimentos sobre determinado tema (TRIVIÑOS, 1987). O estudo também envolve levantamento bibliográfico. A característica principal de um estudo bibliográfico é a de explicar um assunto ou problema, embasado em referências teóricas publicadas em documentos, permitindo a análise das contribuições já existentes sobre o tema (CERVO E BERVIAN, 1996).

3 AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As organizações sempre tiveram dois tipos de estruturas: as formais e as informais. As estruturas formais são aquelas que aparecem no organograma da empresa e retratam tanto as cadeias de comando como a hierarquia da companhia, os órgãos de linha e os órgãos de assessoria ou *staff* (CRUZ, 1997). Já as estruturas informais não aparecem em lugar algum, nem possuem uma hierarquia previamente definida, mas podem ser mais poderosas que qualquer outro tipo.

Segundo Oliveira (1998, p.82), "estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma".

Até o início da década de noventa, as estruturas formais eram bastante rígidas, desprovidas de criatividade, e estavam alinhadas com os objetivos de curto e longo prazo perseguidos pela empresa. Neste período, as estruturas formais destinavam-se a executar as funções administrativas de controlar, planejar, organizar e dirigir. No entanto, a estrutura informal era a que mais operacionalizava as atividades da empresa. Surgiram inúmeras teorias aplicáveis às ciências sociais de um modo geral, que determinam a estrutura organizacional da empresa. A empresa é considerada um sistema aberto, segundo o pensamento sistêmico, contrapondo o pensamento da abordagem estruturalista. Na teoria clássica a ênfase era dada à organização formal. Já na teoria neoclássica o pragmatismo era focado na busca de resultados concretos e palpáveis.

As estruturas formais são conhecidas e divulgadas por meio de organogramas, fluxogramas e outros documentos que circulam interna e externamente. Neles é que estão estabelecidos os procedimentos a serem adotados na organização, a hierarquia, por meio da descrição das competências e atribuições de cada subsistema, departamento ou setor.

> Com relação à organização formal, Chiavenato (2000, p.143), afirma que organização formal é a determinação dos padrões de inter-relações entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente por meio das normas, diretrizes e regulamentos da organização, para o alcance dos seus objetivos. Assim, a estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos.

Assim, pode-se inferir que a estrutura formal é um fator limitante nas relações sociais e no processo operacional, ou seja, determina em grande parte como devem ocorrer as relações sociais, contato entre os membros do grupo, e como os bens ou serviços devem ser produzidos. Quanto mais formal a empresa, menor sua capacidade de adaptação às mudanças. O executivo que melhor conhece a estrutura informal da empresa, tem melhores condições de utilizá-la para atender os objetivos da mesma.

A estrutura organizacional representa o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões da organização, não deve estar limitada ao organograma, deve ser dinâmica, em especial se considerados os aspectos informais das relações sociais dos membros da organização.

Ao referir-se à estrutura organizacional, Oliveira (1998, p.85), coloca como sendo "o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa".

A estrutura organizacional deve levar em conta a missão, o produto, o mercado, a tecnologia, o ambiente, as crenças e os valores, embora estes dois últimos nem sempre de forma explícita, muito embora acabem determinando a estrutura organizacional das mesmas.

Nas organizações formais são encontrados três tipos tradicionais de organização: linear, funcional e linha-*staff*. A posição dos diversos autores é de alertar que a aplicação de um tipo puro, dentro do modelo teórico apresentado, ocorre muito raramente, dado a complexidade das organizações.

A organização do tipo linha-*staff* é a junção da linear e da funcional. Utiliza a unidade de comando típica da linear e funcional por especialidade, assessoria de *staff*. Na descrição de Chiavenato (2000, p.148), "é também denominada de organização hierárquico-consultiva."

Existem duas formas de diferenciar as atividades de linha e assessoria ou *staff* nas empresas. A primeira, considera que as unidades organizacionais de linha têm ação de comando, enquanto que as unidades de assessoria não têm ação de comando, pois apenas

aconselham as unidades de linha no desempenho de suas atividades. A segunda forma de diferenciação de linha e assessoria é considerar as unidades organizacionais de linha como ligadas às atividades-fins da empresa, enquanto as unidades organizacionais de assessoria como ligadas às atividades-meio da empresa. Esta diferenciação, em termos de estrutura organizacional nem sempre é respeitada (OLIVEIRA, 1998).

Neste mesmo sentido se posiciona Chiavenato (2000, p.149), "ao fazer a distinção dos órgãos de linha e os de *staff* quanto ao relacionamento dos objetivos da empresa. Enfatiza que as atividades-meio são consideradas *staff* e atividades-fim consideradas de linha. Se houver mudança nos objetivos da organização a estrutura linha-*staff* sofrerá alterações".

> Kwasnicka (1995, p.204), afirma haver uma confusão significante em muitas organizações sobre o significado entre linha e staff e relata que apesar do uso dos conceitos de linha e staff criar problemas para a organização, eles são parte importante do vocabulário do administrador. Um dos pontos de vista sobre isso é que linha e staff estão atuando em funções diferentes na organização: o pessoal de linha é aquele que tem responsabilidade direta sobre os objetivos organizacionais.

Assim, infere-se que as atividades de linha estão ligadas ao gerenciamento enquanto que as atividades de assessoria ou *staff* limitadas a execução.

O sistema de autoridade refere-se a limites de autoridade considerando a hierárquica e a funcional. A autoridade hierárquica, tem sua linha de comando estabelecida pela estrutura hierárquica da empresa. Já a autoridade funcional corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais. O sistema de autoridade é constituído por: amplitude de controle, níveis hierárquicos, delegação e centralização ou descentralização.

Sobre a questão da autoridade entre linha e staff, Kwasnicka (1995, p.204), apresenta sua posição afirmando que "o pessoal de linha tem autoridade relativamente ilimitada e o *staff* não possui autoridade".

Com relação aos órgãos de linha, estes possuem autoridade linear, ou seja, autoridade para decidir e executar as atividades vinculadas aos objetivos da organização, ao passo que os órgãos de *staff* têm autoridade funcional de assessoria, de planejamento e controle, de consultoria e recomendação (CHIAVENATO, 2000).

Já o Sistema de Gestão Econômica - GECON, para o qual as organizações empresariais são heterogêneas quanto ao tamanho, complexidade e definição das áreas de responsabilidade, entre outras características, trata a controladoria como órgão administrativo de *staff* mas com autoridade formal e informal. Independente das características das empresas, o grau de autoridade pode ser subdividido em dois níveis – autoridade formal e autoridade informal. A controladoria possui autoridade formal quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com suas atividades e funções, e autoridade informal à medida que os assuntos que a mesma trata, se refiram a aspectos técnicos conceituais inerentes ao grau de especialização envolvidos na função (CATELLI, 1999). Neste ponto, esta passará a adquirir autoridade informal, em conseqüência do domínio dos conceitos e técnicas funcionais de suas atividades.

4 CONTROLADORIA

A exata definição do termo controladoria ainda não se mostra claramente definida na literatura. Vários autores têm desenvolvido estudos sobre o tema, estando os relatos mais voltados para a descrição das atribuições e aptidões necessárias para o exercício da função.

Controlar processos é preocupação importante de inúmeras ciências, física, política, psicologia, as quais levam muito a sério o

controle e o autocontrole da natureza, da sociedade e do ser humano. O problema de controlar as instituições e seus componentes está se agravando em marcha acelerada, principalmente por dois motivos: as empresas estão se tornando cada vez maiores, tanto em termos absolutos quanto em termos relativos; e o mundo está mudando de maneira contínua, rápida e imprevisivelmente (KANITZ, 1977).

A necessidade de controle derivou da descentralização empresarial, da delegação de poder e da expansão geográfica das organizações. Neste aspecto, Tung (1976, p.77) relata que a palavra "*Controller* (Estados Unidos) ou *Comptroller* (Inglaterra) serviam, inicialmente, nesses respectivos paises, para designar o executivo que tinha a tarefa de controlar ou verificar contas, e com a evolução industrial e comercial essa definição tornou-se inadequada".

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. A partir da Revolução Industrial as empresas que proliferaram, mesmo concorrentes entre si, no final do século de XIX começaram a se fundir, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado (BEUREN, 2002). O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam pelos Estados Unidos e outros países.

Com o decorrer do tempo este perfil foi sendo modificado, acompanhando os interesses variados e dinâmicos, seja dos acionistas, credores ou gestores. Com a expansão dos negócios e o aumento da complexidade as atribuições do executivo financeiro foram ampliadas, sendo delegadas maiores responsabilidades e níveis de autoridade pelos gestores e acionistas (BEUREN, 2002).

Atualmente, em algumas empresas, em especial nas que requerem um conhecimento técnico, foi criada a figura do *controller* operacional, com vistas a atender as necessidades específicas dos gestores dessas áreas, além do profissional que exerce essa função em sentido mais

amplo, voltado ao processo decisório da empresa como um todo (BEUREN, 2002).

Podem existir diversos níveis de controladoria dentro da empresa. Na administração central tem-se o *controller* geral, e, nas demais divisões administrativas e operacionais, pode haver um *controller* que normalmente se reporta diretamente ao gestor da área em que desempenha a função (BEUREN, 2002). As responsabilidades funcionais são as mesmas, mas devem ser respeitadas as particularidades funcionais e a hierarquia definida na organização.

A função da controladoria não é apenas administrar o sistema contábil da empresa. Suas atribuições vão além desta função.

Neste aspecto, Kanitz (1977, p.06), entende que:

> Atualmente, o controlador se acerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que tem a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos do conhecimento, um imenso volume de informações necessários ao cumprimento da função de controladoria.

Para os estudiosos do tema controladoria, em nosso país, e adeptos do sistema de gestão econômica - GECON, o termo controladoria é conceituado da seguinte forma:

Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo, como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações, (ALMEIDA, 1999).

Para os pesquisadores e defensores do sistema GECON a missão da controladoria é a de "assegurar a otimização do resultado econômico da organização." E para seu efetivo desempenho, terá responsabilidade e autoridade.

Pela abordagem dos diversos autores, pode-se constatar a evolução da controladoria no tempo, passando do estágio de órgão administrativo responsável pelo controle para órgão administrativo responsável por assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

5 *CONTROLLER*

A ampliação das funções do *controller* e o surgimento desta figura nas demais divisões da organização, além do lotado na administração central da organização é fruto de três fatores. Estes fatores são: a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações (BEUREN, 2002).

No Brasil, a função do *controller* emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país, a prática existente nas grandes empresas brasileiras obedece às normas internacionais, as quais seguem em grande parte o padrão norte-americano. Inicialmente esta função era exercida basicamente por profissionais ligados à área financeira ou contábil.

> Esta escolha, segundo Kanitz (1977, p.06), se justificava por três razões a saber: 1. por serem os contadores gerais e os administradores financeiros, em função do cargo que ocupam, os que possuem uma visão ampla da empresa, o que os torna capazes de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais, 2. por ser a controladoria uma função diretamente subordinada à presidência da empresa e, 3. as informações que chegam ao contador são, predominantemente, de natureza quantitativa, e esses profissionais já estão familiarizados com os números.

É natural que, para o exercício de tão importante função sejam necessárias determinadas aptidões. Em síntese, o *controller* deve ser capaz de desempenhar as seguintes atividades: fornecer informações,

entender operações, comunicar claramente, analisar a informação, fornecer projeções e informação tempestiva, acompanhar os problemas, ganhar a confiança, ser justo e imparcial e fornecer informações de custo eficaz (ROEHL-ANDERSON E BRAGG, 1996 apud. BEUREN, 2002).

A diversidade das funções que o controlador pode desempenhar depende das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes. A função básica do controlador consiste em dirigir – e na maioria das vezes - implantar os sistemas de informação, de agir como motivador, coordenador, executar funções de avaliação, planejamento e acompanhamento (KANITZ, 1977).

De acordo com *Controllers Institute of América,* as funções básicas do *controller* vão, desde a implantação e supervisão do plano contábil da empresa; a preparação e interpretação das estatísticas e de relatórios para as decisões administrativas; ao estabelecimento de normas padronizadas, relativas à contabilidade e aos processos e sistemas de trabalho da empresa (TUNG, 1972).

Um controlador típico tem sob seu comando: a contabilidade geral, a auditoria interna, os sistemas orçamentários, os orçamentos operacionais e de capital, os sistemas e métodos e estatísticas e análises (NAKAGAWA, 1995).

De uma forma geral, a função do *controller* é de orientar as diversas áreas no sentido de que todos se comprometam com os resultados e com os objetivos da organização.

Assim, diante das considerações apresentadas, pela posição dos diversos autores citados, no item a seguir, buscar-se-à responder ao questionamento.

Controladoria é *STAFF* ou LINHA?

É evidente que não há consenso com relação ao questionamento apresentado neste estudo. A partir do

posicionamento de vários autores, a seguir será descrito como estes classificam a controladoria.

Na visão de Beuren (2002), a controladoria, enquanto órgão administrativo, é função de *staff*. Para a autora a alta administração da empresa delegou mais autoridade e responsabilidades ao executivo financeiro, ampliando a dimensão de suas atribuições. Passou a prestar assessoria sobre assuntos relacionados ao planejamento e controle, alicerçado em informações contábeis, informando ao alto escalão da empresa, com função de *staff*, sobre o desempenho de todas as áreas.

Para Tung (1976), o *controller*, como membro do *staff* da administração não exercerá autoridade direta nas operações divisionais ou em outros departamentos da empresa. Desempenha funções de conselheiro e consultor. Sua autoridade limita-se as atividades atinentes na sua jurisdição.

Mosimann (1999) relatam que vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados e a controladoria não pode controlar as demais áreas, mas presta assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Os autores da linha denominada mais ortodoxa, que concebem a missão da controladoria como "controladora", entre eles citamos Tung, Kanitz (1976, 1977), defendem a controladoria como órgão de *staff*. Para os autores, o controller presta assessoria na tarefa de controlar a empresa, e a assessorar os gerentes de linha e a alta administração. A autoridade do *controller* limita-se as atividades de sua jurisdição.

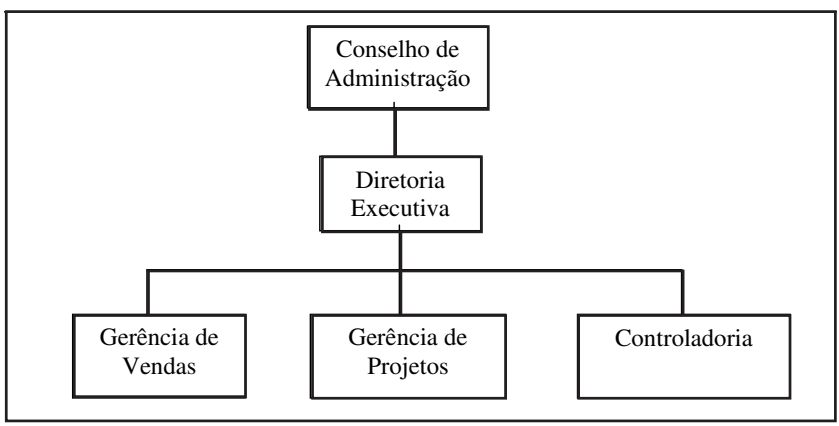
Kanitz (1977) relata que o controlador para desempenhar bem seu papel, deve se manter neutro, evitando aplicar, ele mesmo, as medidas corretivas emanadas de seu departamento. O mesmo autor admite que nem sempre é possível impedir a influência do controller nos rumos a serem seguidos pela empresa.

Neste sentido, fica evidente que o controller exerce autoridade sobre as demais estruturas de linha, em especial, quando da elaboração de planos de gestão econômica, mas não têm autoridade para cobrar resultados.

Para Nakagawa (1993), o *controller* é o principal executivo de informações na qualidade de criador (responsável pelo projeto e implementação) e comunicador (manutenção e transmissão dos relevantes) de um sistema integrado de informações.

Uma crítica ao sistema convencional, reside no fato de que em determinadas situações, a contabilidade está voltada somente aos aspectos ligados ao fisco e à legislação, e tem pouca relevância para o processo decisório da empresa. Num mundo competitivo, de alta tecnologia a informação é fonte primordial para a gestão das organizações. Para suprir esta lacuna, pesquisadores ligados à Universidade de São Paulo e liderados pelo professor Armando Catelli, desenvolveram estudos, propondo o Sistema de Gestão Econômica – GECON, modelo gerencial de vanguarda, contemplando o sistema de gestão e sistema de informação.

FIGURA 1 – CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO DE STAFF



FONTE: AUTORES DO ESTUDO

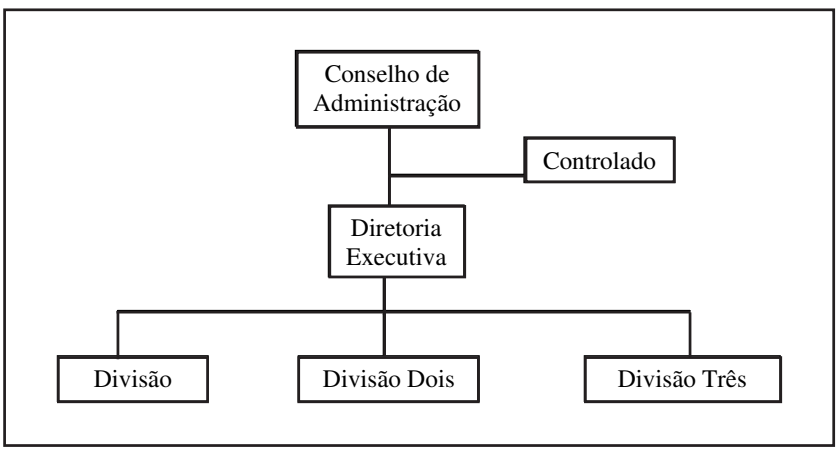
A controladoria, neste sistema, é vista como órgão de *staff*, através da execução de atividade tipicamente de consultoria e

assessoria, da mesma forma que é caracterizada pelo sistema tradicional. Mas, para o sistema de gestão econômica, a controladoria desenvolve atividades que têm uma abrangência e comprometimento muito maior e, neste sentido, transmuta-se em um órgão de coordenação (CATELLI, 1999). Mosimann e Fisch, por sua vez, ao referirem-se ao controller, abordam que:

O controller é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa maneira, encontram-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas (MOSIMANN, 1999).

Portanto, a controladoria, baseada na visão sistêmica da empresa, pela sua relevância para a organização e pela sua participação na missão da empresa, pode ser caracterizada como órgão de linha e como órgão de *staff*. Nas atividades de assessoria e consultoria se caracteriza como órgão de *staff*. Por outro lado, quando se trata da produção de informações, no controle interno e na determinação dos sistemas de informações se caracteriza como órgão de linha.

FIGURA 2 – CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO DE LINHA



O que se observa é que as organizações não objetivam tão somente o lucro mas, também, o resultado econômico. Desta forma, o *controller* têm responsabilidade e autoridade para tomar decisões respondendo pelas gestões operacional, financeira, econômica e operacional de suas atividades. Assim, apesar de ser considerada órgão de linha, enfatizam que a controladoria deva situar-se no nível de diretoria, com o objetivo de melhor gerenciar as informações, exercer o controle e coordenar o planejamento dos demais gerentes, funções estas assemelhadas a um órgão de *staff*.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou a posição de vários autores quanto ao questionamento proposto, concluindo que o tema é relevante e fonte de maiores questionamentos. O ambiente organizacional vem se modificando em resposta as freqüentes mudanças no cenário nacional e internacional. A Controladoria evoluiu de responsável pelo controle, na visão ortodoxa, para responsável pela coordenação e disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistema de informações, tendo como missão, assegurar a otimização do resultado da empresa, na visão do GECON.

Como órgão administrativo é considerada por vários autores como órgão de *staff*, sob o argumento de que o *controller* não possui o poder de controlar as demais áreas, sob a responsabilidade de gerentes de linha.

Os defensores do sistema GECON abordam que o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha, justamente porque toma decisões quanto a aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica, reconhecendo que o papel da controladoria vai além do assessoramento ou aconselhamento, para atingir o resultado global proposto para a empresa.

Concluímos que, sob o ponto de vista do assessoramento e aconselhamento, é inegável e consensual, na literatura pesquisada, ser a controladoria órgão de *staff*. Porém, analisadas as atribuições do *controller* quanto a tomada de decisão e a missão da controladoria, no entendimento dos mentores do GECON, é caracterizada como sendo um órgão de linha.

Nos posicionamos no sentido de situar a controladoria como órgão de linha, ligado diretamente a alta direção da empresa, tendo o *controller* poderes para implementar ações corretivas, objetivando atingir o resultado global da organização. Se a controladoria exercer somente o papel de assessoramento, aconselhamento, em muitos casos, ficará comprometido a resultado global da organização. Ressaltamos que a estrutura funcional está diretamente relacionada ao tamanho e cultura da organização, mas, independentemente do porte da mesma, o *controller* deve ter autoridade de gerente de linha para implementar as ações necessárias para o cumprimento da missão da empresa.

Sugere-se a continuidade dos estudos sobre o tema, com contribuições para ampliar o debate e estabelecer um posicionamento doutrinário sobre ser a controladoria órgão de *staff* ou de linha.

BIBLIOGRAFIA

AGRASSO NETO, M.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da Informação:** manual de sobrevivência da nova empresa. São Paulo: Arte e Ciência, 2000.

ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. In CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATELLI, A. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON**.** São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: CAMPUS**,** 2000.

CRUZ, T. **Sistemas, Organização e Métodos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KANITZ, S. C. **Controladoria:** teoria e estudos de caso. São Paulo: Pioneira, 1977.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo. Atlas, 1995.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas**.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria:** conceitos, sistemas, implementação **.** São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial**.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas:** uma abordagem prática**.** 5.ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa Ltda, 1976.

CHAMADA DE ARTIGOS

1 Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático

A Revista de Ciências da Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo

O principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teórico-empíricos, relacionados com a área da administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos

a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10), no mínimo, e quinze (15), no máximo, incluindo texto, bibliografia e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em Times New Roman, corpo 12. Redator Word for Windows 6.0 ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/*keywords*.

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT - NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demonstrações das mesmas para facilitar a análise dos pareceristas que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se aos colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa com qualidade jato de tinta ou laser, além do disquete correspondente.

h) A revisão lingüística dos artigos será por conta do próprio autor.

i) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

j) Cada artigo publicado dá ao autor o direito de receber cinco exemplares da revista. Quando for assinado por mais de um autor, cada um deles receberá três exemplares.

1.4 Processo de Avaliação

a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autore(s)

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo Conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos

Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto.

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de Administração
Rua Assis Brasil, 709 - Cx postal 184
98400.000 - Frederico Westphalen - RS
Telefone: 0**55 3744 9234 - Fax: 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br