

VOLUME 7 - NÚMERO 1

ISSN: 2175-3687

REVISTA DIÁLOGO E INTERAÇÃO

2013

<http://revista.faccrei.edu.br/>



FACCREI

**ESTUDO SOBRE A IMPORTANCIA DO ADMINISTRADOR RURAL – UM
ESTUDO DE CASO NA FAZENDA RIO JORDÃO, NO MUNICÍPIO DE
SERTANEJA - PR**

Ronaldo de Oliveira Marchi (FACED)
Carlos Roberto Vacella
Inês Cardin Bressan

RESUMO: O presente trabalho trata de analisar a importância do administrador para o sucesso da fazenda Rio Jordão. Motivou o seu desenvolvimento, o fato dessa atividade administrativa ser de vital importância para uma propriedade rural que deseja obter sucesso e se destacar dentre outros em um mercado cada vez mais competitivo. Foi demonstrada por meio dessa análise, que o agronegócio é uma atividade predominante na região e que os proprietários necessitam entender o grau de importância de uma boa administração rural. Como contribuição científica, esta pesquisa além de enriquecer o intelecto do pesquisador, apresentou a real situação dos processos administrativos, orientou os proprietários alguns pontos deficientes na gestão, através de um estudo de caso realizado em uma propriedade rural no município de Sertaneja-PR.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, Agronegócio, Administrador rural.

ABSTRACT: The present research is to analyze the importance of the administrator for the success of the Rio Jordão Farm. It motivated its development by the fact that the management activity is very important to a rural property in which you want to succeed and stand out among the others in an increasingly competitive marked. It was demonstrated through this analysis that the agribusiness is a major activity in the region and that the owners need to understand the standard of the importance of good agricultural management. As scientific contribution, this research besides enriching the intellect of the researcher, it also presented the actual situation administrative procedures, it guided the owners in some deficient points in management, through the case study conducted in a rural area of Sertaneja-PR.

Keywords: Administration, Agribusiness, Agricultural Administrator

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa trata da importância do administrador rural para o sucesso da Fazenda Rio Jordão. Este profissional é fundamental para o desenvolvimento e a sustentabilidade da propriedade estudada, quando aproveitado de maneira eficiente e coerente.

A pesquisa surgiu da necessidade de se entender como o administrador rural, faz diferença nesta nova fase da agricultura, que o empirismo é substituído pelo conhecimento técnico. Há necessidade de identificar os pontos falhos na administração, que leva a propriedade a não obter um resultado satisfatório, com isso proporcionar ao administrador e demais colaboradores, melhor compreensão da situação que a propriedade enfrenta, dando condições para que o administrador faça uma análise de como está sendo conduzida a organização. Desse modo, é possível organizar-se de tal forma que diminuam as falhas que

impedem a empresa de se desenvolver com sucesso.

A ausência de uma boa gestão fundamentada em conhecimento técnico tem levado a propriedade a ter vários problemas que envolvem o ciclo de produção, os custos aumentaram ainda mais e, conseqüentemente, diminuiu a lucratividade. A produção é basicamente da cultura da soja, milho e laranja, para uso da indústria, com exceção da laranja que 30% da produção é comercializada como “laranja para mesa” para o CEASA (Centro Econômico de Abastecimento Sociedade Anônima), e a venda *in natura* dentro do próprio município onde é localizado a propriedade. A fazenda possui infraestrutura adequada e todos os implementos necessários para o manejo adequado da terra, dentre os principais, como colhedoras, tratores, caminhões, atomizadores e pulverizadores do tipo *colúmbia* para o manejo adequado de agrotóxicos. Todos estes equipamentos são utilizados entre cinco colaboradores responsáveis pela produção da propriedade. Portanto, essa pesquisa partiu da seguinte situação problema: qual a importância do administrador rural para o sucesso da Fazenda Rio Jordão?

O objetivo geral deste trabalho é compreender qual a importância do administrador rural para o sucesso da Fazenda Rio Jordão. O método de pesquisa adotado é o dedutivo, que parte do geral para o específico, por ser mais abrangente e adequado para os propósitos deste trabalho acadêmico. O tipo de pesquisa utilizado é o estudo de caso. Serão utilizados como fundamentação teórica os estudos de Drucker, Ferreira, Hoffmann e Brandt entre outros.

2. ADMINISTRAÇÃO: PRINCÍPIOS GERAIS

2.1 Administração Rural

Para Davis (1957), a administração rural como todas as atividades ligadas direta ou indiretamente à produção, à transformação, à distribuição e o consumo de produtos de procedência vegetal e animal. Por vários anos, o que vem se tornando cada vez mais o cerne das atenções entre instituições acadêmicas, governamental e empresarial. O fato de este tipo de segmento ocupar qualquer grupo social especialmente pelo fator alimento chamou atenção destas instituições que buscam oportunidades aplicando tecnologia na busca de reconhecimento econômico.

De acordo com o site www.administradores.com.br, a administração rural surgiu no começo do século XX junto às universidades de ciências agrária, na Inglaterra e Estados Unidos nos chamados "*land grant*" com a preocupação de, sobretudo, analisar a credibilidade econômica e técnicas agrícolas. Administração Rural é o conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua empresa agrícola, com o fim de obter melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra. Para Hoffmann (1987), a Administração Rural é o estudo que considera a organização e operação agrícola, visando ao uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores contínuos. É tomada como função produtiva, consiste fundamentalmente em atos de decisão e, problematicamente, em distribuição de recurso, de modo a responder: o que produzir, como, quanto e com quais recursos, sendo estes considerados fatores e agentes de produção. Além disso, visam responder também à questão para quem produzir

concernente a fatores de comercialização.

Para Araújo (2010), a evolução sofrida pela sociedade com ajuda da tecnologia, mudou totalmente a maneira de administrar uma propriedade rural nos últimos 70 anos. No Brasil, não foi diferente, por conta destes avanços tecnológicos, surgiram máquinas que substituíram a mão-de-obra humana, aconteceu uma grande migração de trabalhadores rurais para as cidades, chamado êxodo rural. Com isso, há cada vez menos pessoas morando em zona rural e inchando as grandes cidades. Com estas novas tecnologias e o êxodo rural mudaram as características da propriedade rural, a lucratividade do agricultor este insignificante, ao ponto de ter que produzir em grandes quantidades sem perder a qualidade para obter o lucro desejável. Com isso houve muita desistência de agricultores pequenos que ainda tentavam sobreviver em meio de grandes produtores, que são chamados de empresários agrícolas, que em suas fazendas agora praticam a agricultura empresarial. Com a evolução da administração e da agricultura julgada moderna, a propriedade rural ganhou este título, empresa rural, demonstrando a grande importância que o agronegócio tem relacionado ao desenvolvimento econômico de todo o mundo. Mas, infelizmente da mesma proporção em que há incentivos para a produção agrícola aumentam as dificuldades e barreiras governamentais. Mas de fato não se pode obter uma boa administração rural em nível de demanda nacional e internacional sem a presença de produtos de qualidade, técnicas especializadas e ajuda de entidades governamentais.

2.2 O ADMINISTRADOR RURAL

Segundo Oliveira (1969), o agronegócio é sem dúvidas a maior indústria do Brasil, e o administrador é o profissional capaz de gerir todo o processo gerencial, econômico e social desta imensa indústria. Todos os profissionais que trabalham no ramo do agronegócio assim como em indústrias urbanas, são considerados administradores, especificamente, “administradores rurais”. Mas ter o nome de administrador apenas não basta, é preciso ser um bom gestor rural, muitos destes trabalhadores não são corretamente capacitados como deveriam na ciência administrativa.

Para Silva (2008), o administrador rural tem que despertar em todos os empregados o anseio que só há crescimento individual com o crescimento da organização. Em algumas propriedades rurais que são administradas por profissionais ressaltaram que com a oferta de participação nos lucros da empresa, viu-se um melhor aproveitamento de recursos produtivos, pois quanto mais o colaborador produzir mais lucro a empresa terá e com isso ele também ganhara.

Para Oliveira (1969), o administrador de uma propriedade agrícola deve sempre estar ligado nos processos da agricultura, da zootecnia e das indústrias rurais. Com isso Callado (2008) ressalta a importância de o gestor estar sempre ligado em todas as informações disponível, que pode ser: revistas especializadas, telejornais, boletins especializados, internet, dentre outros. Ainda segundo o autor, a principal função do administrador rural, seguindo a mesma linha dos demais profissionais administrativos, é: planejar, controlar, decidir e avaliar resultados, sempre buscando o maior ganho de lucro possível, sem perder a motivação e o bem estar dos seus funcionários.

Para Silva (2008), o profissional da administração rural deve sempre trabalhar com o pensamento a longo prazo, produzindo o suficiente para atender à demanda do mercado

interno e externo. O administrador rural deve conservar sua tão nobre profissão, sem parar de construir seus projetos ousados, mas sem esquecer da humildade e o espírito de liderança, pões desta forma obterão sucesso em seu empreendimento.

2.3 AGRONEGÓCIO

Segundo Araújo (2010), o agronegócio no Brasil tem grande importância, praticamente o país vive a favor do agronegócio, já que, sozinho é responsável por 36% das exportações brasileiras, sendo o majoritário na contribuição da economia brasileira, que torna grande responsável por evitar os déficits nacionais, também é responsável por empregar cerca de 36 milhões de pessoas, cerca de 52% da população brasileira economicamente ativa. Diferente dos outros segmentos, o agronegócio tem um custo muito baixo na geração de emprego, segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O agronegócio também é responsável aproximadamente de 45% dos gastos da família brasileira, muito mais do que qualquer outro setor. Com o surgimento de novos conceitos administrativos, o desenvolvimento da empresa rural se dá através de uma ideia de integração com os meios interno e externo, seja, com o administrador na propriedade, também nos eventos que acontecem fora dela, seja na maneira como o ciclo produtivo é realizado, o bom relacionamento entre fornecedores, cooperativas etc., a maneira como a produção chega até o consumidor final.

Com o agronegócio cada vez mais forte, cabe aos administradores buscar mudanças, na busca de capacitação da mão-de-obra diante das novas tecnologias (máquinas, colheitadeiras), e também em conhecimentos bancários, cooperativos, com isso, abrir novos mercados, como forma de agregar mais valor aos produtos. Para Araújo (2010), além da necessidade de querer buscar mudanças, é necessário ter um conhecimento e uma visão sistêmica do agronegócio. É indispensável a compreensão do agronegócio de uma forma sistêmica que engloba os setores chamados: “antes da porteira”; ”dentro da porteira”; “depois da porteira” como cita Araújo (2010):

Os setores “antes da porteira” são compostos basicamente pelos fornecedores de insumos e serviços, como: máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, corretivos, sementes, tecnologia, financiamento. “Dentro da porteira” é o conjunto de atividades desenvolvidas dentro das unidades produtivas agropecuárias, ou produção agropecuária propriamente dita, que envolve preparo e manejo de solos, tratamentos culturais, irrigação, colheita. Criações e outras. “Após a porteira” refere-se às atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa (ARAÚJO, 2010, p.10).

Segundo o autor, estas concepções foram desenvolvidas por John Davis e Ray Goldberg, na Universidade de Harvard, teve sua primeira publicação em 1957, e aprofundados em 1968 em um estudo de caso feito por Ray Goldberg, que apresentou tal necessidade de compreender o agronegócio com uma visão de Sistema Agroindustriais e com a intenção de introduzir o conceito de *Commodity* agrícolas.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Ansoff (1977), as noções estratégicas tem sido um objeto valioso cada vez mais frequente entre os administradores que utilizam métodos estratégicos. Estes interesses geraram um reconhecimento dentre os gestores que a empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade, obedecendo a regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento e a obtenção de lucros. Estas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia, ou, algumas vezes, como o conceito do campo de atuação da empresa.

Para Cobra (1992), uma organização precisa planejar o seu futuro, na busca da viabilidade do seu negócio com intuito de atender às necessidades de seus clientes ou consumidores, em busca de satisfação sempre a favor do crescimento quando possível sem perder o alvo, como é relatado por Cobra (1992) no seguinte trecho:

O planejamento estratégico é o processo administrativo de desenvolver e manter a viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento (COBRA, 1992, p.51).

Para Cobra (1992), existem vários tipos de definições e teorias que envolvem o planejamento estratégico, embora cada autor tenha seu ponto de vista em colocar suas teorias, todos eles seguem o mesmo caminho, buscando o mesmo objetivo de manter a empresa no mercado perpetuamente.

Para Cobra (1992), para estabelecer objetivos e prever os recursos indisponíveis, o administrador precisa ter um compromisso e uma linha de conduta para conseguir se manter no mercado. Este é apenas o início dentre várias etapas que o administrador utiliza de formas estratégicas em seu negócio, que são: Missão corporativa; Avaliação da competência; Análise de cenário; Avaliação dos recursos organizacionais; Fatores diferenciadores como fonte de vantagens competitivas; Natureza dos mercados e oportunidades estratégicas; Definição de produtos ou serviços e seus objetivos; Avaliação de portfólio de negócios; Projeto *Plant Information Management System* (PIMS); Formulação de estratégias; Planejamento estratégico de negócios. A utilização destes métodos o administrador rural assim como qualquer outro, conseguirá administrar de uma forma estratégica o seu negócio.

2.5 MERCADO DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS

Para Costa (2007), o agricultor ou agora com os avanços da tecnologia e a popularidade do segmento e conhecido como empresário rural, além de dispor de funcionários, com esta com a ajuda de colaboradores externos, que dão suporte técnico para a lavoura e o custeio da produção. São profissionais que trabalham em empresas ligadas diretamente ao produtor rural, como: engenheiros agrônomos das casas Agrícolas, funcionários de Cooperativas. Em uma agricultura avançada é importante utilizar estes meios para conseguir a excelência da propriedade.

Ao tratar dos fornecedores de insumos, Costa (2007) afirmou que, os empresários

rurais que querem obter sucesso necessitam sempre estarem ligadas as empresas que tem seus objetivos de difundir cada vez mais produtos altamente tecnológicos para uso agrícola. Portanto a compra de insumos modernos é fundamental para a boa produção, pois, adubos, herbicidas e defensivos consomem boa parte dos custos de produção agrícola, é neste ponto que o agricultor conseguira um lucro maior, com a redução destes custos de produção. Por isso, os técnicos de campo tem uma importância enorme, pois aplica seus conhecimentos, não deixando o produtor desperdiçar os produtos.

Com todo este suporte técnico, o agricultor tem mais segurança de utilizar um defensivo agrícola munido de receituário agronômico, e assim conseguir obter um melhor resultado. A grande desvantagem, que o produtor deve ter muito cuidado é com as vendas indevidas, que ocorrem quando o vendedor tem a necessidade de vender uma determinada cota de produtos para garantir seu emprego, com isso ele tem a necessidade de vender produtos que muitas vezes não tem a necessidade de utilizar na lavoura. Por este e outros fatos que o produtor rural tem que ter algum tipo de conhecimento científico.

Ao se referir sobre a compra e venda de insumos agrícolas, Costa (2007) relatou que antes de comprar qualquer tipo de insumos ou mesmo, máquinas agrícolas, necessário fazer uma cotação, no mínimo entre empresas distintas. Também é muito importante analisar quem irá fazer estas compras, por ser uma atividade de risco econômico para a propriedade, é recomendável que o próprio proprietário faça estas compras, a não ser que a empresa seja muito grande que utilize de métodos rigorosos de fiscalização para fazer o acompanhamento da compra. Pois a compra feita pelo funcionário mesmo que livre de corrupção, pode haver ocasiões que o funcionário compre em lugares mais fáceis, não importando se é mais caro, pois pra ele não importa, não vai sair do ordenado dele, o que para o dono é uma vantagem, ele pode comprar melhor já que o montante vai sair do próprio bolso.

A compra feita pelo proprietário possui inúmeras vantagens como: a aquisição de um produto melhor e mais barato; evita comprar produtos desnecessários; proporciona um melhor controle de despesas; força uma melhor visão dos custos do produto. O controle financeiro de uma propriedade rural é praticamente indelegável, quem deve cuidar do dinheiro é o dono. Ainda para Costa (2007) quando se administra bem o financeiro da empresa, seja em duplicatas a receber ou a pagar, talvez já se tenha andado metade do caminho para o sucesso. Quando não há controle financeiro, porem, o fracasso pode ser rápido e inevitável. Por este fato que a administração do dinheiro na propriedade deve ser feita pelas mãos do proprietário.

2.6 TECNOLOGIA APLICADA AO AGRONEGÓCIO

Para Waack (2000), a tecnologia é um dos fatores fundamentais para a atuação das empresas no atual mercado competitivo. A rapidez da evolução dos processos inovativos obriga a incorporação da tecnologia ao processo administrativo. O autor cita que: “Embora ainda incomum em nosso ambiente empresarial, esses instrumentos são cada vez mais utilizados, compondo com as áreas de *marketing* finanças, recursos humanos, administração e produção, um arsenal de metodologias práticas e objetivas.” (WAACK, 2000, p.324). Mendes (1089), há duas décadas já afirmava que a inovação em tecnologia é um fator importante para a mudança na agricultura a longo prazo. Segundo o autor é

possível utilizar a tecnologia para obter mais lucros sem ter que aumentar a quantidade de espaço ou produtos. Mas, a viabilidade desta tecnologia esta associada a diminuição dos custos totais, caso contrario, seria inviável a sua implantação.

De acordo com Antunes (1999), os produtores que se instrumentalizaram em informática, que buscaram os princípios de qualidade total, que controlam custos de produção estão aptos a tomadas de decisões administrativas com possibilidades de efeitos reais no desempenho de sua empresa rural. Este tipo de produtor já possui subsídios, já possui embasamento de qualidade para levar seu negócio a melhores patamares de produtividade e, principalmente, de lucratividade.

2.6.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

De acordo com Araújo (2003), como todos os segmentos no ramo de administração, o agronegócio também possui em suas funcionalidades a tecnologia da informação. Com o avanço tecnológico do agronegócio, esta tecnologia ficou cada vez mais indispensável para o administrador rural, já que com a utilização destes métodos é possível obter melhor conhecimentos dos dados a nível operacional, tático e estratégico. No caso da empresa estudada, é possível o auxílio da análise, do planejamento, da operação e controle da propriedade.

Segundo Araújo (2003), a maioria das propriedades agrícolas não se utiliza de técnicas de gestão, na maioria dos casos pela falta de capacitação ou conhecimento técnico dos colaboradores ou até mesmo do proprietário. O autor ainda relata que a partir da utilização destes métodos gerenciais, a empresa como um todo se obriga a se reorganizar e adotar um sistema de trabalho definido e organizado, com colaboradores capacitados para desenvolver determinadas funções, análise das informações coletadas. Com isso terá a capacidade de obter vantagens competitivas.

Apesar da tecnologia da informática ser constantemente atualizada no agronegócio, não há um suporte adequado para o uso de softwares específicos para uso agrícola, quando encontra, o valor para implantação é muito alto para pequenos produtores rurais, pois ainda possui em alguns casos a falta de conhecimento para utilizar estes programas, devido à maioria dos produtores de baixo porte por ter idade avançada e muitos deles não terem pouca escolaridade. Estes fatores realmente dificultam a introdução da tecnologia da informação no agronegócio.

2.6.2 TECNOLOGIA EM IMPLEMENTOS E INSUMOS AGRÍCOLAS

Segundo Araújo (2010), a evolução tecnológica do agronegócio foi e está sendo muito rápida, que obrigou os gestores a buscarem novas tecnologias para o seu meio, em busca de se adaptar a nova realidade. Como todo investimento, a implantação desta tecnologia gera custos que, certamente terão reflexos na conta bancaria do produtor rural, e por consequência, uma fatia destes custos certamente acabará chegando ao consumidor final. Ainda na visão do autor, deve-se mudar a forma de pensamento e atitudes a serem tomadas. Ainda para Araújo (2010), há uma necessidade de adaptação de economia, análise de viabilidades e acompanhamento dos custos e resultados, pois cada região e propriedade tem sua particularidade, como cita o autor no seguinte trecho: Para cada região possui um

tipo de tecnologia em particular, seja ela em qualquer atividade, por exemplo: “o desenvolvimento de uma raça animal ou de uma variedade vegetal com resultados ótimos para uma região subtropical pode resultar em péssimos resultados para uma região tropical” (ARAÚJO, 2010, p.65). Muitas destas tecnologias importadas nem chega a ter grande vantagem no mercado do agronegócio brasileiro, às vezes, por não se adaptar às condições topográficas ou até mesmo culturais das regiões brasileira. No entanto, existem milhares de técnicos no Brasil responsáveis por espalhar estes produtos “importados” no mercado nacional, mas muitos deles não são preparados em administração rural, com isso estão, sem intenção implantando essas novas tecnologias nas propriedades, que na realidade estão servindo de experimento, pois estes produtos ainda estão fora dos padrões brasileiro, fatores que acarretam frustrações ao produtor rural. Com todos estes problemas da implantação da nova tecnologia de grandes indústrias internacionais, existe um lado promissor, que ajuda a desenvolver o setor agrícola.

Segundo Costa (2007), um dos grandes responsáveis pelo salto na tecnologia do agronegócio brasileiro, são os grandes fabricantes de equipamentos e insumos agrícolas, que provém toda a tecnologia que ajuda a produção nacional ser cada vez maior, dando a oportunidade do agricultor utilizar um produto internacional, ou seja, o mesmo produto que se é consumido lá na Europa ou até mesmo nos Estados Unidos, também é possível adquirir aqui no Brasil. Mas, um dos grandes vilões são os preços dos tais produtos, pois são protegidos por patentes a nível mundial.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 Histórico da Fazenda Rio Jordão

De acordo com um dos proprietários, a Fazenda Rio Jordão foi adquirida em 2002, possuindo uma área total de 254,1 hectares paulistas. A propriedade está localizada na zona rural a dois quilômetros do distrito de Paranagi, e a vinte e cinco quilômetros do município de Sertaneja, no norte do estado do Paraná. E também está próxima às margens do rio Paranapanema e ao rio Tibagi.

Devido a grandes frustrações de safra, causados por fatores climáticos e má conservação do solo, praga erva daninha, ocasionou uma dificuldade na capacidade de pagamento da então, propriedade recém-adquirida, e os custos de produção. Agravou ainda mais, o fato da inexperiência do gestor. No segundo ano, após o período de crise, e com boas condições climáticas, em 2009 conseguiram estabelecer uma nova média de produção, que atingiu um patamar de quase 50% de aumento, e assim conseguiram igualar às outras propriedades vizinhas. Hoje, a propriedade sofre com a falta de estruturação na gestão. Apesar deste ponto falho na administração, a fazenda passou por um processo de reestruturação de máquinas e implementos, e infraestrutura, com a aquisição de colhedoras, tratores, pulverizadores, atomizadores, um caminhão, uma carreta tipo bazuca, além da construção do barracão pré-moldado, e o poço artesiano que abastece a sede, também construída recentemente. Após este período de crise enfrentados não só pelos proprietários da Fazenda Rio Jordão, o município de Sertaneja possui quatro instituições concorrentes de apenas uma cooperativa que atua na região, Cocamar, que recém assumiu as instalações da antiga Corol. Sertaneja conta com 5.617 habitantes, com uma área total de 444,493 Km². A

economia é baseada na agricultura, principalmente no cultivo de soja e milho. Há quatro indústrias, todas ligadas ao recebimento de cereais “in natura”. A propriedade dispõe de uma boa estrutura física para o manejo da terra, mas segundo o proprietário ainda possui grandes dificuldades para o sucesso da fazenda, e a maior dificuldade está na comercialização do produto final, pois há falta de conhecimento de mercado, ficando a mercê das empresas de insumos agrícolas que fazem o papel de atravessadores de produtos. Mesmo com a falta de uma boa gestão, a propriedade conseguiu no período de 2002 a 2011 uma melhoria de seus rendimentos. Como o produtor relata, há uma grande necessidade de um administrador preparado, tanto com o conhecimento empírico quanto o científico.

3.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa abaixo foi realizada por meio de uma entrevista informal com um dos proprietários da fazenda Rio Jordão, no dia nove de outubro do presente ano, e tem como alvo esclarecer os objetivos iniciais sobre como é feito o processo administrativo, desde o início do planejamento de plantio, até a comercialização dos produtos. Na fazenda, o cultivo limita-se a apenas três culturas, a soja, milho e a laranja, o milho e a soja por serem os produtos de maior remuneração e facilidade na comercialização na região, e a laranja por ser um diferencial, trazendo uma fonte alternativa de renda para os agricultores da propriedade estudada.

O atual administrador da fazenda possui grandes limitações na administração da organização, devido à falta de conhecimento técnico dos processos administrativos. Ele possui apenas o nível médio, sendo assim, o conhecimento adquirido é totalmente empírico, resultado da convivência durante vários anos trabalhando neste ramo. Apesar de este tipo de conhecimento passado de geração em geração ser muito importante para o bom desenvolvimento da propriedade, não substitui o conhecimento técnico, a falta desta ciência pode levar a propriedade a um nível de regressão nos processos administrativos levando assim a empresa a um congelamento do desenvolvimento, em relação as demais propriedades do mesmo ramo. Segundo o proprietário, embora não exista um conhecimento específico sobre distribuição de trabalho na propriedade, existe um organograma para o desenvolvimento das atividades, onde pode ser analisado todos os cargos distribuído dentre os colaboradores na propriedade em questão. Todas as tarefas são divididas entre os quatro donos da propriedade, e dois colaboradores fixos, assim distribuídos no organograma. Cada um possui uma ou mais funções específicas, de acordo com a capacidade de cada um.

Cada colaborador desempenha algumas funções e um dos grandes problemas da propriedade é a má distribuição destas tarefas, certamente pela limitação de alguns colaboradores, o que causa uma oscilação na distribuição de tarefas. Um exemplo claro que ocorre na propriedade é a falta de capacitação para o manejo de defensivos. Apenas duas pessoas são responsáveis por este manejo e este fato mostra o grau desproporcional que ocorre na propriedade. No que se refere à administração, se a propriedade continuar neste ritmo, estará fadada ao fracasso, pois um não acompanhamento dos processos evolutivos da tecnologia administrativa em prol da redução de custos de produção. A fazenda dispõe de poucos recursos administrativos, pois não há um local específico para implantação escritório para o administrador desenvolver suas tarefas. São utilizadas poucas ferramentas, podendo ser consideradas de uso pessoal de cada colaborador.

Segundo o proprietário, na propriedade são utilizados diversos tipos de tecnologia que vão desde o planejamento do plantio até a comercialização do produto final. Uma destas tecnologias pode ser encontrada nas máquinas utilizadas para o manejo, como: tratores e colhedoras de alto desempenho, e implementos modernos. Dessa forma, pode-se ter um ganho em relação à qualidade e à duração do plantio, assim como na colheita, reduzindo as perdas com a queda do grão no momento da colheita, ou até mesmo com o desperdício de combustível, já que a colhedora dispõe de equipamento de controle de queda dos grãos e GPS. Também são utilizados na fazenda, ferramentas de auxílio no controle da qualidade do solo, e da água. A partir destas ferramentas são feitas, análises de solo, para a identificação dos tipos de deficiência de nutriente que estão ocorrendo. Com isso, é possível corrigir o solo com produtos de alta tecnologia, desenvolvidos especificamente para cada tipo de deficiência, assim como a água que precisa ser verificada periodicamente por instrumento específicos chamado “phmetro”, para verificação do Potencial Hidrogeniônico (pH) da água. Outra tecnologia utilizada na propriedade, que talvez seja uma das mais importantes, envolve o processo de plantio, onde são utilizadas informações coletadas de centro meteorológicas, para prever quando será a época de chuva adequada, também através de engenheiros agrônomos são feito o planejamento da época correta de plantar, para evitar a perda da produtividade, pois a semente possui um ciclo pré-definido que devem obedecer as datas da plantação para uma boa produtividade. Ainda antes do plantio, através de ajuda de engenheiros agrônomos é feito o custeio do plantio. Mas apesar do conhecimento destes valores, a propriedade não possui um controle correto dos custos, não possui contador, todo este processo é feito somente pelo administrador.

No que se refere à Tecnologia da Informação, a fazenda tem uma deficiência muito elevada, ela não possui um sistema gerencial para o auxílio do administrador. Somente são utilizadas, planilhas eletrônicas e internet. No que refere à estrutura, a fazenda possui em sua sede, dois barracões, sendo um pré-moldado e o outro de estrutura de madeira, também possui um poço artesiano com capacidade de vazão de 15.000 litros hora, o poço que é utilizado tanto para uso doméstico, como para o abastecimento de pulverizadores. Em sua sede, também há três casas de alvenaria sendo a casa sede construída recentemente.

A propriedade dispõe de uma boa estrutura de máquinas e implementos para o manejo correto da terra. Possui três tratores, sendo um Jhon Deere 6300, um Ford 610 com concha e guincho, e um Massei Ferguson 292 leve, equipado para pulverização; possui duas colhedoras, sendo uma SLC John Deere 6200 e uma New Holland TC57, Possui um caminhão MB 1113 trucado; Possui uma variedade de implementos que são: um pulverizador de barra do tipo Colúmbia, um pulverizador do tipo atomizador, uma carreta tanque com a capacidade de cinco mil litros de água, uma carreta bazuca, com a capacidade de 13 toneladas de grãos, uma carreta graneleira com a capacidade de cinco toneladas, além de alguns implementos que não são mais utilizados, como subsolador, grade, plaina, tombador. No que se refere à produtividade e receita da propriedade, foi levantado um histórico, que podem ser analisados todos os custos de produção e receita obtida por Hectare, tanto para o cultivo da soja quanto para o cultivo do milho, no período de 2005 a 2011, em formato de ano agrícola. Com base nos dados recolhidos podem ser analisado os seguintes anos agrícolas:

O período do ano agrícola de 2005/2006, apesar de as condições da qualidade da terra neste período ainda estarem abaixo da media da região, obteve uma boa

produtividade, considerado uma boa média para a época. Já no próximo ano apesar da queda dos lucros, devido o baixo custo de comercialização do produto final, obteve as mesmas condições da safra passada. Foi no ano 2007/2008, que baixou a média de produção, devida uma doença transmitida pela mosca branca, que na época não havia conhecimento para prevenção e tratamento deste tipo de doença. Em 2008/2009, foi implantado a tecnologia transgênica, proporcionou um considerável aumento na produção, e apesar dos custos da semente serem maiores, obteve um maior lucro líquido por hectare em relação aos anos anteriores que foi utilizado a tecnologia convencional. Em 2009/2010, obteve um aumento na produtividade e uma redução nos custos de produção, mas como foi comercializada a um preço inferior ao que se era esperada, a propriedade caiu na media de lucratividade que vinha subindo nos dois últimos anos. Mas em 2010/2011, a produtividade dobrou, devido às boas condições de cultivo e à tecnologia transgênica aplicada cem por cento na propriedade.

Segundo dados analisados da produção de milho no ano agrícola de 2005/2006 não foi um ano de boas produções, devido o não controle de ferrugem e cigatoca negra, que resultou em uma baixa produtividade, apesar deste fato, não obteve prejuízo em relação aos custos de produção. Já no ano seguinte de 2006/2007, o clima e as condições foram favoráveis para um bom plantio, mas devido o alto investimento no processo do cultivo do milho, os resultados ficaram abaixo do ponto de equilíbrio desejável, que levou a ter um prejuízo ao invés de lucro. Em 2007/2008 devido às boas condições climáticas e qualidade do solo, obteve uma boa produtividade, considerado dentro da média dentre outros produtores. Em 2008/2009, assim como no ano anterior, foi feito um investimento maior no plantio, sem um conhecimento do mercado futuro, que resultou em uma baixa nos preço de comercialização, fato que trouxe para a propriedade mais um ano de perda de lucratividade, por má gestão dos recursos. Já no ano de 2010/2011, foi implantado 100% da tecnologia *Bacillus thuringiensis* (BT), ou seja, produto geneticamente modificado, com isso, apesar de, dobrar o valor gasto com a semente, trouxe uma economia nos outros custos, e um custo benefício considerável em relação ao lucro líquido, pela alta produtividade, que este produto agregado de novas tecnologias possui.

No que se refere à média de produção histórica da propriedade, foi levantado dados dos últimos seis anos, em períodos de ano agrícola, que começa a partir do segundo semestre do ano vigente e termina no primeiro semestre do ano seguinte. Por dificuldades de arquivamento, o proprietário não pode informar o histórico dos custos, produtividade e receita dos primeiros anos de atividades da fazenda. No que se refere a média de produção histórica no período de seis anos tanto para a soja quanto para o milho, pode ser visto um desequilíbrio, em uma variável na qual os custos estão cada vez maiores e que a produção apesar de acompanhar a evolução, às vezes não consegue acompanhar proporcionalmente aos custos. Um dos períodos mais críticos nesta temporada foi de 2006/2007 e 2009/2010, onde os custos foram mais alto do que a produção, trazendo para a propriedade um saldo negativo de produção, visto que, para qualquer empresa é um fato muito alarmante, pois nestas circunstancias além de não obter lucros com a produção a fazenda necessitou de pagar para se manter produzindo. Já em 2010/2011 com a implantação da tecnologia do milho geneticamente modificado, pode perceber a diferença de produtividade e custos em relação ao ano anterior, que por sinal tinha as mesmas condições favoráveis á um bom cultivo de milho. Já a produção da soja, na propriedade é considerada como a principal

fonte de renda, por obter o maior retorno de lucros, no entanto, as melhores épocas e climas são reservados para este cultivo, deixando o cultivo de milho somente para o inverno, já que esta cultura pode ser cultivada nestes dois períodos, deixando assim, a produção de milho como a segunda opção. Por conta destes fatores os níveis de produção entre as duas culturas são desproporcionais. Portanto, a produção da soja é muito mais rentável em relação ao milho de inverno. Em um análise no histórico de todos os anos pesquisados, mostrou que o custos de produção foi menor do que o volume produzido e o lucro obtido, exceto 2005/2007 que ocasionalmente o volume dos custos foram maiores que o volume dos lucros. No ano de 2007/2008, apesar de o gráfico mostrar uma queda em todos os pontos expostos, foi um dos anos com mais retorno de lucro da propriedade, ocasionado pelo bom preço obtido na comercialização do produto.

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após ser realizada a pesquisa na Fazenda Rio Jordão, voltado para a compreensão da importância do gestor rural na propriedade estudada, algumas considerações podem ser feitas. A princípio, foi enfatizado sobre a Administração em âmbito geral e a Administração Rural, como se faz necessária a sua utilização nas atividades, já que as propriedades rurais também precisam ser administradas como empresa. Foram apresentadas ainda, sobre o planejamento estratégico, a tecnologia aplicada ao agronegócio e o comércio de produtos agropecuários.

A problematização, ponto inicial desta pesquisa, sobre a importância do administrador rural para o sucesso da fazenda Rio Jordão foi respondida com sucesso, pois com a utilização dos métodos administrativos para uma gestão de sucesso pode ser comparada através de autores citados neste artigo, que apontam a indispensável utilização de uma gestão de excelência a frente dos negócios da propriedade, o que resulta em melhores resultados econômicos para a fazenda. É de suma importância ressaltar que segundo o proprietário, a fazenda só não está em melhores condições por não ter um gestor tecnicamente capacitado para gerir todos os processos com excelência, apesar de que, segundo ele a propriedade com todos estes problemas consegue atingir um nível bom na média de produção, graças aos avanços tecnológicos adotados por auxílio de tecnologias agrônomicas.

O objetivo geral, que era compreender a importância do administrador para o sucesso da Fazenda Rio Jordão foi atingido, pois conforme citado anteriormente, tais fatores puderam ser comprovados através de teorias científicas.

Foi possível perceber que a falta de incentivo por parte do governo federal e estadual na agricultura, fez com que os proprietários da fazenda não se motivem a melhorar, suas estruturas físicas e administrativas, a ausência da falta destes incentivos influenciou no desgaste motivacional por parte do gestor. A ausência de conhecimento do mercado agropecuário impede que o administrador realize compras estratégicas de insumos agrícolas assim como a comercialização de seu produto final foi confirmada no referencial teórico, no qual o autor Costa (2007) afirma que é muito importante o proprietário estar instruído de todos os processos de compra, principalmente nas cotações, onde deve se ter um enfoque especial, pois é nesta fase que pode reduzir o custo de produção, que

atualmente é um dos principais problemas enfrentados na propriedade, como pode ser analisado nas tabelas anteriormente.

Conforme entrevista com o proprietário, foi comprovado o grau de empirismo do atual gestor da propriedade, fato muito alarmante, pois o administrador é a peça fundamental para o bom funcionamento de todos os processos da propriedade, pondo em prática suas funções que segundo Callado (2008) é: planejar, controlar, decidir e avaliar resultados, sempre buscando o maior ganho de lucro possível, sem perder a motivação e o bem estar dos seus colaboradores. A fazenda Rio Jordão tem sim um alto potencial de inverter esta situação, pela sua excelente estrutura física, qualidade do solo, e equipamentos, tal hipótese também se confirmou, pois basta apenas capacitar o nível tático da propriedade, buscar ajuda com empresas que prestam serviços de consultoria e a contratação de um administrador rural, para fazer frente à demanda dos controles administrativos da empresa rural.

Como contribuição científica esta pesquisa servirá como objeto de pesquisa para outros acadêmicos, que tenham interesse pelo assunto, e também para a instituição de ensino, pois apresenta um material amplo e que poderá ser estendido para estudos mais profundos, bem como irá auxiliar os proprietários para uma melhora na administração de sua propriedade rural, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de suas atividades agrícolas.

4. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial; tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo, McGraw-hill do Brasil, 1977.**
- ANTUNES, L.E.C. **Aspectos fenológicos, propagação e conservação pós colheita de frutas de amor e ira-pr e ta (Rubus spp) no sul de Minas Gerais. Lavras, 1999. 129p. Tese (Dou torado em Fito tecnia) – Curso de Pós graduação em Agronomia , Universidade Federal de Lavras, 1999.**
- ARAÚJO, J. Massilon. **Fundamentos de Agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.**
- _____, J. Massilon. **Fundamentos de Agronegócios. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.**
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.**
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.**
- COSTA, José de Oliveira, **Poder da Agricultura Empresarial. São Paulo: Saraiva. 2007.**
- DAVIS, J. H; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness. Boston: Harvard University. 1957.**
- HOFFMANN, Rodolfo, Serrano, Ondoliva. **Administração da Empresa Agrícola. São Paulo, Pioneira, 1987.**
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário. 2009.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 agosto 2011.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia Agrícola: Principios Basicos e Aplicação. Curitiba: Scientia, 1989**

OLIVEIRA, Cantalicio de Preto de. Economia da **Administração Rural**. Porto Alegre: Editora Sulina, 1969

SILVA, Adriano Aparecido da. **A Importância do Administrador para o Desenvolvimento do Agronegócio Brasileiro**. Disponível em: [Http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_administrador_para_o_desenvolvimento_do_agronegocio_brasileiro/26313/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_administrador_para_o_desenvolvimento_do_agronegocio_brasileiro/26313/)>. Acesso em Setembro de 2011.

WAACK, Roberto S. **Gerenciamento de Tecnologia e Inovação em Sistemas Agroindustriais**. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos (org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

PRESCRIÇÃO EM MATÉRIA TRIBUTÁRIA: O INCONSTITUCIONAL
ENTENDIMENTO ADOTADO PELO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

LIMITATION ON TAX: THE UNCONSTITUTIONAL UNDERSTANDING
ADOPTED BY SUPERIOR COURT

Esp. Juliano Oliveira Deodato (PUC/SP)

RESUMO: A súmula nº 106, com fundamento no artigo 219, do Código de Processo Civil, vem sendo aplicada pelo Superior Tribunal de Justiça na contagem do prazo prescricional. Neste contexto, será analisada a aplicação da mencionada súmula, bem como do referido dispositivo legal, em contraponto com o disposto no artigo 174, inciso I, do Código Tributário Nacional, considerando-se a previsão do artigo 146, inciso III, alínea “b”, da Constituição da República.

PALAVRAS-CHAVE: Código Tributário Nacional. Prescrição. Superior Tribunal de Justiça. Súmula nº 106.

ABSTRACT: The precedent No. 106, based on Article 219 of the Code of Civil Procedure, has been applied by the Superior Court of Justice in calculating the prescription period. In this context, we will analyze the application of that precedent, as well as the legal provision, in contrast with the provisions of Article 174, paragraph I, the National Tax Code, considering the requirements of Article 146, section III, paragraph "b" the Constitution.

KEYWORDS: National Tax Code. Prescription. Superior Court of Justice. Precedent No. 106.

1. INTRODUÇÃO

A prescrição sempre gerou profundos debates e reviravoltas na jurisprudência dos Tribunais, sendo que, na seara tributária, tais discussões se tornam ainda mais acaloradas diante das previsões constitucionais específicas que tratam do tema.

Em termos gerais, Humberto Theodoro Júnior define prescrição como sendo:

Sanção que se aplica ao titular do direito que permaneceu inerte diante de sua violação por outrem. Perde ele, após o lapso temporal previsto em lei, aquilo que os romanos chamavam de *actio*, e que, em sentido material, é a possibilidade de fazer valer o seu direito subjetivo. Em linguagem moderna, extingue-se a pretensão. (THEODORO JÚNIOR, 2007, p. 364)

No Direito Tributário, a prescrição possui um enfoque mais profundo. Isto porque, como prevê o artigo 156, inciso V, do Código Tributário Nacional, a prescrição representa causa extintiva do crédito tributário. A este respeito, Paulo de Barros Carvalho pondera:

Outro deplorável equívoco repousa na teoria perante a qual, sendo paga uma dívida caduca, terá cabimento a repetição, porque desaparecera o direito do sujeito ativo (isto é, o crédito). Contudo, tratando-se de débitos prescritos, não caberia a restituição, porquanto, embora houvesse perecido a ação, o sujeito pretendo continuava titular do direito. De qualquer ângulo pelo qual se examinem as duas situações, o nexó obrigacional estará extinto. Até o Código Tributário o reconhece, catalogando o instituto entre as formas extintivas. (BARROS CARVALHO, 2007, p.489)

No Código Tributário Nacional, a contagem do prazo prescricional é tratada no artigo 174, que prevê que a ação para a cobrança do crédito tributário prescreve em cinco anos, contados da data da sua constituição definitiva.

No que se refere ao termo inicial da prescrição, o Superior Tribunal de Justiça, nos autos do Recurso Especial nº 1155127, definiu que a constituição definitiva do crédito tributário ocorre da seguinte forma:

Com o transcurso do prazo para pagamento espontâneo da dívida, após o contribuinte receber a notificação do lançamento (modalidade de ofício) ou depois de efetuar a entrega da declaração referente àquele crédito (modalidade por homologação) (BRASIL. Superior Tribunal de Justiça, 2010)

No entanto, sobre o termo final da prescrição, a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça adotou entendimentos diversos no decorrer dos anos, não só por conta das alterações legislativas ocorridas, como a modificação da redação do inciso I, do parágrafo único, do artigo 174, do Código Tributário Nacional, propiciada pela Lei Complementar nº 118/05, mas, especialmente, em razão da aplicação da súmula nº 106, cujo teor decorre da regra prevista no artigo 219, do Código de Processo Civil.

Ocorre que, como se demonstra a seguir, a aplicação da súmula nº 106, com fundamento no artigo 219, do Código de Processo Civil, na contagem do prazo prescricional em matéria tributária, se mostra inconstitucional, consoante entendimento já firmado pelo Supremo Tribunal Federal em casos análogos.

E é justamente sobre o marco interruptivo da prescrição, como enfoque especial acerca da aplicação da súmula nº 106 do Superior Tribunal de Justiça, fundamentada no artigo 219, do Código de Processo Civil, que o presente artigo objetiva tratar, trazendo a evolução da legislação, bem como analisando, juridicamente, as posições adotadas pela jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça.

2. AS PREMISSAS ADOTADAS PELO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA EM RELAÇÃO À CONTAGEM DO PRAZO PRESCRICIONAL

Como já dito na introdução deste trabalho, os critérios para contagem do prazo prescricional estão previstos no artigo 174 do Código Tributário Nacional. Originalmente, o aludido dispositivo legal era dotado da seguinte redação:

Art. 174. A ação para a cobrança do crédito tributário prescreve em cinco anos, contados da data da sua constituição definitiva.
Parágrafo único. A prescrição se interrompe:
I - pela citação pessoal feita ao devedor;
II - pelo protesto judicial;
III - por qualquer ato judicial que constitua em mora o devedor;
IV - por qualquer ato inequívoco ainda que extrajudicial, que importe em reconhecimento do débito pelo devedor.” (BRASIL. Código Tributário Nacional, 1966)

Da leitura dos incisos do parágrafo único do artigo 174, do Código Tributário Nacional, com redação original, infere-se que a prescrição somente se interrompia pela citação pessoal feita ao devedor; pelo protesto judicial; por qualquer ato judicial que constitua em mora o devedor; por qualquer ato inequívoco ainda que extrajudicial, que importe em reconhecimento do débito pelo devedor.

Todavia, na maioria dos casos, a prescrição era interrompida pela citação pessoal feita ao devedor, vez que seria muito custoso ao Fisco lançar mão de outros expedientes exclusivamente para interromper a contagem do prazo prescricional, como é o caso do protesto judicial, razão pela qual tal interrupção, em regra, ocorria no curso do processo de execução fiscal com a citação do executado.

Ocorre que, na prática, tal sistemática trouxe alguns inconvenientes para a efetivação da cobrança dos créditos tributários, vez que diversos devedores não eram citados dentro do prazo prescricional, ora por motivos imputáveis ao Exequente, por ajuizar a ação de execução prestes à concretização da prescrição, ora por conta da própria demora dos mecanismos do Poder Judiciário, sem se olvidar dos casos em que o devedor se oculta dos serventuários da Justiça para evitar a efetivação da citação.

Diante desse cenário, o Superior Tribunal de Justiça passou a aplicar às execuções fiscais o entendimento pacificado pela súmula nº 106, publicada em 03 de junho de 1994, a qual prescreve o seguinte: “Proposta a ação no prazo fixado para o seu exercício, a demora na citação, por motivos inerentes ao mecanismo da justiça, não justifica o acolhimento da arguição de prescrição ou decadência” (BRASIL. Superior Tribunal de Justiça, 1994).

A despeito da aplicação da mencionada súmula aos casos de natureza tributária no âmbito do Poder Judiciário, o legislador, sensível aos efeitos prejudiciais causados aos credores pela redação original do artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, por meio da Lei Complementar nº 118, de 09 de fevereiro de 2005, alterou a redação do aludido dispositivo legal para inserir, como marco interruptivo da prescrição, o despacho do Juiz que ordena a citação em execução fiscal, o que, na prática, reduziu o lapso temporal existente entre o termo inicial e final da prescrição.

Para definir o aspecto temporal da aplicação do então novel dispositivo, o Superior Tribunal de Justiça, nos autos do recurso especial nº 999.901-RS, submetido ao rito dos recursos repetitivos, nos termos do artigo 543-C, do Código de Processo Civil, firmou entendimento no sentido de que se o despacho que ordenou a citação se deu anteriormente à vigência da Lei Complementar nº 118/05, somente a citação pessoal feita ao devedor teria o condão de interromper a contagem do prazo prescricional, valendo a nova redação tão somente para os despachos iniciais posteriores à vigência da alteração trazida pela Lei Complementar nº 118/05. Esta é a conclusão que se chega após a leitura dos trechos extraídos do mencionado acórdão:

A mera prolação do despacho ordinatório da citação do executado, sob o enfoque supra, não produzia, por si só, o efeito de interromper a prescrição, impondo-se a interpretação sistemática do art. 8º, § 2º, da Lei nº 6.830/80, em combinação com o art. 219, § 4º, do CPC e com o art. 174 e seu parágrafo único do CTN.

(...)

A Lei Complementar 118, de 9 de fevereiro de 2005 (vigência a partir de 09.06.2005), alterou o art. 174 do CTN para atribuir ao despacho do juiz que ordenar a citação o efeito interruptivo da prescrição. (Precedentes: REsp 860128/RS, DJ de 782.867/SP, DJ 20.10.2006; REsp 708.186/SP, DJ 03.04.2006).

Destarte, consubstanciando norma processual, a referida Lei Complementar é aplicada imediatamente aos processos em curso, o que tem como consectário lógico que a data da propositura da ação pode ser anterior à sua vigência. Todavia, a data do despacho que ordenar a citação deve ser posterior à sua entrada em vigor, sob pena de retroação da novel legislação. (BRASIL. Superior Tribunal de Justiça, 2009)

Já sob este novo panorama do Código Tributário Nacional, o Superior Tribunal de Justiça julgou o recurso especial representativo de controvérsia nº 1.120.295/SP,

aplicando a regra normativa prevista no artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, cumulada com a regra normativa prevista no artigo 219, §§1º e 2º, do Código de Processo Civil, retroagindo os efeitos do despacho que determina a citação (artigo 174, parágrafo único, inciso I, do CTN após a vigência da Lei Complementar nº 118/05) ou da citação pessoal feita ao devedor (artigo 174, parágrafo único, inciso I, do CTN com redação original) à data da propositura da ação de execução fiscal.

Contudo, é certo que o surgimento do fato jurídico prescricional pressupõe o decurso do intervalo de tempo prescrito em lei associado à inércia do titular do direito de ação (direito subjetivo público de pleitear prestação jurisdicional) pelo seu não-exercício, desde que inexistente fato ou ato a que a lei atribua eficácia impeditiva, suspensiva ou interruptiva do curso prescricional.

Assim é que a Súmula 106/STJ cristalizou o entendimento de que:

“Proposta a ação no prazo fixado para o seu exercício, a demora na citação, por motivos inerentes ao mecanismo da justiça, não justifica o acolhimento da arguição de prescrição ou decadência.”

Desta sorte, com o exercício do direito de ação pelo Fisco, ante o ajuizamento da execução fiscal, encerra-se a inação do credor, revelando-se incoerente a interpretação segundo a qual o fluxo do prazo prescricional continua a escoar-se, desde a constituição definitiva do crédito tributário, até a data em que se der o despacho ordenador da citação do devedor (ou até a data em que se der a citação válida do devedor, consoante a anterior redação do inciso I, do parágrafo único, do artigo 174, do CTN).

Ademais, o *Codex* Processual, no § 1º, do artigo 219, estabelece que a interrupção da prescrição, pela citação, retroage à data da propositura da ação, o que, na seara tributária, após as alterações promovidas pela Lei Complementar 118/2005, conduz ao entendimento de que o marco interruptivo atinente à prolação do despacho que ordena a citação do executado retroage à data do ajuizamento do feito executivo, a qual deve ser empreendida no prazo prescricional.

(...)

Destarte, a propositura da ação constitui o *dies ad quem* do prazo prescricional e, simultaneamente, o termo inicial para sua recontagem sujeita às causas interruptivas previstas no artigo 174, parágrafo único, do CTN.

Outrossim, é certo que *“incumbe à parte promover a citação do réu nos 10 (dez) dias subsequentes ao despacho que a ordenar, não ficando prejudicada pela demora imputável exclusivamente ao serviço judiciário”* (artigo 219, § 2º, do CPC). (BRASIL. Superior Tribunal de Justiça, 2010)

Embora no aludido acórdão relacionado ao Recurso Especial nº 999.901/RS tenha restado consignado que a controvérsia a ser pacificada se restringiria à discussão da possibilidade da interrupção da prescrição por meio de citação por edital em ação de execução fiscal, bem como no acórdão relacionado ao Recurso Especial nº 1.120.295/SP tenha sido consignado que a controvérsia a ser pacificada se restringiria à definição do termo inicial do prazo prescricional para o exercício da pretensão de cobrança judicial dos créditos tributários declarados pelo contribuinte, mas não pagos na época oportuna, cabe ponderar que as premissas adotadas nos referidos julgados, especialmente no que se refere ao marco interruptivo da prescrição, devem ser consideradas como derivadas do entendimento consolidado pelo Superior Tribunal de Justiça, pois vêm sendo adotadas pelos jurisdicionados como tal.

Fincadas as premissas necessárias à análise proposta no presente trabalho, passe-se, no tópico seguinte, à apreciação da constitucionalidade deste entendimento firmado pelo Superior Tribunal de Justiça.

3. A INCONSTITUCIONALIDADE DA APLICAÇÃO DA SÚMULA Nº 106 COM FUNDAMENTO LEGAL NO ARTIGO 219, §§1º E 2º, DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL

Como delineado acima, a aplicação pura e simples do disposto no artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, em ambas as redações, vem sendo afastada por conta da aplicação da súmula nº 106 do Superior Tribunal de Justiça, com fundamento legal no artigo 219, §§1º e 2º, do Código de Processo Civil.

Analisando-se os acórdãos proferidos nos autos dos recursos nº 24783; 7013; 19111; 1379; 8257; 179; 2686 e 1450, os quais serviram de subsídio jurisprudencial para a confecção da súmula nº 106, constata-se que nenhum dos casos concretos julgados pelos referidos acórdãos trata da cobrança judicial de créditos tributários.

De fato, o cerne da discussão travada nos processos nº 24783; 7013; 19111; 1379; 8257; 179; 2686 e 1450, foi o seguinte:

<u>Número do Recurso</u>	<u>Matéria tratada</u>
24783	Interrupção do prazo decadencial em ação rescisória
7013	Interrupção do prazo prescricional em ação de execução de notas promissórias
19111	Interrupção do prazo prescricional em ação indenizatória
1379	Interrupção do prazo decadencial em ação rescisória
8257	Interrupção do prazo decadencial em ação renovatória de contrato de aluguel
179	Interrupção do prazo decadencial em ação rescisória
2686	Interrupção do prazo decadencial em ação renovatória de contrato de aluguel
1450	Interrupção do prazo decadencial em ação renovatória de contrato de aluguel

Constata-se, portanto, que a maioria das discussões travadas nos mencionados processos está ligada às questões de Direito Privado, tais como cobrança de alugueres, ou mesmo do prazo para ajuizamento de ações rescisórias, *mas nenhum*, especificamente, aborda a prescrição aplicada ao Direito Tributário.

Outra observação de suma importância se refere o fato de que o principal fundamento legal para embasar a súmula nº 106 foi o artigo 219, §§1º e 2º, do Código de Processo Civil, que prevê o seguinte:

“Art. 219. A citação válida torna prevento o juízo, induz litispendência e faz litigiosa a coisa; e, ainda quando ordenada por juiz incompetente, constitui em mora o devedor e interrompe a prescrição.

§ 1º A interrupção da prescrição retroagirá à data da propositura da ação.

§ 2º Incumbe à parte promover a citação do réu nos 10 (dez) dias subsequentes ao despacho que a ordenar, não ficando prejudicada pela demora imputável exclusivamente ao serviço judiciário”. (BRASIL. Código de Processo Civil, 1973)

Como se sabe, o Código de Processo Civil foi introduzido no ordenamento jurídico por meio da Lei Ordinária nº 5.869 de 11 de janeiro de 1973, instrumento introdutório de normas jurídicas competente para tratar de matéria de natureza processual civil.

A despeito da regularidade das normas processuais introduzidas pelo Código de Processo Civil, cabe lembrar que a prescrição é um instituto de natureza material, e não processual, portanto, a legislação apta a regulamentar a contagem do prazo prescricional é aquela afeta ao Direito material.

A exigência da aplicação da lei material na contagem do prazo prescricional se torna ainda mais necessária em matéria tributária, vez que, como já mencionado, a prescrição é causa extintiva do próprio crédito tributário.

E é nesse contexto que se insere a redação do artigo 146, inciso III, alínea “b”, da Constituição Federal, prevendo que caberá à Lei Complementar estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre prescrição. Veja-se:

Art. 146. Cabe à lei complementar:
III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:
b) obrigação, lançamento, crédito, prescrição e decadência tributários; (BRASIL. Constituição da República, 1988)

Por expressa disposição constitucional, o veículo introdutor de norma para tratar da prescrição em matéria tributária deve ser, necessariamente, a lei complementar. A corroborar tal afirmação, cumpre lembrar a inconstitucionalidade do disposto nos artigos 45 e 46 da Lei n. 8.212/1991, reconhecida pelo Supremo Tribunal Federal, no julgamento do Recurso Extraordinário nº 559943.

Neste caso, a Suprema Corte adotou justamente o fundamento de que cabe à lei complementar dispor sobre prescrição em matéria tributária, esclarecendo, neste ponto, que o Código Tributário Nacional foi recepcionado pela Constituição da República de 1988 com *status* de lei complementar, razão pela qual é formalmente e materialmente adequado para dispor sobre os parâmetros relacionados à contagem do prazo prescricional no Direito Tributário. Segue abaixo a ementa do aludido precedente:

DIREITO TRIBUTÁRIO. CONSTITUCIONALIDADE FORMAL DOS ARTIGOS 45 E 46 DA LEI N. 8.212/1991. ARTIGO 146, INCISO III, ALÍNEA B, DA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA. PRESCRIÇÃO E DECADÊNCIA TRIBUTÁRIAS. MATÉRIA RESERVADA À LEI COMPLEMENTAR. ARTIGOS 173 E 174 DO CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL. RECURSO EXTRAORDINÁRIO AO QUAL SE NEGA PROVIMENTO.

1. A Constituição da República de 1988 reserva à lei complementar o estabelecimento de normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre prescrição e decadência, nos termos do art. 146, inciso III, alínea b, in fine, da Constituição da República. Análise histórica da doutrina e da evolução do tema desde a Constituição de 1946.

2. Declaração de inconstitucionalidade dos artigos 45 e 46 da Lei n. 8.212/1991, por disporem sobre matéria reservada à lei complementar.

3. Recepcionados pela Constituição da República de 1988 como disposições de lei complementar, subsistem os prazos prescricional e decadencial previstos nos artigos 173 e 174 do Código Tributário Nacional.

4. Declaração de inconstitucionalidade, com efeito ex nunc, salvo para as ações judiciais propostas até 11.6.2008, data em que o Supremo Tribunal Federal declarou a inconstitucionalidade dos artigos 45 e 46 da Lei n. 8.212/1991. 5. Recurso extraordinário ao qual se nega provimento. (BRASIL. Supremo Tribunal Federal, 2008)

Portanto, diante destas premissas, conclui-se o disposto no artigo 219, do Código de Processo Civil, não representa norma apta a regular a contagem do prazo prescricional na cobrança de créditos tributários, vez que a prescrição em matéria tributária deve ser regulada exclusivamente pela lei complementar pertinente, qual seja o Código Tributário Nacional, especificamente o artigo 174.

E mesmo após a alteração legislativa no artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, introduzida pelo artigo 1º, da Lei Complementar nº 118, de 09 de fevereiro de 2005, ainda assim mantem-se a inconstitucionalidade da aplicação do artigo 219, do Código de Processo Civil.

Isto porque, com a aplicação da súmula nº 106 e do artigo 219, do Código de Processo Civil, o lapso do prazo prescricional foi reduzido de 05 (cinco) anos contados entre a constituição definitiva do crédito tributário até a data do despacho do juiz que ordena a citação (artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, com redação atual), *para* 05 (cinco) anos contados entre a constituição definitiva do crédito tributário até a data do ajuizamento da execução fiscal.

Desse modo, tanto na antiga, como na atual redação do artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, a aplicação da súmula nº 106, com fundamento legal no artigo 219, §§1º e 2º, do Código de Processo Civil, que vem sendo perpetrada pelo Superior Tribunal de Justiça na contagem do prazo prescricional em cobranças de créditos tributários, não encontra amparo no ordenamento jurídico vigente, ao contrário, encontra óbice claro no disposto no artigo 146, inciso III, alínea “b”, da Constituição da República, que prevê expressamente a exigência de lei complementar para tratar da prescrição em matéria tributária, o que impossibilita, juridicamente, a aplicação do Código de Processo Civil.

Ora, havendo regra constitucionalmente designada para tratar da prescrição em matéria tributária, qual seja aquela prevista no artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, não pode o Poder Judiciário deixar de aplicá-la para aplicar regra diversa, mormente com base em súmula fundamentada em lei ordinária não apta a dispor sobre tal matéria.

Nesse aspecto, José Afonso da Silva (2008: 108) pondera que a função legislativa consiste na edição de regras gerais, abstratas, impessoais e inovadoras da ordem jurídica, denominadas leis, enquanto a função jurisdicional tem por objeto aplicar o direito aos casos concretos a fim de dirimir conflitos de interesse.

Da elucidação acima, constata-se que a edição de normas gerais e abstratas compete ao Poder Legislativo, sendo que, a partir desta norma geral e abstrata, compete ao Poder Judiciário, por meio do processo de positivação, aplicar o direito com a edição de normas individuais e concretas ou gerais e concretas dentro dos parâmetros fixados pela norma geral e abstrata. Essa assertiva é corroborada pela lição de Hans Kelsen, como se infere abaixo:

É fácil ver que o exercício deste poder jurídico, como função jurídica, é, no essencial, da mesma espécie que a função de um órgão legislativo, dotado pela ordem jurídica do poder de criar normas gerais, e que as funções dos órgãos judiciais e administrativos, dotados pela ordem jurídica do poder de criar normas individuais por aplicação daquelas normas gerais. (KELSEN, 2009:166).

Portanto, existindo regra específica para dispor sobre prescrição em matéria tributária, caberia ao Superior Tribunal de Justiça, guardião da legislação

infraconstitucional, aplicar a devida norma jurídica à espécie, sem questionar aspectos relacionados à eficácia social da norma.

Neste contexto, cabe ressaltar que a discussão sobre a possibilidade jurídica de lei ordinária tratar de prescrição em matéria tributária está sendo debatida novamente no Supremo Tribunal Federal. Além do precedente acima citado (RE 559943/RS), em recente decisão divulgada no diário da justiça eletrônico de 30.11.2011, o Supremo Tribunal Federal reconheceu a repercussão geral nos autos do Recurso Extraordinário nº 636.692/SC, relatado pelo Ministro Joaquim Barbosa, afirmando que a matéria discutida tem alçada constitucional, na medida em que a Constituição estabelece ser reservada lei complementar para dispor sobre prescrição e decadência em matéria tributária. Segue o trecho extraído da mencionada decisão:

Entendo que a matéria constitucional versada nestes autos possui repercussão geral. Esta Corte tem examinado uma série de controvérsias que envolvem a caracterização do papel que as normas gerais em matéria tributária têm no sistema constitucional. Dentre outros assuntos relevantes, o Supremo Tribunal Federal reconheceu a existência de reserva de lei complementar para dispor sobre prescrição e decadência em matéria tributária (SV 8) e sobre responsabilidade tributária (RE 562.276, rel. min. Ellen Gracie, Pleno, DJe de 10.02.2011, sem prejuízo das violações materiais). No caso em exame, discute-se qual deve ser o marco inicial para a contagem do prazo de que dispõe a Fazenda Pública para encontrar e indicar bens do executado: o despacho que determina a suspensão do processo ou a data calculada pela aplicação do prazo de um ano após o arquivamento da ação de execução fiscal. A matéria tem alçada constitucional, na medida em que a Constituição estabelece ser reservada lei complementar para dispor sobre prescrição e decadência em matéria tributária (art. 146, III, b da Constituição). Neste caso, a incompatibilidade entre a lei ordinária e a lei complementar se resolve diretamente com base no texto constitucional, e não com as regras de vigência e revogação aplicáveis indistintamente a todas as normas jurídicas, com base na Lei de Introdução ao Código Civil. Ademais, os fundamentos que forem adotados para este precedentes condicionarão o exame de outras questões que envolvam estabelecimento da sistemática de reconhecimento judicial de prescrição e de decadência. (BRASIL. Supremo Tribunal Federal, 2011).

O cerne da questão debatida no Recurso Extraordinário citado acima é exatamente o mesmo do exposto neste trabalho, qual seja a constitucionalidade ou não de lei ordinária dispor sobre elementos necessários à caracterização da prescrição em matéria tributária, considerando-se o teor do artigo 146, inciso III, alínea “b”, da Constituição Federal.

Resta aguardar para saber qual será o desfecho do caso, mas, ao que tudo indica, considerando-se o precedente traçado no acórdão proferido no Recurso Extraordinário nº 559943/RS, se o Supremo Tribunal Federal mantiver as premissas do anterior julgado, há uma considerável probabilidade de se reconhecer a inconstitucionalidade da lei ordinária que trata de prescrição ou decadência em matéria tributária, o que, se o caso, corroborará as premissas e conclusões deste trabalho.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De toda esta exposição, a conclusão que se chega é que a contagem do prazo prescricional com base nos parâmetros definidos pela súmula nº 106 do Superior Tribunal de Justiça, fundamentada no artigo 219, do Código de Processo Civil,

representa verdadeira ofensa ao disposto no artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional.

Isto porque, em consonância com o artigo 146, inciso III, alínea “b”, da Constituição Federal, já existe norma válida, vigente e apta, tanto no aspecto formal, quanto no aspecto material, que regulamenta a contagem do prazo prescricional no Direito Tributário, qual seja o artigo 174, parágrafo único, inciso I, do Código Tributário Nacional, não sendo possível, juridicamente, ainda que de forma subsidiária, a aplicação das regras do Código de Processo Civil, as quais foram inseridas na súmula nº 106 do Superior Tribunal de Justiça.

4. REFERÊNCIAS

AFONSO DA SILVA, José. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 31ª ed., São Paulo: Malheiros, 2008.

BARROS CARVALHO, Paulo. **Curso de Direito Tributário**. 18º ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BRASIL. **Lei n. 5.172 de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, 27 de outubro de 1966.

BRASIL. **Lei Complementar n. 118 de 09 de fevereiro de 2005**. Altera e acrescenta dispositivos à Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional, e dispõe sobre a interpretação do inciso I do art. 168 da mesma Lei. Diário Oficial da União, Brasília, 02 de fevereiro de 2005.

BRASIL. **Lei n. 5.869 de 11 de janeiro de 1973**. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 17 de janeiro de 1973.

BRASIL. **Constituição Federal**. Diário Oficial da União, Brasília, 05 de outubro de 1988.

KELSEN, Hans. **Teoria Pura do Direito**. 8ª ed., São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <www.stj.jus.br>

Acesso em 30 de maio de 2012

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Disponível em: <www.stf.jus.br>

Acesso em 30 de maio de de 2012

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil – Teoria Geral do Direito Processual Civil e Processo de Conhecimento**. 47ª edição. São Paulo: Forense, Volume I, 2007.

COMUNICAÇÃO INTERNA: O ELO ENTRE A EMPRESA E O COLABORADOR.

INTERNAL COMMUNICATION: THE LINK BETWEEN THE
COMPANY AND EMPLOYEE.

Autores:

Me. Juliano Nunes Alves (UFSM)
Me. Laércio André Gassen Balsan (UFSM)
Me. Fabio Teodoro Tolfo Ribas (FSG)
Me. (ndo) Leander Luiz Klein (UFSM)
Taionara Moreira Milani (FSG)

RESUMO: O presente estudo tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores de uma indústria metalúrgica quanto à comunicação interna, a fim de verificar as principais dificuldades e aspectos facilitadores da comunicação existentes na empresa. Para tanto, foi realizado um estudo de caso descritivo de caráter quantitativo. A coleta de dados foi feita por meio de uma adaptação do questionário de comunicação interna proposto por Tavares (2005). Por meio dos resultados verificou-se que ocorrem falhas de comunicação interna, causando problemas de treinamento e liderança, o que gera insegurança nos colaboradores para a realização das tarefas.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna. desempenho organizacional. canais de comunicação.

ABSTRACT: This study aims to analyze the perceptions of employees of a metallurgical concerning internal communication in order to identify the main difficulties and facilitating aspects of communication in the enterprise. To that end, was conducted descriptive case study of quantitative character. Data collection was done using an adaptation of the questionnaire of internal communication proposed by Tavares (2005). Through the results it was found that internal communication failures occur, creating problems of training and leadership, which creates insecurity among the employees to perform the tasks.

KEYWORDS: internal communication. organizational performance. communication channels.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, torna-se acirrada a competição entre as organizações. As rápidas mudanças e avanços tecnológicos são fatores determinantes para sua manutenção das mesmas no mercado. Para se adequar a essas mudanças, é necessário que a organização consiga que as informações alcancem todos os níveis de maneira eficiente, de modo a auxiliar na interação entre os diferentes setores da empresa. Dessa forma, percebe-se que a comunicação interna se torna um meio de integração da empresa com o colaborador, melhorando o relacionamento e permitindo que todas as áreas interajam entre si.

Uma das maiores dificuldades das organizações é fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara. Robbins (2005) aponta que é necessário que a comunicação interna seja mais do que uma simples transferência de informações, pois falhas nesse processo podem acarretar conflitos dentro da empresa. Dessa maneira, a

comunicação interna se caracteriza por um diálogo, entre a empresa e os seus colaboradores. Já Corrado (1994: 7) afirma que “a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”. Assumindo que a comunicação interna aumenta os esforços para que todos criem identidade com a empresa, gerando maior comprometimento e satisfação de todos os envolvidos, este estudo visa analisar a percepção da comunicação interna junto aos colaboradores de uma indústria metalúrgica de pequeno porte, de forma a auxiliar no entendimento e aperfeiçoamento das questões conceituais que cercam a temática e otimizar as estratégias de operacionalização dos canais de comunicação. Essa otimização resulta na redução de falhas e na compreensão das mensagens facilitando a integração do colaborador com a organização.

A empresa foco desse estudo caracteriza-se por ser uma empresa familiar que atualmente conta com 43 colaboradores no seu quadro funcional. No decorrer da pesquisa de campo, notou-se que os colaboradores sentiam dificuldades relacionadas ao modo como as informações lhe eram enviadas, pois nem sempre são compreendidas de modo claro por todos na organização.

A empresa reconhece que o processo de comunicação interna é essencial para uma melhor integração dos funcionários, e por consequência para a manutenção de um bom ambiente de trabalho. Neste sentido, França e Leite (2007: 18) salientam que a “comunicação interna começou a ser considerada um importante instrumento de informação e motivação dos empregados na execução de seus trabalhos”. Assim, ressalta-se que colaboradores satisfeitos com a organização a que pertencem tendem a assumir mais responsabilidade pela execução das suas tarefas.

2. COMUNICAÇÃO INTERNA

Diante do cenário mundial observa-se um processo de globalização dos negócios, em que se apresenta a tendência de que cada vez mais as pessoas ganhem importância para as organizações. Nesse sentido, Tomás (2009) aponta que uma organização, para obter sucesso, depende da sua habilidade em lidar com as pessoas. Percebe-se que elas passaram a ser capital para as organizações e, sabendo disso, os colaboradores sentem a necessidade de participar do planejamento organizacional, havendo assim a necessidade de que as informações alcancem os diferentes níveis hierárquicos, levando todos a um maior envolvimento com a organização.

O desenvolvimento de um sentimento que valoriza a troca de informações e a gestão participativa auxilia a organização a cumprir as suas metas, pois para esse desenvolvimento, ela precisa manter o seu público interno integrado aos seus objetivos. Neste aspecto, Corrado (1994, p.7) afirma que “a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para realizarem um bom trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”. Sob esse enfoque ressalta-se que é importante que todos tenham as mesmas informações de modo a aumentar o nível de entendimento e comprometimento de cada indivíduo. Desse modo, a comunicação interna auxilia a alinhar os diferentes tipos de comportamentos às metas da organização.

Torquato (1991) relata que a comunicação exerce poder, influência, gera atitudes, pode despertar interesse ou induzir o comportamento, pois é por meio dela que os superiores determinam os objetivos organizacionais de modo que todos executem as

tarefas auxiliando a organização a atingir os seus resultados. É essa uma das razões pelas quais a comunicação tem grande importância, pois o processo de comunicação não pode ser visto simplesmente como um meio de divulgar informações, e sim, por meio dele, provocar reações e atitudes dos colaboradores em relação à empresa.

A necessidade da informação passou a ser de vital importância para o desempenho das pessoas nas organizações. França e Leite (2007) destacam que a comunicação se tornou um valor estratégico porque gera o conhecimento, e este se tornou símbolo de poder, daí a necessidade das organizações repensarem a sua comunicação de forma a integrar o seu público interno. Entre os autores que tratam da matéria em questão, Corrado (1994, p. 6), destaca que “o papel da comunicação não deve ser de tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente”.

É essencial que a informação circule de maneira rápida e eficiente. No entanto, é preciso que a informação seja verdadeira, importante, e que chegue às pessoas certas na hora correta, pois às vezes, durante a vida profissional recebe-se uma sobrecarga de informações, que pode não ser relevante ao receptor. Em outras ocasiões pode acontecer de as informações serem emitidas de forma incorreta, ou sequer serem repassadas. Quanto a isso, Robbins (2002) sugere que a informação tem quatro funções dentro de uma organização:

- a) controle: manuais, normas e hierarquias da organização que devem ser seguidas;
- b) expressão emocional: a empresa é o lugar onde as pessoas passam grande parte do tempo, por este motivo torna-se o local onde são expressados muitos sentimentos e frustrações;
- c) informação: principal função da comunicação, fazer a informação chegar corretamente ao destinatário;
- d) motivação: dar *feedback* (realimentação) ao colaborador sobre o seu desempenho e sobre o que a empresa espera dele, para deixá-lo mais motivado, visto que ele nota quando há interesse da organização com o desempenho das suas tarefas.

Ao serem absorvidas e interpretadas pelo receptor, as informações podem influenciar seu comportamento, gerando mudanças de atitudes e sentimentos, em relação a outras pessoas ou à própria organização. Nesse sentido, ressalta-se que a comunicação interna também é responsável pela integração dos diferentes setores das organizações, pois por meio dela são repassadas as rotinas e tarefas de cada setor. Ela cria valor para a organização, de forma que seus colaboradores conhecem os objetivos da empresa, e os resultados esperados de cada um.

Para que ocorra a transmissão de uma mensagem eficiente é preciso que no início do processo comunicacional o emissor saiba como transmitir a sua ideia de forma clara, utilizando o canal apropriado para o objetivo que se busca atingir. Percebe-se que em muitas organizações, as informações necessitam passar por um longo caminho, da fonte até o receptor, o que pode ocasionar deformidade da informação inicial.

Quando o receptor não compreende a mensagem que o emissor está enviando dizemos que houve ruído, que no entendimento de Gil (2001: 74) é definido por “um distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual, seja escrita”. Assim, salienta-se que o ruído pode estar localizado tanto no receptor, no emissor ou na forma de expressar a mensagem, através das emoções que são emitidas.

Dentro das organizações, os fluxos de comunicação têm por função as informações chegarem a todos de forma eficiente. Para isso ela possui duas direções,

horizontal e vertical. Para Robbins (2005), a comunicação vertical se subdivide em descendente e ascendente.

A primeira é aquela de cima para baixo em que são passadas as normas, filosofia ou instruções de trabalho da organização. Segundo Torquato (2004), um dos grandes problemas nesse tipo de informação são as retenções das informações pelas gerências. Pode-se compreender, com base nesse autor, que os gerentes são os responsáveis pela divulgação das informações, e muitos acreditam que a retenção aumenta o seu nível de influência e domínio sobre os seus subordinados. Já a comunicação ascendente, de baixo para cima, ocorre quando os subordinados enviam à direção um *feedback*. Essa comunicação pode ocorrer por meio das avaliações de desempenho, pesquisas de clima, caixa de sugestões, entre outros; ela tende a ser menos formal, porém pode auxiliar a direção da empresa a aproveitar as sugestões dos colaboradores sobre melhorias que possam ser realizadas.

A comunicação horizontal é aquela que ocorre entre os funcionários com níveis hierárquicos semelhantes. Na concepção de Torquato (2004), esse tipo é um importante meio para uniformizar as ideias e as informações da organização, visando à integração dos objetivos para o alcance das metas. No entanto, para que os fluxos de comunicação atinjam a todos, é necessário utilizar o canal correto de acordo com o objetivo que se deseja atingir.

Uma forma de auxiliar a organização a alcançar os seus diferentes públicos internos é utilizar diferentes canais. Quanto a isso, Torquato (2004) apresenta um quadro comparativo dos canais de comunicação interna e seus problemas mais comuns.

Quadro 1: Canais de comunicação interna.

Canais de comunicação interna	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> • Somente temas de interesse da organização; • Linguagem de difícil acesso a maioria dos funcionários; • Ausência de feedback; • Requer gasto de tempo para a sua confecção; • Retrato pouco convincente da organização;
Boletins / folhetos / memorandos / comunicados / manuais	<ul style="list-style-type: none"> • Incompletos e com falta de informações que realmente possuem relevância; • Excesso de formalidade; • Cria distanciamento entre os membros da empresa; • Requer gasto de tempo para a sua confecção;
Quadros de avisos / murais	<ul style="list-style-type: none"> • Não são constantemente atualizados; • Pouco atraentes, pois há excesso de divulgação de metas e indicadores;
Reuniões grupais / encontros / palestras	<ul style="list-style-type: none"> • Cansativas e longas; • Pouca motivação; • Falta de definição dos assuntos de relevância; • Centralização da fala em apenas algumas pessoas; • Pode gerar a falta de participação dos demais participantes;
Conversas individuais com os funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca empatia; • Dificuldade de <i>feedback</i>; • Falta de credibilidade;
Programas de caixas de sugestões, fluxo ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> • Receio de punições; • Indefinições sobre resultado das sugestões; • Incredibilidade que realmente terá importância às sugestões apresentadas;

Correio eletrônico / <i>intranet</i>	<ul style="list-style-type: none">• Dificil acesso ao pessoal da fábrica;• Linguagem não dominada pela maioria;• Implantação com custo financeiro excessivamente alto para a organização.
--------------------------------------	---

Fonte: Adaptado por Torquato (2004, p. 58).

Com base no Quadro 1, pode-se compreender que todos os canais apresentam problemas. Robbins (2005) afirma que há três métodos básicos para a transmissão das mensagens: a comunicação oral, escrita e não verbal. Na oral, as reuniões e palestras podem auxiliar no diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos, além de propiciar uma maior troca de informações para um maior número de pessoas. Ou conversas individuais, que possuem a vantagem de produzir um retorno muito rápido e aproximar os colaboradores de seus superiores.

Na comunicação escrita destacam-se os jornais e memorandos, que se caracterizam por serem mais formais. Os murais são um meio rápido de informação, na maioria das vezes, se para isso estiverem bem localizados em lugares de grande circulação que atraiam a atenção; mas para isso necessitam que sejam atualizados. E mais recentemente, as mensagens eletrônicas ou a *intranet* (rede interna), uns dos meios de mais rápida divulgação das informações a um público grande das organizações. De acordo com Robbins (2005) esse meio de comunicação interna tem um grave problema, o de difícil *feedback*, visto que ao enviar um *e-mail* não há a garantia que ele seja lido ou sequer seja compreendido da maneira que o emissor pretendia, podendo ocasionar ruídos na comunicação.

Por fim, o canal não verbal é aquele tipo de informação enviado por meio de um gesto ou toque, normalmente emitido sem a nossa consciência. Para Robbins (2005) a comunicação não verbal inclui os movimentos do corpo, a entonação ou ênfase dada às palavras e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor.

Nas organizações, as informações circulam por canais (1) formais ou (2) informais. No primeiro tipo, circulam as mensagens de caráter oficial das organizações, sendo que Dubrin (2006) ressalta que o principal canal formal é o organograma, pelo qual são emitidas as informações oficiais. Já no segundo tipo circulam as informações pessoais, como por exemplo, boatos e comentários, inerentes aos interesses da organização. Prado (2007) sugere que para que ocorra uma comunicação eficiente há de se estabelecer uma ligação entre os dois.

A partir da descrição desses veículos de comunicação interna, Brum (2007) ensina que a proposta da comunicação é garantir a cobertura de fatos e decisões do dia-a-dia da organização, e para isso os canais devem ser complementares. A informação deve ser disponibilizada em diversos canais ao mesmo tempo para que todos os colaboradores, independentemente do local em que estejam, possam ter acesso à informação. Para Pinto (1994), a comunicação também serve para estimular os colaboradores a compreender as atividades que realizam, com o consequente aumento de sua produtividade e eficiência.

No entanto, para que as informações alcancem a todos nas organizações, diversos tipos de barreiras necessitam ser superadas. Algumas estão relacionadas principalmente às diferenças na cultura do colaborador e da empresa. Sob esse enfoque Robbins (2005) classifica as barreiras no processo de comunicação interna, conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Barreiras da Comunicação.

Barreiras	Explicação das Barreiras
Filtragem	Manipulação da informação pelo emissor, de modo que o receptor entenda somente o que interessa ao emissor.
Percepção Seletiva	Escolha do que interessa ao receptor, com base em suas necessidades.
Sobrecarga de informações	Excesso de informação a que se é submetido diariamente nas rotinas, como e-mails, telefonemas e reuniões, fazendo perder alguma informação importante.
Emoções	Condição do emissor ou receptor no momento em que dá ou recebe a informação, pois uma mesma mensagem pode ser interpretada de maneiras diferentes, pela mesma pessoa, dependendo do seu estado emocional.
Linguagem	Forma utilizada para expressar algo, pois cada pessoa provém de cultura e educação distintas, e o que pode ser uma simples palavra para uma pessoa para outra pode ter uma conotação completamente diferente.
Medo de comunicação	Fato de o receptor não se sentir à vontade para se expressar em público, sentir dificuldade de expressar suas ideias.

Fonte: Adaptado por Robbins (2005)

3. MÉTODO

Considerando que o objetivo do presente estudo é analisar a percepção da comunicação interna perante os colaboradores de uma empresa, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo. Para Cervo e Berviam (2002), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”, pois esse método tem como característica a descrição do objeto estudado.

A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que permite examinar aspectos variados do problema. De acordo com Yin (2005: 32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Assim, permite uma melhor apreensão da realidade. A organização objeto de estudo foi empresa familiar do setor industrial, localizada em Caxias do Sul (RS) fundada em 1979, que atualmente conta com 43 colaboradores no seu quadro funcional. Suas atividades estão focadas em duas linhas de produtos, uma de termoplásticos e a outra de termofixo, entre seus principais produtos encontram-se manipuladores, alças e tampas de combustível.

Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário a quase todos os colaboradores. Por ser de pequeno porte, com poucos funcionários, a presente pesquisa abrangeu todos os setores da empresa e possibilitou verificar quais as principais dificuldades de cada colaborador dentro da organização. A amostragem compreendeu 39 colaboradores, pois dois se encontravam afastados da empresa e dois estavam de férias no momento da aplicação dos questionários.

Para a aplicação do questionário, primeiramente foi realizado um contato pessoal com os sujeitos da amostra, a fim de apresentar o objetivo deste estudo e comprometer os colaboradores com a devolução do mesmo, devidamente preenchido.

O questionário utilizado foi uma adaptação do modelo proposto por Tavares (2005). Possui 40 perguntas fechadas de múltipla escolha, organizadas em dois blocos. A primeira parte do questionário, composta por nove itens, refere-se ao perfil dos respondentes. A segunda, com trinta e um itens, teve perguntas referentes à comunicação interna da empresa. Em relação à segunda parte do questionário, os itens 1 a 23 estão associados a uma escala Likert de cinco pontos: 1 (Discordo Totalmente); 2 (Discordo); 3 (Indiferente); 4 (Concordo); 5 (Concordo Totalmente). Os demais itens,

24 a 31, visavam apenas verificar quais os canais de comunicação utilizados pela empresa.

O processo de análise iniciou com a preparação do banco de dados por meio do programa Excel. Após a tabulação dos dados, foi realizada uma conferência em 100% da digitação. Os dados obtidos por meio do questionário foram quantitativamente analisados por meio de procedimentos estatísticos descritivos, através do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

4. APRESENÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da amostra e meios de comunicação mais frequentemente utilizados na empresa

A partir dos dados coletados, percebeu-se que a empresa é formada predominantemente por mulheres (71%), sendo elas as responsáveis pela finalização do produto, uma vez que esse, ao sair das máquinas, necessita de algum tipo de acabamento para que esteja pronto para ser comercializado, seja para a retirada de rebarbas, montagem ou pintura. A amostra pesquisada também revelou que 74,2% dos funcionários são casados ou se encontram em união estável. Observou-se, ao analisar os questionários, que a maior parte dos colaboradores da empresa está na faixa etária acima de 28 anos (64,5%). Além disso, 45,2% da amostra não possuem filhos e 29% têm somente um filho. A maior parte dos respondentes apresenta grau de instrução relativamente baixo, pois a maioria diz ter somente até o primeiro grau completo (54,8%).

Os dados demonstram a empresa, por necessitar de mão de obra especializada para trabalhar em injetoras e prensas, paga uma média de até quatro salários mínimos para a maior parte de seus colaboradores (45,2%). Destaca-se também que 33,3% dos respondentes se encontram trabalhando na empresa há menos de um ano.

Em relação aos canais de comunicação interna que a empresa utiliza, a Tabela 1 apresenta as frequências das questões 24 a 31, as quais se referem a este aspecto.

Tabela 1: Canais de Comunicação Interna utilizados na empresa

Canal	Percentual para Respostas Negativas	Percentual para Respostas Afirmitivas
Jornal	12,9	87,1
Correio Eletrônico	87,1	12,9
Revistas	93,5	6,5
Vídeos	93,5	6,5
Manuais	77,4	22,6
Murais	6,5	93,5
Mensagens escritas no mural do restaurante	45,2	54,8
Reuniões	-	100

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre os meios de comunicação interna existentes na organização, 77,4% não utilizam os manuais como um meio de informação. Isto pode ajudar a explicar o fato de que praticamente metade da organização não se sente

incentivada a conhecer o negócio da empresa, segundo dados da pesquisa, o que aparentemente não vai ao encontro do propósito organizacional, visto que na integração de um novo colaborador é apresentado o manual e explica-se pela primeira vez o negócio da empresa.

Os dados coletados apontam que 45,2% dos entrevistados não consideram importantes as mensagens escritas no mural do restaurante, mas 54,8% dos respondentes consideram-no como um relevante meio de comunicação interna para divulgação da informação utilizada, por ser um meio de informação de fácil acesso. Foi verificado que a minoria tem acesso aos *e-mails* como meio de troca de informações (12,9%), o que demonstra que esse recurso é utilizado somente na área administrativa da empresa. Em contraponto, as reuniões são importantes para a discussão, transmissão de mensagens e correção dos problemas. Observa-se também que os vídeos e revistas praticamente não são utilizados como um meio de comunicação interna (93,5%).

4.2. Aspectos dificultadores da comunicação na empresa pesquisada

Na tabela 2, encontram-se as perguntas referentes ao bloco de comunicação interna que apresentaram uma indicação insatisfatória ou taxas significativas de respostas indiferentes, segundo as respostas dos colaboradores apresentando baixas médias. Na tabela constam as respectivas médias, medianas e desvios padrão para cada afirmação.

Tabela 2: Aspectos negativos do bloco de comunicação interna

Variáveis.	Média	Mediana	Desvio Padrão
02 . Eu sinto que nesta organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (comunicação de cima para baixo, comunicação de baixo para cima, entre os colegas, comunicação entre os subordinados e chefes de outros setores).	3,54	4,0	0,89
04. Eu sinto que nesta organização, existe a priorização da comunicação de baixo para cima (do subordinado para o superior).	3,48	4,0	1,12
08. Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo o negócio da organização.	3,54	4,0	1,15
09. Eu não recebo informações de outros setores da organização.	3,16	3,0	1,00
20. Mesmo em questões pequenas, nós temos de buscar alguém de mais alto nível para a decisão final.	3,09	3,0	1,25
21. Eu tenho de consultar o meu chefe antes de fazer quase todas as tarefas.	2,74	2,0	1,46
22. Os funcionários são constantemente fiscalizados se estão violando as regras da realização do trabalho.	2,87	2,0	1,15

Fonte: Dados da pesquisa.

Primeiramente, analisando as médias baixas (2,87), observa-se que há um desvio padrão alto para a amostra pesquisada na questão 22, indicando grandes oscilações entre os respondentes. De acordo com mais da metade dos respondentes (51,6%) não há fiscalização, enquanto para 38,8% dos entrevistados são constantemente fiscalizados. A grande variação das respostas indica a probabilidade de existir perfis de lideranças diferentes entre os setores. Sob este mesmo enfoque de médias baixas (2,74), nota-se que na questão 21 os entrevistados relatam que não precisam de orientação para realizar as tarefas (58,1%), enquanto que para 38,7% é necessário consultar o chefe antes de realizar as tarefas. Os diferentes perfis de liderança podem dificultar o entendimento das

informações do subordinado, o que leva a necessidade de consultar o chefe em uma decisão.

Ratificando o que foi enunciado no parágrafo anterior, ao serem analisadas as respostas para questão 20, pode-se verificar que não há necessidade de buscar o supervisor para a tomada de decisão final (48,4%). Porém, para a outra metade da amostra (45%), há necessidade de consultar alguém antes de tomar alguma decisão, com desvio padrão de 1,25. Estas diferenças de respostas podem estar sendo ocasionadas por estilos de lideranças variados ou por distintas necessidades de treinamento para as diversas áreas da organização. Observa-se que a empresa pode estar retirando do funcionário a possibilidade de participar do processo decisório, e dessa forma integrá-lo à organização.

A amostra pesquisada aponta, na questão 9, que não recebe informações de outros setores da organização. Destaca-se que alguns estão indiferentes (19,4%) quando questionados, e os outros dizem que não são informados do que acontece em outros setores (45,2%), o que demonstra falta de comunicação interna. De acordo com Reinaldo, Mayer, Nogueira (2010) a comunicação pode ser vista como processo que serve de base para quase todas as atividades das organizações, sendo uma ferramenta útil para garantir o engajamento individual e coletivo. Os autores reforçam sua ideia citando Ellwanger et al (2009), os quais obtiveram resultados significativos em um estudo experimental, sobre a efetividade da aplicação de técnicas de comunicação interna e de endomarketing para obter o comprometimento dos clientes internos da organização.

Por meio da questão 4 foi verificado se existe a priorização da comunicação ascendente. Os dados revelaram que 22,6% dos entrevistados estão indiferentes a este tipo de comunicação, ou seja, para este grupo não está claro se a troca de informações entre os líderes e seus subordinados é eficiente. Acrescido a este fato tem-se que para 19,4% este tipo de comunicação não ocorre, além de ser de relevância a média de 3,48 com o desvio padrão de 1,12. Porém ressalta-se que para 58,1% dos respondentes a empresa disponibiliza meios para que os colaboradores consigam se comunicar com os seus superiores.

Sob esta mesma abordagem, na questão 2, foi perguntado se há equilíbrio entre os principais fluxos de comunicação. Os dados demonstraram que, novamente, 22,6% dos entrevistados estão indiferentes quando questionados, porém 61,3% dos respondentes concordam com a afirmação. Em função dos dados apresentados acima (questão 4 e questão 2) ressalta-se que os fluxos de comunicação podem não estar conseguindo alcançar toda a organização de maneira igualitária.

Na questão 08, foi analisado o incentivo da organização em auxiliar o colaborador a conhecer o negócio da empresa. A pesquisa revelou que parte dos colaboradores se sente indiferente ao incentivo (29,0%), além de haver um alto desvio padrão de 1,15, pois cerca da metade da empresa (51,6%) sente que recebe incentivo para conhecer melhor a empresa em que trabalha. Destaca-se que colaboradores que não estão envolvidos com o negócio da empresa tendem a ser menos comprometidos com o alcance dos objetivos organizacionais. Tavares e França (2009) apontam que uma comunicação interna eficaz está associada positivamente ao comprometimento.

4.3. Aspectos facilitadores da comunicação na empresa pesquisada

Na tabela 3, encontram-se as perguntas referentes ao bloco de comunicação interna que apresentaram uma indicação satisfatória ou taxas significativas de respostas semelhantes, segundo os colaboradores apresentando os pontos fortes da organização. Na tabela constam as respectivas médias, medianas e desvios padrão para cada afirmação.

Tabela 3: Aspectos positivos do bloco de comunicação interna

Variáveis.	Média	Mediana	Desvio Padrão
03. Tenho tido nesta organização oportunidades de comunicar com a direção.	4,03	4,0	0,91
05 - A empresa possui um programa de comunicação interna.	4,03	4,0	0,66
06. A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.	4,09	4,0	0,83
07. Tenho tido, frequentemente, oportunidades de participar de reuniões / encontros especiais, onde exponho a minha opinião.	3,83	4,0	1,00
10. As informações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.	4,09	4,0	0,91
11. Tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de participar das decisões.	3,54	4,0	1,06
12. Nesta organização a comunicação é vista como vital para o bom funcionamento do negócio.	3,90	4,0	0,75
16. Sempre tenho oportunidade de participar das decisões que afetam o meu trabalho.	3,45	4,0	1,18
17. Nunca posso dizer a minha opinião quando há decisões sobre o meu trabalho.	2,25	2,0	1,03
19. Tenho orgulho de pertencer a esta organização, porque sou escutado e recebo <i>feedback</i> .	3,64	4,0	0,91
23. Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários?	3,83	4,0	0,73

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro aspecto que se destaca neste estudo é referente à questão 19, que avaliou se os colaboradores têm orgulho de pertencer à organização porque são escutados e recebem *feedback*. A maioria concorda com a afirmativa (67,7%), sendo que a média da questão foi 3,64, com um desvio padrão de 0,91, indicando pouca variação de ponto de vista. Este fato pode ser um fator que auxilia na construção de um ambiente organizacional melhor, gerando resultados positivos para a empresa e satisfação do colaborador.

Os respondentes afirmam, em sua grande maioria (90,3%) que conseguem se comunicar com a direção (questão 3), o que é facilitado por ser uma empresa de pequeno porte na qual a diretoria permanece em tempo integral dentro da organização. Além disso, a maioria dos colaboradores (77,4%) acredita nas informações que os gestores transmitem aos colaboradores, o que demonstra que há confiabilidade na direção da empresa (questão 23). Isso promove o bem-estar da organização como um todo, pois Stefano e Ferraciolli (2004) citam a qualidade das relações entre supervisores e subordinados como uma das variáveis mais importantes para a manutenção de um clima organizacional satisfatório, com reflexo no desenvolvimento das atividades na organização.

Ao serem questionados se os colaboradores têm oportunidades reais de participar das decisões (questão 11) nota-se que 61,3% dos respondentes dizem que a empresa disponibiliza essa oportunidade, porém constatou-se que 19,4% da amostra

estão indecisos quanto ao questionamento levantado, além de 19,3% não concordarem com a afirmação. Isto de certa forma é positivo para a empresa no sentido de aumentar o confiança e o comprometimento dos colaboradores.

Ao serem questionados se nunca podem expressar a sua opinião quando há decisões sobre o seu trabalho, verificou-se que a grande maioria discorda da afirmação (64,4%). Para confirmar esse dado, ao serem perguntados se há oportunidades de participar das decisões que afetam o seu trabalho (questão 16), a maior parte dos indivíduos concorda com a afirmação (61,3%). Ainda ao se interrogar se ocorrem oportunidades de os colaboradores demonstrarem a sua opinião através de reuniões ou encontros (questão 7) verificou-se que, para a maioria, há esta disponibilidade por parte da empresa (77,4%). Quanto a isso, ressalta-se a importância da comunicação, pois na visão de Oliveira (1991), para que os membros da organização possam participar e tomar as decisões que julgam corretas, eles devem estar informados sobre as atividades da empresa.

Para a maioria dos respondentes (87,1 %), a empresa conta com um programa de comunicação interna (questão 5). Isto pode ser corroborado pela avaliação das questões 6 e 10, nas quais os respondentes afirmam, em sua maioria, que há na empresa uma comunicação voltada para todos os funcionários e que esta é clara e objetiva. Ressalta-se também que 83,9% dos funcionários a considera primordial para o funcionamento da organização, o que indica que a empresa valoriza a comunicação interna (questão 12). Outros dados positivos são que nas questões relacionadas ao desempenho do colaborador percebeu-se que as metas estão claras e objetivas para eles. Ainda demonstraram ter clareza das suas responsabilidades assinalando que os padrões de desempenho estão bem especificados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos colaboradores de uma indústria metalúrgica quanto à comunicação interna. Sabe-se que a comunicação interna integra, motiva o colaborador e auxilia a empresa a atingir as suas metas, priorizando os esforços e ajudando a tomar as decisões de forma eficiente (TORQUATO, 2002). Contudo, a aceleração tecnológica torna a comunicação interna cada vez mais complexa e exige uma postura flexível, pois precisa desenvolver um sentimento de participação em todos que integram a empresa, e para que isso ocorra é necessária a escolha do canal adequado para disseminar a informação, para que não ocorram distorções durante o processo ocasionando problemas.

O foco deste trabalho foi voltado para analisar a comunicação interna da empresa por meio das respostas de uma amostra dos colaboradores. Buscou-se levantar o perfil dos respondentes, analisar os meios de comunicação interna existentes e como eles se interligam aos colaboradores, para que a organização consiga alcançar os seus objetivos junto ao seu público. A realização deste estudo reforçou que a comunicação interna desempenha um importante papel no cotidiano do empregado. De acordo com Robbins (2005, p. 233), a comunicação age sobre o controle e a motivação dos colaboradores, a fim de auxiliar na tomada de decisões, pois “ela proporciona as informações que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifique e avalie alternativas”.

Porém, percebeu-se que para que a informação alcance o seu objetivo, a escolha do canal adequado e a utilização do *feedback* podem ajudar muito na divulgação, pois se

observou a necessidade de aperfeiçoar alguns meios de comunicação interna, relacionados principalmente à difusão das informações sobre a empresa e os produtos com que ela trabalha.

O que se observa é que a empresa conta com um programa de comunicação interna, e que seu público interno sabe de sua existência. Porém, estes meios não estão alcançando todos os setores da mesma maneira. De acordo com Tavares e França (2009), é necessária uma comunicação interna estratégica e planejada que disponha de canais e instrumentos diversos que permitem a atuação sinérgica de todas as áreas da organização.

Quando questionados sobre a interação com a direção os dados foram bastante positivos, o que ressalta que a direção está interessada na opinião de seu público interno. Já quando questionados sobre a autonomia para decisões corriqueiras, para praticamente 40% dos respondentes não está explícito que exista esta possibilidade, além de que, segundo a percepção de parte dos colaboradores, não há interesse da empresa em compartilhar as informações referentes ao seu negócio.

Pelo estudo, ficou evidenciada uma falta de comunicação entre os diferentes setores da empresa. Tavares e França (2009) ensinam que para uma empresa ter uma comunicação interna eficaz, a comunicação deve garantir a participação dos colaboradores nas decisões que tem a ver com o seu trabalho e com o negócio da empresa como um todo, perpassando os objetivos, visão e missão.

Os dados demonstram que o fato de receber *feedback* faz os colaboradores sentirem maior orgulho de pertencer à organização. De acordo com Xavier, Camacho e Ferreira (2010) a comunicação pode viabilizar o fortalecimento das relações de confiança e comprometimento dos funcionários em relação à organização. Além disso, segundo Riel (1995) pode estabelecer relações positivas entre os líderes da empresa e sua equipe.

O empregado precisa de informação para compartilhar do entendimento da visão da organização, construir sentimento de pertencimento, envolver-se e comprometer-se com as estratégias e objetivos da organização (TAVARES e FRANÇA, 2009). De modo geral, os funcionários estão satisfeitos com o processo de comunicação interna adotado, embora reconheçam necessidades de aperfeiçoamento quanto à frequência e ao momento correto para transmissão das informações.

Este estudo possui limitações decorrentes do estudo de caso. Assim, pesquisas futuras podem se dedicar a ampliar a visão da comunicação interna em outras organizações, com a combinação de métodos quantitativos e qualitativos. A temática é de fundamental relevância para as organizações, pois possibilita a melhoria dos serviços e do clima organizacional. Ressalta-se, portanto que esta pesquisa constitui referência e serve de lastro para estudos futuros, com o intuito de sanar novas hipóteses levantadas sobre a temática.

6. REFERÊNCIAS

- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2000.
- CORRADO, F. M. **A Força da Comunicação**. Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. James S. Cook e Martha M. Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FRANÇA, F.; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de Recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOLLENBECK, J. R; WAGNER, J. A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução a Pesquisa de Marketing**. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo. Prentice Hall, 2005.
- OLIVEIRA, G. Democratização das relações de trabalho nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.31, n.4, p. 91-95, 1991.
- PINTO, E. **Comunicação para a produtividade: O que você tem a ganhar com a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.
- PRADO, A. S. **A comunicação como Recurso Estratégico para a Gestão de Pessoas na Administração Pública Municipal: O Caso do Programa Santos Criança**. Santos, Universidade Católica de Santos, 2007. Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios.
- RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Haal, 2005.
- _____. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. 9º ed. São Paulo: Pearson Prentice Haal, 2002.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio no Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo. Atlas, 1999.
- STEFANO, S. R.; FERRACIOLLI, J. B. Clima organizacional do banco Mercantil do Brasil S.A. agência Londrina: um estudo longitudinal. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.
- TAVARES, R. S. A.; FRANÇA, A. C. L. Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- _____. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. São Paulo, Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2005. Dissertação de Mestrado em Administração.
- TOMAS, A. P. **Gestão estratégica de pessoas, nas organizações do conhecimento: Catálogo eletrônico: Caxias do Sul**, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/aimportanciadagestaoderecursoshumanosnaorganizacoes>. Acesso em 21 de Abril de 2009.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson, 1991.

XAVIER, J. M; CAMACHO, A. B; FERREIRA, M. A. A. A Percepção dos Funcionários de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

A DESTINAÇÃO DO LIXO E A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL NO ENSINO FUNDAMENTAL

¹Grad. Juliana Mazzeti Ferreira (FIO)

²Prof. Orientador Dr. Rodrigo de Souza Poletto (UENP)

²Grad. Geslaine de Jesus Batista (UENP)

² Grad. Maria Caroline da Cunha (UENP)

² Grad. Thaynara Aparecida Machado (UENP)

RESUMO: O objetivo principal desse trabalho foi intervir com práticas educativas junto aos alunos do ensino fundamental. Para tanto, foram aplicados questionários e dinâmicas sobre o assunto, coletando possíveis conhecimentos e mudanças das ações dos indivíduos. Os resultados mostraram que 56% dos entrevistados têm uma opinião conservadora sobre o tema, ao mesmo tempo, em que boa parte desconhece o destino do lixo (44%), muitos ainda fazem a separação (66%). Já 91% das pessoas sabem como reaproveitar, mas somente 64% fazem este trabalho com os materiais em suas casas. Portanto, concluímos que são necessárias mudanças metodológicas disciplinares sobre o tema nas escolas.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Ambiental, Lixo, Degradação ambiental.

ABSTRACT: The main objective to intervene through educational practices with the students. Therefore, were applied simple questionnaire and dynamics to collect knowledge and change future actions in education. The results showed that 56% of the peoples exist an conservative opinion about this theme, where while most unknown the fate of the garbage (44%), a few make selection (66%). Already 91% know how to utilize, but only 64% reuse of materials in their homes. It was concluded that exist need of change the disciplinary methodology improving actions policies about garbage.

KEYWORDS: Environmental education, Garbage, Environmental degradation; Citizenship.

1. INTRODUÇÃO

A história nos mostra que, para sobreviver e ter conforto, o homem retira da natureza a matéria-prima, pelo modo mais fácil, colocando-o em rota de colisão com o meio ambiente (GARCIA, 1993).

A degradação do ambiente é um grave problema, que coloca em risco a sobrevivência das espécies e, segundo os PCNs (1997, p.19), sistemas inteiros de vida vegetal e animal são tirados do seu equilíbrio. Ela tem sido acelerada devido à expansão populacional, o aumento da expectativa de vida e o consumismo exagerado (BRANCO, 1998). Desta maneira, discute-se a necessidade de mudanças em relação ao comportamento do indivíduo no que se refere à questão ambiental.

É importante salientar que, ao se discutir sobre a educação, seja ela em qualquer âmbito, não se propõe verificar apenas a utilização do corpo e espaço, e sim apontar novos caminhos para transformação de uma sociedade, possibilitando o desenvolvimento de uma nova postura em relação ao uso intenso e descontrolado dos recursos naturais.

¹Departamento de Ciências Biológicas Faculdades Integradas de Ourinhos/FIO.

²Curso de Ciências Biológicas da Universidade Estadual do Norte do Paraná/UENP

Podemos dizer, sem dúvida, que a prevenção seria a melhor forma de intervenção educacional, sendo possível trabalhar a educação ambiental a partir das relações indivíduo-natureza e ambiente-desenvolvimento que contribuam para construir uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável no que se diz respeito aos recursos naturais.

Considerando a aprendizagem como uma forma que auxilia no desenvolvimento intelectual do ser humano, os processos educacionais podem contribuir para o desenvolvimento da consciência ambiental. Desta maneira, discutir as propostas dos PCNs como um tema transversal pode aproximar os alunos de questões ambientais, propiciando assim uma compreensão crítica e global do ambiente, criando novos valores e uma nova ética em relação a esse eixo temático.

Formar cidadãos conscientes, atuantes e participativos é o grande desafio para se concretizar neste século, face à complexidade dos problemas sociais e ambientais. (REIGOTA, 2004). A transformação da sociedade por meios educacionais contribui para aplicação local, regional e mundial das ações e estratégias a serem desenvolvidas em prol do nosso planeta.

Considerando que o lixo é um dos grandes problemas que afeta diretamente as questões sociais e ambientais, foi desenvolvido um estudo e, posteriormente, um projeto em uma escola no município de Ourinhos, tendo como público-alvo uma sala de 5ª série do ensino fundamental (atualmente, nomeado 6º ano). Esse projeto teve como objetivo determinar a destinação do lixo na cidade de Ourinhos com os alunos e analisar sobre a importância da educação ambiental no ensino fundamental. Além de identificar o conhecimento prévio dos alunos em relação à importância da reciclagem para o meio ambiente, e partir de então inserir medidas preventivas através da intervenção educacional e reflexões individuais ou em grupo.

2. MATERIAL E MÉTODO

O presente trabalho foi realizado pelo curso de Ciências Biológicas das Faculdades Integradas de Ourinhos e pelo Laboratório de Botânica da Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP de Cornélio Procópio, com alunos da escola, Professora Adelaide Pedroso Racanello, localizada no município de Ourinhos-SP, Latitude 22°58'23.8 e Longitude 49°52'23.8. A cidade pertence à região Sudoeste do Estado de São Paulo, localizada a 365 km da Capital. Possui uma área de 282 Km² e faz divisa com as cidades de São Pedro do Turvo, ao norte, Jacarezinho, ao sul, Santa Cruz do Rio Pardo, ao leste, e Salto Grande, ao Oeste.

A Escola no ano de 2008 possuía aproximadamente 1.078 alunos. Porém para este trabalho houve a participação apenas dos alunos de uma 5ª série. Através de levantamento bibliográfico em diferentes veículos de comunicação, observação da referida sala e discussões em grupo, decidiu-se trabalhar o tema de reciclagem e a destinação do lixo na cidade de Ourinhos.

Para a realização desse projeto, durante todo o mês de junho de 2008, foi desenvolvido um trabalho de aproximação dos alunos que estavam participando, através de aulas teóricas e práticas sobre o assunto, com o objetivo de alertá-los sobre a importância da coleta seletiva para posterior reciclagem dos resíduos, a fim de minimizar o impacto causado ao meio ambiente. Em outras campanhas na escola foram aplicados questionários simplificados sobre o assunto para coleta de possíveis

conhecimentos e futuramente mudanças das ações de educação. Houve também o uso de dinâmicas de grupo com os alunos, usando como base Telles, et al.(2002).

O questionário que foi elaborado constava:

- O que você entende por lixo?
- Você sabe para onde vai o seu lixo e o que é feito com ele?
- O lixo que você e sua família produzem diariamente em sua casa pode ser reaproveitado? Como?
- Você faz a separação dos resíduos por material para depositá-los em seus coletores apropriados?
- Na rua da sua casa passa coleta seletiva?
- Você e seus familiares separam o lixo reciclável para coleta?
- Em momentos de lazer, quando não encontra um lugar apropriado, você traz o lixo que produziu para casa? Por quê?
- Você costuma encontrar novos usos para o produto que já utilizou?
- Ao fazer suas compras (supermercado, feiras etc.), você leva sacolas de casa para transportar os produtos? Por quê?
- Você sabe quais são as consequências que o lixo pode provocar no meio ambiente?

Os dados dos questionários foram tabulados e mensurados em porcentagem de acordo com o número de alunos entrevistados. Além disso, as observações em aulas teóricas, práticas e dinâmicas foram utilizadas para avaliação do grupo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentamos a Tabela I resultante dos dados coletados:

Tabela 1 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedrosa Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta “O que você entende por lixo?”. Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	%
“O que é inutilizado”, “não serve mais para nada”.	14	44,0
“Algo que pode ser reaproveitado”	7	23,0
“Restos de alimentos”, “coisas que não utilizamos”.	4	12,0
“Algo que causa poluição”	4	12,0
“Respostas confusas”	2	6,0
“O que é prejudicial à saúde”	1	3,0
Total	32	100%

A partir dessa Tabela, percebemos que a maioria das crianças da 5ª série (56%) possui uma ideia conservadora sobre o que é lixo, pois, de acordo com a enciclopédia *Veja Larousse* (2006), lixo são restos domésticos ou industriais, despejos, resíduos, entulhos. Os alunos confirmaram em pequenos trechos dos questionários aplicados que lixo é o seguinte: “o que é inutilizado, não serve mais para nada” e “Restos de alimentos, coisas que não utilizamos”. Entretanto, sabemos que hoje em dia o conceito de lixo remete à ideia de reutilização e reciclagem, o que foi evidenciado em 23% das respostas referentes à utilização e ao reaproveitamento do mesmo. Já algumas crianças

conceituaram o lixo como “algo prejudicial à saúde e que causa poluição”, chegando a 15% das indicações. Isso mostra que estas crianças possuem conhecimentos adquiridos em família sobre o tema LIXO, dos quais foram reforçados nas atividades desenvolvidas em sala pelos professores e do presente estudo.

Segundo James (1997), o homem é tão eficaz na produção de lixo, quanto a natureza na reciclagem de seus resíduos. Naturalmente, pode ocorrer a decomposição e reciclagem do lixo humano. Porém, boa parte sobrecarrega o sistema, sem contar que muitas substâncias manufaturadas pelo homem não são biodegradáveis, isto é, não se decompõem facilmente. Um exemplo destes materiais é o vidro, a lata e alguns plásticos que não são biodegradáveis e levam muitos anos para se decompor. Esse lixo pode rapidamente provocar poluição.

Quando os alunos foram interrogados sobre o destino do lixo produzido por eles mesmos, boa parte citou que o lixo “vai para o lixão e é reciclado”, (44%), outra parte disse que “vai somente para o lixão” (19%), já outros 19% relataram que o lixo “vai para a reciclagem” e 3% disseram “aterro sanitário e é reciclado”, ou seja, poucos sabem sobre a verdadeira destinação final dos resíduos do município, que conta com aterro sanitário e com um trabalho de coleta seletiva, isto confirma a necessidade do desenvolvimento de medidas imediatas na unidade escolar.

Os resultados dessas questões deram origem à Tabela 2:

Tabela 2 - Porcentagem de reposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedroso Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta “Você sabe para onde vai o seu lixo e o que é feito com ele?”. Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
“Vai para o lixão e é reciclado”	14	44,0
“Vai somente para o lixão”	6	19,0
“Reciclagem”	6	19,0
“Não sabe”	4	12,0
“É destruído”	1	3,0
“Aterro sanitário e é reciclado”	1	3,0
Total	32	100%

Os autores, Resende e Roselen (2010, p. 95, 100,101) afirmam que, na maioria das cidades brasileiras, o lixo coletado tem destinação inadequada, sendo disposto em lixões a céu aberto, causando vários problemas ambientais, como: o mau cheiro devido à decomposição de restos de animais e alimentos, a poluição do solo e das águas subterrâneas e superficiais pela infiltração dos resíduos do lixo, e também problemas de saúde pública, como a proliferação de de moscas e baratas, mosquitos e ratos que, em contato com o homem, transmitem doenças. (vide Tabela 2).

Uma solução adequada seria a compostagem que consiste em um processo controlado de decomposição biológica da matéria orgânica presente no lixo, por meio da ação de microorganismos existentes nos resíduos em condições adequadas, que transforma os resíduos orgânicos do lixo em material humificado que pode ser utilizado como fertilizante orgânico. Outra solução seria o aterro sanitário, que é um método de disposição final do lixo, o confinado à menor área possível por compactação e cobrindo-o com uma camada de terra diariamente. Esse método faz com que não sejam criados grandes incômodos para o meio ambiente ou perigos à saúde pública. Portanto, fica

evidente a importância de adotar e implementar estratégias de Educação Ambiental no âmbito escolar, principalmente de forma transversal.

Quando perguntamos aos alunos sobre o lixo produzido diariamente, eles demonstraram alto conhecimento sobre a importância de reaproveitamento e reciclagem do lixo, apontando respostas como: o uso de garrafas PET como vasos de flores; beneficiamento de papel reciclável; bolsas com anéis de latas de refrigerante; assentos com garrafas pet; esculturas com restos de vidro; brinquedos e suportes, entre outros artesanatos, totalizando 91% das respostas. Os resultados dessa questão podem ser vistos pela Tabela 3:

Tabela 3 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola, Adelaide Pedrosa Racanello, do ensino fundamental sobre a seguinte pergunta: “O lixo que você e sua família produzem diariamente em sua casa pode ser reaproveitado? Como?”. Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
“Sim”	21	66,0
“Alguns”	8	25,0
“Não”	2	6,0
Não respondeu	1	3,0
Total	32	100%

Segundo Fadini (2001, p.17), o reaproveitamento desses resíduos antes que eles sejam descartados diminui sua quantidade a ser aterrado, preservando os recursos naturais, economizando energia, diminuindo a poluição do ar e da água, além de beneficiar a população gerando empregos através da criação de indústrias de recicláveis.

A confirmação da importância de se reaproveitar o lixo foi evidenciada pelas respostas que compõem a Tabela 4:

Tabela 4 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedrosa Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Você faz a separação dos resíduos por material para depositá-los em seus coletores apropriados?”. Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
Não	21	66,0
Sim	8	25,0
Às vezes	3	9,0
Total	32	100%

Por meio dela, notamos que 66% dos alunos ainda não fazem a separação em suas casas, onde este tipo de preocupação com o lixo é baixa, refletida em apenas 25% do total de respostas. A não separação do lixo deve-se à ausência de uma cultura de seleção do lixo nas residências, mas o município realiza a coleta seletiva, isso nos leva a refletir o seguinte: O “tema lixo” é unicamente responsabilidade dos Órgãos Públicos, ou seja, do próprio Município, ou a comunidade que não colabora com a atividade? Será que o trabalho no Município não atingiu estas comunidades ou a ignorância é que reina? Caracterizando desta forma, que os cidadãos por sua vez, os geradores de resíduos, colocam-se alheios a este problema?

Para resolver esta dúvida foi perguntado se a coleta seletiva passava nas ruas destes alunos? Um total de 56% apontou que o bairro conta com o serviço de coleta

seletiva, e muitos sabiam que era um projeto desenvolvido no município. O restante embora residente do mesmo bairro ou adjacências admitiram não contar com este serviço. Porém na tabulação dos resultados e análise das respostas, observou-se uma confusão nas respostas entre a coleta seletiva de materiais para reciclagem e coleta regular de lixo. Desta maneira, podemos concluir que o tema embora importante, não é explorado de maneira adequada nas séries iniciais do ensino fundamental, em específico na 5ª série, muito menos junto à comunidade de Ourinhos, como se pode notar pela Tabela a seguir:

Tabela 5 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedroso Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Na rua da sua casa passa coleta seletiva?” Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
Sim	18	56,0
Não	14	44,0
Total	32	100%

Pôde-se confirmar pelos alunos que, provavelmente, 59% da população ourinhense não separa o lixo em suas casas para a coleta seletiva. Considerando que o município conta com o serviço de coleta seletiva e que o bairro é atendido pelo mesmo, a pesquisa apontou um percentual muito baixo para os que realizam a separação dos materiais. Segundo Esqueda (2000), isto pode ser um sinal de dificuldade em garantir atitudes ambientais responsáveis. Os resultados da indagação aos alunos podem ser vistos na Tabela seguinte:

Tabela 6 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedroso Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Você e seus familiares separam o lixo reciclável para coleta?” Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
Sim	19	59,0
Não	13	41,0
Total	32	100%

Pudemos constatar, ainda, que os alunos têm bastante consciência dos problemas causados pelo lixo, se deixado e acumulado no ambiente. Assim sendo, a maioria (84%) admitiu que, em momentos de lazer, traz o lixo que produz para sua casa ou tem a atitude de não jogá-lo na rua, isso quando não encontra um local apropriado para depositá-lo. Apenas uma minoria revelou não se preocupar com o “lixo” deixado no local. Os resultados compõem a Tabela seguinte:

Tabela 7 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedroso Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Em momentos de lazer, quando não encontra um lugar apropriado, você traz o lixo que produziu para casa? Por quê?” Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
“Para jogar no lixo”	8	25,0
“Para não deixar jogado”	6	19,0
“Para não poluir”	5	16,0

Não traz o lixo	5	16,0
“Para não prejudicar o meio ambiente”	4	12,0
“Não sujar a rua”	1	3,0
“Sim, para reaproveitar”	1	3,0
“Para fazer a nossa parte”	1	3,0
Não sabe	1	3,0
Total	32	100%

Ao serem questionados sobre como encontrar novos usos para produtos que já utilizaram, a fim de reaproveitá-los, 20 alunos, ou seja, um total de 64%, admitiram que conseguem reutilizar os resíduos que produzem. Segundo as respostas obtidas, eles conseguem fazer dos materiais: bolsas, bonecas, papel reciclado, porta lápis, brinquedos, sofá, garrafas. Segundo Scarlato e Pontini (1993), a recuperação de produtos como papel, plástico, metais e vidros amenizam significativamente o impacto que os resíduos sólidos causam ao meio ambiente e assim servem como alternativas diante da escassez dos recursos naturais. Essa prática diminui o material aterrado ou jogado a céu aberto, evitando a poluição do ar, da terra, da água e minimiza o aparecimento de vetores que vivem e se alimentam de resíduos (RESENDE; ROSELEN, 2010, p. 102). Sabemos que muitas escolas desenvolvem atividades de produção de papel reciclado, mas em sua maioria são ações não continuadas. A seguir, pode-se observar a tabulação das respostas acerca de novos usos para produtos já utilizados:

Tabela 8 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedrosa Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Você costuma encontrar novos usos para o produto que já utilizou? Dê exemplos.” Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
Sim	20	64,0
Não	10	30,0
Às vezes	2	6,0
Total	32	100%

Um total de 78% dos alunos da 5ª série da escola Professora Adelaide Racanello revelaram não levar sacolas de casa para o transporte de produtos de supermercado e feiras, pois utilizam as que os estabelecimentos oferecem. Os resultados mostram a necessidade da implementação de projetos de Educação Ambiental nas Escolas que envolva toda a comunidade colocando em foco a filosofia de reduzir, reaproveitar e reciclar, conhecido como 3Rs (DAMASIO, 1997; GRIPPI, 2001). A partir desses princípios, o cidadão deve aprender a reduzir o lixo gerado, reutilizar sempre que possível os materiais antes que sejam descartados e, por último, pensar em reciclagem dos materiais (SOARES; SALGUEIRO; GANIZEU, 2007, p. 5). Uma vez reduzido o consumo excessivo de sacolas plásticas, estaremos contribuindo em favor do meio ambiente, evitando poluição e degradação dos recursos naturais, devido à lenta decomposição do plástico no ambiente. Pois de acordo com Furuta (1997) e Sampaio (1997), é indispensável uma educação que modifique as atitudes das pessoas e propicie novos conhecimentos, fazendo-os refletir sobre a ação de cada ser humano. A Tabela a seguir ilustra as respostas para essa indagação:

Tabela 9 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedrosa Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Ao fazer suas compras (supermercado, feiras, etc.), você leva sacolas de casa para transportar os produtos? Por quê?” Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
Nunca	25	78,0
Sempre	7	22,0
Total	32	100%

Quase 80%, ou seja, uma boa parte dos alunos mostrou conhecimento sobre a problemática “lixo” e o seu impacto ambiental. Esses sujeitos, ao descreverem sobre as consequências, deram como respostas: poluição do ar e da água, enchentes e aquecimento global. Embora isso demonstre um bom indicativo dos resultados da Educação Ambiental nas Escolas, sobretudo, nas séries iniciais, em específico na 5ª série, ainda há um grande caminho a se percorrer. Isso se deve ao fato de que a Educação ambiental se inclui não como uma proposta de educação salvadora, mas como uma prática a ser pensada a partir do lugar em que vivem as pessoas, com todas as suas contradições. Assim, observa-se, conforme Coriolano (1997), que a “Educação Ambiental não deve ser entendida como uma disciplina; trata-se de uma pesquisa de ação, de uma mudança de mentalidade, um movimento onde todos os indivíduos do planeta devem estar envolvidos”. A Tabela a seguir apresenta os resultados dessa indagação:

Tabela 10 - Porcentagem de resposta dos alunos da 5ª série da escola Adelaide Pedrosa Racanello, ensino fundamental sobre a pergunta: “Você sabe quais as consequências que o lixo pode provocar ao meio ambiente?” Ourinhos, 2008.

Respostas	Número de alunos	% das respostas
Sim	25	78,0
Não	7	22,0
Total	32	100%

Algumas das respostas dos alunos reforçam o que Camargo (2005) afirma em relação à sociedade, quando relata que o homem não consegue mais separar o natural do artificial. Ele próprio, em decorrência do uso de tecnologias sobre o ambiente natural, socializou a natureza. Portanto, em alguns momentos nossas crianças entendem o lixo como parte integrante de seu ambiente e neutralizam a necessidade de encaminhamento destes resíduos a um depósito adequado.

Hoje, nossos governantes discutem junto a vários países, na Conferência RIO+20, ações para cuidarmos do ambiente onde vivemos e termos condições sustentáveis para nossas futuras gerações. Podemos dizer que essa discussão reforça que a educação para a cidadania é um processo pedagógico que vai além do aprendizado formal de ler, escrever e fazer contas, mas continua a incorporar outras dimensões para despertar o potencial de cada indivíduo e da formação de valores e atitudes de corresponsabilidade, solidariedade, ética, negociação e gestão de conflitos e exercício da cidadania. Reforçando o papel do educador como líder, monitorando e incentivando a percepção, a criatividade, a análise crítica das causas e consequências ambientais e as sugestões de soluções (CASCINO, 1998; EFFTING, 2007).

Essas mudanças devem partir principalmente das escolas, um exemplo disto é o Colégio Motiva de Campina Grande-CE, o qual implantou atividades de discussão sobre questões ambientais e ações de coleta seletiva, substituição do papel comum por reciclado nas impressões de documentos escolares (DINIZ, 2008, p. 57-59). Essas mudanças, segundo Oliveira (2000), devem prever ações metodológicas disciplinares, acréscimo de uma carga horária mínima compatível e sensibilização do corpo docente para uma prática estabelecida frente a novos desafios e reformulações que exigem trabalho e criatividade.

Outra ação sobre reciclagem que auxilia na mudança de hábito de nossas crianças é a atividade desenvolvida pela escola do Rio Grande do Sul, a qual mobilizou os alunos a trazerem para a escola os materiais que poderiam ser reciclados e em troca receberiam uma moeda social, chamada pelas crianças de “TUTU”, onde as crianças arrecadaram aproximadamente 1.500 quilos de materiais. Esta iniciativa partiu da Tese de Doutorado de Cláudia Lúcia Bissagio Soares (SOARES, 2006). Provando que são possíveis e necessárias as atitudes das futuras gerações que estejam adequadas à realidade de nossa sociedade.

Isso tudo reforça o pensamento de Travassos (2004, p. 25), o qual relata que o acesso à informação é uma condição fundamental para a educação ambiental. Conforme o autor, é necessário um bom entendimento destas informações sobre o ambiente em estudo, pois o mesmo envolve várias áreas de conhecimento e sua complexidade pode dificultar o trabalho do educador que não possui especialidades no assunto. Assim, essas informações servirão para educar o cidadão, formando um indivíduo pensador, crítico e que age em defesa do meio.

4 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, após várias discussões sobre os resultados obtidos, concluímos que os alunos da 5ª série da escola Professora Adelaide Facanello entendem o conceito do lixo, mas não sabem o seu destino na cidade de Ourinhos. Eles não separam em suas casas, provavelmente, porque estes mesmos alunos não têm um conceito concreto sobre os 3Rs e não sabem ainda diferenciar a Coleta de Resíduos Sólidos da Coleta Seletiva, ambas realizadas na cidade. Mesmo esses alunos conhecendo as causas que estes materiais provocam no meio ambiente, sabendo que o lixo é reaproveitado e tendo a atitude de não jogar na rua, eles não o separam. Dessa forma, afirmamos que embora os alunos tenham certo conhecimento a respeito das questões referentes ao lixo, há ainda uma superficialidade em alguns pontos.

Portanto, não devemos nos pautar apenas na conscientização ambiental dos alunos, mas nos conhecimentos técnicos para entendimento do assunto. Bem como também explorar o potencial individual e incentivá-los, continuamente, a serem reflexivos e críticos. Além de promovermos ações com a comunidade, a escola e as instituições governamentais. Somente através da educação, podemos transformar a realidade humana do presente e preparar as novas gerações para o futuro, pois há muito a ser discutido e desenvolvido, sobretudo, a partir da Educação ambiental no ensino escolar, se considerarmos assuntos como: reciclagem, reaproveitamento e redução de consumo e uso de energia.

5. REFERÊNCIAS

- BRANCO, S. M. **O meio ambiente em debate**. 29. ed. São Paulo: Moderna, 1998. 96p.
- CAMARGO, L. H. R. **A ruptura do meio ambiente**: conhecendo as mudanças ambientais do planeta através de uma nova percepção da ciência, a geografia da complexidade. Rio de Janeiro: Berthand Brasil, 2005. 240p.
- CASCINO, F.; Jacobi, P.; Oliveira, J. F. **Educação, meio ambiente e cidadania. Reflexões e experiências**. São Paulo: SMA/CEAM, 1998. 122p.
- CORIOLOANO, L. N. M. T. Educação ambiental: dentro e fora da escola. **Revista Ciência Geográfica** (Bauru), n. 08, set/dez, 1997.
- DAMASIO, M. L. L. **Catálogos de Experiências Municipais**. São Paulo: CEPAM, 1997. 137p.
- DINIZ, M. T. M. Impactos da política de reciclagem de papel em escola do agreste nordestino: modelo de quantificação. **Revista Geográfica Acadêmica**, 2(3), 57-59p, 2008.
- ESQUEDA, M.D. **O lixo domiciliar urbano**: uma abordagem ambiental e educacional. Dissertação (Mestrado em Agronomia/Energia na agricultura) – Faculdade de Ciências Agrônômicas, Universidade Estadual Paulista. Botucatu, 2000. 129p.
- EFFTING, T. R. **Educação Ambiental nas Escolas Públicas**: Realidade e Desafios. Marechal Cândido Rondon. Monografia (Pós Graduação em “Latu Sensu” Planejamento Para o Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Ciências Agrárias, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Marechal Cândido Rondon, 2007.
- FADINI, P. S.; FADINI, A. A. B. Lixo: desafios e compromissos. **Cadernos temáticos de química nova na escola**. Edição especial. p. 9-18, maio 2011.
- FURUTA, C. R. A. P. **A conscientização de problemas ambientais na busca de mudanças de comportamento**. Bauru – SP. Monografia (Curso de especialização em Ensino de Ciências e Matemática), Faculdade de Ciências UNESP, 1997, 44p.
- GARCIA, R. L. Educação Ambiental – uma questão mal colocada. In: **Cadernos Cedes 29 Educação Ambiental**. Campinas: Papirus, 1993 p.31-37.
- GRIPPI, S. **Lixo**: Reciclagem e sua História. Rio de Janeiro: Interciência, 2011. 134p.
- JAMES, B. **Lixo e reciclagem**. São Paulo: Scipione. 1997 p.11
- OLIVEIRA, E. M. O Que fazer Interdisciplinar. In: **A Educação Ambiental uma possível abordagem**. Brasília: Edições IBAMA. 2000
- PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAL: Meio Ambiente, saúde. Brasília: MEC/ Secretaria de Educação Fundamental. 1997
- RESENDE, T. M; ROSELEN, V. S. O lixo nosso de cada dia: um trabalho de Educação Ambiental com alunos do 6º ano (Ensino Fundamental) da Escola Estadual Padre Eustáquio – Iraí de Minas/MG, na busca por um consumo consciente e diferenciado. **Revista Eletrônica de Geografia**. v.2, n.4, p.93-119, jul. 2010.
- REIGOTA, M.O. **O que é Educação Ambiental**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2004. 62p.
- SAMPAIO, A. C. **Tratamento de resíduos sólidos domiciliares**: um tópico ligado a Educação ambiental. Série: Ciências e Educação Bauru: UNESP, Faculdade de Ciências. 1997
- SCARLATO, F. C.; PONTIN, J. **Do nicho ao lixo**: ambiente, sociedade e educação. São Paulo: Atual, 1993. 117p.
- SOARES, C. L. B. **Moeda social**: uma análise interdisciplinar de suas potencialidades no Brasil contemporâneo. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. 252p.

SOARES, L.G.C.; SALGUEIRO, A. A.; GANIZEU, M. H. P. **Educação ambiental aplicada aos resíduos sólidos na cidade de Olinda, Pernambuco – um estudo de caso**. Pernambuco: Revista ciência e tecnologia. 2007.

TELLES, W. Q. et al. **Vivências integradas com o meio ambiente**. São Paulo: Sá Editora, 2002. 144p.

TRAVASSOS, E. G. **A prática da educação ambiental nas escolas**. Porto Alegre: mediação, 2004. 88p.

VEJA LAROUSSE: Dicionário enciclopédico ilustrado. São Paulo: Editora Abril, 2006.