



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

**Atena**
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Os paradigmas da administração: princípios e contextos

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!


Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA


Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

CAPÍTULO 2..... 25

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS


Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

CAPÍTULO 3..... 36

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

CAPÍTULO 4..... 50

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

CAPÍTULO 5..... 63

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>


CAPÍTULO 6..... 85

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

CAPÍTULO 7..... 97

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS


Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

CAPÍTULO 8..... 103

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

CAPÍTULO 9..... 112

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

CAPÍTULO 10..... 120

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

CAPÍTULO 11..... 131

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

CAPÍTULO 12..... 148

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

CAPÍTULO 13..... 159


A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG






Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim


Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

CAPÍTULO 14.....	173
CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL	
Guilherme Dias Pereira	
Allef dos Santos Cavalcanti	
Hellen Xavier das Chagas	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514	
CAPÍTULO 15.....	185
CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS	
Renato Braga Fernandes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515	
CAPÍTULO 16.....	197
CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD`S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS	
Camila Moreira Almeida de Miranda	
Larissa Namie Sakamoto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516	
CAPÍTULO 17.....	211
ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO	
Rafael Ferreira Almeida	
Daniele Cristina Pereira Passos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517	
CAPÍTULO 18.....	229
MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO	
Alfonso Cano Lima	
Rosa Cortés Aguirre	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518	
CAPÍTULO 19.....	239
A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	
Tiago Ferreira Bezerra	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519	
CAPÍTULO 20.....	256
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC	
Rolando Martínez Mora	
Rosina Pérez Sánchez	
Brenda Araceli Gallardo Infante	

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

SOBRE O ORGANIZADOR.....	266
ÍNDICE REMISSIVO.....	267

CAPÍTULO 1

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA

Data de aceite: 01/04/2022

Data de submissão: 01/02/2022

Jamur Johnas Marchi

Universidade Federal da Integração Latino
Americana
Foz do Iguaçu
<http://lattes.cnpq.br/6859399120420257>

RESUMO: O presente ensaio discute as principais correntes de pensamento e sua influência na formação da disciplina administração. O estudo se desenvolve sobre uma revisão das correntes do pensamento moderno que compõem o arcabouço funcionalista na ciência da administração. Também, buscou-se verificar na dialética, no pós-estruturalismo e no pensamento complexo, outros pré-saberes que influenciam a ciência da administração recentemente. A reflexão epistemológica é encaminhada chamando a atenção para o risco de clausura ao qual a disciplina administração tem sido submetida pelo paradigma denominado funcionalista. Contra este, o pensamento dialético e pós-estruturalista tem ajudado a romper com tal clausura, já o pensamento complexo, se apresenta como uma visão integradora, que almeja unir contrários, o que requer ser mais bem compreendido no campo dos estudos em administração.

PALAVRAS-CHAVE: ciência da administração, bases do conhecimento, correntes do pensamento, epistemologia da administração.

THE PREVIOUS KNOWLEDGE TO KNOWLEDGE IN THE DISCIPLINE OF ADMINISTRATION: AN EPISTEMOLOGICAL REFLECTION

ABSTRACT: This essay discusses the basis of the main lines of thought and how they influenced the formation of knowledge in the science of administration. The study is conducted on a review of the lines of modern thought that comprise the functionalist skeleton in the science of administration. Also, we sought in the dialectic, post-structuralism and complex thought, analyze other pre-knowledge that influence the administration science recently. We sent the epistemological reflection and calling attention to the risk of closure to which science of administration has been submitted by the functionalist paradigm. Against this, dialectical thought and post-structuralism has helped break such closure. Complex thinking, is presented as an integrative vision, which requires to be better understood in the management studies.

KEYWORDS: Management science, knowledge bases, currents of thought, epistemology of administration.

INTRODUÇÃO

A administração nasceu dentro das ciências sociais sob o rótulo de “aplicada”. Dos princípios da administração científica de Taylor e Fayol emergiram seus principais postulados. Depois, as escolas das relações humanas, estruturalista e contingencial contribuíram para a formação de um corpo teórico chamado de teoria geral da administração ou TGA, como

é mais conhecida. Neste corpo teórico encontram-se as mais diversas ferramentas de aplicação à prática gerencial. Todo administrador que passou pelas escolas de administração no Brasil sabe muito bem isso. Entretanto, crer simplesmente que este corpo representa cientificamente a administração seria como ainda crer que o Brasil fora “descoberto” por Pedro Álvares Cabral. De fato, as raízes da ciência da administração, seus pré-saberes, remontam outros tempos, outras épocas, antes mesmo da própria sociologia.

Atualmente, uma das problemáticas da administração como ciência no Brasil reside no distanciamento entre seu corpo teórico e a realidade das organizações. As concepções reproduzidas nas escolas e difundidas pelos meios científicos parecem refletir apenas parte das tipologias organizacionais brasileiras (SERVA, 1992). Além disso, de maneira geral, ou seja, não só no Brasil, a administração tem sofrido com desvios epistemológicos como os sugeridos por Chevallier & Loschak (1982), o parasitismo ideológico, o empirismo e o normativismo. Tais desvios decorrem de insuficiente reflexão epistemológica, da pré-concepção do seu objeto e da conseqüente formação dos seus pesquisadores. Acrescenta-se a estes, inspirado em Kuhn (1987), uma possível clausura na relação comunidade-paradigma, ou seja, pode haver uma espécie de circuito recursivo entre paradigma vigente e comunidade científica que o compartilha, reforçando-os mutuamente.

Por outro lado, esforços para superar tais obstáculos estão sendo realizados já há algumas décadas. De acordo com Audet & Déry (1996) uma nova epistemologia, de inspiração historiográfica e sociológica, avança sobre os campos da administração. Coadunando com os esforços que buscam desenvolver uma epistemologia na ciência da administração, este ensaio propõe uma reflexão sobre as bases do conhecimento, ou seja, os pré-saberes que moldam a ciência, visando contribuir com para o olhar epistêmico da ciência da administração. Então, pretende-se chamar a atenção do leitor, ainda que brevemente, para as raízes do conhecimento moderno e ampliar a visão sobre o campo da administração.

É necessário destacar que não se pretende aqui travar uma discussão excludente entre paradigmas dominante ou emergente, ou entre abordagens gerenciais e críticas, mas sim, trazer à luz aspectos que influenciam o desenvolvimento das ciências da administração. Neste sentido, a análise epistemológica sobre a ciência da administração é importante na medida em que oferece condições de confrontar o conhecimento especialista do tema com as principais correntes de pensamento que influenciaram o desenvolvimento das ciências e da filosofia. Este confronto permite reflexões em direção de uma ciência da administração epistemologicamente robusta.

Para alcançar estes objetivos, o presente ensaio será guiado por uma revisão das correntes de pensamento seguidas de uma discussão entre as ideias dos principais autores. Inicia-se o primeiro tópico trazendo os conceitos de pré-saber, saber e paradigma, fundamentais para o entendimento do trabalho; segue-se com uma apresentação das correntes do pensamento científico; explicitam-se as influências destas correntes no

conhecimento da ciência da administração em um tópico de discussão; e, por fim são levantadas algumas questões e ponderações para estimular o debate epistemológico em administração.

PRÉ-SABER, SABER E PARADIGMA

A formação de um corpo de conhecimento em torno de uma ciência representa um conjunto de saberes. Segundo Japiassu (1991, p. 15) considera-se saber “todo um conjunto de conhecimentos metodicamente adquiridos, mais ou menos sistematicamente organizados e susceptíveis de serem transmitidos por um processo pedagógico de ensino”. Este conceito é geral e engloba todos os tipos de saberes. Em termos de ciência, o autor é mais específico, limitando às ciências os saberes matemáticos e empíricos. Contudo, alerta que existe sempre uma aquisição não científica por traz do saber científico, o pré-saber.

Em outras palavras, para todo o conjunto de saberes existe o pré-saber. Para estudar o conhecimento, para compreendê-lo em termos desta relação de saber/pré-saber, enfim de suas raízes e como um produto do intelecto humano a ciência conta com estudos epistemológicos. A epistemologia pode ser definida etimologicamente como o discurso sobre a ciência. Em outras palavras, preocupa-se com a reflexão sobre o saber e seus pré-saberes. A epistemologia pode ser global ou particular, ou ainda específica, quando trata de uma disciplina (JAPIASSU, 1991). Neste caso, quando se pretende refletir, sobre as raízes, os pré-saberes que constituíram a base do conhecimento da ciência da administração, tal estudo emprega uma epistemologia específica.

Ainda, para este ensaio a noção de paradigma no sentido kuhniano é relevante, pois permite a reflexão sobre a relação comunidade/paradigma. Para Kuhn (1987) paradigma esta relacionado às crenças, valores e técnicas assumidas por uma sociedade científica. Tais elementos formam um modelo de pensamento capaz de trazer respostas por um período de tempo, até que tal modelo seja questionado e substituído por um novo. Ainda com a contribuição de Kuhn (1987, p. 219) o paradigma possui uma relação circular com a comunidade que o compartilha, ou seja, ao mesmo tempo em que “um paradigma é aquilo que uma comunidade compartilha, uma comunidade científica consiste em homens que compartilham de um paradigma.” Ou seja, voltando à preocupação central deste ensaio, existe o risco de clausura ou fechamento, de isolamento, nesta relação recursiva nas comunidades científicas, do que não foge ao risco a ciência da administração.

Uma alternativa para superar a clausura paradigmática é sugerida por Morgan (2005) quando este recomenda a adoção de um pluralismo teórico e metafórico, de modo a permitir o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional. O problema, segundo o autor, é que a cosmo visão vigente dos teóricos das organizações está baseado em algumas metáforas características de um único paradigma, o funcionalista. Desta forma, somente metáforas de outras correntes de pensamento teriam algo a oferecer

e a desafiar as suposições fundamentais da ortodoxia. Neste sentido, o conhecimento de tais correntes de pensamento se reveste de valor, pois representam as raízes do paradigma da ciência da administração, ou seja, o conjunto de pré-saberes que moldam os saberes, técnicas, modelos e regras que dominam, integram e são partilhados pela comunidade da ciência da administração.

CORRENTES DE PENSAMENTO

Neste tópico apresentam-se as principais correntes de pensamento científico as quais se configuram como pré-saberes de diversos campos científicos, incluindo-se o da administração. Notadamente, explorar tais correntes seria um esforço demasiado para este ensaio, de modo que a preocupação central consiste em destacar as ideias elementares de cada corrente. Inicia-se com o racionalismo/empirismo, segue-se com o positivismo/utilitarismo, após se apresenta o funcionalismo e o sistemismo. Estas correntes congregam-se no paradigma vigente. Finaliza-se o presente tópico com as correntes, dialética e pós-estruturalista, as quais representam uma oposição ao paradigma vigente, e o pensamento complexo, que procura unir os contraditórios em um arcabouço complexo.

PENSAMENTO RACIONAL E EMPÍRICO

Bacon e Descartes são os autores de referência cuja leitura permite apreciar os postulados da ciência moderna: o empirismo e o racionalismo. Comum ao trabalho dos três pensadores são as citações carregadas de desprezo aos seus antecessores o que indica o momento de ruptura com o conhecimento até então estabelecido, em busca de um pensamento racional.

Francis Bacon (1799) em *Novum Organum* procurou estabelecer uma forma para estudar a natureza empiricamente. Bacon, inicialmente, critica os resultados da ciência de sua época e atribui estes mais ao acaso. Também critica o uso da lógica e do silogismo, atestando falta de solidez em seu uso. Preocupa-se então em propor meios para auxiliar a mente a organizar a investigação. Propõe a busca por experimentos que iluminem as causas, para, a partir delas, se chegar aos axiomas e resultados práticos, dentro de uma linha ou processo contínuo de evolução do conhecimento.

Nota-se, em Bacon (1799) um espírito entusiasta em tentar estabelecer meios para “se conhecer a verdade de forma clara e manifesta”. Em suas máximas, encontram-se também críticas aos antecessores e certa exaltação a razão e ao método investigativo, que segundo ele, conduziria o pensamento em busca da verdade. O interessante em Bacon é sua tentativa de estabelecer elementos balizadores do pensamento a fim de não deixá-lo em devaneio. Para Bacon a investigação deveria buscar as causas (verdades evidentes) para depois se chegar às conseqüências, o que parece lógico e linear.

Na obra de Descartes (1799) encontra-se a exaltação ao racionalismo para a

investigação das verdades. Antes de propor seu método, o autor declara que seu designio fora, antes de tudo, reformar seu próprio pensamento, por acreditar assim, melhor conduzir sua vida, lentamente, na busca de fundamentos que lhe fossem racionalmente verdadeiros. Para tanto, tomou as coisas como duvidosas até que se encontrem evidências que as tornem verdadeiras, sendo este o primeiro de seus quatro preceitos do método. O segundo consiste em dividir o problema em partes, tantas quantas forem necessárias para sua solução. O terceiro, analisar cada elemento, começando pelos mais simples até o conhecimento mais composto. O quarto, realizar enumerações e revisões criteriosas visando nada omitir. Assim, Descartes acredita encontrar a verdade das coisas, sendo esta verdade, para ele, única e total.

Obviamente, com Descartes é que se compreende a gênese da ciência moderna. No momento que Descartes propôs o método, a ciência passa a investigar os elementos formados de um todo, através da divisão em partes, analisando e classificando estas partes para depois de conhecida, ser recomposta ao todo. Como foi visto, era comum em Bacon e Descartes certo desprezo pelos seus antecessores, o que se configura como uma característica de ruptura com o passado e uma tentativa radical de estabelecer o novo. Percebe-se também o convite para uma reforma do pensamento então vigente na época, para um novo pensar, mais racional, cético e metodicamente estruturado.

O ato de proclamar a natureza como algo finito, reduzido a partes últimas e, por isso, passível de ser dominada pelo conhecimento, provocou danos consideráveis tanto para a Filosofia como para as Ciências (BACON, 1973). Quando se considera algum conhecimento como definitivo assume-se um grande risco de se estar sendo negligente, pois, em alguns casos, há motivos para se acreditar que não se está levando em consideração o fato de que a natureza supera em muito, em complexidade, os sentidos e o intelecto humano.

PENSAMENTO POSITIVISTA E UTILITÁRIO

Decorrente do racionalismo e do empirismo a discussão no campo das ciências avança para o positivismo/utilitarismo, momento em que as ciências sociais se consolidam como ciência sob a influência de Comte e a criação da sociologia. No contexto da ciência moderna, Popper (1980) defendeu que para que um sistema seja científico, este deve ser testado pela experiência sendo possível refutá-lo ou não (critério da falseabilidade).

Destaca-se nesta discussão o conflito que conduz a separação entre a filosofia e a ciência, com o positivismo, e a defesa de uma ciência utilitarista. Esta ruptura decorre com o Círculo de Viena onde ficou clara a oposição ao metafísico e a exaltação da ciência como único instrumento sobre o qual o conhecimento poderia avançar. Estabelecem-se o conhecimento científico em duas ordens: as lógicas matemáticas; e, as proposições empíricas, baseadas em fatos verificáveis.

Para Padovani e Castagnola (1990) o positivismo deriva do avanço das ciências

naturais e trouxe em seu bojo o conceito de evolução (ou progresso), a exclusão da metafísica e a redução da filosofia a um método para sistematizar as ciências. Dessas ideias advém a cultura materialista. Seus expoentes são Comte, Spencer, Mill, entre outros. O positivismo de Comte impregnado por ideias fragmentadoras separa da metafísica e da teologia, as ciências.

A proposição de Comte despreza a filosofia e ignora a teologia, reduz o conhecimento à ideia linear de progresso, como um processo evolutivo. Processo este que também aparece na obra de Spencer, cujo texto é dominado pelo utilitarismo. Para entender o princípio da utilidade, Bentham (1979) sugeriu que o útil estaria diretamente relacionado ao prazer e a dor, provocados por sua ação. Este princípio aprovaria ou desaprovava as ações em sentido de melhorar ou não a felicidade das pessoas. Também considerava que este princípio estaria relacionado aos interesses de qualquer ente, seja, uma pessoa ou uma comunidade. No caso de uma comunidade, o legislador teria apenas por objetivo a felicidade desta, em termos de prazeres e segurança.

As linhas de pensamento sobre o positivismo, no entanto, desde Augusto Comte até os dias atuais sofrem uma grande evolução. O positivismo quer desvencilhar-se totalmente do idealismo, mas parece não conseguir, há aparentes pontos de similaridade de conceitos. Neste sentido, o positivismo não consegue ser totalmente anti-metafísico. O que diferencia o metafísico (ou realista) do não metafísico não são os sentimentos que o primeiro pode ter e o segundo não, mas o fato de o segundo reconhecer que determinadas proposições de forma alguma revestem o sentido que parecem ter, e por isso devem ser evitadas (SCHLICK E CARNAP, 1990).

Neste sentido Schlick (1980) argumentou sobre a distinção (demarcação) entre a metafísica e as ciências, quando destaca o problema da compreensão de um 'mundo externo'. Este autor descreveu duas linhas de pensamento: o realismo, que acredita neste mundo; e, o positivismo, que não o aceita. Schlick discordava da ideia positivista do "dado" para designar o que realmente existe, quando argumenta que o "dado" acaba por ser um conteúdo da consciência de alguém. O autor questiona o significado da realidade dos positivistas, e defende a existência como condição e não como propriedade. Schlick procurou estabelecer uma linha de pensamento empírico realista ao afirmar que a negação de um mundo externo pode não ser uma proposição falsa, mas sim, carente de sentido.

PENSAMENTO FUNCIONAL

As interconexões de idéias em torno do paradigma positivo-utilitarista conduziram a inserção do paradigma funcionalista, em especial na antropologia e na sociologia. Malinowski (1970, p.137) sugeria que o funcionalismo "ocupa-se da compreensão clara da natureza dos fenômenos culturais". Concorda assim com a abordagem durkheimiana quanto à análise de sistemas sociais pelo método funcional. Neste sentido, a função

determina a forma e concebe o processo cultural como uma aparelhagem instrumental, cujos componentes são: artefatos, grupos organizados e o simbolismo. O conceito de função, segundo o autor, deriva dos conceitos de utilidade e relação, visando à satisfação de necessidades, das mais primárias às mais supérfluas.

Para entender a visão de Durkheim (1978) pode se dizer que este toma a ‘função’ como uma relação de correspondência a uma ‘necessidade’. Este argumento foi tecido sob uma perspectiva antropológica da família (funções do homem e da mulher) para justificar uma moralidade na divisão do trabalho. Esta moralidade foi encontrada na solidariedade social, justificada pela relação conjugal de homem e mulher, e colocada como condição de existência da própria civilização, perpassando então a “utilidade econômica da divisão do trabalho”. Com esta dedução, parece que Durkheim conseguiu demonstrar que a divisão do trabalho foi também um fenômeno sociológico e não puramente econômico.

Na antropologia Malinowski (1970) destacou a instituição como unidade funcional, concreta, observável, com um estatuto próprio que lhe legitima. A instituição é a forma derivada da função, cujo processo evolutivo vem desenvolvendo-a, especializando-a para satisfazer as necessidades. Radcliffe-Brown (1973) escreveu sobre o conceito de função aplicado às estruturas sociais, através de uma analogia entre “vida social e vida orgânica”. Para este autor função: “é a contribuição que determinada atividade proporciona à atividade total da qual é parte” (Radcliffe-Brown, 1973, p.224). Com este conceito, se sugere uma sutil diferença entre atividade (aquilo que se faz) e função (por que se faz aquilo).

Em sua analogia, destaca-se a estrutura social, formada pelos seres humanos, suas atividades e inter-relações, em um todo integrado. Para este autor, a vida social era como o funcionamento da estrutura, ou seja, a função da estrutura seria manter a vida social. Radcliffe-Brown foi um autor consciente dos próprios limites da analogia que propôs. Primeiro, deixou claro que a estrutura social só pode ser observada em seu funcionamento e, em segundo lugar, as estruturas sociais podem mudar ao longo do tempo. Ou seja, as estruturas sociais possuem um caráter dinâmico.

PENSAMENTO SISTÊMICO

Para Demo (1985) o sistemismo segue a trajetória iniciada pelo funcionalismo. Apesar das nítidas contribuições e conteúdo próprio, esta abordagem não chega a configurar-se como um novo paradigma, ao contrário reforça o paradigma funcionalista. O enfoque sistêmico decorre do funcionalismo estrutural. Ou seja, as ideias de função e objetivos que interessam à sociedade, bem como a noção de um conjunto de partes estruturais que combinadas formam um todo organizacional estão em suas raízes. Além destas, o sistemismo tem influência da cibernética e da teoria da informação. Para Bertalanffy (1977), um de seus expoentes, o enfoque sistêmico poderia propor uma nova concepção de mundo, o “mundo como organização”. Entretanto, apesar do argumento sistêmico se distanciar das

visões reducionistas, como o estruturalismo, ao trazer consigo o intento de um isomorfismo nas ciências, trouxe também os riscos de analogias superficiais.

Na sociologia, tais ideias apareceram com Parsons (1967) e a noção de sistema social. Este autor propôs elementos para um tratado sociológico da organização. Conceituou organização a partir da ideia de um coletivo que possui uma meta a ser realizada. A realização da meta envolve “uma relação entre um sistema e as partes relevantes da situação externa”, ou seja, a organização produz algo que alimentará outro sistema externo a ela. Dentro da organização a realização de metas envolve os processos vinculados a estas metas, estes processos são realizados por subsistemas interrelacionados, guiados por mecanismos de mobilização. O autor tem uma postura eminentemente funcionalista, com traços teleológicos, pois acredita que a análise da estrutura de sistemas sociais parte de seu padrão de valores, que na esfera sistêmica maior lhe conferem legitimidade. Estes valores também legitimam as funções necessárias para realização da meta.

Uma posição contraia pode ser vista em Buckley (1971), que faz severas críticas à discussão do enfoque sistêmico na sociologia. Um de seus argumentos centrais é de que o tratamento dado pelo enfoque sistêmico não passa dos modelos de equilíbrio mecânico, ou de analogias orgânicas baseadas no darwinismo. Este autor acreditava que os sistemas sociais tenham estrutura e dinâmica únicas, incomparável há outros tipos de sistemas, como o mecânico ou orgânico. Neste sentido, Buckley procurou posicionar a teoria da organização como a ciência que trata da complexidade organizada.

Kast e Rosenzweig (1976) entre outros teóricos organizacionais abordaram o conceito de sistemas em seus estudos organizacionais. Com isso, contribuíram para a difusão de sua aplicação com a administração. Tais autores, explicam a organização como sistema aberto, e como um sistema sócio-técnico estruturado. Quanto aos sistemas administrativos os autores apontam para três níveis: técnico, organizacional e institucional. Percebe-se que os elementos da teoria sistêmica foram amplamente aceitos e úteis para ajudar a compreender e explicar as organizações e o sistema de administração. Seguindo as premissas das correntes anteriores, em especial do funcionalismo, o sistemismo foi adotado pela moderna teoria da organização promovendo um avanço considerável no campo.

Até aqui, pode-se traçar um contínuo entre as correntes apresentadas, pois, notadamente, estas comungam de uma mesma linha de raciocínio. Seus elementos se entrelaçam se reforçam e se consolidam como uma visão de mundo peculiar. Entretanto, esta visão de mundo apesar de se impor até de forma hegemônica, aceita e profundamente arraigada no pensamento científico ocidental, tem sido questionada e confrontada por outras correntes, as quais se apresentam a seguir.

PENSAMENTO DIALÉTICO

A lógica dialética constitui uma oposição à lógica formal positiva, pois procura ir além da contemplação e da fragmentação. A lógica dialética intenta compreender a realidade total, não de maneira estática, mas sim dinâmica, visando o conteúdo e não a forma (Lefebvre, 1983). Neste aspecto Marx ampliou o uso da dialética ao adotá-la como método para tecer críticas ao sistema capitalista. A dialética então se consolidou como uma alternativa metodológica para compreender a realidade.

Os precursores da dialética foram Heráclito e filósofos neoplatônicos, segundo Foulquié (1978). Este autor concentrou-se na discussão das dialéticas hegeliana e marxista. A primeira de influência teísta, concebe Deus como uma ideia absoluta. Na dialética hegeliana o real é composto de identidade, contradição e a conciliação de contrários expressada como “o ser é, o ser não é, o ser é devir”. A síntese ultrapassa a contradição, mas guardam as duas proposições. A dialética marxista, por sua vez, é composta pelo materialismo histórico (transição da história) e pelo materialismo dialético (instrumental de captação). Sua tese defendeu que não são as idéias que governam o mundo, ao contrário, são elas que dependem das condições econômicas ou em última análise, da matéria. Negando assim a tese de Hegel. Marx buscava não só compreender, mas sim intencionava poder agir e transformar. Na dialética de Hegel, a realidade é uma manifestação da ideia, do próprio processo de pensamento, e exteriorizada no mundo. Já na dialética de Marx, o mundo existe independentemente do pensamento (MARX, 1986).

Para Demo (1985), a dialética é vista como método que privilegia fenômenos básicos em relação a outros. Algumas características básicas da dialética são: a historicidade, que caracteriza a mobilidade constante da história; o processo, como uma propriedade de estar em formação; o estado de vir a ser, compreendido como a realidade social que se desdobra continuamente e se movimenta; a mutação social, que configuram as mudanças do sistema; a transcendência, no sentido de uma possibilidade de superação de um sistema dado, não apenas como um rearranjo, mas como uma completa revolução; o conflito social, como a força para o movimento, opondo-se à utopia de uma realidade ausente de conflitos; e a relatividade do social, ou seja, existe um sentido de que tudo é provisório, inacabado.

Por outro lado, apesar do potencial amplificador da dialética, Demo (1985) salienta que o instrumental dialético contém seus problemas e seus vazios. Neste sentido, Gurvitch (1987) destaca três pontos pouco claros da dialética, dentre eles: a) como se dá o movimento real, ou seja, o caminho tomado pelas totalidades humanas (sociais e históricas), a geração recíproca de suas partes e de seus conjuntos; b) enquanto método, como conseguir compreender este movimento das totalidades sociais e históricas; e, c) que relação dialética se estabelece entre o objeto construído por uma ciência, o método empregado e o ser real. Tais pontos configuram desafios ao entendimento, na medida em que a dialética tem sido empregada não apenas como método, mas como oposição ao

pensamento funcional, nas ciências sociais e, principalmente no estudo das organizações.

Segundo Chanlat (1987) e Benson (1977), a dialética tem se constituído, neste sentido, não apenas como um instrumento de análise, mas também como um projeto libertário. Para estes autores, o pensamento dialético permite a análise dos processos pelos quais os atores definem diferentes formas de racionalidade e aqueles processos pelos quais tais formas de racionalidade desaparecem. Com isso, a dialética engloba os processos sociais ignorados pelas teorias convencionais. Em toda análise dialética se estuda a organização como um todo, contendo múltiplos níveis e domínios interdependentes uns dos outros.

A organização é concebida como um fenômeno total, concreto, onde a complexidade dos arranjos através dos quais os elementos estão ligados entre si, é destacada (BENSON, 1977). No estudo das organizações a dialética espera ir além dos limites formais do funcionalismo e das idéias sistêmicas de regulação e equilíbrio, pois busca revelar as relações complexas envolvendo a organização, seu mundo exterior e os indivíduos. Entre estes, pretende revelar as ligações históricas, ligações de poder e dominação, os conflitos, os interesses, em uma perspectiva transformadora ou emancipadora, propondo enfim, novas formas de organizar.

PENSAMENTO PÓS-ESTRUTURALISMO

O estruturalismo e o pós estruturalismo configuram-se como um conjunto de ideias de autores franceses como Levi-Strauss e Saussure, como estruturalistas e Lacan, Foucault, Derrida e Deleuze, como pós-estruturalistas. Entretanto, segundo Giddens (1999) os autores desta corrente de pensamento discordam fortemente uns dos outros, bem como das ideias de seus precursores. O ensaio se deteve em apresentar brevemente as ideias pós-estruturalistas. Cavalcanti e Alcadipani (2011) afirmam que uma crítica pós-estruturalista se constitui como uma alternativa válida e digna de investigação perante uma abordagem crítica, que ainda possui raízes teóricas modernistas.

O pensamento crítico para Foucault se relaciona à postura pragmática que abre as formações históricas. Foucault (2007, p.30, *apud* Cavalcanti e Alcadipani, 2011) sugere que “o sentimento histórico dá ao saber a possibilidade de fazer, no movimento de seu conhecimento, sua genealogia”. Os autores sugerem três características principais ao pensamento de Foucault. Primeiro, é um pragmatismo de problematização e que assim se volta para os limites do que se estuda, com a pretensão de ultrapassá-los e tornar possível pensar de outro modo. Segundo, tal problematização se relacionaria com um elemento de ficção (o que não significa que seus estudos não se baseassem em pesquisas rigorosas e de imensa erudição). E, terceiro, a problematização do que se é hoje, esta zona, que rompe com o poder e o saber, só são alcançados na prática, no conflito com outras práticas.

No tocante a Deleuze, a sua maior contribuição é a filosofia da diferença. Cavalcanti

e Alcadipani (2011) afirmam que o deleuzionismo pode ser visto pelo ponto de vista prático, pois em nome da diferença, a filosofia empreenderia uma exclusão de todos os princípios transcendentais, apoiando-se na necessidade de conceber as próprias coisas em sua singularidade. Cavalcanti e Alcadipani (2011) afirmam que por meio do conceito de diferença de Deleuze, é possível adotar uma postura crítica que foge da ordem da dialética. Desta forma, apesar de haver um compromisso crítico em comum entre dialética e pós-estruturalismo, afirmam que não seria necessário ser dialético para ser crítico.

Giddens (1999, p. 282), apesar das divergências entre autores, sugere como pontos comuns: a linguística como fundamental para a “teoria social como um todo; a ênfase na natureza relacional das totalidades, [...] primazia do significante sobre o significado; a descentralização do sujeito; a preocupação [...] com o material textual; e interesse no aspecto temporal” Entretanto, segundo Giddens (1999), todos estes pontos promovem questões relevantes para a teoria social atual, contudo, carecem de elucidações aceitáveis.

PENSAMENTO COMPLEXO

As ideias de complexidade aqui apresentadas, tomam como linha mestra o pensamento de Morin. É importante deixar claro este posicionamento, pois o termo “complexidade” tem sido empregado por vertentes teóricas diversas. Por exemplo, Boeira (2011), no contexto de estudos organizacionais, sugere que a obra de Morin situa-se entre estudos críticos, teoria institucional e ciências da complexidade, representando uma contribuição peculiar de cunho epistemológico e crítico ao fenômeno sistêmico-organizacional, indo além de um enfoque direto para se compreender organizações como acontecimentos sociais e institucionais.

É necessário destacar também que na visão de Morin (1986) existem apenas dois paradigmas: o que separa e reduz, e, o complexo, que une. Esta visão transcende a noção kuhniana de paradigma. Entende-se então que o pensamento complexo emerge como uma abordagem integradora para explicar o real, ou ainda, para perceber este de uma maneira mais próxima, visando sua totalidade. Contudo, não é possível abarcar com a profundidade exigida toda a sua obra nestas poucas linhas.

Segundo o pensamento complexo, o paradigma reducionista, apesar de Descartes acreditar e propor que após a fragmentação dos elementos em suas partes, estas seriam reintegradas ao todo para a sua compreensão total. O que se seguiu fora a sujeição das ciências à ditadura do isolacionismo. O paradigma reducionista conduziu o progresso das ciências à fragmentação e a busca por isolar seus elementos. Tal progresso resultou também no seu impasse fatal, ao reduzir o átomo em seus elementos fundamentais, descobriu que este era formado principalmente de espaço. Mais tarde, avanços da física, evidenciaram que o sujeito não se isola completamente do seu objeto de pesquisa, ao estudar o comportamento de algumas partículas subatômicas, percebeu-se que o

observador poderia percebê-las ora como matéria ora como onda. Ou seja, dependendo do ponto de vista do observador o objeto apresenta certo comportamento (MORIN, 1986).

Descamps (1991) sugere que pensamento complexo, por sua vez, traz consigo a interdisciplinaridade e o saber 'com' e não 'contra' para o centro do debate na filosofia contemporânea. Concordando com Morin, Descamps (1991) destaca a necessidade da ciência em conhecer-se, de repensar-se não mais isolada, mas sim, tecida num contexto cultural e histórico. Para este autor a ideia não é excluir a ordem, o estático, ou o equilíbrio, mas sim, incluir a desordem, o dinâmico, os desequilíbrios, ou seja, perceber que a natureza é complexa e que situações de ordem e equilíbrio são apenas mais um estado dentro da dinâmica do fluxo.

Morin (1982) procurou ampliar a ideia de ordem sugerindo sua complexificação, alegando que existem diversas ordens em diferentes formas de ordem. Além do determinismo, inclui na noção de ordem a ideia de coação, que significa coagir, constringer. Também aponta para a questão das singularidades das espécies vivas e argumenta que a ordem esta ligada à ideia de interações. Incluindo a noção de estrutura, a ordem pode ser vista como organização. "A organização constitui um conjunto não redutível às partes, porque dispõe de qualidades emergentes e de coações próprias" (Morin, 1982, p. 73). Por outro lado, Morin (1982) destaca que a desordem possui um elemento subjetivo, a incerteza; e, um elemento objetivo, o desvio, ou a instabilidade, ou as irregularidades, etc. Tem em si a álea (sorte, risco). A desordem corrobora com a ordem para criar a organização, ao mesmo tempo em que, consiste em uma ameaça através da entropia interna e do acidente externo.

Para o Morin não é possível conceber um mundo só baseado na ordem ou só baseado em desordem, mas sim em uma mistura dos dois. Para tanto sugere que esta mistura de ordem e desordem poderá ser mais bem compreendida através trabalhando-se a incerteza, com o objetivo é dialogar com o mundo, usando a racionalidade, para dialogar com o irracional, pensando com a complexidade, ou seja, pensar conjuntamente o certo e o incerto, o lógico e o contraditório e, também, incluindo o observador na observação. Estes pontos sugeridos visam romper com a imagem lógica do mundo, como algo racionalizado, ou, pelo menos, que se crê ser racionalizável. O problema da racionalidade é que se ela se cristaliza, endurece e se fecha, ela se torna racionalização. A racionalização, associada ao paradigma dominante, tem exercido influência profunda nas ciências sociais (MORIN, 1986).

Buscando uma síntese, a ideia essencial do pensamento complexo é unir e não polarizar, por esse motivo, tem se apresentado como um novo modo de pensar, uma nova visão de mundo e uma nova forma de fazer ciência. Para Morin (1986), o pensamento complexo, tem como um de seus princípios a visão dialética, entretanto, comungando com o funcional/sistemismo. Esta união de contrários, característica da obra moriniana, faz com que ela se torne fascinante e desafiadora, ao mesmo tempo em que seja vista com ceticismo, no contexto atual do pensamento.

No próximo tópico, será realizada uma discussão das correntes de pensamento abordadas e como elas se caracterizam como pré-saberes que ajudaram a constituir a ciência da administração.

DISCUSSÃO

Segundo Audet e Déry (1996) a apropriação do discurso cientificista na administração surge com Taylor e Fayol no início do século XX e tinha como método a observação e a codificação. Já a cientificação das práticas aconteceu na década de 40 onde a análise formal passou a ser o método. O momento de revelação da diversidade de práticas ocorre já na década de 70 através de estudos conceituais e empíricos. E, finalmente a derivação conceitual aparece apenas recentemente na década de 80 também através de estudos conceituais e empíricos. A análise empreendida por estes autores evidenciam a contemporaneidade com que discurso, práticas e conceitos, enfim, um conjunto de saberes se desenvolveram e foram apropriados pela administração enquanto ciência.

Este conjunto de saberes tem sua concepção nas correntes de pensamento, as quais, para este estudo se configuram como pré-saberes. Neste tópico, pretende-se discutir a formação da ciência da administração a partir da relação de seus saberes e pré-saberes, começando por situar sua origem no contexto da origem das ciências sociais.

Os fundamentos das ciências sociais têm origem com Descartes e Bacon, expoentes que demarcaram o início do racionalismo e do empirismo. A sociologia nasceu dentro destas bases em uma conformação com o positivismo, quando Comte a fundamentou. As raízes do positivismo decorreram do uso da razão em oposição à filosofia e à religião. Em outras palavras, a sociologia nasce como ciência, já demarcada pelo reducionismo lógico, empirismo e distanciamento da metafísica. Contudo, fora apenas com Durkheim, que a sociologia conseguiu seu objeto de estudo, o fato social.

Com isso, conseguiu-se o artifício de se isolar o fato social dos indivíduos. O fato social é considerado por Durkheim (1978), algo externo ao indivíduo e que exerce coerção sobre o mesmo. É construído por todos, mas não pertence a ninguém. As sociedades ou subgrupos são vistos como substratos, produtos da vida comum e passam a ser tratados como coisas. Durkheim (1978) considerou a existência de uma divisão social do trabalho baseada no próprio gênero humano. Segundo ele o trabalho seria o grande integralizador da coesão social. Esta definição reforçou e deu legitimidade ao sistema capitalista que na mesma época procurava se estabelecer. Outro conceito importante, o de anomia social, denotava os grupos desviantes, que não se enquadrariam às normas da sociedade. Tal conceito serviu para justificar os grupos contrários às normas do capital.

Neste contexto, a divisão do trabalho pode se caracterizar como um fato social. Adam Smith formulou muito bem os princípios que regem a divisão do trabalho, sejam entre pessoas, comunidades, estados e países. No entanto, a motivação de Smith foi de

ordem econômica, sendo que a divisão do trabalho serviria para aumentar a eficiência e produtividade do trabalho (SMITH, 1983). A partir de Durkheim (1978), bem como em Marx (1986) são destacados aspectos que vão além do capital, como por exemplo, a solidariedade e a cooperação, como aspectos preponderantes para a divisão social do trabalho operar. Notadamente, o conceito de divisão do trabalho ultrapassa as concepções puramente econômicas.

No contexto da divisão social do trabalho, o funcionalismo e o utilitarismo já fortalecido na antropologia e na sociologia acabou por gerar na administração um paradigma, ou seja, uma matriz de crenças e valores, no sentido kuhniano. Esta matriz deu o tom nas ciências administrativas. Apenas para ilustrar, Taylor (1856-1915) era americano e possuía forte influência inglesa, escreveu seu primeiro livro em 1903 e viveu no mesmo momento de Durkheim e Malinowski. As linhas do paradigma que se formava nas ciências da administração eram: teorias gerenciais, sociologia das organizações e comportamento organizacional. As noções de homem racional, seleção científica do trabalhador, o estudo dos tempos e movimentos e da melhor divisão racional do trabalho são exemplos dessa influência. A ciência da administração é originada por um conjunto de regras necessário a manter, conservar e aprimorar um modo de produção específico, em um contexto histórico.

Segundo Séguin e Chanlat (1987) a concepção de organização no sentido weberiano fora influenciada fortemente por pré-saberes advindos do funcionalismo e utilitarismo. De fato, estes pré-saberes não só são formas de perceber a organização como também perpassam todo o ambiente organizacional. Nota-se em Selznick (1967) que a organização formal é percebida como um sistema de atividades coordenadas, entre duas ou mais pessoas, constituindo uma expressão racional. A partir deste conceito, este autor descreveu o caráter formal da organização como um sistema de delegação e controle que se insere em um sistema maior, uma estrutura social ou ambiente institucional, que exercem pressões sobre a própria organização. Percebe-se em Selznick (1967) a concepção de que a organização é um todo formado de pessoas, coordenadas por linhas de comando e regras estabelecidas, que visam à consecução de objetivos. Destaca-se que esta visão procura estabelecer o lado formal pelas ações racionais e organizacionais, de onde vem a expressão 'homem-organizacional'. A ênfase concentrava-se sobre as funções administrativas de planejamento, avaliação e controle. Os gerentes planejam, os operários executam. Dentro desse escopo, processos matemáticos ganharam destaque sob o rótulo de *management science*.

Do utilitarismo e do funcionalismo tem-se a ideia de que a sociedade é formada por instituições e organizações e que estas existem para suprir as necessidades desta sociedade. De fato, ao nascer e ao morrer o ser humano está vinculado a elas. O berçário do hospital, a família, a escola, a universidade, o trabalho, o lazer, o funeral e o próprio cemitério podem ser vistos por este olhar. Reconhecer as organizações, analisá-las, tipificá-las, são ideias que advêm destes pensadores e que se refletem nos fundamentos da ciência da

administração e dos estudos organizacionais atuais. As noções de homem-organizacional, organização como burocracia e dentro disso, a ênfase nos objetivos organizacionais, a submissão do indivíduo à socialização, conflitos desejáveis e a hierarquia funcional são influências destacadas.

O desenvolvimento das ciências da administração também fora influenciado pelo sistemismo, o qual tem raízes no funcionalismo, sendo que alguns termos são comuns às duas abordagens, por exemplo, estrutura, função e organização. Em um primeiro momento, o discurso sistêmico sugeriu que organizações seriam sistemas fechados, considerando-se, principalmente, analogias vindas dos campos da física mecânica e da biologia. Os sistemas sociais, desta forma, eram visualizados como máquinas ou organismos. Com a evolução do pensamento sistêmico emergiu a noção de sistemas abertos e em interação com outros sistemas. As organizações realizam trocas sistêmicas de energia com outros sistemas situados em seu ambiente externo visando evitar a entropia. Neste sentido, percebe-se que o sistemismo se acomoda na ciência da administração, não como um novo paradigma, mas sim, para reforçar o paradigma vigente.

No auge do fordismo foi o pensamento sistêmico quem governava as ciências sociais da época. As organizações eram vistas como sistemas sociais, e eram objeto de estudo da corrente estrutural-funcionalista. O ponto analítico de referência era a ação para a consecução de metas, a hierarquização da estrutura social, a visão institucional e cultural dos valores do sistema. Interessava as funções e os papéis desempenhados, não interessava discutir os valores sociais ou mesmo questioná-los. Os valores do capitalismo industrial desciam, por dedução cartesiana, até as relações funcionais weberianas das organizações. As organizações se legitimavam, na medida em que seus valores e propósitos eram compatíveis com o sistema social. As organizações ganharam densidade seguindo os padrões funcionais de metas a se atingir através da mobilização de recursos: terra, mão-de-obra, capital, organização e tecnologia.

Por exemplo, teóricos organizacionais, como Kast e Rosenzweig (1976) consideraram a teoria geral dos sistemas como a base para unificação da teoria das organizações, devido a sua estreita relação com o funcionalismo. Autores como Emery e Trist propuseram a noção de sistemas sócio-técnicos e subsistemas para explicar as organizações. A ciência da administração, dentro deste paradigma se limita a estudar o sistema a fim de manter sua sobrevivência. Para tanto mecanismos como: fronteiras fluidas, hierarquia sistêmica, *feedback*, entropia negativa, são empregados. Com estes mecanismos se busca alcançar o equilíbrio do sistema. Seus axiomas principais concentravam-se nas necessidades fundamentais da organização para manter sua integridade, equilíbrio e autoconservação. Dentro disso, a contingência, a adaptação ao ambiente externo, os processos de gestão da mudança e a ênfase nas interações funcionais são mandos do sistemismo.

Até este ponto, a discussão se deteve em sintetizar as influências recebidas pela ciência da administração advinda das correntes de pensamento que configuram um

paradigma funcionalista na administração. É flagrante a limitação do escopo para o campo científico da administração, o viés ideológico e a consolidação de um paradigma sistêmico/funcional como padrão para as organizações. Destaca-se principalmente, que o pensamento neste paradigma se limita a aprimorar o sistema vigente, sob a justificativa de que a maior eficiência organizacional é a função social das organizações dentro de seu sistema social. Se a organização vai bem, o sistema vai bem. Limitar-se a compreensão do fazer ciência dentro deste viés representa o risco de enclausurar a ciência da administração.

A título de exemplificação o Quadro 1 sumariza um conjunto de pré-saberes, que na administração se tornaram saberes amplamente aceitos. Notadamente, a linha tracejada simboliza que tais correntes estão intrinsecamente ligadas ao mesmo tempo em que suas fronteiras são pouco claras.

Ao se fazer ciência, inclusive na administração, os estudos funcionalistas utilizam-se da racionalidade instrumental. Conforme Carvalho (2009) a razão instrumental, conceituada por Max Weber trata-se de um desenvolvimento de base calculista, que privilegia o acúmulo de bens, que valoriza o prático, o controlável, o manipulável e o individual. Ao ler Guerreiro Ramos (1989) e Serva (1997) observa-se que existe outra racionalidade que se contrapõe a instrumental, a racionalidade substantiva. A racionalidade substantiva reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal para a auto-realização. As chaves para o balanceamento entre a auto-realização e a satisfação social seria o debate racional e o julgamento ético valorativo das ações.

Este tem sido um dos motivos pelo qual o paradigma funcional/sistêmico recebe críticas desde a crise do fordismo nos anos 70. Tais críticas são apoiadas no pensamento dialético e pós-estruturalista. Estas correntes se desenvolveram tardiamente nas ciências sociais incluindo as ciências da administração. Algumas razões podem ser sugestionadas, como por exemplo, o fato de que o funcionalismo camuflou a sua ideologia com o tecnicismo e a busca à eficiência e eficácia, praticamente de Taylor até anos 70. Se junta a isto, a expansão econômica do fordismo até meados da mesma década. Também, a notória hegemonia do funcionalismo sobre as ciências sociais no século passado, ao mesmo tempo em que havia um desinteresse de correntes, como o marxismo, por estudos organizacionais.

Segundo Benson (1977) em uma visão dialética a realidade organizacional tem pelo menos dois níveis: morfologia e infraestrutura. Na morfologia, encontra-se um nível de realidade, bastante aparente que se caracteriza pela escolha do ramo de atuação, da tecnologia empregada, objetivos formais, justificativas formais. A estrutura pode ser centralizada ou descentralizada, papéis e funções claramente definidas. As relações com o ambiente são formais. No nível de infraestrutura (termo marxista) se avança para outro nível de realidade, não tão aparente. Caracteriza-se pela estrutura de interesses na sociedade maior (classes sociais, grupos etc.), pelos modelos institucionalizados das profissões e seus conselhos, constituem as bases de recrutamento das elites organizacionais, entre

outros elementos.

Pensadores	Corrente de Pensamento	Pré-saberes	Saberes na Ciência da Administração
Bacon e Descartes	Empirismo/ Racionalismo	Pensamento racional Prevalência da empiria Busca das causas Linhas ou balizas de pensamento Evolução linear do conhecimento Fragmentação dos problemas Separação sujeito-objeto	Homem racional Seleção científica do trabalhador Estudo dos tempos e movimentos Divisão racional do trabalho
Comte, Popper, Schlick, Benthan	Positivismo/ Utilitarismo	Progresso como um processo evolutivo e linear Conhecimento como progresso Experimentação para comprovação ou refutação Ciência como instrumento Conhecimento útil Materialismo utilitário Sociologia	Funções administrativas Homem-organizacional Gerentes planejam operários executam Planejamento, avaliação e controle Processos matemáticos Conflito desejável Organização como burocracia Objetivos organizacionais Submissão do indivíduo à socialização Hierarquia funcional
Durkheim, Parsons, Malinowski	Funcionalismo	Estudo do social e da cultura com aparato instrumental Fato social como objeto de estudo da sociologia Conceito de função e instituição relacionado ao útil e necessário Justificação da divisão social do trabalho Adequação de comportamento às estruturas sociais e funcionais As estruturas são as funções institucionalizadas ou legitimadas	Adaptação ao ambiente externo Gestão da mudança Interações funcionais
Bertalanffy, Parsons	Sistemismo	Estruturas, instituições e organizações como sistemas Organizações como parte do sistema social Consolidação do estruturalismo funcional Relações entre sistemas Analogias mecânicas e orgânicas entre sistemas sociais, biológicos e mecânicos Modelo de processo e regulação dinâmica Equilíbrio e reprodução do sistema.	

Quadro 1 – Pré-saberes e saberes das correntes que compõe o paradigma sistêmico/funcional na administração.

Fonte: elaborado pelos autores.

A visão dialética nas organizações busca compreender o poder, a história, a política e as intenções dos atores envolvidos. Ou seja, o seu olhar não se limita a tecnologia, a estratégia mais eficiente, pois ela considera a existência de outras forças, outras ideias e ações em jogo. Estas outras ideias e ações tendem a ser priorizadas por uma estrutura de interesses decorrente dos atores que estão legitimados na organização. Da estrutura de interesses se almejam vantagens, para alcançá-las se usa do poder, que

pode ser entendido como uma tentativa de concretização dos interesses. No jogo do poder coalizões podem ser feitas e desfeitas, sendo também afetadas por influências externas. O pensamento dialético considera os fenômenos inter-relacionados, ao mesmo tempo em que compreende a organização como uma totalidade, porém nunca como algo finito, mas sempre em um estado de “vir-a-ser”, de mudança do e no sistema, sendo que tais mudanças são historicamente contextualizadas.

Apesar de conter elementos semelhantes ao pensamento dialético, como por exemplo, a temporalidade histórica, o pensamento pós-estruturalista carrega consigo elementos novos. O pluralismo, sujeito autônomo e descentralizado, o posicionamento pragmático por meio do conceito de diferença, a ênfase na natureza relacional das totalidades, a preocupação com a linguística e com o texto e o interesse no aspecto temporal são alguns destes elementos.

Paes de Paula (2008) identificou que os autores que fazem crítica em administração no Brasil podem ser divididos em dois grupos: os seguidores das ideias de Guerreiro Ramos e os heterodoxos que se inspiram em Maurício Tragtenberg. Entre os pesquisadores contemporâneos brasileiros, influenciados por Tragtenberg, Guerreiro Ramos ou Prestes Motta, estão José Henrique de Faria, Maria Ester de Freitas, Maurício Serva e Fernando Tenório (PAES DE PAULA, 2008). Uma diversidade de temas tem sido considerada a partir das visões críticas, dialéticas ou pós-estruturalistas, como por exemplo: poder e conflito nas organizações, política e história de organizações, gestão social, empreendimentos autogeridos, organizações solidárias de produção, práticas transformadoras em organizações, práticas de emancipação do sujeito, práticas organizativas distintas do paradigma funcionalista e organizações de resistência.

O Quadro 2 destaca as correntes de pensamento dialético e pós-estruturalista com destaque para alguns pré-saberes e saberes para a administração. Estes se colocam como um contraponto ao paradigma funcionalista, e representam o lado crítico do *status quo*. Contudo, os chamados estudos críticos em organizações se orientam por uma postura mais dialética e subjetiva, já os pós-estruturalistas, considerados mais extremistas, não se atêm a criticar somente o *status quo*, mas ensejam criticar a própria crítica.

Pensadores	Corrente de pensamento	Pré-saberes	Saberes para a Ciência da Administração
Marx, Hegel, Gurvitch, Séguin e Chanlat, Benson	Dialética	Fenômenos inter-relacionados Produção social da organização que envolve as noções de ideias, interesses e poder dos atores Organização como uma totalidade Relevância da história Estado de vir-a-ser Sistema em mudança e mudança de sistemas Conflito	Poder e conflito nas organizações Política e história de organizações Gestão social Empreendimentos autogeridos Organizações solidárias de produção Práticas transformadoras em organizações Práticas de emancipação Práticas organizativas novas Organizações de resistência
Lacan, Foucault, Derrida e Deleuze	Pós-Estruturalismo	Pluralismo Sujeito autônomo Descentralização do sujeito Posicionamento pragmático por meio do conceito de diferença	

Quadro 2 – Influência da dialética e pós-estruturalismo na administração.

Fonte: elaborado pelos autores.

Benson (1977), apesar de empregar o pensamento dialético, sugere que um arcabouço mais ousado poderia contemplar os níveis da realidade aparente e da sua infraestrutura. Este ensaio apresenta o pensamento complexo como um possível caminho. Em especial, no contexto das organizações a complexidade pode corroborar com análises mais próximas da realidade da organização (SERVA; DIAS E ALPERSTEDT, 2010) e do ambiente na qual esta se insere, inclusive permitindo perceber diferentes aspectos das inter-relações destes. Procurando situar o pensamento complexo nos estudos organizacionais, Boeira (2011) salienta que ainda se está em processo de definição, destacando que os estudos críticos parecem ser mais conexos com o pensamento complexo em virtude do rompimento com o paradigma reducionista. Contudo, considera ainda que, a presença de elementos do pensamento complexo também na teoria institucional e na abordagem dos sistemas complexos adaptativos, de maneira restrita.

A organização, para Morin (1986), possui elementos lineares e não-lineares, formando um conjunto complexo. Por exemplo, a organização estabelece suas metas e para cumprir se estrutura funcionalmente, de maneira racional, dividindo as tarefas e funções. Por outro lado, estas funções são ocupadas pelo elemento humano o qual implica em um elemento complexificador por natureza, onde emergem as relações informais, interesses, disputas, conflitos, ideologias, entre outros aspectos, que ficam encobertos em uma análise essencialmente funcionalista.

Neste sentido, somam-se as ideias de fluxo em transformação e da contraproduzibilidade estudados em Serva (1992). O primeiro adota a ideia de causalidade mútua que pode ser utilizada para explicar a inter-relação entre ambiente e organização e a própria formulação de estratégias. Destaca-se que algumas organizações não apenas se adaptam ao ambiente, mas também procuram moldar o ambiente no qual estão inseridas, fenômeno

circular que evidencia a causalidade mútua. Já a contraproductividade, contribui no aspecto interno, de encontrar ineficiências e ineficácias, não com bases weberianas homogêneas, mas por auto-referência, de maneira singular, local, respeitando as heterogeneidades das organizações.

O pensamento complexo se denomina integrador, evitando assumir uma posição filosófica particular (MORIN, 1982). Talvez por este motivo, o pensamento complexo configura-se como um via possível, ou seja, uma tentativa de unir contrários, congregando aspectos funcionais, sistêmicos, dialéticos, construtivos e desconstrutivos, como parte do mesmo todo. Eis um esforço ainda por ser enfrentado pela ciência da administração, pois, o potencial integrador da complexidade parece ser pouco explorado neste campo.

Alguns esforços têm sido empreendidos no campo organizacional, porém conduzem a uma simplificação do pensamento complexo. De um lado, estudos mais ortodoxos que empregam teorias da complexidade com base funcional/sistêmica, mais preocupada em modelar matematicamente os sistemas complexos, cujos trabalhos se evidenciam em países de língua inglesa. De outro, em países latinos, aspectos mais reflexivos voltados para explorar novas formas de complexidades “e que promovem uma epistemologia impulsionada pela vontade dos cientistas em determinar, conceber e construir as regras de sua própria ação, inclusive no plano ético”, segundo Alhadef-Jones (2008, p. 74). O Quadro 3, destaca o pensamento complexo com destaque para alguns pré-saberes e saberes para a administração. Esta abordagem ao nível de seus pré-saberes, se coloca como integradora, contudo tem sido absorvida na ciência da administração ainda de forma limitada.

Pensadores	Corrente de pensamento	Pré-saberes	Saberes para a Ciência da Administração
Descamps e Morin	Complexidade	Ordem/desordem Equilíbrios/desequilíbrios União de contrários Dinâmica do fluxo de transformação Contraproductividade Inseparabilidade do sujeito/objeto Princípios de sistemas Trajetória não-linear Incerteza	Sistema social e organizacional como sistemas complexos Criatividade e inovação Trajetórias dependentes Configurações internas instáveis e caóticas Visão holística Coerência e interação Pessoas, setores e organização como agentes dotados de graus de autonomia Auto-organização

Quadro 3 – Influência do pensamento complexo na administração.

Fonte: elaborado pelos autores.

Em síntese, pode-se dizer que o paradigma funcionalista e sistêmico juntamente com seus pré-saberes fundamenta epistemologicamente a tradicional abordagem da ciência da administração. Uma preocupação subjacente que se procurou destacar é o risco

de clausura ou fechamento, resultante da relação circular entre paradigma e comunidade científica no sentido kuhniano. Se a comunidade científica ligada à ciência da administração compartilha de apenas um paradigma, seu pensamento, sua pesquisa, seus métodos e seus achados, enfim, seu modo de perceber a realidade fica limitado à lente deste paradigma. Esta relação circular produz um reforço mútuo entre comunidade científica e paradigma, reforço este “confortável” para ambos, porém limitador para o conhecimento.

As abordagens críticas, dialéticas ou pós-estruturalistas, procuram lançar luzes sobre aspectos organizacionais que a ciência normal não consegue alcançar, promovendo uma ruptura na clausura provocada pelo funcionalismo na ciência da administração. Tais abordagens estão ampliando a capacidade analítica, trazendo novos olhares, novas formas de compreensão da realidade, bem como, novos campos a serem estudados. Esta ampliação de escopo, em si, representa significativa contribuição para uma ciência da administração mais sólida e coerente, que almeja ser livre de laços ideológicos, sendo capaz de criticar e autocriticar.

O pensamento complexo, por sua vez, enaltece a reintegração, evita enquadrar-se em determinada corrente, e propõe uma mudança no pensar, o pensar complexo. Para isso, emprega como argumento a natureza ambígua do homem, da sociedade e do meio-ambiente, bem como suas relações de interdependência. No contexto da ciência da administração, o pensar complexo ainda requer compreensão mais profunda. Um problema do pensamento complexo talvez esteja, não nele em si, mas, em quem dele se apropria. O desafio de acomodar distintas formas de perceber a realidade, também consiste em um desafio de acomodação do poder, se é que o poder pode ser acomodado. Ademais, fica o intento da unificação como algo tão necessário e ao mesmo tempo tão distante, pois no final, tal intento precisa ser encontrado dentro de cada um de nós.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou rever as bases das principais correntes de pensamento que influenciaram a formação do conhecimento em administração. Apresentaram-se as correntes que consolidaram o paradigma funcionalista, bem como, correntes críticas, dialética e pós-estruturalismo. A reflexão incluiu o pensamento complexo, se detendo a obra do pensador Edgar Morin.

Notadamente, a ciência da administração tradicional, tem sido uma ciência marginal pela ausência de elementos críticos que possam apontar as ausências epistemológicas. Talvez a principal delas seja a prisão ideológica pelo fato da administração ter se originado como ciência em um contexto peculiar de ascensão e consolidação de um sistema, o capitalismo. Nesta trajetória, o paradigma funcionalista foi o que acabou abarcando as ciências sociais e influenciando sobremaneira a administração, dentro de sua lógica formal, racional e utilitária, caracterizando uma clausura epistemológica.

O arcabouço teórico tradicional reproduzido em muitas escolas de administração e nos meios de difusão científica representa apenas a “ponta do *iceberg*” organizacional. A administração se reduz a prescrever soluções para manter o equilíbrio sistêmico da organização, evitar a entropia, e, sobretudo alcançar a meta estabelecida. Em momento algum se questiona a mudança do sistema. As pessoas são vistas como seres funcionais que têm um papel a cumprir dentro da organização. Seus conflitos e angústias são como anomias sociais dentro do contexto organizacional.

Romper com esta clausura tem sido o desafio que estudiosos da corrente crítica têm encarado nestas três ou quatro últimas décadas. Estes procuram perceber a organização em sua infraestrutura, no sentido marxista, buscando compreender elementos que estão fora de alcance da ótica funcional. Mas também, ampliaram os espaços e a maneira de se fazer pesquisa no campo da administração. O papel da crítica e da crítica da crítica também são contribuições para superar os desvios epistemológicos.

O pensamento complexo tem sido empregado parcialmente demonstrando que a sua compreensão requer ainda maior profundidade. Reformar o pensamento visando um olhar integrador talvez seja o maior dos desafios lançados.

Enfim, a ciência da administração somente alcançará um patamar de ciência robusta quando o seu conjunto de pessoas, ou seja, seus cientistas, pesquisadores e professores, conseguir compreender a ciência em todo seu conjunto de pré-saberes, saberes e possibilidades de saber. Para tanto, pode-se especular aqui que a ciência da administração possui um longo caminho visando superar limitações paradigmáticas, principalmente as ideológicas para alcançar uma trajetória mais profícua no fazer ciência. Obviamente, este estudo não conclui, apenas tenta provocar a discussão e a reflexão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALHADEFF-JONES, M. Three generations of complexity theories: nuances and ambiguities. **Educational Philosophy and Theory**. v. 40, n. 1, 2008.

AUDET, M; DÉRY, R. La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie dès sciences de l'administration. **Anthropologie et Sociétés**, v. 20, n. 1, 1996.

BACON, F. **Novo organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BENSON, K. J. Organizations: a dialectical view. **Administrative Science Quarterly**. V. 22, p. 1-21, 1977.

BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BOEIRA, S. L. Estudos organizacionais e a obra de Edgar Morin: relações com estudos críticos, institucionalismo e ciências da complexidade. In: **I Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, 2011, Florianópolis. Colóquio de Epistemologia, 2011.

BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. Cultrix: São Paulo, 1971.

CARVALHO, W. L. P. de. Aspectos da racionalidade instrumental apresentados por alunos em redações envolvendo o campo das relações CTSA. **VII Enpec - Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências**. Florianópolis, 2009.

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R.. Em Defesa de uma Crítica Organizacional Pós-Estruturalista: recuperando o pragmatismo foucaultiano-deleuziano. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.12, n. 4, p.557-582, Out/Nov/Dez, 2011.

CHANLAT, J.F.; SÉGUIN, F. O paradigma funcionalista e sua concepção da organização (trad. livre); O paradigma crítico em sociologia (trad. livre); O paradigma crítico e sua concepção da organização (trad. livre), in **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1987.

CHEVALLIER J.; LOSCHAK, D. **A ciência administrativa**. Coleção Saber. Lisboa : Publicações Europa-américa, 1982.

DEMO, P. Base empírica da pesquisa social; Abordagem sistêmica e funcionalista – visão dinâmica dentro do sistema; Sociedade provisória – perspectivas de uma metodologia processual dialética, in **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DESCAMPS, C. **As idéias filosóficas contemporâneas na França (1960-1985)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

DESCARTES, R. **Discurso do método** : meditações ; objeções e respostas ; as paixões da alma ; cartas. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

DORTIER. J. F. Le cercle de vienne et le nouvel sprit scientifique. In: *Sciences Humaines*. hors-série, septembre, 2000.

DURKHEIM, É. **Durkheim, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

EVANS-PRITCHARD, E. Desenvolvimento teórico posterior, in **Antropologia social**. Lisboa: Edições 70, 1972.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FOULQUIÉ, P. **A dialética**. Lisboa: Europa-América, cap. 1, 1978.

GIDDENS, A. Estruturalismo, pós-estruturalismo e a produção da cultura. In: GIDDENS, A., TURNER, J. (orgs.) **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999. p. 281-320.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GURVITCH, G. Caracterização prévia da dialética, in **Dialética e sociologia**. São Paulo: Vértice, 1987.

KAST, F. K., ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. 2. ed. Perspectiva: São Paulo, 1978.

LAPASSADE, G. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro : F. Alves, 1977.

- LEFEBVRE, H. **Lógica formal. Lógica dialética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.
- MALINOWSKI, B. A teoria funcional, in **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro : Zahar, 1970.
- MARX, K. **O capital**: critica da economia política. 10 ed. [...] Livro primeiro. v. 1, Difel, 1986.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Lisboa : Europa-América, 1982.
- _____, E. Complexité et organisation, in Audet, M. e Malouin, J.-L., **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.
- PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. **História da filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990.
- PAES DE PAULA, A. P. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PARSONS, T. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização, in Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.
- POPPER, K. A lógica da investigação científica, in **Karl Popper, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. **A nova aliança**: metamorfose da ciência. 3. Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.
- RADCLIFFE-BROWN, A. Sobre o conceito de função em ciências sociais, in **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- SCHLICK, M; CARNAP, R. Positivismo e realismo. In: **Coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- SELZNICK, P. Fundamentos da teoria de organização, in Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr/jun, 1992.
- _____, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil – uma análise semiológica, in **Revista de administração pública**, v. 26, n. 4, p.128-44, out/dez, 1992.
- _____, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**. São Paulo: FGV, v.37, n.2, p. 18-30, 1997.
- _____, M; DIAS, T; ALPERSTEDT, G. O paradigma da complexidade e a teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 50, n. 3, p. 276-287, 2010.
- SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre a natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

CAPÍTULO 2

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

Data de aceite: 01/04/2022

Martha Silvia Torres Hidalgo

Doctor en Planeación Estratégica y Dirección y Tecnologías por la Universidad Popular Autónoma de Puebla (UPAEP), Maestría en Administración de la Transformación por la Universidad Iberoamericana (IBERO)

RESUMEN: Las universidades hoy preocupadas por motivar a los estudiantes en el desarrollo de actitudes emprendedoras, esta acción define el desarrollo del autoempleo en universitarios en las sociedades actuales. Más aún son las universidades que de la mano de las nuevas políticas públicas de educación, quienes en gran medida determinan las actuaciones de sus egresados con perfil emprendedor en el futuro. Seguidamente, se convierte en una oportunidad que involucra la formación de una cultura emprendedora incluir en estos modelos de enseñanza-aprendizaje la parte ética y de esta manera, impulsar la forma de actuar del emprendedor universitario, al materializar sus emprendimientos. De aquí, que el presente trabajo analiza las perspectivas de los principales modelos de enseñanza- aprendizaje que promueven diferentes habilidades, actitudes y valores emprendedores y que contemplan la formación ética y las tendencias globales como parte de su diferenciación.

PALABRAS CLAVE: Emprendedor universitario, modelos de enseñanza-aprendizaje emprendedor, lo bueno en el trabajo.

ABSTRACT: Universities today concerned with motivating students in the development of entrepreneurial skills, this action defines the development of self-employment in current societies, even more so it is the universities that largely determine the behavior of their graduates in the future. Consequently, it becomes an opportunity that involves the formation of an entrepreneurial culture, including the ethical part in these training models, defines the way of acting of the university entrepreneur, when materializing their projects. Hence, this work analyzes the perspectives of the main teaching models that promote different entrepreneurial competencies and that consider ethical training and global trends as part of their differentiation.

KEYWORDS: University entrepreneur, models of enseñanza-aprendizaje emprendedor, lo bueno en el trabajo.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que los países con economías emergentes no cuentan con las mismas oportunidades de apoyo de parte de las instituciones en materia: económica, técnica y de acompañamiento de expertos como en el caso de los países desarrollados; es importante reconocer el esfuerzo de instituciones y en particular las de educación superior en estos países, en el fomento y difusión de la cultura emprendedora, la cual se muestra como una pieza clave para favorecer el desarrollo y la creación de nuevas empresas a partir del

desarrollo de un perfil profesional del joven emprendedor.

En el marco de este análisis descriptivo es importante mencionar la definición expresada por las Naciones Unidas (1968), donde se define que el concepto de educación debe incluir todos los medios necesarios y complementarios por los cuales, se transmiten el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento, siendo evidente, que las instituciones educativas de nivel superior al convertirse en un espacio de conocimiento global presenta en su realidad presiones de estándares globales por la multiplicación de instrumentos de regulación y tensión. Estas macrotensiones como masificación, regulaciones, mercantilización, internalización y virtualización, producen a su vez tensiones internas como el desplazamiento de su vocación inicial de formar en formar con sentido ético para formar más en sentido técnico en busca de competir por una posición en los estándares internacionales. (Roma, 2008).

Con el propósito de generar una reflexión y generar futuros estudios en la línea de conocimiento de los emprendedores universitarios con sentido ético, el presente documento expone un análisis en el *primer apartado* de los conceptos y enfoques sobre emprendedores exponiendo una definición de emprendedor que sirvió de guía para las conclusiones; en un *segundo apartado*, se analizan los principales enfoques relacionados al estudio del fenómeno de los emprendimientos respondiendo a las preguntas del qué, quién, por qué y cómo. En un tercer apartado se hace una reflexión retomando el cómo sobre los principales modelos de enseñanza-aprendizaje y el análisis de las tendencias en esta materia, para finalmente en el último apartado presentar las conclusiones de qué rol ha tenido la ética en este campo de estudio y proponer algunas ideas para futuros análisis, así como para la construcción de modelos incluyente de valores universales.

ÉTICA EN LA CULTURA EMPRENDEDORA

La cultura emprendedora no es un fenómeno contemporáneo, ha existido desde siempre en busca de la creación de nuevas formas de hacer las cosas para el avance de las sociedades. En México, se empieza a introducir el término por la necesidad de motivar el autoempleo, hablar del autoempleo y sobre todo de cultura emprendedora que no solo es la proyección de ideas innovadoras sino la planificación y gestión de recursos; es indispensable en sentido ético retomar la interpretación de lo que significa bueno” nos dice Gardner (2006: 127-128). La palabra bueno captura tres distintas facetas del trabajo, el trabajo debe ser bueno en el sentido de ser excelente en cuestión de calidad (enfoques económicos), también puede ser bueno en el sentido de ser responsable (enfoques socioculturales, psicológicos, de formación) y también en el sentido de bienestar personal (la ética como camino a la felicidad, enfoques axiológicos). Si la educación es la preparación para la vida, es decir, es en muchos sentidos la preparación para una vida de trabajo. Los maestros deben preparar a los jóvenes para hacer una vida de buen trabajo, el lugar de

trabajo y la sociedad deberá también apoyar y sustentarlo (normas).

Como guía para el presente análisis se propone la definición de emprendedor universitario tomado en cuenta las actitudes psicológicas de McClelland, la innovación de Schumper y la orientación estratégica de Hisrich, Peters y Sheapherd se definirá en palabras de Cabello Díaz como: “el ser humano con estudios superiores que tiene el suficiente conocimiento y autoconocimiento y que está motivado para iniciar y desarrollar sus sueños , de una manera innovadora, asertiva y proactiva , en los diferentes escenarios o sectores económico o sociales, donde le toque gestionar , con las apropiadas competencias que lo hacen un individuo especial destinado por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás ,llevándolo a producir impactos en la rama productiva que le seduzca gerenciar”.(Cabello Díaz,C.,2006:4)

Examinado el emprendedurismo como un riesgo y una oportunidad, la universidad debe retomar los valores y sus códigos de ética e incluirlos en la actividad de emprender, en busca de hacer realmente una contribución a la sociedad sin transgredir valores éticos morales fundamentales, es decir formar con emprender con sentido ético. De esta forma, se podría conceptualizar al emprendedor ético universitario para el presente estudio como: “El ser humano facultado en un espíritu visionario en competencias de autoconocimiento, innovación y liderazgo con autoridad moral, que ejercita constantemente una evaluación personal y profesional basada en principios ético-morales, en busca de la creación de ideas de valor y de su materialización en empresas u organizaciones, comprometido con el desarrollo económico y la responsabilidad social de su entorno”. (Torres Hidalgo, M.S. 2016: 868)

ENFOQUES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EMPRENDEDOR

En las investigaciones sobre los enfoques de emprendedores de Fayole y Bruyat, específicamente el enfoque de las ciencias se especifica que los economistas al estudiar el tema del rol del emprendedor, lo explican desde un punto de vista funcional del fenómeno , es decir, más hacia el utilitarismo haciéndose la pregunta del qué; por otro lado, las ciencias humanas se enfocan en los aspectos personales concurren en el quién y el por qué; mientras las ciencias de la gestión y la organización se han ajustado en el proceso, por lo tanto en el cómo.(Fayole y Bruyat citados en Kantis et al, 2004).

Perspectiva económica

El modelo que ocupo Amar para su estudio de Pensamiento Económico en Jóvenes Universitarios se basa en la teoría donde toma de referencia el modelo llamado Modelo Psicogénesis del pensamiento Económico diseñado por Denegri (2005). El modelo destaca 3 niveles de pensamiento.

El primero llamado pensamiento extraeconómico y pensamiento económico primitivo con concepciones borrosas y no organizadas con dificultad para comprender el mundo económico. El segundo denominado pensamiento económico subordinado muestra una mayor comprensión, ya incluye la idea de ganancia y la idea de dinero como intercambio. Pero tiene dificultad para comprender el sistema económico porque lo conceptualiza como partes aisladas. Finalmente, el pensamiento económico inferencial que corresponde a una edad adulta con un rol más realista y una comprensión sistémica del mundo económico. (Amar et al, 2007). En este enfoque se destacan más bien en los valores económicos sobre todo el fin de la búsqueda de la ganancia.

Perspectiva sociocultural

En opinión de Bygrave y Minniti (2000), la actividad emprendedora se autogenera a sí misma con base en los procesos de aprendizaje social. Asimismo, según la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977), la mayor parte del comportamiento humano es aprendido mediante la observación de modelos que ejecutan el comportamiento en cuestión, siendo este uno de los medios más poderosos para transmitir valores, actitudes y patrones de pensamiento y comportamiento, el peligro sería ejemplos de éxito contrarios a la verdad.

Desde el enfoque sociocultural o institucional donde se destacan las motivaciones laborales (marginación o desempleo) se estudian los factores sociales, políticos, culturales, económicos y familiares, en especial la influencia del apoyo institucional. Sin embargo, el papel de las instituciones ha sido motivacional e insuficiente desde el punto de vista sociocultural faltan modelos a seguir del ámbito empresarial y los modelos a seguir no se identifican con nuestra cultura.

Perspectiva psicológica

Desde el enfoque psicológico, el significado de competencia visto desde la formación por competencias, surge en los años 70's encabezado por David McClelland, psicólogo investigador de la Universidad de Harvard, él inicio sus investigaciones sobre motivación en el trabajo, proponiendo: "que no solo el talento y la intuición de un empresario hacen el éxito sino que también influyen en sobre manera los conocimientos , actitudes y valores personales"; más adelante durante los 80's definió características del comportamiento emprendedor (CCE) a las fuertes motivaciones que hacen que las personas alcancen sus metas. Estas características las clasificó en (Miner, 2005): conjunto de logro, conjunto del pensamiento y resolución del problema, conjunto de madurez personal, conjunto de influencia, conjunto de dirección y control, conjunto disposición hacia los demás.

Otras aportaciones sobre el enfoque psicológico son las de los precursores del perfil psicológico de Aldrich y Zimmer en 1986 que en resumen estos estudios destacan: la necesidad de logro, la necesidad de poder (independencia) y el control interno,

como aspectos que se destacan en el comportamiento emprendedor. (Aldrich y Zimmer citados en Benavides y et al., 2004). Adicional a estos estudios se encuentra la Teoría de Comportamiento Planificado de Azjen (1991) sobre actitudes emprendedoras (Ajzjen 1991 citado por Mora Pabón, R. 2011).

Las actitudes emprendedoras entendiéndose como conductas o juicios evaluadores de personas, objetos o eventos, las cuales poseen tres componentes: cognitivo o de creencias, afectivo o emocional y comportamental, la intención de la conducta (Robinns y Judge: 2011).

Otro modelo que integran parte de los conceptos anteriores es el Modelo de Personalidad Emprendedora de Suárez y Pedrosa (2016). partidarios de utilizar rasgos generales de personalidad discuten que factores como extraversión, estabilidad emocional, responsabilidad, amabilidad y apertura a la experiencia explican alrededor del 13% de la varianza de la actividad emprendedora y alrededor del 10% del éxito empresarial.

Perspectiva motivacional, de comportamiento y valores

Los tipos de motivación son 2: extrínseca: opera en base a premios y castigos, es más expeditiva; intrínseca: opera en base a valores y compromisos personales, la única que genera resultados de alta calidad. Necesidades fundamentales que generan valor: 1) supervivencia y sentido físico, psicológico y existencial; 2) amor y pertenencia; 3) poder y control de nuestras vidas y entornos inmediatos; 4) libertad y autodeterminación; 5) recreación y alegría, sentimiento de gozo. Respecto al enfoque de motivación, en América Latina dentro de las principales motivaciones de los emprendedores: en primer lugar, se encuentra la autorrealización; segundo lugar, el motivo es mejorar ingresos; tercer motivo, contribuir a la sociedad.

En México las tres primeras motivaciones son: realización personal, ser su propio jefe y por último mejorar nivel de ingresos; sin embargo, un problema es que la preocupación por la responsabilidad social empresarial es una de las últimas motivaciones. (Kantis et al. 2004). En el ámbito de la formación universitaria, Leiva Bonilla (2004), respecto a la motivación estudiantil en un estudio en 4 carreras emprendedoras, encuentra una relación entre actividades de fomento al espíritu emprendedor y la motivación por emprender.

Incubadoras

La organización que forma al emprendedor influye de manera significativa en la decisión del individuo para que éste ponga en marcha un negocio o empresa, a este hecho es lo que se llama *Teoría de la Incubadora*, estudios empíricos manifiestan que ideas y proyectos que se materializan surgen a partir del proceso de ser incubados en organizaciones en las que se desarrolló el empresario.

Ya sean organizaciones donde trabaja el empresario o instituciones de las que forma

parte y que dan lugar a proyecto spin-off que representan actividades nuevas económicas creadas en su (Veciana, 1999 citado por Espíritu Olmos. 2011).

COMPETENCIAS ÉTICAS EN EMPREDEDORES

Existen diferentes propuestas sobre el tema del fomento al emprendimiento en jóvenes que van desde modelos integradores económicos hasta los modelos más humanistas que detonan cualidades y competencias. Un modelo de enseñanza es una representación en la que se interpreta el qué, cómo y para qué de la enseñanza (Leiva, 2004). En él se trata de definir una teoría de la enseñanza, por lo que resulta un intermedio o un interpuesto entre la teoría y la práctica.

Los modelos de aprendizaje-enseñanza, pretenden desarrollar diseños prácticos de enseñanza derivados de determinadas teorías del aprendizaje (constructivistas, significativas, constructivistas en redes, en competencias, etc.). Subordinan la enseñanza al aprendizaje del aprendiz y se suelen centrar en el desarrollo de procesos cognitivos y afectivos. (Dell’Olio, J; Donk T. 2007)

Las tendencias en los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje incluyen pedagogías, entre las más utilizadas en las universidades, se encuentran: 1) aprendizaje centrado en la solución de problemas auténticos o reales; 2) método basado en proyectos, propone el desarrollo de ideas innovadoras donde conlleva desde la planeación hasta la puesta en marcha y 3) metodología basada en proyectos y trabajo en equipos cooperativos, son grupos pequeños con talentos diferenciados, en donde, los valores son interdependencia positiva, responsabilidad individual y social, interacción, multiculturalidad, habilidades sociales y autoevaluación. (Sánchez, J.C., Ward, A., Hernández, B., y Florez, J. 2017)

Después de una revisión de ofertas académicas de las mejores universidades de negocios y artículos sobre tema de modelos de aprendizaje para emprendedores, las nuevas tendencias de modelos de enseñanza-aprendizaje en las mejores universidades y escuelas de negocios son: a) Modelos de incubadoras, c) Modelos de ecosistemas de Tic’s y d) Modelos filosóficos de saber emprender.

Modelos de incubadoras

Los modelos de incubadoras basados en la *Teoría de Incubadora* antes citada, en donde estos modelos tienen lugar como asesorías en materias curriculares en la licenciatura de negocios o como extensión universitaria abierto a la comunidad. El proceso de creación de empresa generalmente consta de 3 etapas: preincubación, incubación y puesta en marcha.

Según su misión las incubadoras se clasifican en dos: las incubadoras que incuban proyectos de negocios focalizadas en la competitividad, la creación del valor económico y

la rentabilidad a largo plazo, estos modelos promueven más los valores como el liderazgo y la toma de decisiones. Por otro lado, las incubadoras sociales que promueven valores de responsabilidad social empresarial y valores universales como colaboración, equidad, compromiso, honestidad, justicia, solidaridad cuya misión está centrada en la resolución de un problema social. (Moyá, Revuelto y Medina. 2012).

Un puente entre el modelo de incubadoras y el modelo de ecosistemas son las incubadoras de transferencia de tecnología (que también trabajan en redes), en muchas ocasiones las EBT (Empresas de base Tecnológica) surgen al interior de la organización mayor, donde las instituciones de educación superior por promoción de algún investigador con un proyecto construido con base en la transferencia de tecnología y de personal; se apoya de la incubadora universitaria y los responsables son profesores, alumnos y personal administrativo que a la vez cuenta con el apoyo institucional (Morales, 2009; Universidad de Barcelona, 2010).

Aquí la Spin-off es un mecanismo de transferencia de los desarrollos tecnológicos de una institución de I+D o una universidad. (Clarysse & Moray, 2004). Y como afirma Castellanos (2007), opuesto de la tradición en organizaciones, el aprendizaje de las EBT no es sólo responsabilidad del selecto grupo designado de estos temas, sino es parte de un proceso colectivo de la organización, en el que la formación es una tarea continua a cargo de la empresa, teniendo como finalidad el valor de compartir y sobre todo, crear conocimiento, las EBT se identifican por su búsqueda permanente del valor de la innovación y colaboración para buscar información, la lealtad, el respeto por la propiedad intelectual y la confidencialidad en los datos son también valores éticos indispensables.

Modelo de ecosistemas de Tic's

Como exponen Álvarez y Rodríguez (2015) en la nueva misión de la universidad del siglo XIX, la docencia y la investigación incorporan la gestión empresarial para promover el desarrollo económico desde diagnósticos que realizan organismos internacionales bajo un enfoque sistémico con visiones globales que las instituciones de educación traducen en proyectos, para realizar su misión que se concibe desde tres pilares: la tecnología, la gestión empresarial y las finanzas, y al mismo tiempo, coexisten culturas académicas y culturas emprendedoras centradas en las personas y sus talentos, como marco teórico el Neoliberalismo, la Globalización y la Tecnología con doble y triple titulación.

Aquí surge una problemática que está en debate, una hipercompetencia en los rankings de las universidades debido a que las que están en los primeros puestos cuentan con los indicadores de calidad que les permite bajar a sus currículos estos megaproyectos, entre la universidades más destacas se encuentran Harvard, Berkeley, el MIT y Stanford y otras 154 universidades estadounidenses, seguidas en Europa por Alemania con 39 universidades, Gran Bretaña con 38 universidades, Francia con 22, España con 10

universidades y Chile con dos, la Católica de Chile y la Universidad de Chile (Universidad Jiao Tong de Shanghai y SCImago Journal & Country Rank 2010, 2011, 2012 citado por Álvarez y Rodríguez. 2015:12).

Además de incorporar estrategias de los modelos antes mencionados, el modelo de *ecosistemas de aprendizaje* se basa en la Teoría de Sistemas, donde estos nuevos escenarios de aprendizaje, la sinergia involucra no solo a docentes y a estudiantes, sino también a empresas y gobierno que se relacionan interdisciplinas e intercampus en escenarios virtuales.

Como oportunidad se plantea cursos y seminarios al principio y al final de ética, algunas normativas para consulta como códigos de éticas en los negocios, sin embargo, estos modelos por ser multidisciplinares, multiculturales tienen como reto el ejercicio de valores universales como tolerancia, justicia, respeto, inclusión, búsqueda de la verdad y manejo de la prudencia.

Modelo teórico del Saber Emprender

Un modelo más filosófico que promueve el saber emprender, comienza por describir que el concepto central que son las competencias, competencias son un conjunto de conocimientos actitudes y valores definibles en la acción y que deben movilizarse pueden ser educadas o adquiridas a lo largo de vida y tienen un carácter dinámico (Tejeda, J. 2005).

Roza Monzó (2006) hace una interesante propuesta, expone la competencia como: la movilización desde el saber ser a la acción basándose en el aristotelismo .De aquí que una competencia puede definirse como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer) que permitan llevar a cabo adecuadamente un desempeño manifestado en evidencias.

“Si la función del hombre es la actividad del alma conforme a la razón, y si decimos que genéricamente es la misma la acción de tal hombre y la de tal hombre competente si ello es así, entonces el bien humano es una actividad del alma conforme a la virtud, y si las virtudes son más de una, conforme a la mejor y a la más completa” (Calvo, 2001)

Examinado el emprendimiento como un riesgo y una oportunidad, la universidad debe retomar los valores y sus códigos de ética e incluirlos en la actividad de emprender, en busca de hacer realmente una contribución a la sociedad sin transgredir valores éticos morales fundamentales, es decir formar emprendimientos con sentido ético. De aquí que la competencia siempre conlleva valores que dan soporte y sustentabilidad a la conducta humana.

Este modelo por competencias de saber emprender con movilización de virtudes se ve representado de alguna manera en el diseño de muchas materias curriculares, sin embargo, en la realidad el ejercicio de los valores queda solo en palabras y no hay una evaluación eficiente de los mismos.

CONCLUSIONES

En resumen, la inclusión de un modelo de enseñanza-aprendizaje en la formación de nuevos emprendedores, podría significar que la ética como búsqueda del bienestar a partir del ejercicio de valores universales es una necesidad y tendencia en el mundo sólo queda aplicar coherentemente modelos filosóficos como es el ejemplo del *modelo de saber emprender* más que en los modelos prácticos.

En los diferentes modelos la ética y la gestión de sus valores, no se presenta como un eje transversal, sino más bien al margen de la formación, en los cuales toman forma de cursos extracurriculares, seminarios o talleres como requisitos o también como inducciones, al principio de los proyectos y rara vez es evaluada en el impacto de los emprendimientos.

La tendencia ahora de los modelos de enseñanza-aprendizaje antes expuestos apuestan por el desarrollo de la competencia en innovación y colaboración de la cultura educativa con la cultura empresarial que a la vez se relacionan en escenarios virtuales.

El innovador tiene un perfil de riesgo alto y se caracteriza por la ruptura de paradigmas, algunos emprendedores innovadores están enganchados en los procesos de rupturas creativas, en donde muchas veces para crear o descubrir su proceso se basa en no tener límites de ningún tipo como leyes, reglamentos o moralidad. Las instituciones de educación superior tienen un reto en los *modelos de incubación de redes* que integran también la comunicación a través de distintas redes sociales que todavía no establecen normatividades que protejan y vigilen la información, aunque empieza a darse algunas iniciativas.

Por otro lado, la falta de integración real de modelos de saber emprender ético puede presentar que las universidades líderes en innovación en busca de oportunidades rompen con reglas establecidas y tiene el peligro de caer en dilemas morales, al ejercer el talento por una exagerada hipercompetencia en busca de lograr pertenecer a una posición en los Rankings Internacionales.

La universidad como líder en la formación y transmisora del conocimiento y representante moral en la sociedad, debe atender al fomento del aprendizaje de una nueva competencia: el saber emprender de forma ética como es modelo de saber emprender. El saber emprender es una competencia que regula las conductas de los emprendedores por el fomento de los valores que construyen ideas innovadoras con valor agregado para mejorar el desarrollo de sus sociedades y no en el servirse de ellas.

REFERENCIAS

Álvarez Arregui, Emilio, & Rodríguez Martín, Alejandro. (2015). "Inspirando el cambio en educación: Ecosistemas de formación para aprender a emprender". *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(especial), 9-29. (en línea) Consultado en internet 10 de diciembre 2018. Dirección de internet: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000300002>.

Amar, J.; Denigri, M y M, Llanos. (2007). "Pensamiento Económico en Jóvenes Universitarios". *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 39, 364, 363-373. Artículo. ISSN 012000534.

BANDURA, Albert. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman & Co. New York (USA).

Benavides Espinosa, M.M; Sánchez García, I. (2004). "El estudiante universitario como emprendedor: un análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados", en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004). "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". *Servei de Publicacions Universitat de Valencia*, cap. 24, 403-419.

Cabello Díaz, C. (2006). "Emprendedurismo dentro del ámbito universitario. Universidad de Oriente". (en línea) Consultado en internet 10 de diciembre 2018. Dirección de internet: <http://nulan.mdp.edu.ar/708/1/00365.pdf>.

Calvo, J. (2001), Aristóteles, Ética a Nicómaco. Introducción, Traducción y Notas de José Luis Calvo Martínez, Alianza Editorial, Madrid 200.

Castellanos, O. (2007). "Gestión Tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia". Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Clarysse, B. y Moray, N. (2004). "A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off". *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00113-1.

Dell'Olio, J; Donk, T (2007). *Models of Teaching*. Ed. Sage Publication Impreso en Estados Unidos de América.

Espíritu Olmos, R. (2011), "Actitud Emprendedora en los estudiantes universitarios: un análisis de factores explicativos en la comunidad de Madrid". *Tesis doctoral*. Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84-694-3760-5. (en línea). Recuperado agosto 2018. Dirección de internet: <http://eprints.ucm.es/12803/1/T32967.pdf>.

Gardner, Howard (2006), *Five minds for the future*, Massachusetts, *Harvard Business School Press*.
Kantis, H; Angelelli, P; Moori Koenig, V. (2004). "*Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*". Ed. Banco Interamericano de Desarrollo. ISBN 1931003785

Lee, S. M. y S.J. Peterson, (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global competitiveness", *Journal of World Business*, 35(4), pp. 401-416.

Leiva Bonilla, J.C. (2004), "Estudio exploratorio de la motivación emprendedora en el ITCR", en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004). "El Referencias emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". *Servei de Publicacions Universitat de Valencia*, cap.19, 323-339.

Miner, John B. (2005), "Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership". Pág. 46 Chapter 4 achievement motivation theory David McClelland. Background The Emergence and Development of the Theory Scope and Early Development Achievement.

Monzó, R. (2006), "Las competencias y las virtudes". (Spanish). Texto completo disponible / competences and virtues (English) Hospitalidad ESDAI, jul-dic. (10), p47-86, 40p; Language: Spanish; (AN 22710758)

Mora Pavón, R. (2011) "Estudio de Actitudes Emprendedoras con Profesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. No. 71;2011, pp. 70-83 Universidad EAN. Bogotá Colombia.

Moyà, V., Revuelto, L., y Medina, A. (2012). "La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación". *Estudios Gerenciales*, 28, 237-262.

NACIONES UNIDAS. Educación, recursos humanos y desarrollo en América Latina (1968).

Roma, C. (2008), *Tesis Doctoral*. La universidad latinoamericana en la encrucijada de sus tendencias. Universidad de Buenos Aires. Facultad en Derecho, marzo 2008. Robbins, S y Judge, T (2011). "Organizational behavior". (14 th.). New Jersey: Pearson Prentice Hall

Sánchez, J.C., Ward, A., Hernández, B., & Florez, J. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401 - 473. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>

Suárez-Álvarez, J., & Pedrosa, I. (2016). "Evaluación de la personalidad emprendedora: situación actual y líneas de futuro. *Papeles del Psicólogo*", 37(1), undefined-undefined. (en línea) Consulta 15 de Noviembre de 2019]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77844204008>

Tejeda, J. (2005). "El Trabajo por competencias en el Practicum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo". *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 7(2) ,1-31.

Torres Hidalgo, M, S. (2016). "Emprendedurismo ético en jóvenes universitarias: Caso México". *Opción* (en línea) 2016, 32 [Fecha de consulta: 15 de Julio de 2019] Dirección en INTERNET: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048483041>> ISSN 1012-1587

CAPÍTULO 3

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Data de aceite: 01/04/2022

Data de submissão: 06/03/2022

Denize Grzybovski

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGAdm)
Universidade de Passo Fundo (UPF)
Passo Fundo – RS
<https://orcid.org/0000-0003-3798-1810>

RESUMO: Este capítulo versa sobre atitude empreendedora (AE) e sinaliza em direção a possibilidade do seu resgate/construção nas mulheres vítimas das diferentes formas de violência no contexto brasileiro. A proposta representa uma possibilidade, entre tantas outras possíveis, de ruptura do ciclo de violência que aprisiona a mulher, sem ter a pretensão de aprofundar as questões colocadas, tendo vista que cabe aos atores das diferentes esferas da sociedade elaborar políticas públicas que comportem práticas de desenvolvimento da AE na mulher vítima de violência. Os resultados sugerem a necessidade de mudanças nas ações dos órgãos públicas que tratam das questões de violência contra a mulher no sentido de buscar a sua emancipação. O debate em torno do fortalecimento de ações sobre empreendedorismo feminino não é novo em termos de políticas públicas, mas ações concretas em prol da emancipação da mulher vítima de violência ainda não foram implementadas de forma a dar conta da problemática, que se tornou mais evidente no período da pandemia da COVID-19. É preciso

criar mais oportunidades para que mulheres vítimas de violência também empreendam e assim se empoderem para enfrentar os dilemas vividos numa sociedade onde ainda se observam práticas discriminatórias de gênero. Embora as motivações para empreender possam ser diferentes entre as mulheres que sofreram e as que não sofreram violência, o desenvolvimento de políticas públicas para que mulheres vítimas de violência empreenderem tem que ser específicas, capazes de atender às demandas de um grupo de pessoas com histórias de vida, “marcas e cicatrizes” muito particulares.

PALAVRAS-CHAVE: Atitude empreendedora. Empoderamento. Empreendedorismo feminino. Mulher vítima de violência. Políticas públicas.

THE RESCUE THE IDENTITY OF WOMEN VICTIMS FROM VIOLENCE THROUGH THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ATTITUDE

ABSTRACT: This chapter deals with the entrepreneurial attitude (EA) and points towards the possibility of its rescue/construction in women victims of different forms of violence in the Brazilian context. The proposal represents one possibility, among many others, of breaking the cycle of violence that imprisons women, without intending to deepen the questions raised, considering that it is up to actors from different spheres of society to elaborate public policies that include practices of development of EA in women victims of violence. The results suggest the need for changes in the actions of public bodies that deal with issues of violence against women in

order to seek their emancipation. The debate around the strengthening of actions on female entrepreneurship is not new in terms of public policies, but concrete actions in favor of the emancipation of women victims of violence have not yet been implemented in order to deal with the problem, which has become more evident in the period of the COVID-19 pandemic. It is necessary to create more opportunities for women victims of violence to also undertake and thus empower themselves to face the dilemmas experienced in a society where gender discriminatory practices are still observed. Although the motivations to undertake may be different between women who have suffered and those who have not suffered violence, the development of public policies for women victims of violence to undertake has to be specific, capable of meeting the demands of a group of people with histories of life, very particular “marks and scars”.

KEYWORDS: Empowerment. Entrepreneurial attitude. Female entrepreneurship. Public policies. Women victims of violence.

1 | INTRODUÇÃO

Em um mundo perfeito, pode parecer simples devaneio intelectual a referência a práticas recorrentes de violência contra a mulher por ser mulher e a possibilidade do seu resgate por meio do desenvolvimento da AE. A violência praticada contra qualquer pessoa por si só já é considerada uma prática de agressão inaceitável na sociedade contemporânea, em razão da crença de que o progresso trouxe evolução em diferentes dimensões, dentre as quais o conceito de pessoa humana. A negligência à pessoa humana, representada por diferentes formas de violência, provoca danos psicológicos, físicos ou sexuais e contém ameaças, coerção ou privação da liberdade por meio das práticas que comumente envolvem o uso da força. As consequências de tais práticas contra a mulher representam violação de direitos humanos e geram custos para o Estado, como relatam Njaine, Assis e Constantino (2007).

Em uma sociedade dotada de intelectuais, 93,2% da população alfabetizada, do feminicídio tipificado como crime e de políticas públicas em defesa e de proteção da mulher implementadas (Lei Maria da Penha, Delegacias da Mulher, juizados especializados), é difícil acreditar que o século XXI se inicia com cerca de 17 milhões de mulheres violentadas das mais diferentes formas, como mostra o Atlas da Violência 2021 (CERQUEIRA, 2021). Contudo, é a violência contra a mulher é estrutural na sociedade brasileira, mesmo que ela se apresente diferente daquela vivenciada na época colonial brasileira. A respeito, Valter Shuenquener de Araújo (BRASIL, 2018), lembra que a violência contra a mulher é tema tão antigo quanto a evolução da humanidade, mas que ocorreu mudanças estruturais a partir do momento em que as mulheres tomaram consciência da inferioridade até então acatada e elevaram o problema ao patamar jurídico-normativo. Então, não há como negar que o contexto sociocultural de desigualdade de gêneros (SILVA *et al.* 2020), propiciam a prática da violência contra a mulher e, ao mesmo tempo, configuram as dificuldades da vítima em

abandonar o contexto de violência,

Este capítulo, portanto, propõe a AE como uma possibilidade de ruptura do ciclo de violência que aprisiona a mulher, sem ter a pretensão de aprofundar as questões colocadas. Esse aprofundamento ficará por conta dos gestores públicos na elaboração de políticas públicas que comportem práticas de desenvolvimento da AE na mulher vítima de violência. O foco do capítulo está na AE da mulher no mercado de trabalho e em aspectos relevantes do contexto brasileiro, que requerem mudanças nos órgãos públicos que tratam das questões de violência contra a mulher. **Atitude empreendedora (AE)** é considerada aqui como um comportamento individual que envolve a postura estratégica, a propensão para assumir riscos, a busca constante por oportunidade com traços de personalidade característicos de pessoa criativa e inovadora, aliada às normas subjetivas e a percepção de controle comportamental (AJZEN, 1991; 2002; LOPES JR.; SOUZA, 2005).

A luta brasileira pela coibição de todos os tipos de violência e formas de discriminação das mulheres na sociedade perpassa pela sua capacitação profissional e independência financeira. Vulnerável à condição de esposa e sem remuneração para sustentar os filhos, muitas mulheres ainda hoje se sujeitam aos (des)mandos dos homens, que exercem seu papel histórico de provedor e “proprietário”, mesmo possuindo características empreendedoras. A atitude para empreender depende do resgate da autoestima, abalada diante da exposição à violência doméstica, à discriminação no mercado de trabalho, à submissão à gestores perversos. A ideia de que mulheres são inaptas a determinados cargos de gestão por apresentarem temperamento instável, por serem solteiras ou simplesmente por adotarem um estilo feminino de gestão ainda prevalecem nos espaços organizacionais.

Estilo feminino de gestão é aquele em que se valorizam os trabalhadores como seres humanos, as pessoas são tratadas como portadoras de valores e necessidades individuais, os horários de trabalho são mais flexíveis, o aprimoramento educacional é incentivado salário (GRZYBOVSKI; BOSCARIN, MIGOTT, 2002). É um modelo que propõe a flexibilidade à burocracia e rigidez presentes no estilo masculino e contrapõe-se pela não valorização de comportamentos oportunistas. Ao adotar esse estilo de gestão, afirmam as autoras, os relacionamentos intraorganizacionais passam a ser valorizados por si só e não como meios formais de alcançar objetivos pessoais. Assim, as mulheres mensuram o sucesso da carreira em termos de serviços prestados aos outros e não apenas pelo seguimento dos critérios determinados pela meritocracia (promoção, grau de poder de decisão, valor de salário).

Muitas concepções sobre a mulher e seu estilo de gestão encontram guarida na cultura patriarcal e escravocrata (facetas do patriarcalismo e patrimonialismo) presente na história do Brasil, mas também na utopia de uma sociedade hiperracional, constituída de indivíduos estritamente funcionais, na qual as diferenças de gênero reduzem-se apenas às questões anatômica-funcional (DaMATTA, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997; FREYRE,

2004). De acordo com Dos Santos e Almeida (2018), o paradigma cultural-valorativo põe o masculino no centro de tudo em detrimento do feminino, mas é preciso romper com as concepções identitárias de grupo com vistas a tornar homens e mulheres partícipes da vida social em igualdade de condições.

A história de expropriação da força de trabalho da mulher, tão bem descrita na obra de Karl Marx, e a posição inferiorizada em que a mulher se coloca após sofrer de violência podem ser modificadas com políticas públicas e programas que capacitam a mulher ao exercício do empreendedorismo. À semelhança do **Empretec**, um dos programas de empreendedorismo disponíveis no Brasil e que tem a Organização das Nações Unidas (ONU) como parceira, e do **Empreender**, realizado em conjunto com a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), a Federação das Associações Comerciais e Industriais do Distrito Federal e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), quer-se aqui chamar a atenção para a necessidade de ofertar programas de empreendedorismo especiais às mulheres vítimas de violência doméstica e àquelas expostas a ação de gestores narcisistas destrutivos (GRZYBOVSKI; ANJOS; MACHADO, 2008).

Esse capítulo é proposto com o fim de evidenciar a importância da construção da AE em mulheres que tem sido vítimas de algum tipo de violência ou de discriminação na sociedade, em especial por parte de homens que realizam o seu papel de “proprietários” da esposa/companheira e de provedores do lar. Na primeira parte, o tema é contextualizado na perspectiva histórica discutindo-se a figura da mulher desde quando a mesma ingressa formalmente no mercado de trabalho, na Primeira Revolução Industrial, e as transformações por ela sofridas no exercício do papel de mulher. Esse debate é pautado, propositadamente, na visão teórica clássica de Karl Marx. Na segunda parte são discutidos alguns indicadores econômicos e sociais relativos às questões de gênero na economia brasileira, os quais sustentam os argumentos sobre a mulher empreendedora apresentados na sessão seguinte. Por fim apresentam-se proposições para formulação e implementação de políticas públicas com vistas a capacitação empreendedora da mulher vítima de violência e as considerações finais.

2 | A FIGURA DA MULHER NO PENSAMENTO DE KARL MARX

O potencial transformador do empreendedorismo é reconhecido por economistas como uma alternativa para estimular o crescimento e desenvolvimento econômico das nações, pois a atividade empreendedora é decisiva para a transformação da sociedade (MUELLER; GOIC, 2002). A AE, por sua vez, é reconhecida por administradores e psicólogos como elemento indutor de liberdade de pessoas submetidas à gestão perversa, desde que haja fortalecimento da identidade e dos valores éticos e morais, elevação da autoestima e capacitação profissional para empreender.

A literatura sociológica expõe que as questões sobre família, gênero e trabalho sempre nortearam os debates travados pelos clássicos do pensamento social, enquanto a AE tem sido tema central do pensamento econômico e gerencial contemporâneo. Sob diferentes abordagens e momentos históricos, a mulher tradicionalmente foi considerada vinculada à família e à reprodução (espaço privado) e com a função maternal e espiritual, enquanto a figura do homem estava atrelada ao trabalho fora de casa (espaço público) e com a função provedora. Isso, no entanto, ficou mais evidente no período da Revolução Industrial, pois com a tecnologia mecânica impressa nos trabalhos fabris, não mais artesanais, a família passa a ser centralizada como unidade de produção e de reprodução.

Karl Marx alertava para o perigo social eminente dessa divisão social do trabalho, pois assim seria possível promover maior exploração da mulher. Ao mesmo tempo, indicou que a emancipação da mulher seria possível pela incorporação dela ao trabalho produtivo, que permitiria substituir o seu valor de uso (mulher reprodutora) pelo seu valor de troca (profissional com habilidades e competências específicas advindas de sua sensibilidade). Com relação a tais valores, Karl Marx chama a atenção para o fato de que o valor de troca de uma mercadoria varia com o tempo e o lugar, e, fazendo abstração de seu valor de uso, não é mais apenas um bem uma vez que é produto do esforço do trabalho humano nele incorporado. Logo, como medir a grandeza desse valor?

Com a modernidade, a posição da figura da mulher na sociedade e no mercado de trabalho mudou, assim como também mudaram as relações econômicas e políticas. Também veio a consciência da liberdade; com a constituição do estado como garantidor da propriedade e o avanço do direito formal, permitiu-se mais liberdade ao casamento, imprimiu-se honra à virgindade feminina em algumas sociedades ao mesmo tempo em que se criou o conceito de família como unidade econômica (MARX, 1982).

Diante desse processo, a posição social feminina decaiu à medida que a propriedade privada ganhava forças como um princípio ordenador da sociedade. Através desse princípio, Karl Marx vê a passagem da mulher como um ser livre e igual para a de esposa e tutelada, dependente e subordinada colocando-a num desconfortável lugar de desigualdades socioprofissionais. “Antes o operário vendia sua própria força de trabalho, da qual podia dispor livremente, enquanto pessoa livre. Agora ele vende sua mulher e filhos; torna-se mercador de escravos” MARX (1982, p. 91). O crescimento do homem-proprietário, dono da propriedade privada, tendo a família como instituição que a apropria e perpetua, é consequência daquela transformação.

Como resultado desse processo e modo de institucionalização de papéis segregados por gênero na sociedade moderna, coloca-se a questão em torno da extensão da institucionalização dependente das estruturais sociais. Os diferentes graus em que se dá a divisão do trabalho entre homens e mulheres provoca diferenciações nas instituições, assim como também provoca subuniversos de significações (mulher-esposa, mulher-dona-de-casa, mulher-trabalhadora...). São os universos simbólicos que objetivam a necessidade

subjetivada de reproduzir uma ordem social, de validar comportamentos segregados e de lutar por uma transformação natural de poder e justiça social.

Nesse sentido, a ordem social de uma dada sociedade é melhor compreendida quando analisam-se os indicadores da participação e da condição dos sujeitos no mercado de trabalho, os quais demarcam o lugar desprivilegiado ocupado pelas mulheres. A análise de três trabalhos técnicos sobre a presença da mulher na economia brasileira (BRASIL, 1999; 2003; MENEZES FILHO, 2001), que buscam discutir essa singular participação cada vez mais forte e importante da mulher no meio produtivo, evidenciam as questões de contexto desse processo a partir do fim do século XX.

A inserção da mulher no mercado de trabalho trouxe a reboque fatos bons e ruins para a mesma no seu modo de vida. A questão das atividades referentes à manutenção dos afazeres domésticos como sendo eminentemente feminina e a questão da masculinidade intrínseca à manutenção do lar e à dupla jornada de trabalho, ao mesmo tempo em que produziram maior grau de satisfação à mulher com o trabalho, reduziram o tempo disponível para embelezar-se (necessidade de autoestima) e realizar atividades de interação com outros grupos sociais (necessidades do ego). É importante lembrar que a mulher foi socializada com base num modelo fortemente orientado para o relacional enquanto o homem para a instrumentalidade, o tecnocientífico, à violência e ao poder, como analisa Lipovetsky (2000).

Maslow (1943) referiu-se a tais necessidades, independente de gênero, como sendo secundárias. As necessidades primárias referem-se a importância da remuneração justa considerada aquela suficiente para alimentar, abrigar a proteger a si mesmo e a sua família de modo satisfatório, de um ambiente de trabalho seguro, livre de ameaças e de tratamento arbitrário/discriminatório. Atender as necessidades humanas, no entanto, tem representado uma conquista diária às mulheres no mercado de trabalho, seja pela possibilidade de (des) casamentos, seja por meio da capacitação profissional.

Com isso não se quer afirmar que a dinâmica pós-moderna implica em homogeneização dos papéis dos dois gêneros no mercado de trabalho. O modelo de socialização, as características comportamentais e biológicas são diferentes. As mulheres limitam seus projetos de carreira, pois se encontram divididas entre suas responsabilidades de mãe e de profissional ao mesmo tempo em que buscam o equilíbrio entre esses dois mundos, em alguns casos três mundos, como afirmam Vieira e Amaral (2013), ao afirmarem que a mulher realiza tripla jornada de trabalho, metaforicamente representada pela arte do beija-flor. As mulheres abdicam do lazer para se dedicar aos estudos e o fazem como um ato em favor de nova significação das coisas. Assim, tal qual um beija-flor, a mulher conjuga trabalho e “reprodução das espécies” por meio da conciliação das jornadas de trabalho com rapidez, graça e leveza.

Ao contexto da jornada de trabalho da mulher se soma a determinação *sexo*, que ainda hoje serve às configurações estruturais histórico-sociais, fornecendo cobertura

(aparência) necessária à dinâmica econômica e aos mecanismos de operação de cada modo específico de produção. Trata-se de um tipo violência à figura da mulher no mercado de trabalho, mas também deixa evidente os recursos que a mulher tem em mãos para promover a sua própria liberdade. Com maior grau de escolaridade (BRASIL, 2019), associado às suas características comportamentais (sensibilidade, amplitude da visão, delicadeza, fragilidade, intuição, flexibilidade), a mulher se apresenta como mais competente que o homem para empreender, pois é o seu modo de falar, olhar e inspirar que torna efetiva as suas ações e sinaliza em direção à sua liberdade, não assujeitamento e submissão.

3 I EMPREENDEDORISMO E MULHER EMPREENDEDORA

O conceito de empreendedorismo surgiu nos estudos dos economistas Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832) e ganhou dimensão com Joseph A. Schumpeter (1883-1950), para quem o processo de mudança econômica depende da ação empreendedora. O conceito apresentado remetia empreendedorismo às pessoas conectadas às oportunidades do mercado e à inovação, em especial àquelas dispostas a correr riscos para implementar ideias oriundas de sua intuição.

Assim, o empreendedor passou a ser estudado numa perspectiva comportamental e ao seu perfil foram incluídas características típicas ao homem (perfil masculino), como: pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, que gasta tempo e energia em ações orientadas para um objetivo claro e, para tanto, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais. A mulher, no entanto, é descrita com características comportamentais que propõe a construção de relações duradouras, pois elas tendem a expressar desejos de poder mas não sabem como conquistá-lo; confundem-se na ação e, cautelosamente, buscam segurança e tranquilidade. Por essa razão, empreendedor sempre é referência de homem, não de mulher.

No ambiente empresarial, o empreendedor considerado aquele empresário, profissional/técnico que cria uma nova empresa, que tenta melhorar uma unidade produtiva ou um produto pela introdução de mudanças/adaptações utilizando a experiência e a criatividade. Nesse perfil se enquadram pessoas que procuram/identificam oportunidades com vistas a promover mudanças, que reagem a elas e as exploram sem segregação de gênero. No Quadro 1, alguns exemplos de empreendedores de sucesso.

Empreendedor	Empresa	O que fez?	Resultado
Henry Ford	Ford	Aplicou a divisão do trabalho para produzir automóveis de um modo novo	Linha de montagem
Alfred Sloan	GM	Utilizou o invento de Ford, mas pintou os carros de outra cor que não a preta	Carros coloridos
Henri Nestlé	Nestlé	Ao observar os problemas de desnutrição infantil, criou uma mistura em pó que complementava a alimentação das crianças	Farinha láctea
Akio Morita	Sony	Viu que os produtos já existentes na empresa poderiam ser adaptados para criar um novo	Walkman Aparelho estéreo pessoal
Alexandre Costa	Cacau Show	Aproveitou uma oportunidade no mercado de sobremesa produzindo ovos de chocolate	Cacau Show Maior rede de chocolates finos do mundo
Cristina Boner	Globalweb Corp	Emitiu a primeira nota fiscal eletrônica no Brasil, fundou a ONG AME para empoderar mulheres e direcionou a Globalweb para atuar em <i>cloud computing</i> .	Primeira revenda brasileira da Microsoft
Antonio Luiz da Cunha Seabra	Natura	Desenvolveu produtos que respeitam o meio ambiente por meio do uso de ativos naturais.	Maior multinacional brasileira de cosméticos e quarto maior grupo do mundo do segmento de beleza.

Quadro 1 – Empreendedores de sucesso e suas realizações.

Fonte: A autora.

Em outra dimensão, o empreendedor descobre que precisa deixar o negócio que criou, porque não tem temperamento para gerenciá-lo. O empreendedor é um ser humano dotado do desejo de criar, de trazer à luz algo que jamais existiu ou que nunca tinha funcionado bem. Essas características comportamentais estão mais relacionadas com o perfil comportamental da mulher, pois elas são mais criativas, metódicas e perfeccionistas que os homens e são capazes de gerar inovações lucrativas em qualquer atividade, a exemplo do que fez Cristina Boner, fundadora da Globalweb Corp.

O IBGE (diversos anos) detectou a crescente participação feminina como provedora dos seus lares e que grande parte das mulheres brasileiras tem buscado diversificar suas formas de sobrevivência empreendendo, ou seja, colocando em prática os seus saberes, habilidades e competências. O relatório GEM sobre a atividade empreendedora no Brasil (PASSOS *et al.*, 2008) mostra que, em 2007, as mulheres representavam 52,4% dos empreendedores brasileiros, invertendo uma tendência histórica. Em 2001, elas representavam apenas 29,1% contra 70,9% dos homens. O que mais chama a atenção nessa mudança na participação da mulher na atividade empreendedora no Brasil é o fator de motivação para empreender. A mulher empreende por necessidade de sobrevivência ou para composição da renda familiar enquanto os homens o fazem por oportunidade. Contudo, considerando a evolução no período 2001-2007, os dados do relatório gerado pelo GEM 2007 evidenciam um crescimento constante da participação da mulher na atividade

empreendedora tanto por oportunidade quanto por necessidade (PASSOS *et al.*, 2008).

A AE da mulher talvez explique a ascensão acentuada de mulheres na década de 1940 (período de guerra mundial) e na década de 1990 (período da globalização dos mercados). O ambiente caótico é mais propício/favorável às mulheres, pois “quando as regras são quebradas, ou estão enfraquecidas, as mulheres são bem-sucedidas” (RUBIN, 1997). Em situações estáveis elas precisam seguir regras, o que lhes impede de criar. Bem sabem elas que as oportunidades se criam no caos.

O modelo de socialização fortemente orientado para o poder e à competição, colocaram o homem em posição de destaque em ações empreendedoras na história mundial. A exemplo de Ford, Sloan e Morita, a história empresarial é rica de episódios que relatam o arrojo dos pioneiros da Revolução Industrial, dos desbravadores do oeste norte-americano e a ação precursora dos “capitães de indústria” no Brasil, nos quais destacam-se as realizações de dois empreendedores homens: Barão de Mauá (VELASCO; LIMA, 1997; FONTES, 2003); Conde Matarazzo (MARTINS 1976).

Barão de Mauá, o “empreendedor da inovação” (SANTOS; LOPES; CLARO, 2009), além de construir o primeiro estaleiro brasileiro, também construiu um conglomerado empresarial durante o Segundo Império, atuando nas áreas industriais e de infraestrutura. Quase todas as suas empresas foram organizadas com grande mobilização de capital de terceiros, tendo sido o primeiro brasileiro a utilizar técnicas hoje conhecidas por *project finance*. O estaleiro de Mauá teve o destino atrelado à falência do próprio empresário por conta, principalmente, do “clima anti-indústria existente no império”;

Conde Matarazzo, imigrante italiano, ao decidir-se pelo Brasil em 1881, estava reelaborando seu projeto de vida, reafirmando uma de suas qualidades (prestígio) e a incompatibilidade entre as suas aspirações e as possibilidades do mundo comunitário. Tal disposição refletir-se-ia nas atitudes posteriores, mediante o desenvolvimento de ações racionais para a obtenção do maior lucro possível nas condições dadas pela economia brasileira. A fez através da transferência da concorrência da oferta dos produtos para a procura da matéria-prima. Na época, essa tática operacional representou o rompimento da tradição comercial e denotava, de um lado, atenta observação do empreendedor sobre as possibilidades econômicas locais a todas as fases de transformação do produto. Por outro lado, as mudanças sofridas pelos seus empreendimentos em 1890 (transferência para São Paulo), em 1895 (início da importação) e em 1900 (montagem do moinho de trigo) indicam cuidadosa sincronia com a política econômica brasileira e a equilibrada avaliação das conseqüências sobre o capital investido e sobre novas possibilidades empresariais. Daí resultou o “império Matarazzo”, que, como a maioria das empresas familiares, não resistiu à gestão dos membros da terceira geração.

Barão de Mauá e Conde Matarazzo são dois, entre muitos outros, exemplos de empreendedores homens no Brasil. No entanto, poucas são as referências às empreendedoras mulheres, apesar de o relatório do GEM 2019 estimar 25,8 milhões de

empreendedoras mulheres no Brasil, muito próximo dos 28,7 milhões de homens (GRECO *et al.*, 2020).

O Brasil é um país de empreendedores. O espírito empreendedor e a constituição de empresas fazem desse um país que tem o maior número de pessoas com espírito empreendedor no mundo, entre os países pesquisados pelo GEM. No entanto, estranhamente, empreendedorismo apenas nos anos 2020 passou a ser foco de ensino nas escolas e universidades, mas ainda são raras as iniciativas ou o tema central nas ações governamentais.

4 | AÇÕES PÚBLICAS PARA A MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA

Empreendedorismo é um tema complexo e tem sido objeto de análise sob diferentes dimensões. Definir o que é ser empreendedor envolve percorrer pelas ciências humanas em busca de características que traduzem aquela pessoa criativa com propensão ao risco, que tem visão ampliada do espaço que o cerca e, ao mesmo tempo, que seja capaz de superar as frustrações e começar “tudo de novo” (perseverante) e, onde todos percebem aspectos negativos, a pessoa empreendedora identifica oportunidades (FILLION, 1999).

A maioria das mulheres brasileiras apresenta perfil empreendedor. Contudo, ao defrontar-se com a violência, a mulher que busca o apoio em órgãos públicos, encontra o respaldo jurídico, psicológico e social necessários para lhe ajudar a resgatar a identidade e a autoestima. No entanto, ao tentar realizar ações empreendedoras e tornar-se independente financeiramente do agressor, ela encontra-se sozinha. Não só nos órgãos públicos, mas também em escolas e universidades, a mulher vítima da violência recebe a orientação mais para *ser empregada* do que para *empreendedora*.

O mesmo ocorre em outros espaços públicos e níveis do ensino formal e, ao mesmo tempo, se observa que o debate sobre o empreendedorismo feminino no Brasil ainda está limitado às associações das mulheres de negócios, não extrapolando, infelizmente, outras esferas sociopolíticas.

A formulação e a implementação de políticas públicas em torno da **capacitação empreendedora** da mulher vítima de violência e de programas de auxílio para a elaboração e implementação de um **plano de negócio** são ações governamentais que devem ser somadas ao conjunto das já existentes, com destaque para o atendimento nas delegacias especializadas e nas emergências de hospitais.

Tais políticas públicas deveriam ser assumidas pelos poderes público: a) no nível executivo, coordenado pelos ministérios responsáveis pelas áreas de educação, emprego e renda; b) no poder judiciário, coordenado pelos órgãos de segurança pública em todas as instâncias (federal, estadual e municipal) e Ministério Público. Contudo, todas as ações devem ter a participação efetiva dos diferentes agentes da sociedade civil, das universidades, das federações das indústrias, do comércio e da agricultura, bem como dos órgãos vinculados

ao sistema “S” (SEBRAE, SENAC, SENAR). Complementarmente, para a sua efetividade, as ações políticas locais devem manter vínculo e relacionamento com os projetos em nível nacional, incorporando os ministérios em suas práticas governamentais para desenvolver as mulheres empreendedoras.

Nos projetos de capacitação empreendedora, é importante considerar alguns fatores na formação profissional a serem desenvolvidos. No Quadro 2 estão relacionadas algumas características individuais (psicossociais, de contexto e socioeconômicas) que deveriam ser desenvolvidos pelas escolas e universidades em aulas de empreendedorismo, a fim de agregarem valor à sociedade como um todo e, assim, corroborarem com ações efetivas em favor do resgate da identidade da mulher vítima de violência.

Características Psicossociais	Características de Contexto e Socioeconômicas
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa e proatividade - Criatividade - Persistência e persuasão - Sentimento de independência - Visão de longo prazo - Autoconfiança e otimismo - Comprometimento e engajamento - Padrão de excelência - Necessidade de realização - Coletividade - Socialização das experiências - Compreender o valor das diversidades e explorar o potencial de equipe de trabalho heterogênea 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear oportunidades de mercado - Desenvolver espírito investigativo no processo de compras - Capacidade de buscar e desenvolver investidores - Capacidade de superar obstáculos pela conjuntura econômica - Capacidade de trabalhar com escassez financeira - Capacidade de superar obstáculos burocráticos do meio externo - Selecionar e utilizar as tecnologias de comunicação e de informação específicas para o seu negócio - Conhecimento do mercado e capacidade de utilizar as informações para gerar inovação no produto e no empreendimento - Construção de rede de relacionamentos

Quadro 2 – Características individuais para desenvolver a AE em mulheres vítimas de violência.

Fonte: A Autora.

As características elencadas podem ser ensinados, praticados e desenvolvidos por pessoas que tenham espírito empreendedor, independente de suas formações e níveis educacionais. O comportamento empreendedor precisa ser praticado em ambientes de aprendizagem, onde as mulheres vítimas de violência sintam-se acolhidas para relatar suas experiências vividas e sejam capazes de constuir socialmente uma nova realidade. Afinal, aprende-se muito mais fazendo e apenas força de vontade não basta para o empreendedor realize seu intento. É preciso desenvolver um processo sinérgico num contexto mais ampliado, o qual envolve escolas e universidades, políticas públicas, comunidade local em ligações horizontais, seja através de redes de cooperação ou de associações de classe, pois tanto a comunidade local quanto o Estado devem assumir um compromisso de longo

prazo, fomentar a cultura empreendedora e investir em mulheres empreendedoras.

51 CONCLUSÃO

Os dados e reflexões críticas apresentados neste capítulo não deixam dúvidas da importância de implementação de políticas públicas específicas para a mulher vítima de violência. Essas não devem ser consideradas complementares a outras implementadas pelo poder público nos diferentes níveis e agregadas de forma particular ao contexto histórico-social-cultural que norteia esse extrato da população brasileira, pois a AE está presente também na mulher violentada, mas que por questões contingenciais, aninha-se e sofre.

O debate em torno do fortalecimento de ações sobre empreendedorismo feminino não é novo em termos de políticas públicas, mas ações concretas em prol da emancipação da mulher vítima de violência ainda são embrionárias. Em nível regional pode-se referenciar a Conferência Regional de Políticas para as Mulheres do Rio de Janeiro, em 2007, na qual foi apresentado um plano piloto para atender mulheres pobres em busca da autonomia econômica e financeira. Em nível federal, destaca-se o Prêmio Mulher Empreendedora, realizado em parceria com o Sebrae Nacional, para valorizar a mulher empreendedora. Porém, é preciso criar mais oportunidades para que mulheres vítimas de violência também empreendam, seja por necessidade ou por oportunidade.

Para concluir, embora as motivações para empreender possam ser diferentes entre aquelas mulheres que sofreram violência, as políticas públicas para desenvolver AE precisam atender às demandas de pessoas com histórias de vida, “marcas e cicatrizes” muito particulares.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human decision Processes**, 50, p. 179-211, 1991.

AJZEN, I. Perceived behavioral control, self- efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 32, n. 4, p. 665-683, 2002. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>

BRASIL, C. I. Mulheres aumentam escolaridade em relação aos homens, mostra pesquisa. Agência Brasil, 17 jun. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-06/mulheres-aumentam-escolaridade-em-relacao-aos-homens-mostra-pesquisa#:~:text=Conforme%20a%20pesquisadora%2C%20as%20mulheres,gente%20conseguiu%20realmente%20uma%20vit%C3%B3ria.> Acesso em: 03 mar 2022.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Violência contra a mulher: um olhar do Ministério Público brasileiro**. Brasília: CNMP, 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Evolução do Ensino Superior 1980-1998**. Brasília: INEP, 1999.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **A educação no Brasil na década de 90: 1991-2000**. Brasília, 2003.

CERQUEIRA, D. (Coord.). **Atlas da Violência 2021**. São Paulo: FBSP, 2021.

DaMATTA, R. **A casa & a rua**. 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DOS SANTOS, N. K. S.; ALMEIDA, M. C. Uma terceira via para a proteção da mulher vítima de violência doméstica: o reconhecimento transformativo pela educação. In: BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Violência contra a mulher: um olhar do Ministério Público brasileiro**. Brasília: CNMP, 2018. p. 118-131.

FILLION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FONTES, J. R. F. O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais do...** Atibaia: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

FREYRE, G. **Casa-grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 49.ed. rev. São Paulo: Global, 2004.

GRECO, S. M. S. S. *et al.* **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQP, 2020.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, maio/ago., p. 185-207, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; ANJOS, L. S. G.; MACHADO, R. Z. Empresas humanísticas: um estudo de caso das implicações do comportamento do gestor narcisista destrutivo. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Estatísticas do Registro Civil**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/4781#resultado>

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. vários anos). Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/44/0>

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

LOPES JR.; G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **REAd**, Edição 48, v. 11, n. 6, 2005.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Martin Claret, 1999.

- MARTINS, J. S. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa**: estudo de sociologia do desenvolvimento. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1976.
- MARX, K. **O capital**. 7.ed. Resumida por Julian Borchardt, Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- MENEZES FILHO, N. A. **A evolução da educação no Brasil e seu impacto no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Instituto Futuro Brasil, p. 28, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MUELLER, S. L.; GOIĆ, S. Entrepreneurial potential in transition economies: a view from tomorrow's leaders. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7, n. 4, p. 339-414, 2002.
- NJAINÉ, K.; ASSIS, S. G.; CONSTANTINO, P. **Impactos da violência na saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007.
- PASSOS, C. A. K. *et al.* Empreendedorismo no Brasil: 2007. Curitiba: IBQP, 2008.
- RUBIN, H. **A princesa**: Maquiável para mulheres. 8.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVA, A. F. C. *et al.* Violência doméstica contra a mulher: contexto sociocultural e saúde mental da vítima. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 3, p. e35932363, 2020.
- SANTOS, M. B.; LOPES, C. P.; CLARO, J. A. C. S. Processo de inovação e empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 66-82, 2009.
- VELASCO, L. O. M.; LIMA, E. T. Construção naval no Brasil e no mundo. **Informe Infra-Estrutura**, Área de Projetos de Infra-Estrutura, n. 14, set. 1997. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15169>>.
- VIEIRA, A.; AMARAL, G. A. A arte de ser beija-flor na tripla jornada de trabalho da mulher. **Saúde e Sociedade**, v. 22, n. 2, p. 403–414, 2013.

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Data de aceite: 01/04/2022

Josiane Cristina Batista Da Silva

Administração de Empresa, FAD, ALI-Grande
ABC

Kelly Cristina De Lira Lixandrão

Dra. em Nanociências e Materiais Avançados,
UFABC

RESUMO: O fator inovação está ligado intimamente ao desejo de mudanças, mudanças estas no sentido de crescimento econômico e social. Num contexto geral, ainda considerando a globalização e alta tecnologia, objetivar novidades que satisfaçam as necessidades pessoais e empresariais ainda parece ser muito difícil para alguns empreendedores de pequeno e médio porte. Toda transformação tem como consequência, além da visível melhora e avanço, a discordância, as dificuldades, a resistência dos envolvidos e o fracasso. Assim, para o sucesso da inovação deve se avaliar, estudar, planejar e principalmente ter o envolvimento de todos os colaboradores. Uma ideia inovadora de produto ou serviço será implementada com sucesso, quando houver uma base sólida, uma validação firmada na experiência do usuário, sendo esse fator a grande dificuldade do pequeno empreendedor. O presente artigo visa suprir, ilustrar, ampliar a visão e ajudar nas dificuldades de relacionamentos com clientes encontradas pelo pequeno empreendedor, tendo em vista que, o sucesso da inovação pode estar diretamente ligado no estreito relacionamento

com o cliente. E para oferecer uma inovação que obtenha sucesso, é preciso saber o que fazer com o resultado deste relacionamento, saber transformar os dados obtidos em solução que encante os clientes. Essas mudanças de paradigmas são necessárias ao crescimento das relações humanas e conseqüentemente isto extraia resultados positivos no faturamento da empresa, que foi o que aconteceu em muitas delas durante a aplicação da metodologia.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Experiência do Cliente. Planejamento Estratégico. Marketing. Relacionamento. Empreendedorismo.

ABSTRACT: The innovation factor is closely linked to the desire for changes, changes in the sense of economic and social growth. In a general context, still considering globalization and high technology, aiming at novelties that satisfy personal and business needs still seems to be very difficult for some small and medium-sized entrepreneurs. All transformation results in, in addition to visible improvement and advancement, discordance, difficulties, resistance from those involved and failure. So, for the success of innovation must be evaluated, studied, planned and, above all, involved all stakeholders. contributors. An innovative product or service idea will be successfully implemented, when there is a solid foundation, a validation based on the user experience, this being factor the great difficulty of the small entrepreneur. This article aims to

supply, illustrate, broaden the vision and help in the difficulties of customer relationships encountered by the small entrepreneur, given that the success of innovation can be directly linked to the close relationship with the client. And to offer an innovation that gets success, it is necessary to know what to do with the result of this relationship, to know how to transform the data obtained in a solution that delights customers. These paradigm shifts are necessary for the growth of human relationships and consequently this extracts results positive results in the company's revenue, which is what happened in many of them during the application of the methodology.

KEYWORDS: Innovation. Customer Experience. Strategic planning. Marketing. Relationship. Entrepreneurship.

1 | INTRODUÇÃO

Vale lembrar que, a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX) foi uma grande inovação, pois, o trabalho artesanal foi substituído pelo uso de maquinários. Logo, o crescimento e a ambição dos empresários deram origem aos abusos e explorações do trabalho e mão de obra, inclusive sem respeito à faixa etária.

Todavia, nesse momento histórico, os que possuíam certo poder aquisitivo tinham seus privilégios, pois, a indústria e o comércio focaram na fabricação e venda de produtos e serviços que atendiam as necessidades básicas, ainda que não houvesse muitas opções de escolha, pois, a prioridade era impor o produto no mercado, criando a necessidade, dando início ao marketing 1.0. Este, visa padronizar produtos, minimizando seus custos de produção e buscar vendê-los em grande escala.

Logo, o empresariado estava focado em lucrar, não objetivava um produto com qualidade ou garantia, explorava abusivamente o trabalhador e, com o passar dos anos a situação foi mudando. Isto porque, tanto os trabalhadores como os consumidores passaram a ter novas concepções de seus direitos e manifestações de vontade.

Os trabalhadores foram conquistando seus direitos através das leis trabalhistas e os consumidores também passaram a serem amparados por leis consumeristas.

Com o avanço das informações e manifestações dos consumidores, os empresários começaram a buscar formas para continuar concorrendo no mercado cada vez mais competitivo, iniciou-se então, uma busca incessante por estratégias e planejamentos como forma de sobrevivência, diante das mais variadas opções de marcas e produtos, surgindo assim, o marketing 2.0, em 1980, onde os consumidores adentravam na era da informação. Com esse conhecimento, começaram a ditar valor de produto, fazendo com que o responsável pelo marketing segmentasse o mercado, afim de ofertar produtos que satisfatoriamente deixassem o cliente realizado com o suprimento do seu desejo e necessidade.

Visando oferecer soluções para os percalços da sociedade, Kloter, lançou em 2010,

o conceito de marketing 3.0. Um marketing focado em valores, ressaltando que as pessoas não devem mais ser tratadas apenas como consumidores, e sim, como seres humanos que pensam e sentem. E com o crescimento dessa preocupação no âmbito social, ambiental e financeiro, aumentou também a preocupação das empresas de estabelecer sua missão, visão e valores, buscando administrar em seus produtos e serviços, a funcionalidade que lhes causassem satisfação, buscando melhores resultados com entrega de valor superior.

Atualmente, numa era digital e com alta tecnologia, a revolução industrial está em constante processo, tudo é produzido em menos tempo, com menos matéria-prima e com preocupações em relação ao meio ambiente. A tecnologia rompeu barreiras físicas, sociais, culturais, políticas e econômicas, e está em constante desenvolvimento.

2 | DESENVOLVIMENTO

Após a exposição dos fatos históricos e relevantes, verifica-se que o pequeno empreendedor ainda tem dificuldades para inovar, em relacionar-se com o consumidor, elaborar estratégias e planejamentos.

Podemos listar algumas das grandes dificuldades do pequeno empreendedor que foram observadas em campo:

- Não compreender a necessidade do cliente;
- Não valorizar o atendimento;
- Não preparar a equipe para venda e pós-venda;
- Falta de investimento e otimização nos seus processos produtivos e venda;
- Falta de estratégia e planejamento.

Os problemas e dificuldades dos pequenos empreendedores vão muito além. Existem questões financeiras, capital de giro, juros, impostos, etc., porém, guiados por um planejamento estratégico voltado para o consumidor suas dificuldades podem ser minoradas, alcançando o sucesso financeiro através do consumidor satisfeito.

2.1 Referencial teórico

NORMAN (2006), disse: “Afirmar que as pessoas aprendem melhor e sentem mais à vontade quando o conhecimento exigido para a execução de uma tarefa está disponível externamente: explícito no mundo ou prontamente inferível para ser recebido por meio de coerções. Mas o conhecimento no mundo só é útil se houver um relacionamento natural, interpretável com facilidade, entre esse conhecimento as informações que ele pretende transmitir sobre possíveis ações e resultados. Donald A. (NORMAN, O Design do Dia a Dia, 2006, pág 223).

Logo, não pode restar dúvidas de como colocar em prática o aprendizado experimentado pelos empresários através do acompanhamento do Programa ALI, na

melhoria de seus processos no que diz respeito a gestão da inovação.

Dos tipos de inovação, segundo OSLO, (2006) uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. O Manual define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.” Manual de (OSLO, 2006, pág 23).

- Inovações em Produtos - podem ser novos produtos, bens ou serviços ou mudanças significativas de melhorias em suas funcionalidades.
- Inovações em Processos - é a implementação ou melhoria significativa de método de processos de produção ou distribuição. Abrangendo-se em mudanças técnicas, equipamentos ou softwares.
- Inovações Organizacionais – acontece nas mudanças de um novo método organizacional, seja ele em práticas de negócios, organização no próprio local de trabalho e interferências positivas nas suas relações externas.
- Inovações em Marketing – é a utilização de um novo método de marketing, cujo o objetivo tem a ver com o posicionamento do produto, promoções, marca, afim de transmitir suas mudanças significativas.

2.2 Metodologia

A metodologia foi aplicada nas médias e pequenas empresas da região do Grande ABCD - SP, havendo diversidade em seus setores, ambas participaram do Programa ALI – Agente Local de Inovação.

Logo, a metodologia tem por objetivo, envolver o empresário no ecossistema de inovação, elevando o nível para uma competitividade de mercado, resgate da empatia pelos seus clientes afim de desenvolver a solução mais adequada, estes, são um dos elementos apresentados e através de ferramentas práticas e totalmente aplicáveis no dia a dia corrido do empresário.

Através da ferramenta “Radar da Inovação”, na vertente “Experiência do Cliente”, as empresas que foram submetidas nesta avaliação, muitas delas assinalaram que não existe uma métrica para identificar a experiência dos seus consumidores e as que praticam a “pesquisa de satisfação” não sabem o que fazer com os resultados.

No entanto, durante o estudo em campo percebeu-se o potencial da comunicação do pequeno empresariado com os seus clientes, devendo essencialmente incorporar essa ferramenta de comunicação de modo a influenciar positivamente o estreitamento com o cliente e o conseqüente aumento na produção e lucro.

O pequeno empresariado deve se preparar e organizar para ouvir o consumidor e melhorar a qualidade do relacionamento, conforme nos ensina LAS CASAS (2014):

“A partir da combinação das necessidades dos clientes e da competência da

organização para atender a essa necessidade, é desenvolvido um produto ou serviço que seja imbatível na criação de valor do atributo escolhido. A orientação é que os administradores procurem desenvolver a melhor qualidade de bens ou serviços para satisfação dos consumidores. Posteriormente, a empresa deve desenvolver um sistema que vise a proteção do produto/serviço desenvolvido e que consiga atender da melhor forma aos objetivos perseguidos. O controle e um forte monitoramento das atividades permitem corrigir e melhorar o desempenho”. Alexandre Luzzi LAS CASAS no seu livro *Cocriação de Valor*, (LAS CASAS, 2014, p. 08)

Atualmente o mercado dispõe de profissionais e softwares qualificados para atendimento ao cliente, mas infelizmente esses recursos para alguns empreendedores podem estar fora do seu planejamento, seja ele por motivo financeiro, ou até mesmo falta de atenção e empatia. Muitas vezes, o empreendedor, não tem uma equipe que atue em cada departamentos do seu negócio, sendo o único a resolver todas as questões e assim é impedido de priorizar o seu relacionamento com o cliente, vindo a priorizar outras áreas. Porém, o próprio empresariado ou sua equipe pode começar a mudança de paradigmas independente da sua condição financeira.

LOWDERMILK, (2013) diz que: “Não há uma única solução para ajuda-lo a obter as informações necessárias de seus usuários. Cada pessoa tem uma maneira diferente de lidar com problemas. Você deve ser flexível e estar disposto a se adaptar a diferentes abordagens e estilo.” Travis LOWDERMILK, *Design Centrado no Usuário* (2013, p. 43).

Cada empresa deve construir sua estrutura de acordo com seu porte, sendo que as empresas pequenas possuem especificidades decorrentes da sua natureza, refletindo na sua gestão e atuação.

A dificuldade da pequena empresa em mudar seu perfil de simplicidade e informalidade é enorme, nem sempre conseguem formalizar e dividir seus níveis, como por exemplo, gerência, departamentos etc.

Normalmente estas empresas tem uma estrutura centralizada, possuem administração não profissional ou nem possuem, não tem treinamento de mão-de-obra especializada, não produzem em escala, possuem contato próximo demais e informal entre empresário, cliente e fornecedor.

Por isso, um novo paradigma pode surgir para o pequeno empresário, a sua estrutura centralizada pode ser reaproveitada e assegurar uma estratégia favorável, flexibilizando o conhecimento do empresário e sua equipe de forma a se aproximarem no relacionamento que as grandes empresas têm com os clientes.

O pequeno empreendedor já teve a grande iniciativa em lançar-se no mercado, pois objetivou algo que atraiu clientes e a partir disso precisa não só manter o que conquistou, mas evoluir, crescer e, para isso, precisa de proximidade profissional e qualificada com o consumidor.

A criação de canais de comunicação, elogios, sugestões reclamações é uma das modalidades inovadoras, além disso, prestar um pós-venda com qualidade é essencial. E para evitar prejuízos o empresário tem que ter seu controle de fornecedores, sendo indispensável a rastreabilidade na sua empresa, bem como a logística, seja a empresa do tamanho que for.

Antigamente o produto era o grande foco, tinha que ser inserido na vida do consumidor. Com a evolução, o consumidor foi ganhando espaço, opções de marcas e principalmente despertou-se a exigência por qualidade e preço.

Assim, o consumidor é a chave do sucesso, pois, que adiantaria produzir um produto que não oferecesse garantia e respaldo para cliente.

O marketing de relacionamento é a alternativa do pequeno empresariado, pois, identifica as necessidades dos clientes para melhor atingir seus objetivos. O cliente atualmente é o patrimônio mais importante que a empresa possui. Atender da melhor forma é a garantia de fidelização tendo como consequência o aumento da clientela.

Um consumidor satisfeito, que teve suas expectativas e necessidades atendidas será um cliente fiel e fará a propaganda boca-a-boca.

A constante interação é uma ferramenta importante para aproximar o relacionamento com os clientes e de acordo com as respostas será possível planejar estratégias inovadoras.

3 | O RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação faz parte da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI e serve para medir o grau de maturidade do negócio e apontar se está apta à gestão da inovação. Para que uma empresa consiga inovar, ela precisa aplicar conhecimento e recursos, que resulte em algo novo, captando valor e entregando aos seus clientes. Para obter resultado como solução inovadora, ela precisa ser aceita pelo mercado. Para isso o Radar da Inovação foi estruturado em três camadas de análise:

Elementos estruturais: Inclui cinco vertentes: rede, processos, cultura da inovação, capital e tecnologia. Avalia se a empresa tem capacidade de desenvolver gerando valor aos clientes.

Geração de valor: Inclui quatro vertentes: oportunidades, experiência do cliente, ofertas e presença. Avalia como a empresa identificar oportunidades de inovar e desenvolver novos produtos e serviços.

Resultados: Inclui quatro vertentes: faturamento com inovações, mercado, novos mercados e produtividade e redução de custos. Avalia o resultado das ações em inovação para o negócio. Fonte: SEBRAE, 2018, p. 11, Guia ALI vol.2

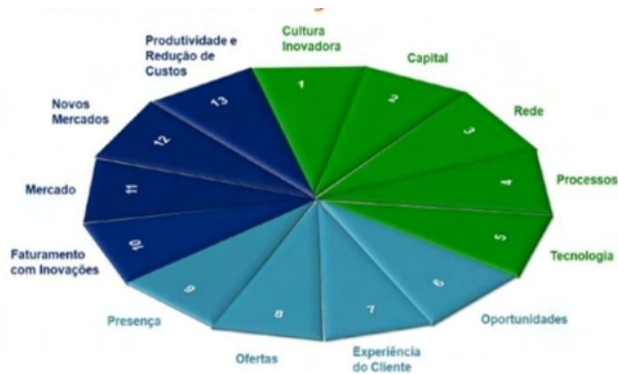


Figura 1 - Radar da Inovação.

Dessa forma, o Radar da Inovação é formado por três camadas e treze vertentes, conforme pode ser observado na figura. A vertente Experiência do Cliente analisa a maneira de como a empresa busca redesenhar as interações com o cliente por todos os pontos e momentos de contato. Além de oferecer produtos e serviços inovadores, é importante que a experiência do cliente ao utilizar a solução da empresa seja a melhor possível.

3.1 Apresentação, análise e discussão dos resultados

Durante a aplicação da vertente Experiência do cliente, é possível ver o quanto a pequena e média empresa, necessita evoluir em processos e ações para aprimorar e monitorar a experiência dos seus clientes. Muitas das vezes, será necessário redesenhar um novo modelo de interação e buscar aplicá-los em todos os pontos de contato.

Uma comunicação com a mensagem adequada, não é uma tarefa fácil, ainda mais relacionada aos diversos perfis que ela precisa estar adaptada para alcançar o determinado público presente em tais canais. Mas há uma decisão a ser tomada. Quais canais devem ser utilizados, qual indicador será mais apropriado para a avaliação dos resultados e, em quais dos projetos, cabe inserir? Vale ressaltar que, a atividade de proporcionar uma experiência, não é uma simples campanha de marketing e sim uma oportunidade de fidelizar clientes enquanto se fortalece a marca.

■ Nível 1 ■ Nível 2 ■ Nível 3 ■ Nível 4 ■ Nível 5

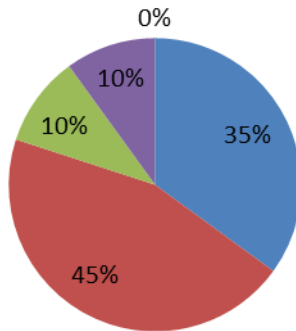


Figura 2 - Experiência do Cliente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 2, é possível verificar a baixa preocupação neste quesito tão relevante, se tratando do principal indivíduo ao qual o produto ou serviço foi criado para atender, dando respaldo ao empresário que experiência não se trata apenas de um pós venda, investigando se foi boa a compra, mas sim, desde quando e de que forma este produto ou serviço são ofertados no mercado, da forma de atendimento, demonstrando com clareza ao cliente, que a oferta está sendo feita com objetivo de entregar a solução que ele tanto precisa.

Com isso, as grandes mudanças e avanços trouxeram impactos visíveis, pois a comunicação mostrou-se capaz de inovar o mercado dos pequenos empreendedores, pois, deixaram de relacionar-se com clientes passando a negociar com pessoas.

A atividade de campo mostrou que os empresários passaram a perceber que seus clientes são pessoas antes de serem meros consumidores e que, o bom relacionamento é vital para o progresso do negócio.

Diga-se de passagem, que, não foi fácil os empresários participantes do projeto, terem essa percepção e se adequarem à nova realidade. Todavia, o aprendizado do presente estudo refletiu positivamente nos envolvidos, pois, puderam perceber que o interesse pelo cliente é muito além de simplesmente vender seu produto ou serviço, que é necessário criar uma estratégia e um planejamento mais amplo, mais interativo e, não apenas um mero negócio.

A excentricidade na experiência do cliente com a empresa é inerente para o sucesso da sua imagem e sua marca, isso porque, a proximidade empática e profissional é um diferencial potencializado para os pequenos empresários.

Podemos verificar os tipos de inovação definidas pelas empresas, através da metodologia em que atuam. Sendo que, quase sempre, um tipo de inovação definida à ser implementada, não impede que se aplique também a inovação, em outros tipos.

Digamos que, por exemplo, a empresa irá inovar em produto, logo, se seus processos não forem compatíveis a tais para realização da ação imposta, necessariamente também terá que haver mudanças em seus processos, para que o objetivo seja alcançado com sucesso.

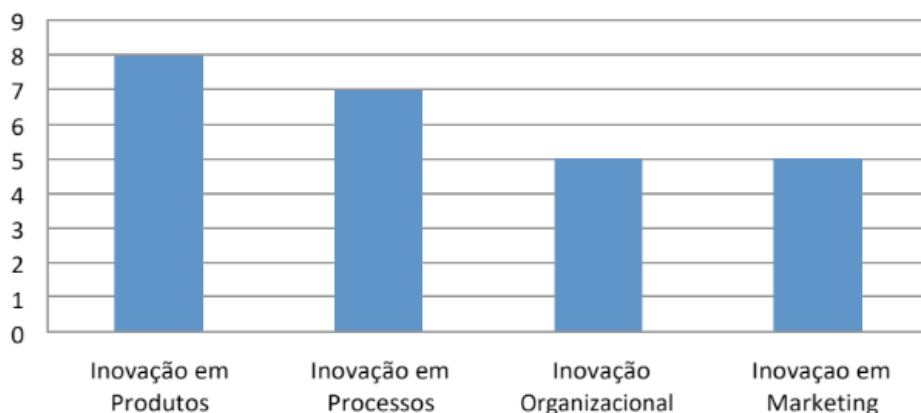


Figura 3- Tipos de inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pensando nisso, serão apontadas algumas possibilidades de praticar o relacionamento empático e necessário com o cliente.

A proximidade com o cliente pode ser feita através de aplicação da tecnologia, ou seja, a inteligência artificial, programas e softwares são vendidos no mercado da informática, a interação ocorre de forma programada e automatizada, deixando o contato humano entre a empresa e cliente para casos específicos.

Outra forma de obter a aproximação com os clientes são as criações de canais de atendimentos por telefone, e-mail, redes sociais ou até mesmo formulários de preenchimento manual.

Vale lembrar dois aspectos importantes, o primeiro é incluir na estratégia a obtenção de dados do cliente para ter meios de contato e concretizar a proximidade, o segundo é que, a excelência e empatia não necessariamente precisam de muitos recursos financeiros para a sua execução.

Entretanto, essa estratégia, ou seja, a comunicação deixou de ser uma forma unilateral passando a ser bilateral, isso quer dizer que, o cliente precisa ser ouvido.

Ainda no livro Cocriação de Valor, de Alexandre Luzzi Las Casa, pág 116, diz-se: “A cocriação, por outro lado, requer o desenvolvimento de processos bem delineados e que formem a base de todo o trabalho, buscando certo equilíbrio entre limitações e flexibilidade. Prahalad e Ramaswamy estabelecem algumas diretrizes para as empresas que pretendem avançar neste processo:

- Oferecer oportunidades para que o consumidor coconstruam suas próprias experiências.
- Acomodar um grupo de usuários heterogêneo e comunidade distintas.
- Reconhecer que nem todos consumidores querem cocriar.
- Utilizar novas tecnologias que facilitem a colaboração.
- Engajar o consumidor dos pontos de vista emocional e intelectual
- Reconhecer os aspectos social e técnico da cocriação como complementares. ”

Mas ainda resta a questão e uma dúvida lógica: como realizar isso? Como começar, firmar um engajamento com os consumidores, de forma que eles enxerguem a importância de fazerem parte do processo de criação afim de colaborar?

Em se tratando da escassez de recurso do pequeno empresariado, o estudo e leitura de matérias e artigos como esse que se lê, podem ajudar incessantemente na busca pelo sucesso, pela fidelização e encantamento dos clientes.

Em estudo realizado no programa ALI – Agente Local de Inovação, um programa do SEBRAE em parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, foram constatadas as dificuldades enfrentadas pelo pequeno empreendedor no quesito inovação.

O pequeno empresariado está distante de observar que uma estratégia voltada ao consumidor pode dar resultados satisfatórios e lucrativos.

Entretanto, na primeira fase, durante o acompanhamento do agente Local de Inovação, foi elaborada uma interação para que os empresários aplicassem aos interessados em soluções, requerendo o contato com os clientes em busca de pareceres, sendo este o fator mais complicado.

Na execução desse trabalho em campo muito se observou sobre:

- Empresário e equipe não sabem falar com cliente;
- Se o cliente não reclama deve estar satisfeito;
- Insegurança da empresa sobre o produto, serviço ou imagem;
- Receio de inércia do cliente;
- Receio de sugestões fora do alcance.

Assim, foi identificada a negligência das empresas no que se refere a experiência dos seus clientes, havendo despreparo, falta de conhecimento específico e conseqüentemente, falta de motivação para inovar.

3.2 Impacto das principais ações implementadas

A pesquisa de campo mostrou-se bastante útil para o empresário de pequeno e médio porte, uma vez que, ficou claro e evidente que o relacionamento com o cliente pode ser um diferencial para seu sucesso.

Tratando-se dos diversos setores assistido pelo Programa ALI, na Figura 4, é possível observar as soluções entregues aos seus clientes a partir do resultado da metodologia.

Tipos de Inovações	Inovações identificadas
Inovações em Produto	Adquirir variedades de tamanho do mesmo modelo na linha vestuários, com a proposta de que a moda é para todos. Fabricação de salgado Vegano para Buffet. Bateria inteligente para empilhadeiras, fazendo a manutenção preventiva. Criação de cardápio prático, via google forms, agilidade no atendimento e e acompanhamento de pedidos. Criação de um aplicativo para controle de estoque de produtos de matérias de limpeza, focado em condomínios e outras empresas. Scanner para identificação de problemas em equipamentos, amenizando despesas com frente e agilidade no orçamento.
Inovações em Processo	Mudança no layout Portal, local de interação, comunicação, capacitação, informação, acompanhamento de resultados.
Inovações Organizacional	Mudança de estabelecimento – objetivo de adquirir mais espaço para agregar material que compõe toda a necessidade do cliente, fazendo com o cliente realize seu projeto consumindo de um único fornecedor. Departamento da área de vendas, estruturação de processos, contratação focado no relacionamento com o cliente.
Inovações em Marketing	Posicionamento da marca – contratação de agência para assessoria de imprensa Criação de vídeo institucional com objetivo em campanhas.

Figura 4 - Inovações implementadas ou em fase de implementação.

Fonte: Elaborado pelo o Autor

Dentre as principais inovações citadas acima, os empresários alegaram obter aumento da produtividade, produção, redução de custos, melhor organização e otimização dos seus processos, além de expressar o reconhecimento de que o olhar no cliente e o interesse de lhe causar sempre uma boa experiência lhe trarão ótimos resultados.

4 | CONCLUSÃO

Pode-se observar na evolução e transformação no decorrer dos séculos no cenário de relacionamento com cliente por parte do pequeno empreendedor, o quanto a dificuldade de comunicação e de relacionamento pode ser prejudicial à atividade lucrativa.

A concorrência e a luta para continuar no mercado mostra a necessidade de inovação e, a mudança de paradigma na importância do bom relacionamento com o cliente é a conexão direta com o sucesso.

Valorizar o cliente é o caminho para a inovação das pequenas empresas, surgindo um novo ângulo de visão, onde não basta atender as necessidades do cliente, é preciso

manter encantamento e a fidelização, aumentando a produção e a venda.

Assim, o pequeno empresariado possui todas as condições de ter um relacionamento com o cliente, ainda que não possua muitos recursos para isso, os avanços da tecnologia permitem a conexão e interação entre as empresa e cliente.

O paradoxo da globalização é muito marcante, as empresas evoluíram e consequentemente o consumidor também, então a criatividade será a chave do sucesso, devendo as pequenas empresas se aproximarem mais de seus consumidores formando um vínculo de confiança e credibilidade.

Ressalta-se que o pequeno e médio empresariado precisa agir diferente de algumas empresas de grande porte, que disponibilizam um canal de atendimento, como por exemplo, os telefones 0800, onde o cliente nunca consegue concretizar uma chamada.

Ao contrário, o mais próximo que a empresa conseguir chegar do cliente, de forma profissional, através da escuta empática e acolhedora estará garantindo o seu sucesso. E muitos dos empresários, participantes do programa ALI, puderam experimentar durante a aplicação da interação com os clientes, a conveniência e os efeitos positivos de realizar o contato e a necessidade de manter um relacionamento, e o qual benéfico foi para melhoria dos seus negócios.

AGRADECIMENTOS

Dedico e agradeço o desenvolvimento do presente trabalho à Deus, à minha família, ao SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico, aos meus gestores Ana Lea Martin, Gustavo Schiavone, a orientadora Kelly de Lira, à frente e em paralelo, e inclusive todos os leitores desse artigo, pela proporção da experiência, fazendo parte da minha evolução profissional e pessoal. Prometo que mantereirei e praticarei o que aprendi e me esforçarei para sempre renovar.

REFERÊNCIAS

CAETANO, Marcelo. **Gerência – se as pessoas rolam, seu trabalho acontece**. Revista Venda Mais. São Paulo. Setembro, 2003.

COOPER, Cary L. (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. RAE Light, São Paulo, v.7, n. 3, jul/set. 2000.

LAS CASAS, A.L. **Cocriação de valor – conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. São Paulo, Atlas, 2014.

LOWDERMILK, Travis. **Design centrado no usuário: um guia do desenvolvedor para criar aplicativos amigáveis ao usuário**. “O’Reilly Media, Inc.”, Califórnia, 2013.

NORMAN, Donald A. **O Design do dia a dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

PIERCE, Jon L.; NEWSTROM, John W. **A estante do administrador**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAY, Michael; MYERS Rochelle. **Criatividade nos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996. RIBEIRO, Mauro. **Perfil do profissional competitivo**. Revista Trevisan, São Paulo, n. 157, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SEBRAE. **Cenários de amanhã - As pequenas vão virar o jogo**. Porto Alegre: 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO **Planejamento para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/planejamento-para-micro-e-pequenas-empresas,6f946f3b4e5d0610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 19.Nov. 2019.

Eras do Marketing: **1.0, 2.0 e 3.0**. Disponível em: <https://guiademarketing.com.br/eras-do-marketing-1-0-2-0-e-3-0/>. Acessado em: 19.Nov.2019.

<https://www.integraej.com/single-post/2017/12/05/As-fases-do-Marketing-segundo-Philip-Kotler>. Acessado em: 16. Dez. 2019.

Manual de Oslo - disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acessado em: 22.Nov.2019.

CAPÍTULO 5

QUARENTENA E HOME OFFICE SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Data de aceite: 01/04/2022

Data de submissão: 18/02/2022

Sintya de Paula Jorge Motta

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/9373156418226085>

<https://orcid.org/0000-0002-0785-5779>

Leila Rabello de Oliveira

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/1138511367733122>

<https://orcid.org/0000-0002-0481-7195>

RESUMO: O objetivo deste estudo é depreender como o vestuário pode representar a essência pessoal e influenciar a imagem e as atitudes do indivíduo para si mesmo e para aqueles com quem se relaciona. Para fins metodológicos, realizou-se um relato de experiência e um questionário, este que contou com 60 respondentes que confirmaram a relevância do vestuário para a satisfação e a produtividade pessoais. A pesquisa demonstrou que a pandemia desorganizou as rotinas daqueles que passaram a realizar atividades profissionais no lar; em vista disso, os *posts* da “Quarentena Sem Pijama” despertaram o interesse dos que se familiarizaram com a proposta do resgate de um vestuário congruente com a imagem e o estilo de cada um. Por fim, visando à adaptação do vestuário e de práticas profissionais diante do isolamento social, recomendou-se um guarda-roupa adequado a

essa rotina e um espaço voltado às atividades em *home office*.

PALAVRAS-CHAVE: consultoria de imagem e estilo; cognição do vestuário; guarda-roupa-cápsula; *home office*; pandemia.

QUARANTINE AND HOME OFFICE WITHOUT PAJAMAS: ENCLOSED COGNITION AND THE POWER OF CLOTHING ON SELF-IMAGE AND PRODUCTIVITY

ABSTRACT: This study aims to comprehend how clothing may represent a personal essence and influence an individual's image and attitudes towards himself and others. For methodological purposes, an experience report and a questionnaire were carried out, including 60 respondents who confirmed the relevance of clothing for personal satisfaction and productivity. The study demonstrated that this pandemic disorganized the routines of those who started to conduct professional activities from their homes; in view of this, the posts from “Quarantine Without Pajamas” aroused the interest of those who became familiar with the proposed rescue of a wardrobe that is congruent with their image and style. Finally, aiming an adaptation of clothing and previous professional practices in face of social isolation, it was recommended an adequate wardrobe to this routine and a space designed for home office activities.

KEYWORDS: image and style consultancy; enclosed cognition; capsule wardrobe; home office; pandemics.

1 | INTRODUÇÃO

Qual a importância do vestir-se? E qual é, afinal, a relevância dessa atividade durante uma pandemia em que aqueles que realizam atividades pessoais e profissionais fora do lar se encontram isolados em suas residências, sem saírem de seus lares ou fazendo-o o mínimo?

A partir dessas indagações que fazem parte do rol de questionamentos da população que, no momento da concretização deste estudo, enfrentara uma situação única na história recente da humanidade, busca-se compreender como a vestimenta, no cenário situado, contribui para a construção da imagem pessoal, da autoestima e das atitudes diárias do indivíduo durante o isolamento social. Esse período, em que as pessoas se vestem para si e para aqueles mais próximos, pode acarretar um relaxamento no ato de vestir-se e incentivar o uso de roupas consideradas neutras (termo aqui empregado tendo-se ciência de sua limitação, pois a roupa sempre comunica algo) e que têm outros propósitos – tais como os pijamas – ao longo do dia.

Em vista disso, determinou-se o problema a que este trabalho se volta: como a forma de se vestir contribui para a construção da autoimagem e da atitude do indivíduo, mesmo diante de um cenário em que a interação social é limitada? A hipótese é a de que a forma como alguém se veste pode conectá-lo com sua essência e influenciar como se autopercebe e interage com o universo ao seu redor, gerando impacto aos outros com quem convive.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é depreender como o vestuário pode representar a essência pessoal e influenciar a imagem e as atitudes do indivíduo para si mesmo e para com aqueles com quem ele se relaciona. Os objetivos específicos desdobram-se em: 1) conhecer as motivações para o vestir-se de forma adequada e alinhada com suas aspirações em período de isolamento social; 2) entender como essa forma de se vestir influencia a percepção pessoal de si; e 3) agregar uma maneira como a consultoria de imagem e estilo pode auxiliar o vestir-se em congruência com a essência do sujeito nesse período.

Para a delimitação do tema, visa-se a um aprofundamento quanto ao impacto que o vestir-se tem para a própria vida da pessoa e as daqueles com quem ela se relaciona e convive. Na literatura, essa relação psicológica da vestimenta foi estudada por Adam e Galinsky (2012), que denominaram o fenômeno como “cognição do vestuário” (tradução para “*encllothed cognition*”) – conforme demonstraram seus estudos, apesar de as roupas não representarem a integralidade do homem, elas têm poder sobre quem as veste (ADAM; GALINSKY, 2012).

Feitas essas considerações introdutórias, espera-se que esta pesquisa possa ampliar o entendimento sobre o tema, que, até o momento de realização deste estudo, pouco foi pesquisado em meio à realidade brasileira quanto à contribuição da cognição do

vestuário para que as pessoas superem o impacto coletivo da pandemia e o momento de isolamento vivido.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico divide-se em quatro momentos: em 2.1 são apresentados estudos que discorrem essencialmente sobre a vestimenta; em 2.2 é explanada a concepção de cognição do vestuário; em 2.3 abordam-se o isolamento social, o *home office* e a influência do vestuário em um cenário pandêmico; e, por fim, em 2.4 são retratados estudos sobre o uso das mídias sociais, em especial durante a pandemia.

2.1 A trajetória do vestuário

Enquanto em civilizações antigas o propósito do vestir-se era manter os seres humanos secos e aquecidos, com a evolução da sociedade, outras funções foram agregadas até chegarmos à moderna complexidade que as possibilidades de vestuário oferecem (KODZOMAN, 2019) – as roupas não apenas têm funções de preservação da vida, mas são uma maneira de expressão do ser humano e de seus valores, por exemplo, ao serem utilizadas como demonstração de riqueza e poder (como as vestes de reis), de pertencimento a determinado grupo (como uniformes de soldados do exército), de posição social, de expressão de singularidade e criatividade etc.

Ainda que vestuários do passado sejam analisados olhando-se as roupas a partir de uma perspectiva atual, Kohler (2018) reitera que eles possuíam características e representações identificadas com os símbolos das épocas de seu uso. Eco (2017), por sua vez, explora a contribuição do vestuário para que as pessoas se aproximassem dos ideais de beleza da época em que viveram, o que demonstra que as roupas não apenas tinham diferenças de acordo com as regiões onde habitavam aqueles que as trajavam, como também evoluíram conforme a humanidade.

Mehrabian e Ferris (1967) já destacavam a importância da comunicação não verbal – na qual o vestuário está inserido – para a adequada interação entre os indivíduos. Para os autores, a mensagem comunicada pelos emissores será credível se o que for dito estiver alinhado com o que o receptor compreende da comunicação não verbal, na qual se inserem a postura, a expressão facial e o vestuário.

De fato, o ato de vestir-se faz parte da construção da identidade do indivíduo junto a outros elementos que compõem sua imagem. Como mencionado, ao longo da trajetória da humanidade, nota-se uma preocupação com o que vestir desde a pré-história. Segundo Eco (1989), o homem “fala” através de suas roupas, o que se torna mais evidente com o passar do tempo a partir da incorporação de características associadas à funcionalidade do vestuário e às maneiras como ele se percebe e como deseja ser considerado; as características da linguagem do vestuário assemelham-se à linguagem verbal, transmitem determinados significados intencionais, ou não, do emissor ao receptor. Assim, é possível

associar o vestuário aos modelos mentais (*mindsets*), que, conforme Dweck (2017), podem fazer alguém ser mais bem-aceito por si e por aqueles de seu convívio, ou ainda prosperar nas atividades realizadas.

Shukla (2016) descreve uma situação bastante familiar quanto ao impacto do vestuário em determinado contexto social e sobre como pessoas diferentes tomam posição em relação aos acontecimentos através das roupas que vestem. No caso retratado, o autor descreve o processo de independência da Índia no século XX, sua influência no vestuário dos indianos e como as roupas associam quem as utiliza a uma determinada visão da sociedade até tempos modernos. De acordo com Shukla (2016, p. 91),

Roupas foram utilizadas para demonstrar poder, desafiar a autoridade e instigar mudança social na sociedade indiana. Durante a luta pela independência, membros da elite indiana incorporaram o estilo europeu às suas vestimentas, enquanto a adoção por Gandhi de uma tanga simbolizava a rejeição do poder europeu e o contraste da pobreza da Índia comparada à riqueza britânica. Tensões semelhantes acontecem hoje na Índia, indianos urbanos adotam cada vez mais roupas “étnicas”, enquanto moradores de vilarejos buscam utilizar a moda mais moderna.

No século XX, o reconhecimento da relevância do vestuário para a vida social e sua importância para a autoimagem contribuíram para a expansão de profissões que, se já existiam antes, passaram a receber ainda mais destaque (MATHIS; CONNOR, 1994). Um exemplo é a consultoria de imagem e estilo, que busca “ajudar na construção de uma imagem visual que expresse sua personalidade, seu estilo e sua verdade, com artefatos visuais que representem sua identidade pessoal” (FIGUERÔA, 2016, p. 103). Ainda que essa profissão não só aborde o vestuário, mas também se proponha a elaborar uma identidade visual coerente com a essência daquele que a contrata, ela pode ser considerada um exemplo dos aumentos de interesse, pesquisas e profissões que trabalham com o vestir, estas que constantemente se apropriam de teorias de outras áreas das ciências sociais aplicadas (CHAVES, 2013).

Concomitantemente à expansão dessas profissões, a própria indústria da moda demonstrou crescimento, tendo-se em vista as empresas que passaram a atender a diferentes públicos de consumidores, em busca de cativá-los com fatores racionais, para apoiar sua decisão de compra (como preço e caimento da peça), e com questões emocionais, incluindo-se todos os esforços para a construção de marcas fortes que sejam oferecidas a públicos consumidores que sintam que suas necessidades básicas e aquelas relacionadas com identificação e pertencimento a determinado grupo sejam atendidas (MARTINS, 1993; NEVES, 2000).

Para que alguém se vista conforme suas expectativas e as da sociedade em que está inserido, ele – ou o consultor de imagem e estilo que o apoia – necessita considerar o que se deseja transmitir, para quem e em que contexto. Por exemplo, Slepian *et al.* (2015) propõem que aqueles que utilizam roupas formais buscam demonstrar profissionalismo,

formalidade, mas não necessariamente acessibilidade, como no caso dos advogados. Lurie (1997) assevera que é possível “mentir” na linguagem das roupas a fim de esconder quem se realmente é, ou então ser autêntico e dizer a verdade por meio do vestuário – segundo a autora, é impossível ficar em silêncio, a menos que estejamos sem cabelos e nus (LURIE, 1997).

Joubert e Stern (2007) ampliam o entendimento do vestuário explorando a forma como nos vestimos se insere em nossas tramas de vida particulares, expondo fracassos e sucessos e contribuindo para nossas autoimagem e autoestima, o que tira um possível elemento de futilidade do vestuário e do ato de vestir-se, associação que muitos ainda depreendem sem, contudo, ter uma reflexão abrangente e profunda do real impacto da vestimenta. O vestuário, portanto, demonstra relevante protagonismo ao longo da trajetória humana, apesar de ser submetido a um viés de futilidade ou desprovido de conteúdo. Em vista disso, o resgate da história e de sua relevância para os relacionamentos humanos oferece uma perspectiva segundo a qual a vestimenta é uma segunda pele, transmitindo valores, desejos, sonhos e estilos de vida.

2.2 Cognição do vestuário

Dados a relevância do tema e o seu reconhecido impacto, novas pesquisas sobre o vestuário têm sido desenvolvidas e envolvem estudiosos de diferentes áreas, das ciências humanas às sociais aplicadas. Entre elas figura a teoria da cognição do vestuário, concebida por Adam e Galinsky (2012), cuja inspiração se norteia por duas linhas de pesquisa distintas: a teoria do “*embodied cognition*” (da cognição do corpo), de Niedenthal *et al.* (2005), propondo que experiências físicas podem construir conceitos mentais no indivíduo, e uma série de estudos que analisa como o vestuário influencia a imagem e a autoimagem de cada um, tais como os empreendidos por Johnson, Lennon e Rudd (2014).

Psicólogos, Adam e Galinsky (2012) realizaram um estudo a partir dessas teorias em que analisaram como o vestir-se possui um simbolismo que ativa processos psicológicos e tendências de comportamento. A referida pesquisa foi realizada a partir de três experimentos realizados com universitários. No primeiro, 58 estudantes foram divididos em dois subgrupos, sendo que um deles usou jalecos médicos, e outro, não. Ambos os subgrupos cumpriram um teste de atenção e aqueles trajando jalecos obtiveram metade dos erros que os demais pertencentes ao subgrupo que o desempenhou em suas roupas regulares.

No segundo experimento, um grupo de 74 estudantes foi dividido em três subgrupos: no primeiro, eles vestiram jalecos brancos, que lhes informaram serem de médicos; no segundo, usaram os mesmos jalecos brancos, mas lhes disseram que tratavam-se de vestes de pintores artísticos; finalmente, no terceiro subgrupo, os universitários permaneceram em uma sala onde havia jalecos brancos “médicos”, mas não lhes foi solicitado que se vestissem com eles. Em seguida, os estudantes foram submetidos a um teste de atenção:

os que vestiam jalecos “de médicos” demonstraram maior atenção sustentada do que os outros dois grupos.

Finalmente, no terceiro experimento, 99 estudantes foram divididos em três subgrupos. Em um deles, os integrantes vestiram jalecos – supostamente – médicos; em outro, jalecos de pintores; e, no terceiro, como no último subgrupo do segundo experimento, os universitários não vestiram jalecos de médicos, mas os tinham à vista durante a atividade. Após, solicitou-se que realizassem a redação de um artigo e, novamente, os que vestiam os jalecos atribuídos a médicos demonstraram maior atenção do que os pertencentes aos outros grupos.

Os resultados dos experimentos indicam uma conclusão semelhante para quem os estuda: as roupas não apenas possuem significados simbólicos, mas a ocorrência simultânea do significado simbólico da roupa com a experiência física de vesti-la impacta a autoimagem individual – partindo-se do pressuposto de que médicos são atentos em suas atividades profissionais. Esse é o fenômeno denominado por Adam e Galinsky (2012) como “cognição do vestuário” (do inglês *enclothed cognition*). Outras pesquisas ampliaram o estudo original ao investigarem o impacto do vestuário em diferentes indivíduos que desempenham atividades distintas – por exemplo, Mendoza e Parks-Stamm (2020) estudaram a profissão policial, enquanto Slepian *et al.* (2015) voltaram-se às profissões que exigiam vestimentas formais.

Já Pine (2014), a partir dos conceitos exploratórios da importância do vestuário, revelou como as roupas afetam os pensamentos, alterando a própria autoimagem, independentemente de perceber-se isso ou não. A autora traz à luz a exemplificação da mulher que exibe um vestido preto para sair e sente-se bela, de alguém que vista um terno e sinte-se poderoso, ou ainda do homem que se imagina como uma estrela de *rock* ao vestir calças *jeans* ajustadas.

Complementarmente, McRaney (2013) revela como quem se apresenta com roupas claras é percebido como esperto e amigável, enquanto Baumgartner (2012, p. IX) sugere a seguinte metáfora, aqui exposta a título de reflexão: “As roupas são uma extensão de quem somos. Muito como uma tartaruga com o seu casco, nós dizemos ao mundo quem somos, e o quê, onde e quando das nossas vidas através do que colocamos sobre as nossas costas”.

Ampliando o repertório teórico, em uma palestra, Mindy Scheier (2017) relata como a cognição do vestuário impactou seu filho, cuja limitação física o impede de fechar zíperes, assim impossibilitando-o de vestir calças *jeans*; como seus colegas as utilizavam, ele se sentia inferior e excluído. Para contornar a situação, Scheier desenvolveu uma coleção de roupas adaptadas com botões e velcros para pessoas com deficiência (PcD). Esse trabalho resgatou a autoimagem e a autoestima de seu filho, além de motivá-la a lançar uma coleção voltada àqueles com limitações físicas e, posteriormente, a criar uma organização para educar a indústria da moda e apresentar a importância de atender PcDs, que, à época, já

somavam mais de um bilhão.

Em outra palestra, Stasia Savasuk (2018) conta que sua filha nasceu com uma deficiência que lhe configurava uma aparência diferente das demais crianças e, portanto, Savasuk passou a se dedicar para que a menina ficasse “mais bela”, em sua opinião, vestindo-a com as melhores roupas, bem femininas. Ela percebeu, no entanto, que a criança não gostava das roupas e não sentia que elas expressavam sua essência: sua filha queria vestir camisa e gravata. Quando Savasuk aceitou as preferências da garota, esta demonstrou sentir-se mais contente, fortalecida e autoconfiante para sair de casa e realizar outras atividades com demais crianças. A partir disso, a palestrante se tornou consultora de imagem e estilo e trabalhava, à época de sua fala, com casos complexos como o que ela enfrentou, incentivando seus clientes a mostrarem a imagem mais congruente de si para o mundo através do vestuário.

Sem a pretensão de esgotar o tema da cognição do vestuário, ressalta-se que esta é uma abordagem relativamente recente e com poucos estudos concretizados, os quais aconteceram nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia. Este trabalho, portanto, se fundamenta nos conceitos da cognição do vestuário sob uma perspectiva da consultoria de imagem e estilo, e não da psicologia, como foi o foco dos pesquisadores referenciados, sem, todavia, afastar-se dos conceitos originais de Adam e Galinsky (2012). De acordo com essa perspectiva, a consultoria de imagem e estilo propõe trabalhar a aparência da pessoa não apenas para atender à esperada pelos outros para com ela, mas também para trabalhar de forma que seja congruente com a essência de quem contrata os serviços da consultoria.

2.3 Pandemia, isolamento social, *home office* e a influência no vestuário

A pandemia decorrente da COVID-19, doença originária da China ao final de 2019 e que se espalhou pelo planeta ao longo de 2020, até a elaboração deste texto, afetou as vidas de milhões que foram infectados pelo vírus, além de ter sido fatal a muitos. Grande parte da população mundial mudou seus hábitos e passou, por orientação dos governos e dos órgãos de saúde e a fim de reduzir a propagação da doença, a realizar o isolamento social, ou “quarentena”, como a medida se tornou popularmente conhecida. Mas, afinal, o que significa e de onde se origina esse termo tão articulado desde 2020?

[No] final do século (1300), com a permanência de epidemias de peste no continente, nasceria a quarentena. Devido ao retorno da peste bubônica pelas embarcações presentes no Mediterrâneo, Veneza resolveu tomar uma atitude radical. Sua administração urbana decidiu que todas as embarcações permanecessem isoladas na baía por quarenta dias antes que seus ocupantes pudessem desembarcar – era a “quarentena”. Por que quarenta? Pela influência religiosa na cidade cristã, pois várias passagens bíblicas foram descritas com duração de quarenta dias ou anos. (UJVARI, 2020, p. 51).

Pandemias e quarentenas não são, portanto, novidade no planeta, porém havia

muitos anos desde que um cenário dessas proporções impactava o povo em termos mundiais. Um evento semelhante ocorreu no início do século XX, quando a gripe espanhola se alastrou pelo globo, acometendo um número estimado de um quinto da população e causando 22 milhões de mortes (UJVARI, 2020). As lições do enfrentamento dessa e de outras epidemias do século XX, no entanto, não prepararam a população para enfrentar a primeira pandemia do século XXI.

Além de uma grave consequência na saúde mundial, os países sofreram impactos econômicos e enfrentaram uma acentuada retração econômico-financeira, que aumentou o número já elevado de desempregados – Costa (2020) alega que a velocidade e a intensidade da retração econômica e da perda de empregos é um fenômeno sem precedentes na história recente.

Sob uma perspectiva social, o isolamento, mesmo por parte daqueles que se mantiveram empregados, alterou a dinâmica do trabalho. Aqueles que atuavam nos setores administrativos das empresas, por exemplo, passaram a desempenhar suas obrigações empregatícias em casa de forma remota (em *home office*) e a utilizar plataformas virtuais para realizar reuniões e encontros com as equipes das organizações. Para Mendes e Castro (2020, p. 59), “a pandemia do novo coronavírus [...] também mudará para sempre a vida do trabalhador e dos patrões. Cada vez mais flexibilização será a regra do jogo, mesmo depois de a vacina chegar”, tendo em vista que as empresas demonstram satisfação com o resultado do *home office*. Essa modificação nos hábitos sociais trouxe uma mudança que aqueles que a acompanham acreditam ser perene e implica novas maneiras de relação interpessoal (RODRIGUES, 2020).

Para aqueles que não mais apenas vivem em suas casas com suas famílias e atendem às tarefas domésticas como também trabalham nesse ambiente, tal fenômeno influenciou tanto a rotina familiar e os espaços físicos quanto o que se veste em sua residência – ocorrência que acaba por afetar ainda mais as mulheres, visto que recaiu sobre elas uma miríade de atribuições do lar e do trabalho formal, potencialmente desorganizando suas rotinas.

Feitas essas elucidações, trazemos uma circular do Centro Universitário Belas Artes (2020), que estabeleceu onze recomendações para o trabalho remoto, entre as quais constam orientações sobre como se vestir (quadro 1).

1	Vista-se para seu trabalho ou estudo, mas não fique de pijama o dia inteiro.
2	Evite distrações. [...] Se mora com mais pessoas, avise que está indisponível durante o expediente.
3	Não trabalhe ou estude na cama, nem no sofá: escolha um local para fazer de escritório.
4	Não misture tarefas profissionais e estudo com tarefas domésticas.
5	Mantenha a ergonomia; é importante ter um assento acolchoado.
6	Faça pausas.
7	Siga cronogramas.
8	Finalize o expediente.
9	Programe-se, use alarmes e recursos tecnológicos.
10	Há vantagens em se trabalhar ou estudar de casa: você poupa o tempo de trânsito, por exemplo.
11	Faça exercícios e alongamento para manter a saúde do corpo.

Quadro 1 – Onze dicas para o *home office*.

Fonte: Adaptado de Centro Universitário Belas Artes, 2020.

Esse formato de trabalho, mesmo já existente antes, com o advento da COVID-19 transpôs novas amplitudes, impactando como os profissionais se vestiam. Ainda que seja um evento absolutamente novo quando da redação deste texto, em entrevistas com demais pessoas, nota-se determinadas mudanças, como executivos em reuniões virtuais, por exemplo, que passaram a diferenciar suas vestimentas. A fim de alicerçar esta elucubração, conversou-se com três profissionais de áreas distintas – um executivo, uma empresária e uma bancária –, que constataram alterações inesperadas na forma de se vestir.

O primeiro caso apresentado é de um renomado presidente de empresas multinacionais e nacionais. Ao participar de uma reunião na quarentena via plataforma virtual, manteve a vestimenta formal na parte superior do corpo e complementou-a com trajes esportivos:

“Até gostei desta mudança, as pessoas se atêm muitas vezes ao valor das aparências, enquanto o que realmente importa é o resultado que se entrega.”

A segunda entrevistada foi uma advogada tributária, que, deparando-se com uma intensa agenda de reuniões com clientes brasileiros e estrangeiros, sempre buscou manter suas vestimentas sóbrias e elegantes. Com a migração dos eventos para o formato *on-line*, passou a realizar as reuniões em *home office*, mantendo a elegância na parte superior do corpo, exposta à câmera, e roupas descontraídas e confortáveis na inferior. Segundo ela:

“Na área jurídica, a vestimenta conta muito... ontem, por exemplo, participei de um evento on-line que os participantes estavam mais formalmente vestidos... então, durante a semana, a vestimenta é muito importante.”

Já a terceira entrevistada, que trabalhava no escritório de um banco de varejo presencial e diariamente, passou a realizar suas atividades em *home office*, enquanto

convivia com dois filhos pequenos. Quanto à alteração da rotina, a jovem bancária depõe:

“Não me arrumo mais, trabalho apenas de roupão, moletom ou até de pijamas. Quando tenho uma reunião ou audiência, apenas coloco uma blusa e utilizo maquiagem. Não tenho vontade de me arrumar para o home-office, em tempos de pandemia.”

Amplia-se, assim, a investigação das modificações a que se submetem o vestuário – não apenas quanto ao traje dedicado ao trabalho, mas também àquele cotidiano, para se relacionar e interagir com suas famílias e com aqueles de convívio mais próximo – e de como esse fenômeno influenciou a autoimagem de cada um. Além disso, é pertinente compreender de que maneira essa alteração pode modificar tanto o desempenho profissional quanto as relações sociais de todos os que estão vivenciando esse período que, sob aspectos econômicos ou sociais, constitui-se em uma mudança do paradigma civilizatório da população (BRONZO, 2020).

2.4 Mídias sociais em tempos de pandemia

Como seres sociais, os humanos se sociabilizam de diferentes maneiras desde tempos primordiais. Os contatos individuais, que persistem até hoje, foram ampliados para contatos por meio de cartas, telefonemas e mídias (impresas e televisivas, por exemplo). A partir disso, essas interações ganharam tamanhas intensidade e relevância: “Informação, comunicação, mídias [são] as palavras de ordem do discurso da modernidade” (CHARADEAU, 2015, p. 15). As maneiras pelas quais se deu essa sociabilização variaram ao longo do tempo, até que, nas últimas décadas, surgiram as mídias sociais, fruto de uma sociedade cada vez mais digitalizada, fenômeno que se dá tanto por computadores quanto por outros dispositivos digitais (ANDRADE; RAINATTO, 2020), tais como os telefones celulares, que permitem que a população se conecte entre si. Isto posto,

[mídias sociais são] serviços baseados na web que permitem aos indivíduos: (1) construir um perfil público dentro de um sistema limitado, (2) articular uma lista de outros usuários com os quais ele quer compartilhar uma conexão e (3) visualizar e percorrer a lista de conexões feitas por outras pessoas no sistema. (ANDREASSEN *et al.*, 2012, p. 59).

O aumento da utilização dos diversos tipos de mídias sociais tem um potencial de crescimento incerto, assim como não se sabe a extensão possível de seus impactos atuais e vindouros (BRIGGS; BURKE, 2016) e não se compreende por certo a dimensão do seu impacto nas vidas humanas. Esses movimentos, todavia, foram potencializados pela pandemia provocada pela disseminação da COVID-19, durante a qual a população passou a estar durante parte do seu tempo em isolamento social e, assim, a utilizar as mídias para estar conectada com aqueles de seu convívio pessoal e profissional com ainda mais intensidade do que antes, dada a impossibilidade do contato físico, o que inevitavelmente transformou o mundo em que vivemos de forma impactante. Na concepção de Ferrari (2014, p. 162),

mídias sociais transformaram a forma como estamos no mundo. Seja no bar, no trabalho, ou a caminho da exposição, nós estamos criando conexões de interesses com milhares de outras pessoas ao mesmo tempo. Os nossos dedos e nossos olhos nos levam tão longe quanto as nossas pernas. As mídias sociais criaram um mundo híbrido, em que estamos e ao mesmo tempo não estamos nos lugares.

Diante disso, enquanto sua utilização cresce beneficiando a amplitude da conexão das pessoas, cuja necessidade aumentou com o isolamento social, restam dúvidas sobre a consequência de seu uso demasiado para a saúde mental da população (WOLF; CAPELAS, 2020). Além de promoverem a interação e as relações interpessoais, as mídias sociais são cada vez mais utilizadas como ferramentas políticas ou de marketing para as organizações: enquanto meios de comunicação tradicionais, como jornais impressos e programas de rádio e de televisão, enfraquecem progressivamente, são procuradas formas de conexão a partir de potenciais consumidores através de canais digitais interativos (VAYNERCHUK, 2016).

Neste estudo, optou-se pelo Instagram devido à sua crescente utilização entre os usuários das redes em geral: segundo uma reportagem do Estadão (WOLF; CAPELAS, 2020), o Instagram foi lançado em 2010 como um aplicativo de sucesso por dois motivos principais: 1) o apelo visual, visto que as postagens feitas pelos usuários priorizam as imagens compartilhadas no lugar dos textos, o que amplia as interações, haja vista outras mídias receberem diversas interações de anúncios e de outros teores; e 2) o fato de ter sido desenvolvido – e oferecer mais facilidades – para interação pelos celulares (até a elaboração desta pesquisa, não era possível realizar publicações pelo computador, por exemplo). A partir disso, depreende-se como, nos anos recentes, os telefones adquiriram uma multiplicidade de finalidades possíveis que, atualmente, faz com que eles sejam utilizados para que a população se comunique pelos meios sociais digitais com tanta ou mais relevância do que através das ligações convencionais.

A seguir é apresentada a metodologia de pesquisa, momento em que são explicados os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste estudo.

3 | METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa qualitativa foi elaborado utilizando-se duas metodologias: a primeira é composta por um relato de experiência, isto é, um estudo no qual o pesquisador tem contato direto com o objeto de estudo (MARINHEIRO; SANCHES; ARCHANJO, 2015); já a segunda estrutura-se com a análise das respostas de 60 mulheres a um questionário de pesquisa.

Para o relato de experiência, durante a pandemia de COVID-19 em 2020 e após o decreto de isolamento social em março daquele ano, propôs-se uma experiência que visava ao “desafio” de vestir-se com roupas que melhor representassem a essência pessoal e o momento vivido durante quarenta dias, no primeiro semestre de 2020, quando efetivamente

teve início a “quarentena”. A cada dia uma fotografia foi postada em um perfil pessoal do Instagram em que se exibia o traje escolhido, acompanhada por um texto iniciado pelos dizeres “Quarentena Sem Pijama”, que era seguido por um descritivo reflexivo sobre a motivação da iniciativa e/ou os impactos de tal quanto à condução do dia vigente. Cada publicação obteve “curtidas” e recebeu comentários de diferentes usuários da rede que acompanhavam o perfil e o “desafio”. Assim, o relato de experiência descreverá como foi a trajetória da jornada e quais os impactos causados às próprias autoimagem e autoestima da autora dos *posts*, além de uma primeira avaliação da amplitude do impacto nas pessoas que interagiram com as postagens durante aqueles dias.

O relato de experiência permite tornar a pesquisa mais densa e expandir o debate do tema escolhido, possibilitando ao pesquisador complementá-lo com outros estudos e, desta forma, ampliar as investigações do objeto de pesquisa (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2019). De tal modo, buscando-se um aprofundamento nas respostas recebidas e a fim de compreender as reflexões que foram feitas, tais como os impactos da “Quarentena Sem Pijama” (QSP) por parte daqueles que acompanham a mídia social em que se veicularam as publicações, foi criado e enviado um questionário, durante o segundo semestre de 2020, na plataforma Survey Monkey, para 80 usuárias do Instagram – estritamente do gênero feminino –, que curtiram ou comentaram as postagens. Ao final de um mês, 60 pessoas efetivamente o responderam, sendo este o universo desta etapa da pesquisa qualitativa. As respostas a essa enquete, cujas participantes terão suas identidades preservadas, foram analisadas e incorporadas aos resultados de tal forma que se possa ampliar o entendimento do que significou a QSP para aqueles que virtualmente a presenciaram de uma maneira mais ampla e enriquecida com os depoimentos obtidos. O quadro 2, a seguir, resume o percurso metodológico utilizado.

Pesquisa	Respondentes	Objetivos	Período
Relato de experiência	1	Entendimento autoral de motivações, métodos de implementação e impactos da QSP	1º/semestre/2020
Enquete no Survey Monkey	60	Entendimento dos impactos da QSP em quem interagiu com ela	2º/semestre/2020

Quadro 2 – Percurso metodológico.

Fonte: As autoras, 2021.

Apresentada a metodologia, passa-se à análise dos resultados obtidos com o relato de experiência e a pesquisa com as 60 respondentes.

4 I ANÁLISE DOS RESULTADOS: QUARENTENA SEM PIJAMA

Os resultados da pesquisa qualitativa estão estruturados em duas partes: inicialmente, o relato de experiência detalha as motivações, a implementação e os resultados da QSP; em seguida, amplia-se o estudo através de uma pesquisa realizada com pessoas em isolamento social e que foram impactadas pela QSP.

4.1 Relato de experiência

Com a pandemia decorrente da COVID-19 em 2020, enorme parte da população teve suas rotinas alteradas, desde trabalhos e estudos até práticas de lazer. Grande parcela dessas atividades, antes presencial, foi interrompida ou começou a ser realizada à distância, posto que a população passou a estar em seus lares durante a maior parte do tempo. Ao vestir-se com menos cuidado, ainda que justificando-se pelo isolamento social – que não exigia que as pessoas se vestissem mais apropriadamente sob o pretexto de ir a um evento ou a uma reunião, por exemplo –, tal descuido pode contribuir com a redução da produtividade em casa, no trabalho, nos estudos e nas demais atividades, afinal, tal como postula a teoria da cognição do vestuário (ADAM; GALINSKY, 2012), as roupas que o indivíduo veste têm o poder de influenciar suas atitudes e sua autoimagem.

O estudo, portanto, visou à implementação de forma disciplinada de uma rotina de vestimenta e de autocuidado diário, experiência denominada “Quarentena Sem Pijama” (QSP). Durante quarenta dias seguidos, em alusão à palavra *quarentena*, era postada uma foto com um *look*, isto é, com o visual daquele dia. A foto era compartilhada no Instagram acompanhada de um texto cuja estrutura foi mantida durante o período: após o título (*Quarentena Sem Pijama Dia X*), a descrição trazia uma reflexão, que poderia ser uma sugestão relacionada à consultoria de imagem e estilo ou um comentário sobre o momento ímpar que todos estavam vivendo, aludindo a como o ato de vestir-se pode influenciar o dia de cada um.

As fotos e os textos compartilhados – começaram a ter um impacto bastante relevante: ao longo da QSP, houve mais de três mil interações (entre 2.311 curtidas [70%], 899 comentários [27%] e três mensagens diretas [3%] – as formas de engajamento do Instagram) provindas das pessoas que acompanhavam o perfil e que passaram a sentir-se motivadas por ela.

A partir de uma autorreflexão quanto a como elas próprias estavam lidando com o vestir-se, essas pessoas perceberam que se tratava de uma prática a ser considerada em suas rotinas diárias; nisso, depreenderam que adotar um vestuário mais apurado contribuiria positivamente para suas autoimagem e produtividade, que conseqüentemente melhorariam ao enfrentar o isolamento social. Observou-se, ainda, que os comentários elogiando os *looks* muitas vezes tinham teor motivacional. Houve várias interações dessa natureza, cinco das quais constam no quadro 3:

#	Comentário
1	<i>“Amei! Estou adorando acompanhar [...]. Parabéns pela disciplina nesses dias tão intensos e incertos.”</i>
2	<i>“Sua história e a maneira como tem se colocado inspiram demais. Parabéns pelo seu posicionamento diante da vida. Um abraço apertado.”</i>
3	<i>“Estava aguardando o seu look nesta bela tarde de outono. Só para confirmar, show o visual!”</i>
4	<i>“Amei seus textos! Eles refletem exatamente o que penso. Precisamos nos arrumar para nós mesmos. Quando nos arrumamos, nosso astral muda completamente. É um posicionamento perante o dia que vem pela frente. Parabéns, amiga!”</i>
5	<i>“E quem ganhou fomos nós. Sua atitude inspira e contagia, esse é o lado positivo das redes. É por isso que evito ao máximo seguir celebridades. As pessoas que um dia passaram em minha vida são tão interessantes e reais. Viva, viva, foi tão bacana a troca. Você daí e a gente daqui.”</i>

Quadro 3 – Elogios à QSP.

Fonte: As autoras, 2021.

Deste modo, a QSP propiciou um efeito de motivação a todos os que interagiam com os *posts*. A partir disso, percebe-se que o descuido com o vestir-se e o aumento do desânimo no período de isolamento social afetavam muitas pessoas mais, conjuntura em meio à qual se pode constatar que a QSP teve um efeito inspiracional: ela motivava os demais a revisitarem o tema, inspirando-os a alterar suas rotinas e suas próprias formas de vestirem-se. A roupa não apenas influencia a imagem que os outros têm, como também surte alcance sobre a sua própria visão de si. Percebe-se, com isso, a aplicabilidade prática dos conceitos da cognição do vestuário.

4.2 Pesquisa com quem interagiu com a QSP

Concluído o relato de experiência, buscou-se entender o impacto da QSP sobre aqueles que interagiram com as postagens durante os 40 dias em que foram publicadas. Conforme descrito na metodologia, para que isso fosse possível, foram obtidas 60 respostas para um questionário *on-line*; optou-se por enviar a pesquisa estritamente a respondentes do gênero feminino.

Analisando-se a pesquisa, constatou-se que 95% das participantes tinham idade superior a 30 anos, o que pode indicar que a questão do vestuário interessou àquelas em idade economicamente ativa, impactadas pela nova rotina diante da pandemia – a permanência inevitável em suas casas fez ser necessário que mulheres desempenhassem, além de afazeres domésticos, suas atividades profissionais em *home office*.

Verificou-se que 88% das respondentes residiam em todas as regiões do país, enquanto as demais viviam no exterior. Outro dado referia-se ao grau de escolaridade: 88% possuíam Ensino Superior e/ou pós-graduação. Depreende-se que o alto nível de escolaridade decorre do interesse despertado pelo tema do vestuário àquelas com sólida formação acadêmica – tais mulheres desempenham atividades profissionais em que a imagem pessoal e o vestuário possuem relevância para que suas profissões sejam

exercidas satisfatoriamente.

Ademais, as participantes relataram que são altamente conectadas e utilizam as mídias sociais com frequência: 96% as acessam diariamente, sendo que 85% destas o faz mais de uma vez ao dia, resultado que aponta que a QSP teve um impacto potencialmente alto pela veiculação ao Instagram. Vale destacar que, ao ter contato com algumas das respondentes, pôde-se observar que a frequência de acesso e as interações nas mídias sociais aumentou significativamente ao longo do período de isolamento social, durante o qual não se podia ter a mesma frequência de contato presencial com aqueles de convívio habitual, resultando que as redes digitais fossem ainda mais usadas a fim de suprir essa falta.

Quanto aos temas acompanhados nas mídias sociais, notou-se interesses amplos, com destaque para atualidades (36%), fato que pode estar relacionado à situação econômico-social vivida durante o período de constantes atualizações e que afetava a todas, como os protocolos de isolamento e o rigor da quarentena em cada cidade. Outros temas também foram identificados, refletindo possivelmente a formação acadêmica das respondentes, tais como: moda (23%), imagem e estilo (16%), política (8%), gastronomia (6%) e esportes (5%), entre outros que configuraram menor percentual.

Para as participantes, a forma como alguém se veste influencia não apenas hábitos pessoais, como também profissionais. Ao ver de 94% delas, tal ocorrência é factual, e, quando solicitado que explicassem os motivos de sua convicção, as que afirmaram a influência do vestuário nos hábitos ressaltaram que a adequação dos trajes influencia a energia e o ânimo de quem os veste. Como opinou uma entrevistada:

"Acho que você parar e pensar em como vai se apresentar, seja para outra pessoa ou simplesmente para suas tarefas do dia (pessoais ou profissionais) muda a sua energia para realizar as tarefas ou se relacionar com alguém. Não acho que precise se produzir muito ou se apresentar de forma elaborada, mas acho que existe a apresentação certa para cada ocasião. Não adianta se arrumar demais e colocar salto se você vai cozinhar ou lavar roupa, mas também não acho que fazer tarefas domésticas de pijama porque ninguém tá te vendo vai trazer produtividade."

Com o início da quarentena e o subsequente período de isolamento social, 65% declararam que esse momento alterou sua forma de se vestir, mudança que, segundo elas, estendeu-se também a 65% daqueles com quem convivem. Ainda que 10% tenham alegado que passaram a se vestir melhor, uma quantidade mais significativa daquelas que responderam ao questionário passou a vestir-se pior (32%), enquanto as demais não observaram qualquer modificação. Essas alterações podem ser explicadas tanto pela ampliação das atividades profissionais em *home office*, que, aliás, implica videoconferências em que as pessoas mantêm suas câmeras desligadas, quanto pelo impacto psicológico que estar em sua residência durante a maior parte do tempo ocasionou:

“É algo que inclusive estou tentando mudar agora, pois o fato de não sair de casa me trouxe uma rotina mais largada, em que fiquei bem menos produtiva.”

Para as participantes, o ato de vestir-se é algo relevante e que fazem para se sentirem mais satisfeitas consigo mesmas e produtivas em atividades pessoais e profissionais – 93% relataram que se vestiam para si mesmas antes do início da quarentena:

“A imagem tem um poder transformador e começa com a minha própria confiança e disposição para a vida e para os desafios, que são impactados pela maneira como me visto.”

Ainda que o isolamento social decorrente da quarentena tenha afetado a forma de se vestir, ao responderem se acreditam ser importante estarem vestidas para uma reunião à distância da mesma maneira que para uma presencial, 86% responderam afirmativamente. A consciência da importância do vestuário está presente, porém observa-se que o período de isolamento social e seus impactos nas atividades e na autoimagem ainda assim influenciaram – muitas vezes para pior – o vestuário utilizado, apesar do reconhecimento de sua relevância. Essa constatação se confirma com 70% das entrevistadas, que afirmaram que, nas reuniões à distância realizadas na quarentena, os participantes frequentemente tinham suas câmeras desligadas:

“Na minha opinião, a maior parte das câmeras ficam desligadas pois as pessoas sentem vergonha e falta de motivação para se arrumar para vídeos conferências...é muito ruim não ver com que você está falando.”

O impacto positivo da QSP é verificado no percentual que declarou tê-la apreciado: 99% gostaram da série de *posts*, sendo que 88% destas gostou muito ou extraordinariamente. Para 46% das respondentes, as publicações contribuíram para inspirá-las e motivá-las a mudar seus hábitos de vestuário a fim de que se vestissem de acordo com sua autoimagem, reforçando sua autoestima durante o isolamento. Como ressaltou uma delas:

“Com as postagens que acompanhei, me despertou a vontade e a consciência de que devemos nos cuidar melhor, valorizando a nós mesmas e sendo uma imagem positiva para a família e também para os contatos on-line. Me inspirou muito e tenho passado esse conceito para amigos e familiares.”

Este impacto positivo declarado em função dos *posts* da QSP demonstra como a reflexão da importância do vestuário é necessária, mesmo que, em alguns momentos, como na própria pandemia, possa-se abandonar esse olhar atento ao vestir-se. Em vista disto, a QSP não apenas reafirma essa questão, como também reitera a relevância do vestir-se para melhorar sua autoimagem e seu desempenho: 71% das entrevistadas declararam não ser possível vestirem-se de qualquer forma, mesmo quando os outros não as estão observando. Uma delas disse:

“Acredito que, mesmo se ninguém está nos olhando, é sempre bom para a auto estima estarmos nos vestindo bem, de acordo com a nossa essência, pois nos faz sentir melhor e com mais ânimo.”

A última pergunta do questionário explorou esse ponto com mais profundidade, corroborando as respostas relatadas anteriormente, visto que 93% alegaram que vestir-se em coerência com sua essência e seus objetivos permite que se sintam mais seguras e confiantes. Segundo uma entrevistada:

“Com certeza! Faz parte da autenticidade. Durante a quarentena vi várias consultoras de imagem e estilo nas mídias sociais ensinando pessoas a vestir uma camisa, sendo que elas próprias não usam camisas (isso é um exemplo). [...] A QSP, por exemplo, na minha opinião serviu para inspirar mulheres a não ficarem largadas. E acho que a procura desta ideia tem todo um papel psicológico de auto estima muito válido.”

Diante das análises realizadas sobre as duas pesquisas, a seguir são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros projetos acadêmicos, para profissionais que atuam na área da consultoria de imagem e estilo, e para os demais que reconhecem a importância da cognição do vestuário para a autoimagem e a autoestima pessoais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou contribuir para o estudo da consultoria de imagem e estilo ao trazer para essa ciência social aplicada o conceito de cognição do vestuário, originalmente elaborado e aplicado principalmente no campo da psicologia, segundo o qual o vestuário possui influência sobre a autoimagem. Além disso, a proposta trouxe tal conceituação para a realidade brasileira, já que ela era veiculada principalmente em países da América do Norte, da Europa e da Ásia. Esta investigação, portanto, aprofundou essa proposição em um momento inédito da história recente, no qual uma pandemia demandou que a população passasse parte significativa do tempo em seus lares, realizando atividades domésticas e em *home office*.

O relato de experiência e a pesquisa com 60 respondentes corroboraram a proposta de o vestuário possuir um poder influente na autoimagem das pessoas e consequente melhora de seus ânimos e produtividade, constatação cuja relevância transcende em tempos de pandemia e isolamento social. Diante disso, as participantes da pesquisa reiteraram a importância do vestuário, apesar de admitirem que nem sempre se vestem de forma a satisfazer sua autoimagem e melhorar sua produtividade. Assim, as publicações da QSP contribuíram para despertar interesse e reconhecimento sobre o ato de vestir-se de forma congruente com sua autoimagem nessa situação, dado que a população passou a descobrir maneiras de trabalhar e adequar o vestuário a esses novos hábitos. Esta é, portanto, uma oportunidade à consultoria de imagem e estilo para oferecer uma contribuição relevante ao ajudar os indivíduos a construir uma imagem pessoal de acordo com suas intenções e seus objetivos, mesmo com uma interação social limitada.

Após a experiência proporcionada pela QSP, observou-se a oportunidade e a necessidade de organizar-se um guarda-roupa prático, que possibilitasse a montagem

rápida de um *look* confortável e eficiente para os trabalhos domésticos e de *home office*. Diante de um guarda-roupa com inúmeras possibilidades, com roupas apropriadas às quatro estações, voltadas a eventos festivos, ou ainda com peças não passíveis de serem utilizadas no dia a dia, torna-se difícil escolher o vestuário que satisfaça as demandas verificadas, o que gera desmotivação e insegurança, podendo suscitar o uso de pijamas durante o dia.

Com isso em perspectiva, uma recomendação deste estudo é que, dado este momento em que se trabalha com maior intensidade em *home office*, seja organizado um guarda-roupa aqui denominado “#ficaemcasasempijama” (lê-se “*hashtag* Fica Em Casa Sem Pijama”), inspirado no guarda-roupa-cápsula. O objetivo da proposta é que quem empreendê-la tenha fácil acesso a itens essenciais e escolha roupas com rapidez e eficiência adequada à rotina de trabalho – o que pode se estender para além do fim da pandemia –, sem perder conexão e coerência com sua essência.

Um guarda-roupa-cápsula tradicional é aquele otimizado e inteligente, cuja composição varia de 37 a 50 peças (a depender da realidade de cada um e sem contar acessórios – lenços, bijuterias –, pijamas ou roupas de ginástica), a fim de oferecer praticidade segundo a máxima “menos é mais” – em relação ao guarda-roupa comum, existe uma tendência a usar-se apenas 20% das roupas possuídas em 80% do tempo. Para organizar o #ficaemcasasempijama, analisa-se o guarda-roupa completo: peças que não mais atendem aos gostos e à identificação pessoais são enviadas para doação; outras não utilizadas com frequência, como saias-lápis e saltos altos, são guardadas na parte superior do guarda-roupa, já que não têm uso nesse momento.

Em seguida, selecionam-se peças diversas que sejam: 1) confortáveis e que privilegiem o tronco e a parte superior do corpo, que é a mais visível em videochamadas durante o *home office*; 2) de fácil manutenção, haja vista a atual escassez de disponibilidade para dedicação a serviços domésticos daquele(a) que habitualmente é responsável por lavar, passar e acondicionar as roupas, carência de tempo essa intensificada pela pandemia; e 3) de fácil coordenação de peças e cores, multiplicando as possibilidades de *looks*.

A seguir, o quadro 4 sugere a quantidade de peças para a montagem do guarda-roupa e apresenta um exemplo adaptado para uma habitante de cidade pequena em região montanhosa de clima ameno, elaborado considerando-se o estilo e as preferências de sua proprietária. A sugestão demonstrada é completamente passível de adaptações às características das regiões onde o guarda-roupa for implementado e aos estilos de seus devidos proprietários, que podem contar com o auxílio profissional de consultoria de imagem e estilo para organizá-lo.

Item	Quantidade
Jaquetas	2
Casacos	4

Blazer	1
Blusas	15
Vestidos	3
Calças	5
Saias	2
Sapatos	9
Total	41

Quadro 4 – Modelo #ficaemcasasempijama.

Fonte: As autoras, 2021.

Além do #ficaemcasasempijama, ponderou-se a organização de uma infraestrutura para a realização eficiente das reuniões e *lives* a acontecer à distância no *home office*. A motivação para a elaboração dessa estrutura foi a constatação de que, sem uma iluminação e um ambiente adequados, a imagem transmitida pode gerar um ruído quanto à almejada, demonstrando, por exemplo, falta de profissionalismo e, conseqüentemente, insegurança. Desta forma, como em diversos lares, além dos adultos trabalhando remotamente, as crianças também estão estudando *on-line*, pode ser escolhido um espaço na residência para ser utilizado como *home office* e sala de estudos, como o próprio quarto. O espaço pode receber, complementarmente a uma escrivaninha e ao material de escritório adequado, tripés para lâmpadas LED de alta resolução.

O cenário do *home office* também é importante para proporcionar uma boa impressão; para isso, pode-se dividir o espaço do quarto com um biombo posicionado ao fundo de quem está trabalhando ou estudando e que apoie a transmissão de uma imagem profissional. Uma sugestão para se providenciar um biombo facilmente é utilizar uma arara e um tecido neutro, ou mesmo veicular dizeres que quem o utilizará gostaria de comunicar.

Finalmente, visando a pesquisas futuras, propõe-se a ampliação do estudo da cognição do vestuário com novas abordagens qualitativas e quantitativas voltadas a outras situações enfrentadas por profissionais de consultoria de imagem e estilo. Recomenda-se também a aplicação do #ficaemcasasempijama a um número maior de participantes, assim como a avaliação da sua aplicabilidade e do aumento da praticidade pessoal notado nas rotinas de todos os sujeitos da família, em relação tanto às atividades domésticas quanto às profissionais, que passaram a estar interligadas.

REFERÊNCIAS

ADAM, H.; GALINSKY, A. Enclothed cognition. **Journal of Experimental Social Psychology**, Amsterdam, v. 48, n. 4, p. 918-925, 2012.

ANDRADE, N. A.; RAINATTO, G. C. On ou off. Real ou virtual? Como o Facebook influencia na qualidade de interações e relações sociais? **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 83-98, 2020.

ANDREASSEN, C. S. *et al.* Development of a Facebook addiction scale. **Psychological reports**,

Newbury Park, v. 110, n. 2, p. 501-517, 2012.

BAUMGARTNER, J. **You are what you wear**. What your clothes reveal about you. Philadelphia: Da Capo, 2012.

BRIGGS, A.; BURKE, P. **Uma história social da mídia**: de Gutemberg à internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BRONZO, C. Entre pisar suavemente na terra ou comer suas entranhas: as escolhas que fazemos nos definem. **Nau Social**, Salvador, v. 11, p. 81-89, 2020.

CENTRO UNIVERSITÁRIO BELAS ARTES. Comissão Preventiva COVID-19. 11 dicas para *home office*. **Belas Artes**, São Paulo, 7 abr. 2020.

CHARADEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2015.

CHAVES, B. L. **Atrapalhando as significâncias**: o *personal styling* na contemporaneidade. 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado em Arte e Cultura) – Faculdade de Artes Visuais da Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, 2013.

COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, FGV EBAPE, Rio de Janeiro, v. 54, p. 969-978, 2020.

DWECK, C. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017.

ECO, U. **Psicologia do vestir**. Lisboa: Assírio e Alvim, 1989.

ECO, U. **História da beleza**. Rio de Janeiro: Record, 2017.

FERRARI, P. **A força da mídia social**. Interface e linguagem jornalística no ambiente digital. São Paulo: Estação das Letras, 2014.

FIGUERÔA, E. A construção da imagem na construção da identidade. In: SOUZA, J.; RABELLO, L.; AURIANI, M. **Comunicação e cultura de moda, imagem e estilo**. São Paulo: Reflexão, 2016. p. 101-130.

JOHNSON, K.; LENNON, S. J.; RUDD, N. Dress, body and self: research in the social psychology of dress. **Fashion and Textiles**, New York, v. 1, p. 1-24, 2014.

JOUBERT, C.; STERN, S. **Dispa-me!** O que nossa roupa diz sobre nós. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

KODZOMAN, D. The psychology of clothing: meaning of colors, body image and gender expression in fashion. **Textile & Leather Review**, Zagreb, v. 2, p. 90-103, 2019.

KOHLER, C. **História do vestuário**. São Paulo: Martins Fontes, 2018.

LURIE, A. **A linguagem das roupas**. São Paulo: Rocco, 1997.

MARINHEIRO, C. A.; SANCHES, E. L.; ARCHANJO, R. M. **Metodologia da pesquisa científica**. Batatais: Claretiano, 2015.

MARTINS, J. S. **O poder da imagem**. São Paulo: Intermeios, 1993.

MATHIS, C.; CONNOR, H. V. **The triumph of individual style**. Menlo Park (California, USA): Timeless Editions, 1994.

McRANEY, D. **Você não é tão esperto quanto pensa: 48 maneiras de se autoiludir**. São Paulo: Leya, 2013.

MEHRABIAN, A.; FERRIS, S. R. Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. **Journal of Consulting Psychology**, Washington (USA), v. 3, p. 248-252, 1967.

MENDES, F.; CASTRO, L. F. Meu escritório é em qualquer lugar. **Veja**, São Paulo, n. 41, p. 59, 7 out. 2020.

MENDOZA, S. A.; PARKS-STAMM, J. Embodying the police: the effects of encllothed cognition on shooting decisions. **Psychological Reports**, [s. l.], v. 123, n. 6, p. 2353-2371, 2020.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L.; SANTOS, N. M. B. F. Acessibilidade em museus para portadores de deficiência visual e neurológica – relato de experiência de visita ao MASP. *In*: CONVIBRA, 16., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CONVIBRA, 2019.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NIEDENTHAL, P. M. *et al.* Embodiment in attitudes, social perception and emotion. **Personality and Social Psychology Review**, Washington (USA), v. 9, p. 184-211, 2005.

PINE, K. **Mind what you wear: the psychology of fashion**. Seattle: Amazon (A Kindle Single), 2014.

RODRIGUES, E. Normas do MPT sobre home office podem desincentivar a adoção, dizem especialistas. **O Estado de S. Paulo** (Estadão), São Paulo, ano 141, n. 46.374, 5 out. 2020. Economia, p. B1.

SAVASUK, S. **Dressing for confidence and joy**. Palestra proferida no TEDxPortsmouth, Portsmouth (EUA), set. 2018. Publicado pelo canal TEDx Talks. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=L5n3V0VYGNg>. Acesso em: 28 set. 2020.

SCHEIER, M. **How adaptive clothing empowers people with disabilities**. Palestra proferida no TED@ Tommy, Amsterdã (Países Baixos), nov. 2017. Tradução: André Cruz. Revisão: Custódio Marcelino. Disponível em: https://www.ted.com/talks/mindy_scheier_how_adaptive_clothing_empowers_people_with_disabilities?language=pt-br. Acesso em: 26 set. 2020.

SHUKLA, A. Encllothed Cognition: the psychology of dressing. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research**, Raipur (India), v. 2, n. 6, p. 89-94, 2016.

SLEPIAN, M. L. *et al.* The cognitive consequences of formal clothing. **Social Psychological and Personality Science**, Newcastle, v. 6, p. 661-668, 2015.

UJVARI, S. C. **História das epidemias**. São Paulo: Contexto, 2020.

VAYNERCHUK, G. **Nocaute**: como contar sua história no disputado ringue das redes sociais. Barueri: HSM, 2016.

WOLF, G.; CAPELAS, B. Instagram completa uma década com tamanho e problemas de gigante. **O Estado de S. Paulo** (Estadão), n. 46.373, 4 out. 2020. Economia, p. B10.

CAPÍTULO 6

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Data de aceite: 01/04/2022

Data de Submissão: 18/02/2022

Ludmila Rodrigues Antunes

Dra. em Ciências Econômicas IE-UNICAMP.

Prof.^a Associada do Departamento de Segurança Pública da UFF do IAC.

Pesquisadora e integrante do Laboratório de Estudos sobre Conflito, Cidadania e Segurança Pública (LAESP/UFF) e do GT Economia e Trabalho.

Niterói - Rio de Janeiro

<http://lattes.cnpq.br/9402701036391496>

Carolina Krugel Marquez

Bacharelada em Segurança Pública pelo

DSP/UFF. Integrante do Laboratório de

Estudos sobre Conflito, Cidadania e Segurança Pública (LAESP/UFF).

Niterói - Rio de Janeiro

Marina Ferraz

Bacharelada em Segurança Pública pelo

DSP/UFF. Integrante do Laboratório de

Estudos sobre Conflito, Cidadania e Segurança Pública (LAESP/UFF) e do GT de Economia e

Trabalho

Maricá - Rio de Janeiro

tema da informalidade e diferentes interpretações no tempo histórico e conjunturas. Aspectos da reestruturação produtiva de décadas anteriores, da conformação das propostas econômicas, políticas e ideológicas dos últimos quase 40 anos, e os tipos de precariedades delas resultantes, são chaves para o entendimento de campos de disputa na acumulação de capital financeiro e dos novos mundos do trabalho. Do mesmo modo como para entender a maior precariedade nas formas de produção e reprodução da vida. Após a introdução, o texto alude de forma sucinta às interpretações governamentais sobre a modernização econômica e seus impactos no trabalho. Em uma segunda seção as noções de informalidade e precariedade estão tratadas em suas adjetivações e ressignificações inspiradas pela leitura de Machado da Silva (2001) e na literatura especializada de Ricardo Antunes sobre trabalho. Recorri às instigantes e pesquisa e resultados analíticos apresentados pelos textos contemporâneos de ABILIO(2019), KREIN (2020) e PIRES (2017). Concluo, por fim, que o trabalho na plataforma digital possui e mantém a lógica e renova dinâmicas da precariedade.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho; Informalidade; Precariedade; Trabalho nas Plataformas

RESUMO: Este ensaio esboça uma análise sobre o trabalho digital nas plataformas de aplicativos no Brasil. Pautei-me pelas ferramentas teóricas já estabelecidas e abordagens teóricas multidimensionais do fenômeno da precariedade, ancoradas também nas formas polissêmicas do

PERCEPTIONS ABOUT THE PHENOMENA OF INFORMALITY AND THEIR PARTNERS PRECARIOUSNESS AND FLEXIBILITY: AN ANALYSIS UNDER CONSTRUCTION ABOUT WORK ON DIGITAL PLATFORMS IN THE BRAZILIAN CONTEXT

ABSTRACT: This essay outlines an analysis of digital work on application platforms in Brazil. I was guided by the theoretical tools already established and multidimensional theoretical approaches to the phenomenon of precariousness, also anchored in the polysemic forms of the theme of informality and different interpretations in historical time and conjunctures. Aspects of the productive restructuring of previous decades, of the conformation of the economic, political and ideological proposals of the last almost 40 years, and the types of precariousness resulting from them, are keys to understanding the fields of dispute in the accumulation of financial capital and the new worlds of work. In the same way as to understand the greater precariousness in the forms of production and reproduction of life. After the introduction, the text succinctly alludes to government interpretations of economic modernization and its impacts on work. In a second section, the notions of informality and precariousness are dealt with in their adjectives and resignifications inspired by the reading of Machado da Silva (2001) and the specialized literature of Ricardo Antunes on work. I resorted to the thought-provoking research and analytical results presented by contemporary texts by ABILIO (2019), KREIN (2020) and PIRES (2017). Finally, I conclude that work on the digital platform has and maintains the logic and renews dynamics of precariousness.

KEYWORDS: Work; Informality; precariousness; Work on Platforms.

1 | INTRODUÇÃO

Esta é uma proposta de exercício ensaístico de texto sobre a forma trabalho em plataformas digitais de aplicativos no Brasil.¹ As abordagens multidimensionais do fenômeno da precariedade, ancoradas também nas formas polissêmicas do tema da informalidade e nas suas diferentes interpretações no tempo histórico e conjunturas, foram perspectivas teóricas nas quais me baseei. Partindo dos enfoques teóricos dos Estudos sobre Administração de Conflitos, do Laboratório de Estudos sobre Conflito, Cidadania e Segurança Pública, LAESP-UFF, o texto em tela propôs um exercício de reflexão que foi sumamente favorecido pelas discussões do GT Economia e Trabalho, iniciado durante a pandemia do Covid19.²

Pensar as diferentes e *novas* formas do trabalho, sua organização e gestão, não traz em si novidade para a economia, sociologia ou antropologia do trabalho, nem mesmo a formulação de significados precisos. Retomar alguns aspectos da reestruturação produtiva e transformações decorridas nos últimos decênios, em conformidade com a maioria das

1 Trabalho completo submetido e aprovado no CASI Rio de Janeiro - RJ – 20 e 21 de maio de 2021 para o Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI) é um evento interinstitucional. <https://www.even3.com.br/14casi/> acesso 16/02/22).

2 O GT Economia e Trabalho é formado por professoras e professores e pesquisadores e pesquisadoras de graduação e pós-graduação do LAESP-UFF, coordenado por Lenin Pires e Elisabete Albarnaz; A atual coordenação do GT é feita por Rômulo Labronici Bulgarelli PPGA UFF.

propostas econômicas, políticas e ideológicas, fez ver que as precariedades do trabalho e da vida no trabalho caminharam alinhadas. Essa janela é uma forma importante de observar o problema que temos a averiguar.

A partir da releitura de minha tese de doutorado defendida em 2001, esse foi um trajeto escolhido para refletir sobre o mundo que vivemos. Procurei recuperar percepções sobre o trajeto dos movimentos do capital financeiro político internacional e nacional de um momento anterior.

A leitura sobre a reestruturação financeira e tecnológica no sistema bancário e o movimento sindical bancário na década de 1990 no Brasil permitiu refazer uma parte do percurso da agenda política neoliberal no Brasil, a fim de entender as causas de formas de resistência não realizadas. Nessa linha de argumentação e reflexão, esse texto também tem o propósito de refletir sobre os impactos das mudanças nos mundos do trabalho nos marcos paradigmáticos dos direitos sociais e do trabalho.

Num mundo liberalizado e ávido por mais desregulamentações para o trabalho, seja em aplicativos e toda a sorte de auto-empresendedorismo, considere fundamental pensar sobre como o trabalho subordinado se modifica para se perpetuar.

Amparada em textos mais recentes das áreas da economia, sociologia, antropologia do trabalho e disciplinas afins, busquei um diálogo com as ideias esboçadas ao longo dessa exposição. Em sua primeira parte, o texto, alude a conjunturas e contextos que se assemelham e divergem ideologicamente e economicamente com os tempos atuais.

Em situação análoga ao recrudescimento das condições bem pouco favoráveis aos mundos do trabalho no hemisfério sul ou norte, permanecem a despeito do contexto pandêmico, as condições favoráveis ao conjunto do movimento do capital financeiro.

Na segunda parte, a noção de informalidade é analisada em suas mais recentes adjetivações e ressignificações na leitura seminal, porque genial e antecipadora, de Machado da Silva (2002) e no olhar sempre aguçado de Antunes (2018, 2020), assim como nas novas abordagens de Abílio (2020) e Pires (2017) em suas observações sobre a variação dos fenômenos da precariedade do trabalho no Brasil e no mundo.

O trabalho digital em aplicativos é visto nas suas percepções e vivências, delineamentos, desenhos e formas mais contemporâneas não só de precarização, mas também na noção de flexibilização do trabalho, desta feita, muito próxima a determinadas formas de experiências de empreendedorismo.

1.1 AS INTERPRETAÇÕES GOVERNAMENTAIS ACERCA DA MODERNIZAÇÃO ECONÔMICA E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO.

Importa lembrar que:

“A questão da modernização econômica esteve entre os inúmeros desafios que se apresentaram à sociedade brasileira e assume particular relevância quando examinada pelo ângulo de suas implicações sobre as relações de trabalho e conseqüentemente sobre o movimento sindical, dada a própria

inserção do país no cenário internacional marcado pela nova configuração geopolítica e pela crescente mundialização da economia, a frequente importação de modelos, ideias e inclusive mercadorias. Tal situação caracterizou-se por uma forma acrítica e perigosa de avaliar e implementar o processo de modernização econômica” (WERNECK VIANNA, M.L., 1993).

Vale recordar que após algumas décadas de expansão e de aparente consolidação do padrão fordista de produção e consumo, a reversão cíclica da década de 70, que afetou o mundo capitalista, significou não só um novo padrão tecnológico e organizacional, como também importantes transformações na gestão empresarial. A obsolescência de alguns aspectos do paradigma anterior de produção tornou-se mais evidente quando as novas tecnologias de automação passaram a ser utilizadas, em combinação com formas distintas de organização pelo forte poder competitivo de empresas japonesas. De tal forma, que novos fatores condicionantes de produtividade e qualidade, deslocaram-se impondo radicais mudanças na qualificação da mão de obra e nos modelos de relações de trabalho.

As transformações estabelecidas nos processos de trabalho e regimes salariais das principais economias do capitalismo central destacaram dois processos simultâneos de natureza distinta: a) a interrupção do crescimento do produto e do emprego assalariado e b) a introdução de técnicas de automação e de organização do trabalho que incidiram sobre as relações de trabalho anteriormente existentes.

O efeito conjugado destes dois movimentos observado como efeitos deletérios no mercado de trabalho e nas repercussões profundas na representação dos interesses dos trabalhadores e nos salários reais, reverberou em alguns países ou setores econômicos específicos, na ampliação da taxa de desemprego, em uma maior segmentação dos mercados de trabalho e tendências salariais homogeneizadoras relativas à centralização de contratos coletivos, a fragmentação dos interesses dos trabalhadores e severa diminuição do poder de barganha sindical. Os debates que se seguiram aportaram essa problemática no mundo do trabalho fordista e assalariado (ANTUNES, 2001).

Observando o mundo do trabalho da economia 4G, dos aplicativos para trabalhos plataformizados para diferentes perfis e categorias de trabalhadores e trabalhadoras que antecederam a vigência da pandemia do SARS-CoV-2, podemos dizer que conformamos uma curiosa consequência dos mais notórios resultados da integração comercial e financeira de algumas economias nacionais, da internacionalização dos processos de produção em muitos setores e a internacionalização do capital financeiro iniciada com demasiada intensidade nos anos iniciais da década de 1980. Para todo esse movimento e força disruptiva nas instituições de proteção social e de regulação do mundo do trabalho, as respostas e resistências por sua vez nesse campo do trabalho permaneceram tenazes ainda por algumas décadas. Como pré-condições para uma nova fase de acumulação flexível para o livre fluxo do capital, no campo das ideias, a ofensiva neoliberal tem operado com ênfase e sucesso no processo de destituição das conquistas sociais obtidas pela luta

histórica dos trabalhadores/as.

Decerto, o progresso tecnológico, as condições macroeconômicas mundiais, as profundas transformações institucionais ocorridas no sistema financeiro mundial durante os anos 80, se destacaram no novo funcionamento dos mercados e abrangência das relações de endividamento e tipos de ativos, fazendo emergir novos players no processo de intermediação. Ocorre que essa natureza da reestruturação do sistema financeiro que se monetiza e define novos campos da tecnologia, comércio e regulação, não realizou a sincronização das mudanças que foram operadas.

Por fim, uma sucessão de episódios como de volatilidade cambial, encadeamentos recessivos, crises setoriais confirmaria as tendências de frequentes repetições de crises e a necessidade de discutir as políticas de controle e proteção ao capital e estabilização político-econômica e financeira, nem sempre realizadas com o vigor e critério entendido como necessário à proteção do mundo do trabalho.

A problemática da “globalização”, que ocupou posição central no debate brasileiro da década de 1990, mostra hoje ainda na segunda década do século XXI, e no atual governo, e entre outros governos de perfil ultraconservador, uma forte tendência em perceber ou entender a internacionalização da economia através de um controverso jogo de espelhos a qual deram uma equivocada alcunha de “globalismos”. O processo em si, procura fazer prevalecer percepções de que são processos externos, que não os de interesse dos governos em questão, e de que dominam de maneira *inexorável* a economia mundial.

Diante das estupendas expansões das transações econômicas internacionais, dos fluxos financeiros e abertura das economias nacionais, as tensões sociais causadas pela pandemia do SARS-CoV-2, evidenciaram num primeiro momento que as taxas de desemprego, assim como outras variáveis econômicas e sociais permanecem dependentes do comportamento de economias domésticas e de políticas de âmbito nacional, indicativas de que a ideia de inexorabilidade da globalização entendida como a força dos interesses irredutíveis do mercado não existe sem o mundo da política. Esta é uma reflexão que muito me apraz.

O desafio brasileiro à modernização econômica esteve desde sempre sujeito ao infortúnio político de ser iniciado sem observar as lógicas e pressupostos que regem *mutatis mutandi* o quadro geral da economia internacional. Repetiram-se, pois, já em 2018, apostas de graves inconseqüências e visões rudimentares acerca dos fundamentos e pressupostos econômicos de modernização e crescimento econômico formulados na agenda do governo recém-eleito.

Em 2021, contínuas e radicais modificações permanentemente em curso na base material da sociedade capitalista do “o admirável mundo novo de cada dia” mostram contornos ainda mais ásperos nas precariedades e precarizações da reprodução social do trabalho e na vida.

21 INFORMALIDADES E AS SUAS DIMENSÕES ASSOCIADAS NO EMPREGO, PRECARIIDADE, TECNOLOGIAS E PRODUTIVIDADE

Um número expressivo de trabalhos acadêmicos e institucionais foram escritos ao menos há duas décadas com acento recorrente na problemática da adoção de processos de automação, programas de produtividade e terceirização de serviços, articulando os processos de reestruturação produtiva com a drástica redução dos empregos. A discussão da tecnologia e produtividade, desenvolvimento econômico e social recebeu e continua recebendo renovada atenção no que se refere ao papel do avanço tecnológico como causa quase exclusiva da diminuição dos postos de trabalho, emprego, ocupação e geração de renda. Na tese que discute em 2001 foi feita uma análise do caso dos bancos no Brasil nos quais a redução do emprego bancário esteve relacionada a vários fatores como a globalização do sistema financeiro internacional, ao acirramento da concorrência internacional e nacional, a reestruturação produtiva, e as medidas de ajuste realizadas pelos bancos brasileiros a partir da 2ª metade dos anos 80, visando estabelecerem-se num ambiente econômico de estabilização. Mostrei que o impulso institucional à reorganização do setor bancário aprofundou os ajustes e redimensionou atividades no setor, e, neste caso, eliminou postos de trabalho, redefinindo inclusive o perfil da categoria bancária. O que discuti na tese, ocorre e ocorreu em outras categorias entre o final da década dos anos 80 e anos 90, por decisões econômicas e pressão das mudanças tecnológicas, opções e padrões de automação ou inteligência artificial.

No caso dos bancos brasileiros, naquele momento, os ajustes realizados no setor, a estabilização da economia com o Plano Real e a prometida retomada do crescimento econômico não trouxeram qualquer sinal de recuperação econômica no nível do emprego bancário. O que pretendo mostrar é que esse cenário de disseminação da automação, adoção de novas técnicas gerenciais, terceirização, necessidade do desenvolvimento de novos produtos e serviços que provocaram mudanças significativas na composição da categoria bancária, ocorridas às margens de negociações amplas entre bancários e patrões, está profundamente contemplado pela análise de Luiz Antônio Machado da Silva em seu texto de 2001/2002, já citado. Ao revisitar o comportamento e os reflexos dos processos de reestruturação produtiva e financeira do país dos anos 1990, é razoável afirmar que se consolidaram as tendências, perspectivas e limites sobre as condições de trabalho no Brasil hoje. Agudizadas na crise do trabalho no Brasil pandêmico e da desproteção social, ressaltado sobretudo as mais recentes organizações da produção, reprodução e gestão do trabalho digital em plataformas. As mudanças no “fazer” dos novos modelos de trabalho digital em plataformas confirma a radical transformação proposta nas formas iniciais de automação e de gestão do trabalho trazidas pelas ATM (automatic tellers machine): atualmente a externalização da gestão e responsabilização da individualização da produção é uma realidade para controle e (in) segurança do mundo do trabalho.

A significativa literatura sobre o ambiente econômico internacional de competitividade empresarial (quase um imperativo e um mito) enfatiza diversas formas de interpretar ou compreender os processos substantivos de mudanças na produção industrial engendrados a partir das determinações dessas competitividades. Atualmente o tema das inovações sociais e os múltiplos sentidos atribuídos às mesmas propõem uma reflexão sobre as possíveis razões que informam seus diferentes usos, [...]mais uma vez a tentativa em esclarecer as relações de capital trabalho que podem se expressar no uso das tecnologias sociais e o que elas podem representar (BARBOSA; ANTUNES; PINHO; SILVA, 2020). Em “Tecnologias sociais, seus usos e significados: a experiência do Catálogo de Tecnologias Sociais da Universidade Federal Fluminense, as autoras procuram “oferecer uma contribuição teórico metodológica para os estudos sociais da ciência e tecnologia a partir da análise dos usos e significados atribuídos às tecnologias sociais”.

3 | À GUIA DE CONCLUSÃO

O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS : INFORMALIDADE, PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO.

O que tem causado perplexidade para alguns é que não bastou a hegemonia das propostas e reformas neoliberais. Os riscos permanecem nas distorções individualizantes de uma novíssima *razão neoliberal* que modificar e desconhecer direitos coletivos e humanos, sanitários, sustentáveis, planetários e civilizatórios. Se não, vejamos, como foi o acontecido.

As formas de regulação implementadas pela reestruturação produtiva cujas bases estavam na flexibilização da produção, na intensificação do trabalho, no modelo cooperativo da organização sindical e desverticalização da produção, buscaram superar a crise fordista do capital, o que se consubstancia pelo enfraquecimento do sindicalismo combativo. Utilizei o movimento sindical bancário como exemplo de estudo de uma categoria emblemática, regulamentada, combativa, que ao longo do processo de reestruturação do setor, a partir de rotinas terceirizadas ou extintas e novos modelos de gestão do setor de serviços experimentou a precarização e diminuição expressiva de postos de trabalho. Remodelar o processo de trabalho dessa categoria significou outrossim, desmontar a médio prazo uma poderosa rede de negociações coletivas e sindicatos fortes.

No início do século XXI as lógicas de expropriação dominantes, as relações sociais de produção e reprodução do trabalho e formas de sobreviver, produzir e reproduzir a vida; analogamente às formas de cooperativadas, associações, nos alertam para experiências e movimentos que surgem e organizam-se em decorrência do recrudescimento da precarização das condições de trabalho e da vida, flexibilização e informalidades.

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, ou Covid-19, como exaustivamente mencionada, evidenciou o que já existia e era estudado em muitos centros de estudos

e laboratórios de pesquisa nacionais e internacionais: a crescente informalidade, precarização, precariedade e flexibilização nas relações de trabalho observadas nos hemisférios norte e sul.

Nesse texto me refiro a uma conjuntura extremamente desfavorável ao trabalho, e o quanto a vulnerabilidade dos trabalhadores e trabalhadoras está diariamente aumentada e ameaçada pela contínua perda de direitos sociais do trabalho e previdenciários. Consorciados a modelagens tecnológicas mais sofisticadas ou nem tanto; e formas outras de exploração do consumidor(a) e do cidadão-usuário(a); na vida nas plataformas -de toda sorte de aplicativos- as gerações de uma longa temporada pandêmica já estão colocando voz em suas narrativas sobre sobreviver durante esta temporada.

As condições de trabalho dos entregadores de plataforma em aplicativos no Brasil, por exemplo, expuseram destacadamente neste período pandêmico os riscos inerentes às relações precárias e informais do trabalho, relações que não flertaram jamais com quaisquer tipos de formalidades, estas mesmas entendidas durante longo período como seu oposto formal informal (MACHADO DA SILVA, 2002).

Entendi pela minha pesquisa empírica de 2001 que a reestruturação tecnológica e financeira entre outros fatores políticos econômicos, foi claramente responsável pela perda de postos de trabalho; e que não houve investimento na criação de novas ocupações nesse setor.

Na atual conjuntura, em 2021/2022 as opiniões de estudiosos trabalham com cenários diferentes, Aaron Benanav, autor de *Automation and the Future of Work*, em entrevista ao site da Digilabour argumenta que não é “a ascensão dos robôs e a automação que estão tomando nossos empregos, mas o agravamento da estagnação econômica e a desindustrialização, inclusive a contenção-ou, no Sul Global, a não ocorrência - do Estado de bem-estar” (DIGILABOUR, 31/03/2021). Em contraponto ao argumento dos autores que refletem sobre máquinas industriais e a inteligência artificial tornarem o trabalho humano obsoleto em cada vez mais setores econômicos, ele considera que

“de uma perspectiva econômica, não há nenhuma evidência de que isso está realmente acontecendo. Claro, as inovações tecnológicas estão sendo implementadas na produção o tempo todo. Mas as taxas de crescimento da produtividade do trabalho estão diminuindo, não aumentando. Isso é exatamente o oposto do que se esperaria ver se houvesse um avanço para uma nova era de automação”.[...] “O principal problema é que os empregos não estão sendo criados tão rapidamente como no passado, porque as economias estão crescendo cada vez mais devagar. As economias estão estagnadas, o que por si só retarda o desenvolvimento de tecnologias, pois isso está associado a um persistente subinvestimento.” Aaron Benanav, autor de *Automation and the Future of Work*, em entrevista ao site da Digilabour 31/03/2021.

Machado da Silva, em uma nota do texto de 2001, comenta a elaboração de um “modelo das mudanças nas chances de mercado dos trabalhadores (sua adaptação às

condições da oferta) e sua relação com a desregulação jurídica e a flexibilização do uso da força de trabalho”. Essa questão levantada pelo autor sobre o rebaixamento cognitivo da noção de informalidade associada à sua relação com mudanças na conjuntura e transformações no mundo real, revela o enorme vigor acadêmico e intelectual que se renova no debate sobre tema da informalidade e precariedade no trabalho em aplicativos.

KREIN(2017), ABILIO (2020), ANTUNES (2020), aportam importantes contribuições sobre a noção de precariedade e flexibilização do trabalho e suas consequências econômicas, jurídicas, políticas e sociais dilatadas no contexto pandêmico, confirmando com seus estudos empíricos como a informalização do trabalho, ou uberização, (SLEE,2017; ABILIO, 2018, 2020) ganhou maior visibilidade com as pautas e a resistência mais organizada dos trabalhadores de aplicativos.³

Quero chamar atenção para como a noção da informalidade retoma alguns de seus usos e sentidos, na ideia de uberização. (ABILIO, 2020).Para Dari Krein e Ludmila K. Abílio em seminário online na Semana de Economia da Unicamp em agosto de 2020.

“a informalidade era pensada como exceção, algo residual ou às margens, contudo, a partir dos anos 1990, como já observado, essa perspectiva está matizado trabalho informal não é residual, ao contrário ele é conectado. (...) após as reformas do trabalho podemos dizer que o trabalho intermitente, é uma informalização do trabalho formal.[...] na informalidade do tempo da uberização, o trabalho encontra-se desprovido de direitos e não conta sequer com as garantias de sua remuneração. Entende-se por isso uma relação degradada de trabalho com formas de gerenciamento do trabalho muito pouco claras e que não permitem controle de nada ao trabalhador. A informalização se dá concomitantemente ao processo de globalização” (KREIN, ABILIO, SE-20 Unicamp, 2020)

A uberização não se inicia ou tampouco se restringe à empresa UBER ou as plataformas digitais, e “catalisa processos de dispersão de custos e riscos, centralizando o controle. Os produtos que hoje consumimos passam por cadeias produtivas que possuem várias formas de produção muito precárias e algumas análogas à escravidão.” (KREIN, ABILIO, SE-20 Unicamp, 2020)

Em consonância com estudos empíricos existentes ou entrevistas realizadas no âmbito do GT Economia e Trabalho do LAESP, nossas análises indicam menos autonomia e mais “estratégias de sobrevivência”.No trabalho de plataformas, a eliminação do lugar(espço, escritório, local) por exemplo, transfere o controle ao subordinado, o processo de autogerenciamento implica em cumprir metas, prazos, organizar prioridades, no qual acontece a a externalização do controle.Entendemos pelos estudos que esta autonomia transferida no ato de adesão ao trabalho na plataforma, transfere o gerenciamento do trabalho para o trabalhador, que por não possuir contratação, atualiza sua percepção dos elementos estruturais do que é um trabalhador(a). As distintas formas de trabalho

³ note-se o crescente número de greves de entregadores de aplicativos e mudanças internacionais na legislação do trabalho de motoristas de aplicativos, além de organização de trabalhadores de aplicativos de outros segmentos profissionais

precário nas plataformas confirmam a tendência do trabalho por demanda ou como alguns autores chamam de just- in- time, esta uma das causas diretas e indiretas dos breques ou paralisações dos motoristas e entregadores por aplicativos. A categoria, desprovida de proteção legal ao trabalho, somente é remunerada quando seus serviços são utilizados. Na ocasião das paralisações no início da pandemia estavam diante da total ausência de medidas de proteção sanitária.

Busquei ainda para melhor exploração teórica das noções de precariedade e precarização relacionadas ao direito e justiça no Brasil o estudo de PIRES (2017). a dimensão do precário, na ocupação de ambulantes e camelôs, criticada pelo autor se pressupõe percepções que relacionam precariedade a modalidades de predestinação com limitações permanentes econômicas e de direitos. O termo precário, marginal, informal teve significados específicos em categorias empíricas da economia é frequentemente utilizado nos estudos sobre as estruturas de desigualação, e inequidades na organização das sociedades, e na formação do mercado de trabalho; mesmo que reforçadas as críticas a um lugar marcado ou de condições precípua ou perpétuas para grupos sociais. O trabalho em plataformas significa autogestão de risco e faz inferir que esse segmento de certa forma, está fora de um espaço regulamentado de enfrentamento com o Estado ou de soluções estatais mediadas pela Justiça ou outras instâncias estatais.

A autogestão está submetida à noção de empreendedorismo, que no lugar do emprego, ocupação e renda, reinventa uma temporalidade em que o avanço da percepção empreendedora tornou-se uma panaceia para o desemprego, não-emprego, a não-ocupação, o não-lugar no mundo. Ricardo Antunes (2018) denominou este sujeito como auto-empendedor ou empreendedor de si mesmo.

O desemprego acentuado e a crise econômica anterior e durante a pandemia, dispararam as piores condições de trabalho, diminuindo salários, aumentando jornadas diárias e semanais por uma renda mínima; além do aumento exponencial do número de trabalhadores e trabalhadoras em plataformas digitais disputando uma chamada para entregas em lugares não imaginados em condições totalmente precarizadas. O trabalho nas plataformas, tem em sua logística uma (não)declarada dispersão da produção ou o autogerenciamento do trabalhador, e já não pode mais esconder os controles sobre regras e normas de conduta, assim como a obtenção de maximização de lucros. A utilização dos dados (algoritmizados) circunscrevem a reprodução social da vida das pessoas no constrangimento ilegal ou contratual do “esculacho”⁴, pois aparentemente o que pareceu “combinado” saiu caro. O esculacho no caso do entregador de plataforma ou do motorista de passageiros na plataforma pode ser o bloqueio. Forma vil de “tirar a posse” do trabalhador de seu direito a trabalhar por determinado período. Mais precário, impossível.

4 PIRES, Lenin (2017) “Precários e Perigosos. Possíveis relações entre formalidade e informalidade em processos de administração de conflitos no Rio de Janeiro”. p. (337-354). En: John Gledhill, Maria Gabriela Hita y Mariano Perelman (orgs.), Disputas em torno do espaço urbano. Processos de produção/construção e apropriação das cidades. Salvador: EDUFBA.

A reação coletiva que tem sido vista está nos breques, nas paralisações dos coletivos dos entregadores de apps

Precário é aquele que não tem posse. No novo mundo do trabalho a posse de si mesmo é a nova ilusão do empreendedorismo. Ademais, as condições de recrudescimento da empregabilidade, as reformas trabalhistas e as reformas como a da previdência desativaram a força que poderia haver num projeto de autonomia empreendedora.

O diálogo com o texto de Machado da Silva (2002) e a forma como utiliza o par empregabilidade/empreendedorismo enquanto novos modelos de exploração capitalista “cuja característica fundamental é a individuação e a subjetivação dos controles que organizam a vida social, inclusive a produção material “; reafirmam sua sofisticada percepção salientada no “convencimento ideológico” do que é a ressignificação do trabalho, como “domesticação” que reconstruiu uma “cultura adaptada ao desemprego, ao risco e à insegurança”. Quando pensou assim, as plataformas digitais de trabalho ainda não eram tão visíveis no Brasil. A descoberta de Machado era, pois, genial.

As plataformas surpreendem pela versão quase vitoriana de superexploração. Analogamente ao seu modelo tecnologicamente muito bem desenvolvido possui uma vicissitude anacrônica no que se refere aos direitos do trabalho, direitos sociais e direitos previdenciários. Nesse aspecto há enorme contemporaneidade e globalidade na relação norte-sul. O trabalho não garante mais direitos por princípio, tampouco “o pão de cada dia”. O tempo do trabalho para os trabalhadores e trabalhadoras reflui para um tempo de incertezas e impermanências. Nas plataformas, o trabalho tem a lógica da precariedade.

REFERÊNCIAS

ABENANAV, Aaron. **Automação e Futuro do Trabalho: entrevista com Aaron Benanav.** [Entrevista concedida a] DIGILABOUR. Digilabour, local de publicação, volume do exemplar, número do ex, p. (pág. inicial e final), janeiro, 2021.

ABÍLIO, Ludmila Costhek. **Uberização: a era do trabalhador just in time?** Estudos avançados. São Paulo, v. 34, n. 98, Abr, 2020 e ABÍLIO, L. C. et al. Condições de trabalho de entregadores via plataforma digital durante a Covid-19. Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano. Campinas, Edição Especial – Dossiê Covid-19, p. 1-21, jun/2020. Disponível em: <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/74/>. Acesso em: 20 fev.2021.

ANTUNES, L. R., **Reestruturação produtiva e sistema bancário: impactos no movimento sindical bancário nos anos 90.** Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Instituto de Economia/UNICAMP. Campinas, p. 270. 2001.

ANTUNES, Ricardo (org.). **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0.** São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** 1º Edição. São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA MARTINS, Luciane; ANTUNES, Ludmila ; PINHO, Esther; LOPES, Evelyn. **Tecnologias sociais, seus usos e significados: a experiência do Catálogo de Tecnologias Sociais da Universidade Federal Fluminense**. TECHNO REVIEW. Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad, v.8, p. 97-109, 2019.

KREIN, J.Dari. **Flexibilização das Relações de Trabalho: insegurança para os trabalhadores**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, n. 52, 2018. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/141969/2018_krein_jose_dari_flexibilizacao_relacoes.pdf?sequence=1&isAllowed=yO>.

MACHADO DA SILVA, Luís Antônio. **Da Informalidade à Empregabilidade (Reorganizando a Dominação no Mundo do Trabalho)**. Cadernos do CRH/UFBA, Salvador, v. 15, n.37, p. (81-109), jul./dez., 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18603>. Acesso em: 20 fev. 2021.

PIRES, Lenin (2011). **Esculhamba, mas não esculacha: uma etnografia dos usos urbanos dos trens da Central do Brasil**. Niterói: Euf., 2011. 171 p. (Coleção Antropologia e Ciência Política, n. 50).

PIRES, Lenin (2017) “**Precários e Perigosos. Possíveis relações entre formalidade e informalidade em processos de administração de conflitos no Rio de Janeiro**”. p. (337-354). En: John Gledhill, María Gabriela Hita y Mariano Perelman (orgs.), Disputas em torno do espaço urbano. Processos de produção/construção e apropriação das cidades. Salvador: EDUFBA.

VIANNA, Maria L.T Werneck. **Avaliação do modelo sindical brasileiro diante dos novos desafios da modernização**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1993.

CAPÍTULO 7

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Data de aceite: 01/04/2022

Data de submissão: 17/08/2021

Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

Mestrando em MBA

RESUMO : A importância da descrição de cargos e funções como meio de gestão estratégica de empresas. O presente artigo, através da revisão da literatura, procurou reflectir sobre como a descrição de cargos e funções pode dar suporte a nível da gestão estratégica de qualquer empresa. Portanto o departamento de Recursos Humanos tem a função estratégica dentro de qualquer empresa e nela existem desafios por se cumprir no que tange a optimização a gestão de pessoas e adequação das mesmas aos cargos e funções de acordo com a necessidade ou idealização da alta administração ou do nível estratégico sobre como se pretende ver o crescer do negócio. Se olharmos para as atribuições do Gestor de RH iremos de certeza encontrar nela a descrição de cargos e funções de forma objectiva e isso de certeza irá facilitar no processo de recrutamento e selecção dos que farão parte do leque de recursos humanos de qualquer empresa. Portanto no presente artigo se pode perceber sobre o quão é importante que o gestor de recursos humanos se posicione ao ponto de criar uma descrição de cargos e funções que facultem estrategicamente a gestão eficiente da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Cargos; Funções;

Gestão estratégica.

THE IMPORTANCE OF JOB AND FUNCTION DESCRIPTION AS A MEANS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

ABSTRACT: The importance of job and function description as a means of strategic management of companies. The present article, through the literature review, sought to reflect on how the description of jobs and functions can support the strategic management of any company. Therefore, the HR department has a strategic function within any company and there are challenges to be met when it comes to optimizing the management of people and matching jobs to positions and functions according to the needs or idealization of top managers about how they want to see their business grow. If we look at the duties of the HR Manager, we will certainly find in it the description of jobs and functions in an objective way, and this will certainly facilitate the recruitment and selection process of those who will be part of the human resources of any company. Therefore, this article seeks to understand how important it is for the human resources manager to create a job description that strategically facilitates the efficient management of the company.

KEYWORDS: Management; Positions; Functions; Strategic Management.

INTRODUÇÃO

No contexto actual, a gestão de recursos humanos tem se demonstrado com um papel enorme em empresas no que tange a gestão

estratégica destes recursos humanos como forma de atingir os principais objetivos de cada entidade.

Olhando para esse pressuposto, através da revisão de literatura, surge como objectivo no presente artigo olhar sobre como e até que ponto importa que a descrição de cargos e de funções seja um meio de gestão estratégica nas empresas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Castro (2011) “Os cargos são desenvolvidos levando em consideração também as estratégias, os processos, a estrutura, as pessoas e não só as tarefas atribuídas”. (p.28).

Olhando para os negócios, o conceito de estratégia nasce da necessidade de realizar objectivos em situação de concorrência neste caso, no objectivo de frustrar o objectivo do principal concorrente no ramo em que se esta actuando e isso só será possível se existirem pessoas capazes de desempenhar funções já previamente delineadas.

Para Chiavenato (2010) desenhar um cargo significa definir o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar na empresa, esclarecer como as tarefas devem ser desempenhadas, definir a quem o ocupante do cargo deve se reportar (quem é seu superior imediato), e apresentar quem são seus subordinados, ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

Se visitarmos Chiavenato (1999), iremos notar a sua afirmação de que com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que elas só iriam atingir seus objetivos e cumprir suas missões, se seus colaboradores também atingissem seus objetivos pessoais. Com isso surge o conceito de gestão de pessoas.

Diz ainda Chiavenato (1999) que a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas empresas e depende de vários aspectos existentes nas organizações, caracterizando-se como contingencial e situacional.

De acordo com este autor, a Administração de pessoas se relaciona directamente às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas das quais pode-se facilmente citar as seguintes:

- Análise e descrição de cargos;
- Desenho de cargos;
- Recrutamento e seleção de pessoal;
- Admissão de candidatos selecionados;
- Orientação e integração de novos funcionários;
- Administração de cargos e salários;
- Incentivos salariais e benefícios sociais;
- Avaliação de desempenho dos funcionários;

- Comunicação aos funcionários e treinamento;
- Desenvolvimento de pessoal;
- Desenvolvimento organizacional;
- Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; e
- Relações com empregados e relações sindicais.

Vê-se aqui, logo ao princípio a Análise e Descrição de cargos bem como o Desenho destes mesmos cargos como se calhar as primeiras tarefas da Administração de Recursos Humanos.

De modo geral, nota-se que uma boa estrutura de Administração de Recursos Humanos ou de Pessoas baseia-se em torno dos cargos, e estes cargos devem estar descritos para que no geral se tenha conhecimento do que precisa ser feito dentro da corporação. Desta feita, quando se conhece as atribuições de cada cargo, é que o colaborador vai conseguir estabelecer um parâmetro para identificar se a atividade que executa é coerente com a função desempenhada por ele, e só assim, poderá sentir-se motivado.

Deve-se de qualquer das maneiras ressaltar que a descrição de cargos constitui o primeiro e grande passo para as empresas se situarem internamente com suas atividades, é um processo que vai destacar os requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo.

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS

De acordo com Pontes (2007), a descrição e especificação dos cargos é de fundamental importância, pois a eficiência do sistema de avaliação de cargos repousa no desenvolvimento desta fase. Este autor define a descrição de cargos como sendo o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa.

Desta feita, nota-se bem que esta descrição de cargos deve de certa forma ser bastante clara e objectiva e aqui deve-se responder a questões “o que faz”, “como faz” e “por que faz”.

Nas ideias de Pontes (2007), Chiavenato (1981) se descreve a descrição de cargos como um processo que consiste em determinar os elementos ou factos que compõem a natureza de um cargo e que o torna distinto dos outros cargos existentes dentro da organização.

De acordo com Pontes (2007), na descrição de acordo não deve faltar:

- Título do cargo;
- Unidade;

- Descrição sumária;
- Descrição detalhada;
- Especificação;

Já para Paschoal (2007), o mínimo apresentado na descrição de cargos é a identificação do cargo, um sumário de suas funções e uma descrição mais detalhada de suas funções.

Diz Chiavenato (2001) que “desenhar um cargo significa: estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo); como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade)” (p.30).

AValiação DE CARGOS

Zimpeck (1990) aborda um conjunto de objetivos que podem ser alcançados com a avaliação de cargos que se pode referir:

- Minimização do efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários;
- Proporciona um quadro claro da estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas aos colaboradores.

Já para PONTES (2007), para uma eficiente avaliação de cargos, é necessária a formação de um comitê de avaliação onde este comitê terá como objetivo:

- Garantir a correta hierarquização dos cargos;
- Manter critérios uniformes nas avaliações;
- Garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos de diversas áreas da empresa.

Olhando para o que estes autores trazem, nota-se claramente a necessidade sobre o porquê de se avaliar cargos e quais objectivos se podem alcançar estrategicamente neste processo e existe de tal forma a ideia de que esta avaliação nos permite trazer uma hierarquia correcta e facilita até certo ponto a minimização do efeito das decisões arbitrárias de salários e não só, ou seja quem deve decidir e quando se deve decidir para qualquer que seja o rumo estratégico da entidade.

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS

De acordo com Chiavenato (2010), a descrição e a análise de cargos funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização.

Quando uma entidade, organização ou empresa for portadora de um programa de descrição e análise de cargos estaria até certo ponto produzindo subsídios para o

recrutamento e seleção, para a identificação das necessidades de treinamento, e outros mais.

De acordo com Gil (2004) constitui de suma importância para o setor de Recursos Humanos a descrição e análise dos cargos. Permite uma organização melhor de seus planos e realização, possibilitando assim a implantação das políticas de Recursos Humanos.

Podes notar que são de certa forma inúmeros os objetivos sobre a importância da descrição e análise de cargos e de tal maneira é uma mais-valia para um planejamento estratégico na Administração de Recursos Humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Olhando necessariamente que a descrição de cargos apresenta como, se calhar, o principal objetivo a obtenção de informações a respeito das atribuições dos cargos, ou seja, o que é feito, como e por quem é feito enquanto que a análise de cargos abrange os aspectos mentais e físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho, notou-se no decurso do presente artigo a necessidade ou de tal maneira, tamanha importância de estrategicamente esta descrição ser feita minuciosamente para que não haja colisão desde as tarefas traçadas bem como com as demais hierarquias no decurso da execução destas mesmas tarefas e a uniformização de critérios de execução e tomada de decisão desde o âmbito estratégico, tático ao operacional da entidade.

Constitui de certa forma tamanha importância que uma determinada entidade almejando atingir a excelência antes demais estabeleça, estratégias de gestão de Recursos Humanos que de tal maneira possam vir a favorecer um clima de trabalho agradável ao alto desempenho desta mesma organização, a principal relação entre o capital e o trabalho, no cenário das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, J.V.V.A. (2011). *Um estudo sobre cargos e salários nas empresas de sociedade Ltda e prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI. Picos. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de empresas)*. Universidade Federal de Piauí. Disponível em <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/JODE%20CASTRO%20.pdf>>. Acesso em 18/08/2021.

CHIAVENATO, I. (1981). *Administração de recursos humanos*. (2ª. Ed.). Brasil, São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil, Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2010). *Gestão de pessoas*. (3ª. Ed.). Brasil, Rio de Janeiro: Elsevier.

GIL, A. C. (2004) *Gestão de Pessoas*. Brasil, São Paulo: Editora Atlas.

PASCHOAL, L. (2007). *Administração de cargos e salários: Manual prático e novas metodologias*. (3ª. Ed.). Brasil, Rio de Janeiro: Qualitymark,

PONTES, B. R. (2007). *Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração*. (12ª . Ed.). Brasil, São Paulo: LTr.

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL

Data de aceite: 01/04/2022

Sylvana Lima Teixeira

Advogada e mediadora especialista em MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem pela Faculdade Senac (DF) em parceria com o Instituto Latinoamericano de Analisis del Conflicto (Montevideo-Uruguai). Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidade de Leon (Espanha). Pós-graduanda em gestão de negócios pela BBI Chicago. Mestranda em Administração pela Must University. Must University
Flórida – USA
<http://lattes.cnpq.br/6712937965405086>

RESUMO: A ideia em torno da liderança não se restringe à adoção de um único estilo, haja vista que o capital humano composto nas organizações tende a ser diversificado. São gerações oriundas de momentos históricos diferentes e que carregam marcas específicas de comportamentos, de expectativas, de senso de sentido e de identidade. Trabalhar em unidade ao compatibilizar tantos anseios requer do líder novas posturas em sua gestão ao buscar a retenção de talentos promissores e o estímulo de progresso para os profissionais já considerados como autoridades em suas áreas de atuação. O desafio gravita em torno da quebra da rigidez organizacional e do mapeamento dos perfis geracionais no foco da compreensão de seu contexto para adequação do canal de comunicação e da linguagem a ser empregada. O respaldo teórico feito através de pesquisas

bibliográficas auxiliou na construção dos temas centrais para o desenvolver do raciocínio, quais sejam, o trabalhar das diferenças de perfis em prol do desempenho organizacional e a plasticidade na liderança de comportamento integrativo e geracional.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade 1. Geração 2. Liderança 3. Estilos 4.

PLASTIC AND INTEGRATIVE LEADERSHIP IN A CONTEXT OF GENERATIONAL DIVERSITY

ABSTRACT:The idea around leadership is not restricted to the adoption of a single style, given that the human capital made up in organizations tends to be diversified. They are generations from different historical moments and who carry specific marks of behavior, expectations, sense of meaning and identity. Working as a unit to reconcile so many desires requires the leader to take new positions in their management, seeking to retain promising talents and encourage progress for professionals already considered authorities in their areas of expertise. The challenge revolves around breaking organizational rigidity and mapping generational profiles in order to understand their context in order to adapt the communication channel and the language to be used. The theoretical support made through bibliographical research helped in the construction of the central themes to develop the reasoning, namely, the work of the profile differences in favor of organizational performance and the plasticity in the leadership of integrative and generational behavior.

KEYWORDS: Diversity 1. Generation 2.

1 | INTRODUÇÃO

Viver sob o manto de desafios é uma constante para qualquer organização: são metas ousadas, são tempos reduzidos, são profissionais resistentes às mudanças, são culturas sedimentadas na rigidez e no tradicionalismo, são frustrações colecionadas ao longo da jornada, são líderes ressignificando suas gestões.

Aliado a tal realidade, há um confronto inevitável de gerações. Direccionam-se então para adaptação de procedimentos organizacionais, cujas políticas de incentivo, de canais de comunicação, de linguagem empática, enfim, focam na retenção de talentos promissores e no estímulo para o progresso de profissionais já consolidados em suas áreas de atuação.

Pelo exposto, a ideia do presente paper é desenvolver uma linha de raciocínio voltada para o mapeamento de identidade de cada geração e, em seguida, mencionar os estilos de liderança desde o modelo autoritário até o coercivo, sem prejudicar a necessidade de plasticidade entre eles.

O suporte teórico argumentativo se lastreou em pesquisas bibliográficas em sede de artigos científicos e de referências de autoridade sobre tais questões (Marconi e Lakatos, 2007) para que houvesse a devida imersão no conhecimento do tema objeto de análise (Alyrio, 2009).

Em termos de qualidade na metodologia empregada, abordaram-se os seguintes temas: o trabalhar das diferenças de perfis em prol do desempenho organizacional e a plasticidade na liderança de comportamento integrativo geracional com sua respectiva fundamentação teórica.

2 | O TRABALHAR DAS DIFERENÇAS DE PERFIS EM PROL DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em termos de ativo humano, as empresas contam com uma cartela múltipla de talentos e de perfis comportamentais, permeado por profissionais de percepções geracionais distintas. São olhares de mundo, expectativas, valores inegociáveis, princípios de vida seguidos que torna a jornada mais árdua para gestores e líderes.

Para Colet & Mozatto (2019), esse potencial conflito faz parte de qualquer equipe que se propõe a trabalhar em unidade, o que leva não a camuflá-lo e sim enfrentá-lo com mais interação, em condições emocionais favoráveis e com melhoria nos vértices comunicacionais.

Um desafio representado em como propiciar um ambiente produtivo com respeito às diferenças em que se consegue extrair, de forma empática, de cada colaborador o seu potencial de máximo desempenho. Na mesma medida, quais seriam os estímulos mensuráveis ou não economicamente para a estabilização desses talentos.

O trabalhar já não se resume apenas a um segmento da vida financeira do colaborador como envolve a sua repercussão em outros setores, como o impacto familiar, suas eventuais renúncias e rearranjos (Veloze *et al*, 2012).

Em outros termos: quais seriam as modulações necessárias para que qualquer organização se torne atrativa, independentemente da faixa etária de seu colaborador. O questionamento então é se o que se vive na missão, na visão e nos valores são sentidos na prática ou ficam restritos no plano teórico de placas colocadas na recepção da empresa.

Concepções tradicionais também mudaram. Empresas deixaram de ter resistência quanto à dinâmica estabelecida pelos jovens talentos, ao seu inconformismo com o padrão estabelecido para realização de tarefas no velho sistema de controle de horas de trabalho a ser desempenhado na sede física da organização.

Mais que aceitar é entender que não é uma geração conservadora, em que havia passos certos e previsíveis para se consolidar no ambiente de demandas profissionais. Não se busca mais o formalismo de ter a assinatura de carteira de trabalho como objetivo principal e sim o sentido e o impacto de significado no que se produz em termos intelectuais. A remuneração vem em consequência.

Percebe-se então que, dentro de uma mesma organização, há vários níveis de comportamento. A luta é para que sejam compreendidos mutuamente em seus respectivos pontos fortes, em suas fraquezas e no contexto familiar, político e histórico de sua criação. Gerações que vão desde os *baby boomers* até os chamados digitais de raiz, a geração Z.

A percepção, portanto, é de compatibilização geracional dentro de um mesmo sistema laborativo, cuja responsabilidade de gestores e líderes é, segundo Colet & Mozzato (2019, p. 36) “identificar as características de cada trabalhador, de cada geração, para assim valorizar os potenciais individuais em função do bem estar individual, coletivo e organizacional”

Por *baby boomers*, entende-se a mais rígida em seus afazeres. Trabalho ético e árduo, dedicação exclusiva, comprometimento e estabilidade são palavras que fazem sentido. Em termos etários, são os filhos da época dos pós guerras entre os meados da década de 40 até a década de 60 (Melo *et al*, 2019; Comazzetto, 2016)

Complementa Comazzetto (2016, p. 147) ao descrevê-los com “um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades em busca de posições garantidas no universo empresarial”.

Como estrutura familiar, é uma geração mais conservadora à instituição do casamento e à forma de educação de princípios de seus filhos. Uma lealdade valorativa, e reforça-se ética, que se transporta com maestria na forma de atuar na seara profissional. (Veloze, 2012).

A próxima geração de identidade é a X. São os que tiveram de lidar com a ausência dos pais no seio familiar, pois estavam focados na ascensão profissional e consolidação de

suas carreiras. Fato este que os levou a questionar ter um único, fixo e estável emprego, o que os torna mais céticos e inseguros na exposição de suas impressões (Comazzetto, 2016; Matos *et al*, 2011).

Nesse sentido, afirma Veloso *et al* (2012) que os integrantes dessa geração são resistentes no confiar de pronto nas organizações, motivo de não serem tão fieis a elas, além de serem mais práticos e objetivos. (Melo *et al*, 2019).

Segundo Comazzetto (2016, p. 147) “a geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos”.

A liberdade para fazer diferente, a autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, o reforço à lealdade aos seus princípios em detrimento aos da empresa e a busca por organizações de estruturação menos estática e mais dinâmica são características que fazem sentido para essa geração (Melo *et al*, 2019; Veloso *et al*, 2012).

A faixa etária repousa na filiação advinda entre meados dos 60 até o início dos anos 80, com tendências a ser, conforme Comazzetto (2016, p. 147), “individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir”.

Em seguida, emergiram os *millennials*, Y, os nascidos em um contexto histórico de flagrante instabilidade no panorama econômico, período dos idos dos anos 80 até os anos 2000. O marco político era o processo de democratização vivido no país e a volatilidade no mercado mundial (Melo *et al*, 2019; Comazzetto, 2016).

São os pioneiros no uso da tecnologia, são mais contestadores e arredios à obediência às cegas de uma estruturação hierarquizada, o que os conduz a visão favorável à diversidade. Prezam pelo reconhecimento da sua entrega nas atividades e conseguem gerenciar o tempo disponível (Comazzetto, 2016; Matos *et al*, 2011).

Ressalta-se a quantidade de informações com as quais tem de lidar os torna levemente dispersos no quesito foco nas atividades prioritárias e tradicionais em prol da interatividade e da supressão de suas necessidades (Veloso, 2012).

Uma aparente acidez comportamental não lhes retira fortalezas, mencionadas por Comazzetto (2016, p. 147) como “altamente inventivos e inovadores, são trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade”.

Percebe-se então que é uma geração mais criativa e interativa, que coloca os seus interesses pessoais como prioridade, haja vista que a atividade precisa ser gratificante, o que leva à melhoria no canal de comunicação com eles, em especial, dentro de uma cadeia organizacional mais formal (Matos *et al*, 2011).

A linguagem que faz sentido para essa geração deve conter os elementos motivacionais que, para Matos *et al* (2011, p. 70) são “responsabilidade e desafios crescentes; liberdade e flexibilidade para atingir resultados; busca por oportunidades para

crescimento contínuo; acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos”.

Por fim e não menos relevante, há a geração Z que nasceu na era digital, extremamente conectada, razão pela qual, segundo Corrêa Júnior *et al* (2016, p. 8) “são considerados nativos digitais por dominarem e manusearem sem dificuldades qualquer aparelho eletrônico (*tablets, notebooks, smartphones*, entre outros), além dos relacionamentos virtuais como o *Facebook*”.

Essa facilidade tecnológica lhe confere a prerrogativa de serem multifacetados e absorverem com rapidez a gama de informações a eles ofertada, o que os torna mais inteligentes, críticos e seletivos.

Um benefício tecnológico bem-vindo, na medida em que, para Tapscott (2010, p. 138) representa estar “longe de anestesiar os cérebros jovens, a imersão digital, pode ao meu ver, ajudá-los a desenvolver habilidades do pensamento crítico necessárias para se navegar no mundo acelerado e saturado de informações de hoje em dia”.

3 | A PLASTICIDADE NA LIDERANÇA DE COMPORTAMENTO INTEGRATIVO GERACIONAL

Frente a tantos comportamentos diversos, recheados por expectativas, por contextos históricos igualmente díspares, tentar compatibilizar essas diferenças em prol de um trabalho conjunto e colaborativo, cujo objetivo macro é a entrega com valor e com eficiência de um serviço é um desafio de qualquer gestor.

Não é simplesmente a obediência rígida a uma hierarquia estruturada tampouco a mera delegação de atribuições com prazos estabelecidos. Não é a restrição a devolutivas rápidas com ênfase nos erros cometidos. É muito mais que isso. É mapear o ser humano por trás do profissional para dele extrair o seu melhor seja como indivíduo seja como profissional.

Desta feita, a responsabilidade do gestor ou do líder aumenta, na medida em que necessitará se reconstruir em conceitos e em quebras de paradigmas para conseguir lograr êxito nessa jornada. A resistência à realidade, nova, que emerge deve ser vencida sob pena de perda de importantes talentos para a corporação, o que levará a estilos de liderança.

Goleman (2015) afirma que há seis tipos de molduras de liderança, quais sejam, a autoritária, a afiliativa, a democrática, a marcadora de ritmo, a coach e a coerciva, cada uma com a sua singularidade e estilo de condução.

Em uma perspectiva autoritária, é a liderança que assume o controle ao tornar claros os objetivos. Há o alinhamento do planejamento de estratégia com a missão e valores da empresa. A comunicação é mais transparente. O líder mapeia a finalidade a ser conquistada ao mesmo tempo em que confere a margem de escolha dos meios para que cada colaborador possa alcançá-la (Goleman, 2015).

Ademais, o engajamento é nítido, vez que integra o trabalho de cada colaborador como participação relevante para o desempenho final da empresa. O cuidado a ser tomado, segundo Goleman (2015) é com possível desarmonia quando em potencial confronto com profissionais, tidos como autoridade em suas respectivas áreas, ou mesmo uma possível tirania, marcada por uma rigidez estrutural.

Na versão coaching, o líder se volta mais aos aprendizados prolongados e, em razão disso, está disposto a suportar eventuais fracassos deles decorrentes. Prescreve Goleman (2015, p. 36) que “o diálogo permanente do coaching garante que as pessoas saibam o que se espera delas e como seu trabalho se enquadra numa visão ou estratégia maior. Isso afeta a responsabilidade e clareza”.

É o menos empregado, cuja justificativa principal dos líderes é não possuir tempo de qualidade suficiente para o processo de ensino e de devolutiva de crescimento, além de representar um trabalho maçante de oitiva, de verificação de resultados e de devolutivas progressivas (Goleman, 2015).

A versão afiliativa de liderar foca nas pessoas em suas individualidades e como recipientes de emoções. Assegura Goleman (2015, p. 37) que “o líder afiliativo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema”.

Por ter como norteador de sua condução a comunicação, o diálogo, a oitiva de histórias e ideias, é o estilo que potencializa a flexibilidade, as devolutivas progressivas e a receptividade quanto a elas, a liberdade para buscar a eficiência, além do sentimento de pertencimento à empresa. O alerta é em face de eventuais tolerâncias quanto aos erros e a perda da oportunidade de corrigi-los (Goleman, 2015).

Pelo olhar democrático, o líder consegue ouvir mais seus liderados, cuja confiança aumenta ao ser sentirem respeitados e validados, inclusive com margem para decidirem a melhor condução de suas atribuições. O ingrediente fundamental desse estilo é a flexibilidade (Goleman, 2015).

Contudo, o estilo democrático tem suas desvantagens, daí seu impacto sobre o clima organizacional não ser tão bom como o de alguns dos outros estilos. Uma de suas conseqüências mais exasperantes podem ser reuniões incessantes nas quais idéias são remoidas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de novas reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo para protelar decisões cruciais, esperando que discussões suficientes acabem gerando um insight maravilhoso. Na realidade, seu pessoal acaba ficando confuso e desnorteadado. (Goleman, 2015, p. 40).

Como marcador de ritmo, o líder tem a aparência de conquistar resultados melhores, na medida em que delimita metas e prazos ousados e as transmite para a equipe que mergulha em um ambiente sob pressão e, não raro, hostil. Não há margem para desempenho aquém do esperado e as devolutivas nesse sentido são diretas e pouco

empáticas, o que prejudica o clima e a estima da equipe (Goleman, 2015).

O trabalho não consiste em dar o melhor de si ao longo de um caminho claro, e sim em adivinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas muitas vezes sentem que o marcador de ritmo não tem confiança para deixar que trabalhem da sua própria maneira ou tomem iniciativas. A flexibilidade e responsabilidade evaporam. O trabalho fica tão voltado às tarefas e marcado pela rotina que se torna tedioso. Quando às recompensas, o marcador de ritmo não dá feedback sobre o desempenho das pessoas e intervém para assumir o controle quando acha que estão ficando para trás. E se o líder tiver de se afastar, as pessoas se sentem perdidas, pois estão acostumadas com “o expert” definindo as regras. Finalmente, o empenho cai sob o regime de um líder marcador de ritmo, porque as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no quadro mais amplo. (Goleman, 2015, p. 41).

O estilo coercivo representa o menos utilizado por ser mais rígido e menos flexível. Não há margem para apreciação dos pontos de vista dos colaboradores, pois, para Goleman (2015, p. 43) “o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por conta própria, perdem o espírito de participação e sentem-se pouco responsáveis por seu desempenho”.

Sentimentos de mágoa e de ressentimento da equipe são notórios. Determina Goleman (2015, p. 43) que “o estilo mina uma das ferramentas principais do líder: motivar as pessoas mostrando como seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior. Tal perda, medida em termos de menor clareza e comprometimento, deixa o indivíduo alienado do próprio trabalho”.

O foco principal, então, gira em saber moldar o seu estilo de liderança para conseguir extrair o melhor de seus colaboradores. De fato, há comportamentos plásticos e moldáveis de liderança e cada estilo tem a sua contribuição e influência para um perfil mais predominante, o que diferencia, em qualidade, na condução de equipes composta por várias gerações.

Ter um repertório maior de competências de inteligência emocional torna o líder mais eficiente porque significa que se trata de uma pessoa flexível o bastante para lidar com a ampla diversidade de demandas inerentes a dirigir uma organização. Cada estilo requer diferentes aptidões de inteligência emocional: os melhores líderes são capazes de usar a abordagem certa no momento certo e passar para outra de acordo com a necessidade. Pessoas sem as habilidades básicas contam com um repertório de liderança mais limitado e com frequência ficam presas a estilos inadequados para os desafios do momento. (Goleman, 2018, p. 95).

Percebe-se então que há corporações compostas, de um lado, por múltiplas gerações, com suas peculiares expectativas, anseios e senso de propósito. De outro, por líderes que necessitam moldar sua forma de gerenciar e de conduzir tais equipes, em especial na leitura empática da correlação vivencial de cada profissional e da sua respectiva geração.

Não é sem razão que assegura Maxwell (2008, p. 64) que “quando escutamos, sem, de fato, ouvir, nossa liderança está fadada ao sofrimento – e o mesmo acontecerá com aqueles que a seguem”. O segredo então repousa na afirmação de Maxwell (2008, 65): “a principal fonte da liderança está na capacidade de entender as pessoas”.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade de profissionais ao buscar um trabalho conjunto sem perder os seus marcos de identidade é um caminho árduo para os gestores e líderes organizacionais. Vai além de mera adequação de expectativas ou de flexibilização de comportamentos independentemente do grau hierárquico.

É estar disposto a se moldar às divergências para extrair o melhor de cada colaborador sem perder a essência e o propósito organizacionais. É entender que cada geração carrega em si sua marca peculiar, assim como cada líder consegue quebrar sua rigidez para ajustar seu comportamento em prol maior da convivência harmônica com resultados de desempenho.

REFERÊNCIAS

Alyrio, R. D. (2009). Métodos e técnicas e pesquisa em administração. Rio de Janeiro, Fundação CE-CIERJ.

Colet, D. S. & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais” características atribuídas por gestores à Geração Z. In: *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 8 (2), 25-40. Doi: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>. Available: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. [Accessed 28 August 2021].

Comazzetto, L. R. et al (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. In: *Psicologia: ciência e Profissão*, 36 (1), 145-157. Available: <https://www.scielo.br/fj/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksh/abstract/?lang=pt>. [Accessed 22 August 2021].

Corrêa Júnior, C. C. M; Lima, F. A. de; Conceição, I. A. de; Souza, W. A. de; Konrad, M. R. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. In: *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 6 (21), 1-19. Available: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. [Accessed 22 August 2021].

Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2018). *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo, SP, Atlas.

Matos, C. A.; Bichoffe, P.; Valenciano, T. C. S.; Gentile, V. O; Godinho, P. J. M; Lima, A. B. (2011). Os desafios na transição da geração X para a Y na empresa Dori Ltda. In: Revista Científica do Unisalesiano – LINS – SP, 2 (4), 67-78. Available: <https://doczz.com.br/doc/508766/os-desafios-na-transicao-da-geracao-x-para-y-na>. [Accessed 22 August 2021].

Maxwell, J. (2008). O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Melo, M. C. O. L, Faria, V. S. P. e Lopes, A. L. M. (2019). A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. In: Cadernos EBAPE.BR, 17 (spe), 832-843. <https://doi.org/10.1590/1679-395175314>. Available: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcDFyVKzcTQLtCF-dCj/?lang=pt#>. [Accessed 22 August 2021].

Tapscott, D. (2010). A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

Veloso, E. F. R., Silva, R. C. da, & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. In: Revista Brasileira de Orientação Profissional, 13(2), 197-208. Available: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007. [Accessed 22 August 2021].

CAPÍTULO 9

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Data de aceite: 01/04/2022

Norma Licciardi

Fatec Ipiranga, Pastor Enéas Tognini
Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos
Humanos
São Paulo – SP
<http://lattes.cnpq.br/0958224562941153>

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo relatar a elaboração de um de um Projeto de Consultoria para a área de Recursos Humanos, cujo foco é a gestão do negócio e o desenvolvimento de líderes de colaboradores em geral. Acreditamos ser o relato pertinente pois, ele é fruto do trabalho de um grupo de quatro alunas e duas professoras orientadoras foi desenvolvido ao longo de três semestres letivos do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Para a elaboração do trabalho foram utilizados inicialmente os conceitos de Competências pessoais e organizacionais e , posteriormente aprimorados pelos conceitos das ferramentas CANVAS e o Modelo de Plano de Negócio do SEBRAE para o desenvolvimento do plano de negócio. A utilização de metodologias ativas, onde o aluno é o responsável pelo gerenciamento de seu aprendizado; ocorreu tanto no planejamento e organização das atividades em grupo presenciais, bem como, na pesquisa e elaboração de conteúdos fora do ambiente da universidade.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos, Metodologias Ativas.

INTRODUÇÃO

O trabalho foi desenvolvido nas dependências da FATEC, por alunos e professores do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, das disciplinas: Captação e Seleção de Talentos, Projeto de Recursos Humanos I e II.

A origem do trabalho foi inicialmente o estudo dos conceitos de Competências Comportamentais que seconstituem nos fatores primordiais para o ingresso e a permanências dos indivíduos nas organizações.

No entanto, esse também tem sido o maior desafio enfrentado pelas lideranças nas empresas, ou seja, contar com uma equipe coesa e comprometida e muitas vezes isso se deve à inadequação dos comportamentos dos colaboradores.

Dessa forma, as autoras vislumbraram a necessidade de elaborar um projeto de consultoria cujo objetivofosse o desenvolvimento e aprimoramento de competências de liderança e o desenvolvimento integral dos colaboradores. Compete ao verdadeiro líder motivar e influenciar positivamente os seus liderados, buscando atingir resultados e manter uma força de trabalho comprometida e a satisfação da equipe em sintonia com as metas da organização.

Sendo assim, o principal objetivo do trabalho foi a elaboração do modelo de negócio

na ferramenta Canvas, complementada pelo Modelo de Negócio do SEBRAE.

A consultoria tem ênfase no desenvolvimento de líderes, ocupantes de cargos de supervisão e coordenação.

Tratou-se de criar uma Consultoria que prestará serviços para o desenvolvimento de líderes gerenciadores das atividades nas organizações, dada a importância do papel do líder na condução da equipe e o quão vantajoso se torna para a empresa investir em tal desenvolvimento.

Na primeira parte do trabalho, foram desenvolvidos os aspectos da dimensão da visão interna da empresa em seus itens: segmento do cliente, proposta de valor, relacionamento com o cliente, canal e fluxo de receitas. Para tanto, buscou-se fundamentar inicialmente a escolha do ramo de negócio, o segmento de cliente e a proposta de valor com dados obtidos em pesquisas sobre o negócio da Consultoria em desenvolvimento de líderes.

A justificativa para a escolha desse modelo de negócio está embasada nas necessidades apresentadas pelo mercado e no referencial teórico apresentado.

A Consultoria irá prestar serviços voltados para o desenvolvimento de líderes, a partir da identificação e análise das possíveis falhas na prática dos líderes e assim, propor, melhorias e inovações de determinada organização cliente para atingir maior eficiência e eficácia no mercado.

[...] A consultoria gerencial é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções. (QUINTELLA, 1994, p. 56).

Segundo Andrade (2007, p.3), a qualificação profissional de consultoria deve-se somar a prática com a experiência na execução e condução do processo, pois se entende que o consultor tem que saber conduzir um processo dentro da empresa, não significando assim executar o processo, mas fazer com que os gerentes e executivos apoiem a sua ideia e lidere de acordo com os procedimentos que o consultor lhe propor.

Proporcionar o desenvolvimento dos líderes com base nas diretrizes estratégicas da organização é um fator crucial para garantir o sucesso do negócio. Para Hunter (2004, p. 25), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, sendo assim, ter o líder como fonte de inspiração para a equipe contribui positivamente para o crescimento contínuo da empresa, no entanto muitos profissionais que exercem cargos gerenciais ou de coordenação não cumprem o papel de líder.

Tack, em seu livro “*A liderança motivacional*”, cita que os gerentes por diversas vezes “gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e

atributos físicos para um objetivo maior” (TACK, 1989, p. 26). Nota-se que o gestor pode ter capacidades técnicas, porém pode não possuir competências e habilidades para ser um líder, tais como: conhecimento, competência, determinação, ação, respeito e ética para alcançar tantos seus objetivos como os da empresa.

A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente e/ou pessoa de nível superior da empresa, ocorre que geralmente os colaboradores se empenham mais e tornam-se líderes, conseqüentemente, acabam se adequando a esse comportamento. Identifica-se que não é necessário que esses possuam uma posição de poder e influência, as mudanças de comportamento começam precisamente naqueles que lideram. “Sem liderança, a mudança planejada não se realizaria” (BURKE, 2002, p. 239).

Outro fator motivacional que pode ser citado é o clima organizacional da empresa, para Chiavenato (1998, p. 91)

[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

De acordo com o Autor, o clima organizacional é responsável por influenciar a moral no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação das pessoas. Neste sentido, o líder precisa tomar decisões estratégicas adequadas para alcançar a mudança com excelência, utilizando suas habilidades de liderança e ser capaz de envolver as pessoas para que possam assumir a mudança como sendo igualmente sua.

Segundo Burke (2002), as mudanças geralmente são complexas, o líder deverá assumir vários papéis para tomar decisões estratégicas e alcançar resultados positivos para a empresa. Cabe a eles criarem uma visão de modo a “influenciar” o restante da organização para seguir o mesmo caminho.

OBJETIVO DA AULA E COMPETÊNCIA DESENVOLVIDA

O Projeto de Consultoria foi desenvolvido ao longo das aulas de um semestre letivo cujo objetivo foi a elaboração do Plano de Negócio utilizando o modelo do SEBRAE.

O ponto de partida foi o conceito da consultoria e demais dados obtidos pelas alunas no semestre anterior.

O presente relato versará sobre a aula da elaboração da Logomarca e o Site da Consultoria, que integram o Plano de Marketing da empresa.

As competências a serem desenvolvidas pelos discentes foram: Compreensão dos conceitos de Marketing; Identificação de sites de empresas concorrentes; Coerência entre os objetivos da consultoria e sua Logomarca; Utilizar ferramentas tecnológicas que não fazem parte de seu cotidiano.

Metodologia ativa utilizada e sua justificativa

A técnica de metodologia ativa utilizada para a aula foi o Brainstorming, ou tempestade de ideias, que parte do conhecimento prévio que as alunas já possuíam a respeito do tema, e foram divididas conceitualmente em relação aos seguintes aspectos: objetivos do negócio; desenvolvimento de pessoal e conceitos de Educação Corporativa; Conceitos de competências comportamentais e Objetivos Organizacionais.

Os alunos puderam observar por meio da técnica, que necessitam dos conceitos previamente estudados e que isso facilita a aplicação dos mesmos em novos projetos. Pudemos observar um maior envolvimento e interação entre as integrantes do grupo.

Os resultados obtidos por meio da técnica e o conteúdo produzido em aula será apresentado a seguir.

Na Figura 1 podemos identificar a logomarca criada pelos discentes a partir do brainstorming e dos objetivos da aula.

Após a apresentação da logomarca há a justificativa de sua escolha e está estabelecida a relação com os objetivos do negócio.



Figura 1 - Logomarca.

Fonte: Autores (2019).

A Imagine Consultoria prestará serviços voltados para o desenvolvimento de líderes, a partir da identificação e análise das possíveis falhas na prática dos líderes e assim, propor, melhorias e inovações de determinada organização cliente para atingir maior eficiência e eficácia no mercado.

A Imagine Consultoria terá treinamentos voltados para:

- a) Desenvolvimento de Líderes de Recursos Humanos, visando torná-los

multiplicadores, assim como, parceiros estratégicos;

b) Desenvolvimento de Líderes Supervisores;

c) Liderança para funcionários;

d) *Workshops*: para os clientes palestras e *workshops* para os funcionários desses clientes, a preparação dos três pilares (Líderes Supervisores, RH e Funcionários) será o grande diferencial da Imagine consultoria, pois a mudança de hábitos e comportamentos será ágil de fácil compreensão, ou seja, todos estarão falando a mesma língua.

A seguir, e como parte integrante da aula e do Pano de Marketing que estava sendo elaborado, os alunos apresentaram as ferramentas de comunicação que seriam utilizadas pela consultoria para atingir seu público alvo.

A Imagine Consultoria selecionou alguns canais para de oferecer um atendimento rápido e eficiente.

a) *E-mail*: Trata-se de um canal simples e muito eficaz, de uso comum da população alvo, será utilizada de maneira inteligente e supervisionada, automatizando alguns e-mails padrões e facilitando o uso no dia-a-dia. Servirá também para enviar *e-mail marketing* para divulgação de eventos futuros, como palestras e workshops, bem como fornecer aos clientes em datas comemorativas, descontos e/ou facilidades no pagamento dos serviços ofertados.

b) *Telefone*: A comunicação por texto pode ter bom funcionamento em diversas ocasiões, mas um contato por ligação tem suas vantagens.

c) *Atendimento personalizado com o Consultor*: Por se tratar de um atendimento direto entre a organização e o cliente, serão constantes os treinamentos destinados aos atendentes, para dar atendimento personalizado aos clientes e sanar as dúvidas e outras solicitações.

d) *Redes sociais*: Com a alta tecnologia, pode-se dizer que a maioria dos indivíduos possuem pelo menos uma rede social e com isso tornar-se indispensável o uso desta ferramenta como meio de divulgação da consultoria. A Imagine Consultoria consta no *facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* e, por meio dessas plataformas, serão divulgados os eventos realizados, como palestras, *workshops* para sanar dúvidas e/ou atender solicitações do público-alvo.

Além disso, haverá canais específicos para divulgação, afim de tornar a Imagine Consultoria uma referência em desenvolvimento de líderes supervisores e coordenadores.

a) *Site*: No site estará disponível a história da consultoria, missão, visão e valores; o modo de atuação no mercado, os serviços prestados de forma transparente para facilitar o entendimento dos clientes. Além disso, terá também um espaço *chat* com o objetivo em atender as solicitações, de modo a passar informações rápidas e direcionadas aos serviços mais adequados para cada necessidade.

Como um canal específico de comunicação, será apresentado na Figura 2 o Site da

Consultoria, também com as considerações específicas para sua utilização.



Figura 2 - Site da Consultoria.

Fonte: Autores (2019).

Cabe ressaltar que a aula foi desenvolvida em um Laboratório de Informática, nas dependências da Fatec e, que as carteiras estão dispostas do modo tradicional.

O professor fica ao lado dos alunos, orientando a execução do trabalho.

Os recursos digitais utilizados são o Pacote Office e a Internet.

AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A disciplina Projeto de Recursos Humanos II é ministrada com o propósito de estimular ao máximo a participação dos alunos e desenvolver competências comportamentais de gestão como: Planejamento, Trabalho em Equipe; Organização; Comprometimento e Autoavaliação.

Em função desses objetivos e do conteúdo que, necessariamente prevê a elaboração de um projeto em equipe, a avaliação é continuada.

O Projeto de Recursos Humanos entregue no final do semestre tem nota atribuída de zero a dez (0 a 10) e é entregue em duas etapas, primeiro e segundo bimestres letivos, pois segue o calendário acadêmico.

Cada uma das etapas do projeto tem nota atribuída e possibilita a revisão do conteúdo.

RESULTADOS

O que pode ser observado na realização do trabalho é que por meio das metodologias ativas, conseguimos obter maior participação dos alunos, contribuindo para a união e sinergia do grupo, bem como chegar a resultados mais satisfatórios em relação a aprendizagem.

DIFICULDADES ENCONTRADAS

A primeira dificuldade encontrada é que não há capacitação suficiente dos docentes para a utilização das Metodologias Ativas. As técnicas empregadas exigem uma formação específica de conceitos pedagógicos e conhecimento de tecnologia que não estão disseminados entre os docentes.

Nosso calendário acadêmico e a necessidade de auferir notas aos alunos também é um limitador.

Um terceiro aspecto a considerar é que os alunos também precisam ser treinados para participar das técnicas de metodologias ativas pois, muitos deles, preferem o ensino tradicional com apostilas e slides.

Um quarto aspecto é que não possuímos salas adaptáveis e tampouco recursos tecnológicos para serem utilizados em todas as aulas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relato dos alunos : O desenvolvimento do Plano de Negócio da Imagine Consultoria, com o auxílio do modelo plano de negócio do SEBRAE e da prática de metodologias ativas, combinou a abordagem teórica com a prática, essa ferramenta se mostrou um importante auxílio para a elaboração e planejamento, permitindo analisar a proposta empresarial de forma ampla e ao mesmo tempo objetiva, o que facilita a identificação dos pontos fracos.

A ferramenta possibilita analisar o aspecto visual desse modelo, fazer alterações e experimentações, tornar o processo prático, criativo, dinâmico e realista, permite acompanhar cada etapa e descrever os objetivos e quais são os passos necessários para realizá-los, além de resultar na viabilidade do projeto e sua estimativa para obter o retorno do investimento inicial. Após o desenvolvimento do plano, observou-se que o prazo de retorno do investimento é curto e os resultados esperados são positivos, gerando lucro à organização.

O desenvolvimento desse trabalho contribuiu para o desenvolvimento acadêmico por dar uma visão ampla da criação de uma empresa, aprimorando o olhar crítico e a visão estratégica dos pesquisadores. Resulta que o modelo proposto para a empresa, pode ser usado como plataforma de estudo e estruturação de empresas em implantação, ou mesmo

para as empresas já existentes com o intuito de inovar a modelagem do negócio para busca do atendimento aos clientes, melhoria da competitividade e posicionamento estratégico frente ao atual cenário competitivo do mercado de consultorias.

Relato dos docentes : A aplicação de Metodologias Ativas no processo ensino aprendizagem é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento de múltiplas habilidades dos discentes e docentes.

No caso específico desse trabalho sua realização só foi possível em função de alguns aspectos : primeiro, o grupo de discentes permaneceu o mesmo , cursando as três disciplinas que possibilitaram a realização final do projeto.

O projeto foi idealizado pelas alunas no segundo semestre do curso, tendo sua continuidade no quinto e sexto semestres.

As docentes envolvidas no processo são comprometidas com a evolução dos discentes e atuam como orientadores dos alunos.

Quando o projeto foi idealizado em 2017, os conceitos de metodologias ativas não estavam divulgados e as atividades foram inicialmente desenvolvidas pelos alunos utilizando as técnicas de dinâmica de grupo e painel, que possibilitaram a construção e sedimentação dos primeiros conceitos que deram origem ao projeto final.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T. & MANSI, V. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: InHouse, 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

IBCO, **Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações**. Disponível em: <<http://ibco.org.br/pesquisas-ibco/>>. Acesso em 26/08/2018 às 10h05min.

Metodologias Ativas: <http://www.webquestfacil.com.br/>

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

QUINTELLA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHERMERHORN, H. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª. Porto Alegre: Brookman, 1999.

SEADE, **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/pesquisa-do-seade-analisa-a-localizacao-de-sedes-de-grandes-empresas/>>; Acesso em 25/08/2018 às 16h20min.

TACK, A. **A liderança motivacional**. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora ttda, 1989.

CAPÍTULO 10

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Data de aceite: 01/04/2022

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Professora de Direito Administrativo da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará.

Francisco Yuri de Sousa Menezes

Aluno da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará

RESUMO: Estabelece-se um estudo acerca dos reflexos patrimonialista até se chegar ao gerencialismo brasileiro na atual administração pública brasileira. A pesquisa perpassa por uma digressão histórica e sua efetivação no estado brasileiro, ao mesmo tempo que se aponta a aplicação de regras privadas no processo de colonização. Traz-se também um estudo que justifica a adequação dos resquícios patrimonialistas no contexto contemporâneo brasileiro até o atual gerencial. Adota-se como instrumento metodológico, doutrinário, pois a pesquisa é pura, realizada por meio de uma análise bibliográfica e documental existentes.

PALAVRAS-CHAVES: Colonização; Patrimonialismo; Estado gerencial.

THE PATRIMONIALIST MONARCHY AS A SOURCE OF BRAZILIAN MANAGEMENT: A HISTORICAL DIGRESSION IN ADMINISTRATIVE LAW

ABSTRACT: A study about the patrimonial

reflexes is established until reaching the Brazilian managerialism in the current Brazilian public administration. The research goes through a historical digression and its effectiveness in the Brazilian state, while pointing out the application of private rules in the colonization process. It also brings a study that justifies the adequacy of patrimonial remnants in the contemporary Brazilian context to the current managerial one. It is adopted as a methodological, doctrinal instrument, since the research is pure, carried out through an existing bibliographic and documentary analysis.

KEYWORDS: Colonization; patrimonialism; managerial status.

1 | INTRODUÇÃO

O Brasil é relativamente um país jovem, se comparado com o velho mundo (Europa). Entretanto, com a passagem dos mais de 500 anos do descobrimento do Brasil, faz-se despertar o interesse no que tange quais são os resquícios administrativos que percorreram todos esses séculos e fazem presente até os tempos atuais, os quais estão intrínsecos na estrutura da Administração Pública brasileira.

Isso porque a doutrina trata que o Direito Administrativo remonta o início do século XIX, enquanto disciplina, por conta do Direito Italiano e francês. A primeira cátedra de direito público e administrativo em Paris, no ano de 1819¹, o que leva a valoração dos fatos e atos estatais

1 MAFRA, Francisco. **História do Direito Administrativo:** idéias para um debate. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/ca>

analisando como ciência.

No entanto, as diretrizes do Direito Administrativo remontam um período posterior à Revolução Francesa e a concretização da jurisdição administrativa, o que permitiram avanços para o Direito Administrativo. Questões principiológicas oriundas da Revolução Francesa e diretrizes advindas do tipo de Estado contribuíram para a formação do Direito Administrativo. Aliás, a formatação estatal e as decisões político-econômicas repercutem nos meios de atuação administrativa por parte do Estado desde os primórdios do Direito Administrativo como ciência autônoma.

O artigo está dividido em três partes principais, além da introdução e considerações finais. No primeiro capítulo faz-se uma digressão histórica do estado brasileiro, ao mesmo tempo que aponta a aplicação de regras privadas no processo de colonização. Em seguida, realiza-se um estudo que justifica a adequação dos resquícios patrimonialistas no contexto contemporâneo brasileiro. Na última parte, investigam-se os reflexos da burocracia ante o atual gerencial.

Adota-se como instrumento metodológico, uma pesquisa pura, realizada por meio de uma análise bibliográfica e documental existentes, confrontando

2 | FORMAÇÃO HISTÓRICA DO BRASIL-COLÔNIA NAS DECISÕES DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA: RESQUÍCIOS DE INSTITUTOS PRIVADOS

Para compreender melhor, é necessário analisar como se deu o início de toda a estruturação da formação orgânica brasileira, a começar do período colonial. Nesse diapasão, Caio Prado Júnior² aprofunda a temática ao expor que,

[...] é preciso antes de mais nada desfazer-se de muitas noções que já se tornaram em nossos dias verdadeiros prejuízos, mas que no momento que ora nos ocupa começavam apenas a fazer caminho nas ideias, contemporâneas e sistemas jurídicos em vigor; e em particular, ignorava-as por completo a administração portuguesa.

Portanto, a partir de 1530, Portugal deu os primeiros passos para a colonização das terras brasileiras, e, até aquele momento não havia interesse em explorar as terras descobertas. Por isso, a organização administrativa do Brasil colonial pode ser sintetizada no modelo em que o território recém-descoberto deveria cumprir as incumbências da Coroa Portuguesa. O modelo utilizado recebeu o nome de capitânias hereditárias, pois,

A divisão geográfica do poder era rudimentar, um tratado entre potências europeias havia dividido as américas entre suas porções portuguesas e espanholas. O início da ocupação do território pelos europeus seria feito predominantemente por meio de povoamentos organizados autonomamente por escolhidos da coroa³.

[dernos/direito-administrativo/historia-do-direito-administrativo-ideias-para-um-debate/amp/](#). Acesso em: 22 jan. 2022.

2 PRADO JÚNIOR, Caio. Formação do Brasil contemporâneo. - 6ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979, p. 296.

3 FELONIUK, Wagner. Direito Público na origem do Brasil: Organização Administrativa, Tributária, Governamental e Judiciária das Capitânias Hereditárias. **Revista Brasileira de História do Direito**. Rev. Brasileira de História do Direito. Jan/Jun. 2020. v. 6. n. 1, p. 23-39.

Diante desse fato, implicaria no aparecimento da privatização da administração, o qual, na época, era um sistema adotado pela Coroa Portuguesa em determinadas ilhas do Atlântico, como também por outros países do velho continente, que foi aplicado no Brasil.

O processo de conquista do Atlântico teve início por volta do ano de 1420, quando os portugueses chegaram à Ilha da Madeira, sendo ocupada pela colonização portuguesa, servindo de modelo para a expansão marítima no século XV, mesmo não sendo o principal interesse de Portugal, mas demonstrou um importante ato de soberania marítima portuguesa. Com isso, as áreas do Atlântico se destacam na expansão europeia com as descobertas portuguesas, como também ocorreu com o arquipélago dos Açores em 1427, Cabo Verde em 1460 e em 1474 a ilha de São Tomé⁴.

Entretanto, diferente do que ocorreu nessas ilhas do atlântico, a colonização no Brasil não teve o mesmo modelo adotado nas Ilhas, haja vista que a insegurança, por conta da extensão territorial e a ausência de recursos para explorar as terras e grande distância existente entre a colônia e a metrópole portuguesa.

Mesmo com o início do povoamento, influência e autonomia⁵, as medidas adotadas foram precárias⁶, o que contingenciou a parcela de imigrantes que ocupou a organização e centralização da atividade, que foram necessários para a aplicação das normas lusitanas.

As capitanias hereditárias funcionavam por meio da carta de foral e doação, às quais proporcionavam ao indivíduo que as recebia, a capacidade de explorar as terras concedidas pela coroa portuguesa. O indivíduo que as possuía era denominado de donatário, entretanto, não era proprietário, isto é, só teria a possibilidade de usufruto das terras destinadas.

Ademais, o donatário possuía o direito de transmitir ao seu descendente homem mais velho, o controle da capitania hereditária, e dessa relação que se deu origem ao nome do sistema. Diversas outras funções eram delegadas ao donatário que tinha total autonomia sobre a área, a qual o pertencia. Uma das funções que vale destacar é o papel de atrair para o Brasil cidadãos portugueses interessados em investir na produção do engenho e os que se comprometeram a receber do donatário um latifúndio que era denominado de sesmaria.

O investidor português que se arriscava nessa empreitada possuía os mesmos direitos de transferência e posse para usufruto, mas caso não conseguisse obter lucro com as sesmarias o colono perdia direito da 'propriedade', haja vista que a coroa portuguesa não conseguia receber do colono os impostos os quais eram obrigados a repassar.

Ora, a conjuntura dessa postura vinculava-se juridicamente à atuação do estado português às regras de direito comum (privado), mesmo advindo da soberania estatal de

4 ISHAQ, Vivien, **Ilhas Atlânticas**. Publicação em 24 jan 2017. Disponível em: http://historialuso.an.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3003&Itemid=328. Acesso em: 29 jan. 2022.

5 FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5 ed. São Paulo: Globo, 2012.

6 CAETANO, Marcello. As Sesmarias no Direito Luso-Brasileiro. In: **Estudos de Direito Civil Brasileiro e Português**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1980.

colonizar novas terras. E,

Vale ressaltar que, do ponto de vista administrativo, este Estado nasceu patrimonial, baseado no poder hereditário, transferido de pai para filho. Os ocupantes do cargo sentiam-se donos do Estado e do patrimônio e utilizavam critérios pessoais de amizade, favoritismo e parentesco para a administração do Estado, sem distinção entre o que era propriedade pública ou privada. O declínio do Estado Monárquico decorreu do descontentamento da classe burguesa com o regime centralizador e absolutista, que reivindicava mudanças na forma de governar e de administrar o Estado, na busca de maior racionalidade e de direitos iguais.⁷

Portanto, percebe-se que Portugal praticava um método de privatização territorial, demandando para os donatários e colonos a administração do território, mesmo tendo como figura máxima de representação da monarquia, o qual acumulava a figura de representante de Deus na terra (*l'état c'est moi*), supremo dispensador de todas as graças e regulador nato de todas as atividades⁸. Contudo, visando centralizar o poder, a coroa portuguesa criou o governo-geral em 1548, com o intuito de ter uma maior participação na administração das terras do novo mundo. Além disso, surgiram as câmaras municipais, as quais funcionavam como uma extensão do governo centralizado. A função das câmaras era concentrar o papel do legislativo, executivo e judiciário, ao mesmo tempo que exerciam a atividade de cobrar impostos de quem produzia nas terras destinadas pela coroa portuguesa no novo mundo.

Nessa ordem de ideias, ressalta Emília Viotti da Costa⁹, que o sistema colonial instalado passou por vários problemas e entrou em crise quando a expansão dos mercados, ao desenvolvimento ascendente do capital industrial, e principalmente por conta da crise do absolutismo, que provocaram o surgimento de críticos sobre o sistema colonial tradicional evidenciando os pontos de monopólio e privilégio, os quais eram características que dificultavam as propensões dos interessados na produção em grande escala e nas relações intensas do comércio.

Entretanto, a chegada da coroa portuguesa em 1808, corroborou no surgimento de medidas que sintetizavam funções da administração pública, como também foram efetivadas mudanças. Conforme averba Emília Viotti da Costa¹⁰:

... a abertura dos portos a todas as nações em 1808, a localização da sede do governo no Rio de Janeiro, a elevação, em 1815, do Brasil à categoria de Reino Unido e as medidas objetivando dotar a colônia de uma série de instituições adequadas à sua nova função de sede de governo prejudicaram profundamente os interesses metropolitanos.

É importante destacar nesse panorama que, além dessa nova estrutura

7 MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública Para Concursos**. 4ª ed. Salvador: Juspodium, 2019, pp. 29-30.

8 PRADO JÚNIOR, Caio. *Formação do Brasil contemporâneo*. - 6ª ed - São Paulo: Editora Brasiliense, 1979, p. 297.

9 COSTA, Emília Viotti da. *Da monarquia à república: momentos desvios*/ Emília Viotti da Costa. - 6. ed – São Paulo: Fundação Editora da UNESP.1999, p. 20.

10 COSTA, Emília Viotti da. *Da monarquia à república: momentos desvios*/ Emília Viotti da Costa. - 6. ed – São Paulo: Fundação Editora da UNESP.1999, p.38

administrativa começam a surgir órgãos públicos, indicação de funções, traduzindo o legado patrimonialista, de qualquer forma, o território português ultramarino passa a “satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio”¹¹. Sobre isso, Raymundo Faoro, afirma que nessa época,

...organizar o império, para o ministério, seria produzir a estrutura administrativa portuguesa no Brasil e colocar os desempregados. O eixo da política era o mesmo, secularmente fundido: o reino deveria servir à camada dominante, ao seu desfrute e gozo. Os fidalgos ganharam pensões, acesso aos postos superiores os oficiais da Armada e do Exército, empregos e benefícios os civis e eclesiásticos.¹²

Logo, nota-se que a coroa portuguesa necessitava de alicerçar uma grande máquina pública no Brasil, a fim de atender seus interesses pessoais e dos demais nobres que ali estavam presentes. Nesse diapasão, Sérgio Buarque de Holanda, disserta sobre o problema que se origina desse modelo patrimonialista. Neste sistema, “não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público”¹³.

Logo, o soberano usufruía dos bens públicos como dono fosse, e bancava sua vida luxuosa e a dos demais nobres. Além disso, o soberano mantinha um descaso com as demandas da sociedade. Portanto, não demorou muito para o surgimento de lideranças políticas insatisfeitas com a situação, as quais pleiteavam acabar com a monarquia e implantar a república como forma de governo.

Nos anos subsequentes, o patrimonialismo continuou existindo na República velha (1889-1930), de forma sintética, o único aspecto alterado foi que o poder agora era das elites oligárquicas. Neste período, reinava o coronelismo, clientelismo e nepotismo, os quais seriam os principais motivos da primeira reforma administrativa, conhecida como Reforma Burocrática em 1936.

31 A ADEQUAÇÃO DOS RESQUÍCIOS PATRIMONIALISTAS NO ATUAL CONTEXTO ADMINISTRATIVO

A questão patrimonialista sob o entendimento de Weber¹⁴ perpassa por 3 tipos de dominação: a tradicional, a carismática e a legal, fazendo uma linha de preponderância dos tipos tradicional e legal às tipologias da Administração Pública Patrimonialista e Burocrática. A carismática se relaciona com a capacidade da influência e obediência. Mas a administração patrimonialista brasileira se arraiga à linha tradicional, trazida como herança lusitana na implantação administrativa, com a ingerência de usos, costumes e tradições

11 JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010, p. 27.

12 FAORO, Raymundo, *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*— 5 ed — são Paulo: GLOBO, 2012, p. 297-298.

13 HOLANDA, Sérgio Buarque. *Raízes do Brasil*. São Paulo: companhia das Letras, 1995, p. 145-146.

14 WEBER, Max. *Economía y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984.

perpetuados.

Ou seja, tais resquícios sucedem e se perpetuam ao longo do tempo¹⁵, porque se legitimam na gestão, acompanhados de faíscas do absolutismo, advindas do poder estatal (*ius imperii*), o que Weber compreende como uma crença legítima da autoridade o que ensejará a obediência à ordem. Desse modo, expressa-se que:

O soberano não é um superior mas sim um senhor pessoal, seu quadro administrativo não se constitui por funcionários e, sim por servidores, os dominados não são membros da associação, mas sim: 1) companheiros tradicionais ou 2) súditos. As relações do quadro administrativo para com o soberano não se determinam pelo dever objetivo do cargo, mas sim pela fidelidade pessoal do servidor¹⁶.

Logo, a adequação da obediência se dá pelo poder de mando herdado ante à tradição e legitimado dentro do ordenamento jurídico administrativo, predominando a burocracia, a partir do Estado absolutista, assumindo tais características até os dias de hoje com a racionalização hierarquizada da administração, centralizando, muitas vezes, o poder e o controle dentro de uma sociedade¹⁷.

Assim, Mota entende que se vive numa sociedade moderna de organizações burocráticas e, em pleno funcionamento. A formação do funcionamento administrativo dentro desse padrão de Weber também traz benefícios, garantias ao Estado¹⁸, e principalmente disfunções, denominadas de burocracia, ou seja, o funcionamento estatal ineficiente¹⁹.

Burocracia vai além do formalismo²⁰, significando esse último, referência aos excesso normativo e muitas vezes vinculativo, da previsão legal, de forma que o a flexibilização em procedimentos não se operacionaliza como ocorre em licitações, por exemplo. Mas a tendência de constantes reformas traduzem a melhoria desse formalismo a quebra da burocracia. Como exemplo atual, tem-se a nova lei licitatória (Lei nº 14.133/2021) em substituição à Lei nº 8.666/93.

De qualquer forma, a mudança dos parâmetros burocráticos traduzidos na *New Public Management* integram-se às reformas do Estado, que vem ocorrendo desde os anos de 1970 no mundo, efetivando-se no Brasil de forma mais efetiva com reforma nos anos de 1990²¹, introduzida pela Administração Pública Gerencial²² na estrutura administrativa.

Essa transformação foi marcada por uma mudança estrutural, comportamental,

15 WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984.

16 WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984, p. 180.

17 MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabela. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

18 BENDIX, Reinhard. Max Weber. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

19 WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura, 1984.

20 RAMOS, Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

21 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São paulo, Editora 34, 1996.

22 JUNQUILHO, Gelson Silva. *Ação gerencial na Administração Pública: a reprodução de "raízes" brasileiras*. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

tecnológica, política e econômica, perpassando principalmente pela desregulamentação do mercado.

Internacionalmente o referencial paradigmático dos anos de 1970 ocorreu em virtude da crise econômica mundial, agravada pela crise do petróleo em 1973, o que ensejou a discussão sobre as diversas ações intervencionistas estatal, permanecendo as garantias de implementação de políticas públicas relevantes (saúde, educação, segurança pública, previdência etc.), enquanto a administração se reorganiza para atender a recessão econômica mundial²³ refletida internamente nos países com a crise fiscal, déficits públicos, inaptidão governamental e fragilização do setor privado²⁴.

De qualquer forma, a deficiência governamental passa a ser um problema a ser resolvido por meio de reformas estatais, principalmente pela inaptidão governamental decorrente da burocracia, de forma a convergir à mudança iniciada em diversos países, principalmente na América Latina propondo-se desde a mudança política dos Estados, buscando-se redemocratização e o maior controle do Estado, impondo-se um outro referencial de gastos públicos, custos empresariais pelo Estado tidos como improdutivos, o comportamento dos agentes da administração pública e principalmente a ingerência no setor privado da economia²⁵.

As reformas estatais implementam uma nova agenda pública em busca de eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, governança, governabilidade, satisfação do consumidor, prevenção e controle de gastos, trazendo uma mudança do papel do Estado.

4 | A CONTÍNUA DESBUROCRATIZAÇÃO PARA A MELHORIA ESTATAL NA ATUALIDADE BRASILEIRA

No Brasil, a administração pública iniciava os primeiros procedimentos para desburocratização instaurada pela gestão burocrática, por meio do Decreto-Lei nº 200 de 1967, deixando de lado o enrijecimento estatal e buscando inspiração na concepção do modelo gerencialista, ainda que muito sutil a sua implementação. Tanto que, de acordo com o escólio de Luiz Carlos Bresser-Pereira²⁶, o Decreto-lei nº200, suscitou duas consequências inesperadas e indesejáveis, haja vista que a contratação de indivíduos para administração pública sem concurso público provocou a persistência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. Ademais, consoante a esta situação, ao ficar inerte com

23 ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

24 JUNQUILHO, Gelson Silva **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]. CAPES:UAB, 2010.

25 JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

26 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo, Editora 34, 1996.

as alterações realizadas na área da administração direta, resultou no fim da aplicação de concursos e aprimoramento de carreiras de altos administradores. Apesar da doutrina apontar que no primeiro governo Vargas (1930-45), por exemplo, foi implementado tinha sido implementadas mudanças reformistas como descritas nas palavras de Nunes²⁷:

[...] a legislação corporativista e foram criadas instituições corporativistas; ensaiou-se o insulamento burocrático, através da criação de novas agências e empresas estatais; buscou-se instaurar o universalismo de procedimentos, principalmente através de tentativas de reforma do serviço público e da implantação do sistema de mérito. Estas novas gramáticas 'modernizantes' interagiram com uma antiga, o clientelismo, que foi traduzido para as instituições formais por meio da operação de um sistema político que beneficiava os grupos locais e estaduais remanescentes do período altamente descentralizado da República Velha.

Outras medidas foram também implantadas tanto no segundo governo de Vargas como no governo de Juscelino Kubitschek, com a criação de diversas agências estatais que foram responsáveis pela formulação e implementação de políticas econômicas.

O advento da redemocratização foi necessário ante às fortes influências das reformas de Estado em outros países, pela implantação da *New Public Management*. O modelo gerencialista almejou alcançar um panorama em que a prestação de serviço público o mais eficiente possível, ao mesmo tempo que estabelecia competitivos com o setor privado, voltando-se, principalmente para o mínimo de despesas permitidas para se manter um sistema funcionando. Nas palavras de Paula²⁸: [...] um corpo político e administrativo permeado por movimentos simultâneos de descentralização e recentralização e também por relações competitivas, tanto horizontais como verticais, nas quais o poder é flexibilizado e se encontra disperso". (sic!)

Desta forma, o modelo gerencialista tornou-se um assunto em pauta no que tocante à reforma nacional do Estado Brasileiro, o qual foi implantado nos primeiros anos do governo de Fernando Henrique Cardoso. Embora os parâmetros internacionais servirem de paradigma da reforma, não há um modelo pronto a ser executado, tanto que Bresser-Pereira afirmou que a efetivação da nova administração pública é considerada "[...] altamente variável, dependendo da história, cultura e lideranças políticas e administrativas dos diversos países"²⁹.

O Brasil por sua extensão territorial, por si só enfrentava problemas não solucionáveis, principalmente porque em meados dos anos de 1980, o Estado era o principal responsável em bancar parte do desenvolvimento econômico nacional, o que gerou sua incapacidade financeira interna, gerando um processo hiperinflacionário incontrolável.

27 NUNES, Edson. A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: ENAP, 1997, p. 47.

28 PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma Nova Gestão Pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 98

29 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São paulo, Editora 34, 1996, p.52

A redemocratização por meio da Constituição de 1988, o problema político com a eleição de Fernando Collor de Mello, foram os parâmetros limítrofes que a mudança pela reforma. Neste sentido, afirma Bresser-Pereira³⁰ que a “A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo”.

A criação do MARE em 1995 para a efetivação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e estabelecer um conjunto de ações inerentes ao que foi denominado de processo de “reconstrução” do Estado e a implementação da reforma gerencial, de forma que a transição da Administração Pública do tipo Burocrática para a Gerencial foi ancorada em diversas dimensões: descentralização política, descentralização administrativa e organizacional, pressuposto da confiança limitada, controle de resultados e administração voltada para o atendimento do cidadão³¹.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, é notório que o panorama da administração pública brasileira ainda reflete características oriundas da administração colonial e ferramentas usadas na República Velha, praticada pela Coroa Portuguesa ou pela elite oligárquica em todas as áreas, níveis e ramos da administração, sendo perceptíveis até os tempos pós-redemocratização, como acontecimentos envolvendo peculato, nepotismo e clientelismo, práticas essas que geram pelo menos duas reformas administrativas com o intuito de extingui-las, mas sem nenhum resultado efetivo ou transformador, haja vista que as reformas elaboradas sempre estavam infectadas com os resquícios da reforma ou das concepções do modelo anteriores, assim criando mais crises do que soluções funcionais.

A administração pública brasileira sofreu diversas transformações até se consolidar o Brasil contemporâneo. Iniciando, com o crescimento do interesse da Coroa Portuguesa em colonizar os recentes territórios descobertos nas suas viagens de expedição marítimas. Implantando um sistema semelhante adotado em suas outras colônias.

As ideias oriundas dessa fase inicial ainda residem na atual administração pública brasileira, as quais suscitam crises dentro do próprio setor público e refletiram no modelo gerencial, conseguindo, em parte, reduzir máculas residuais, oriundas das reformas antecessoras que não foram eficazes o suficiente para extinguir tais vícios, como patrimonialismo, nepotismo e clientelismo.

Portanto, os benefícios do modelo gerencial advindos deste sistema foram maiores do que os problemas causados por tais vícios presentes, haja vista que consolidou uma administração mais eficiente seguindo os princípios presentes no artigo 37 da Constituição República Federativa do Brasil de 1988 e nas reformas posteriores.

30 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São paulo, Editora 34, 1996, p. 270.

31 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São paulo, Editora 34, 1996.

Assim, a proposta da Administração Pública Gerencial passou a prevalecer qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos e o estabelecimento de uma cultura gerencial diferente do que se vinha implementando, quebrando o modelo burocrático, preservando o interesse público, numa proposta de se reconstruir o Estado.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). **Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber**. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo, Editora 34, 1996.

COSTA, Emília Viotti da. **Da monarquia à república: momentos desvios**. 6. ed. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.1999.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5 ed. São Paulo: Globo, 2012.

FELONIUK, Wagner. Direito Público na origem do Brasil: Organização Administrativa, Tributária, Governamental e Judiciária das Capitânicas Hereditárias. **Revista Brasileira de História do Direito**. Rev. Brasileira de História do Direito. Jan/Jun. 2020. v. 6. n. 1, p. 23-39.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. São Paulo: companhia das Letras, 1995

ISHAQ, Vivien, Ilhas Atlânticas. Publicação em 24 jan 2017. Disponível em: http://historialuso.an.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3003&Itemid=328. Acesso em: 29 jan. 2022.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

MAFRA, Francisco. História do Direito Administrativo: idéias para um debate. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/historia-do-direito-administrativo-ideias-para-um-debate/amp/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública Para Concursos**. 4ª ed. Salvador: Juspodium, 2019, pp. 29-30.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabela. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; Brasília: ENAP, 1997.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. 6ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1979.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983

WEBER, Max. ***Economia y sociedad: esbozo de una sociologia comprensiva***. México: Fondo de Cultura, 1984.

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Data de aceite: 01/04/2022

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Advogada militante, pós-graduada em Direito Processual Civil, Direito do Trabalho e Previdenciário. Mestranda em Direito pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e jornalista reconhecida pela Delegacia Regional do Trabalho de Sergipe – Brasil

Pedro Durão

Doutor e Mestre em Direito (UBA/UFPE) com Pós-Doutorado em Direito pela Universidad de Salamanca (España). Procurador do Estado de Sergipe. Professor Adjunto III da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Advogado, consultor e parceirista

RESUMO: Enquanto importante óbice ao desenvolvimento econômico nacional, a ausência de efetiva celeridade e transparência nas contratações públicas ainda representa um forte empecilho a superação dos percalços monetários atravessados pela economia brasileira na atualidade. Todavia, a gravidade do contexto pandêmico demandou do Poder Legislativo que fosse empreendida com a máxima urgência a aprovação da Lei nº 14.133/2021, em vigência desde de abril do corrente ano, com o fito de contemplar diversas inovações materiais e processuais, modernizando e simplificando as ferramentas normativas já existentes no que pertine aos procedimentos licitatórios e inaugurando outras no cenário jurídico-administrativo brasileiro. Assim, na

presente análise, fazendo uso do método dedutivo, por meio da pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, far-se-á uma perquirição das relevantes inovações legais atinentes ao novo diplomado normativo à luz de importantes princípios de matriz constitucional.

PALAVRAS-CHAVE: Licitações Públicas; Direito Administrativo; Direito Constitucional; Processo civil; Desenvolvimento Econômico Nacional.

ABSTRACT: As an important obstacle to national economic development, the lack of effective speed and transparency in public contracts still represents a strong obstacle to overcoming the monetary difficulties experienced by the Brazilian economy today. So that the gravity of the pandemic context required the Legislative Power to undertake with the utmost urgency the approval of Law No. 14.133/2021, in force since April of this year, with the aim of contemplating various material and procedural innovations, modernizing and simplifying the already existing normative tools regarding bidding procedures and inaugurating others in the Brazilian legal-administrative scenario. Thus, in the present analysis, making use of the deductive method, through bibliographic research of an exploratory nature, a survey of relevant legal innovations concerning the new normative diploma will be made in the light of important principles of a constitutional matrix.

KEYWORDS: Public bids; Administrative law; Constitutional right; Civil Procedure; National Economic Development.

1 | INTRODUÇÃO

As contratações públicas brasileiras são responsáveis por expressivo volume de operações comerciais que movimentam de forma significativa as complexas engrenagens da economia do país. Todavia, legislações ultrapassadas, reiterados desvios de verbas públicas, procedimentos excessivamente burocráticos e a característica lentidão no processamento das licitações são responsáveis pelo péssimo investimento do erário estatal, bem como na qualidade deficitária dos serviços essenciais prestados muitas vezes em claro desfavor da coletividade, especialmente em detrimento das parcelas mais economicamente fragilizadas da sociedade.

No entanto, além das peculiaridades próprias do delicado contexto normativo nacional, as circunstâncias excepcionais decorrentes da pandemia do COVID 19 demandaram dos gestores públicos maior celeridade na aquisição de bens e contratação de serviços privados, bem como exigiram do legislador alterações processuais e materiais que viabilizassem a ampliação do papel da discricionariedade e transparência das operações licitatórias.

De modo que, diante de tais fatos, o Poder Legislativo atento a situação de verdadeira calamidade pública e pressionado pelo clamor social, viabilizou a entrada em vigor em 01 de abril de 2021 da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações, com a intenção de modernizar as contratações públicas brasileiras e moldar o contexto normativo a fim de atender os novos ditames tecnológicos da atualidade.

Assim, diante das diversas alterações processuais e materiais decorrentes da aprovação da Nova Lei de Licitações, o presente artigo tem por objetivo analisar os efeitos econômicos e processuais nas contratações públicas à luz de relevantes princípios de matriz constitucional. De modo que buscou-se neste arrazoado, fazendo uso do método dedutivo, contrapor a análise racional e pragmática das inovações legais em comento, frente aos desafios enfrentados pela Administração no contexto licitatório. Por meio da pesquisa bibliográfica de carácter exploratório, tencionou-se demonstrar benefícios e aporias das referidas alterações normativas e, em especial, os reflexos da Lei nº 14.133/2021 no desenvolvimento econômico nacional.

2 | A TRAMITAÇÃO PRIORITÁRIA DAS AÇÕES EM QUE SEJA DISCUTIDA MATÉRIA LICITATÓRIA: O PROBLEMA DA CELERIDADE PROCESSUAL NA MIRA DO LEGISLADOR BRASILEIRO

Rui Barbosa, com grande propriedade, já dissera que “*a justiça atrasada não é justiça; senão injustiça qualificada e manifesta.*” No entanto, quase cem anos após consignar a célebre máxima, pouco mudara do ponto de vista da realidade judiciária brasileira. É fato que, hodiernamente, a virtualização dos processos judiciais proporcionara grandes avanços e enorme praticidade para os operadores do Direito em geral, desde os

funcionários das serventias judiciais até o mesmo no âmbito do Supremo Tribunal Federal.

A tramitação eletrônica das ações é um caminho sem volta, que beneficiaria um sem número de atores, diretos e indiretos, do plano processual. Isso, sem falar, que as plataformas virtuais disponibilizadas pelo inúmeros tribunais brasileiros, muito embora ainda não atuem de forma unificada, proporcionam experiências cada vez mais intuitivas e simples de operar. Ou seja, o advogado que labora no estado do Pará, de seu escritório ou *home office*, poderá protocolar e movimentar uma ação judicial no Rio Grande do Sul, sem qualquer necessidade de deslocamentos inúteis, diretamente do seu gabinete, diante da tela do computador, bastando que tenha acesso a um equipamento de configurações básicas e internet com razoável velocidade. Isso, sem contar que em virtude da realidade pandêmica, até mesmo o ato da audiência, conciliatória ou instrutória, poderá ser realizada a distância por meio de diversos aplicativos virtuais. Em verdade, são incalculáveis os benefícios da virtualização dos processos judiciais.

Todavia, apesar das relevantes inovações que o isolamento social decorrente da pandemia do COVID 19 determinara para a realidade do Poder Judiciário brasileiro, velhos problemas continuam atuais e dão causa a uma série de obstáculos para a melhor prestação jurisdicional. Uma delas, sem sombra de dúvida, é o problema da excessiva judicialização de conflitos que poderiam, perfeitamente, não serem levados as portas dos tribunais.

Muito embora, é fato, na última década tenham se notabilizado importantes instrumentos de resolução de conflitos como os institutos da mediação e arbitragem, com o escopo principal de desafogar o Judiciário, ainda assim, a utilização de tais recursos não se popularizou nos dias a dia dos operadores do direito em geral, uma vez que subsiste um certo predomínio da preferência pela busca do judiciário para o solucionamento de todo e qualquer conflito, como reflexo de uma verdadeira cultura do embate jurídico.

De mais a mais, além do excessivo volume de ações que são levadas anualmente para a apreciação do Poder Judiciário, é igualmente verdade que há de forma inversamente proporcional, um reduzido número de magistrados disponíveis nos quadros dos Tribunais para a resolução de tais demandas. Há uma escassez crônica de juízes, o que dificulta em reiteradas ocasiões a tramitação processual mais célere. Basta fazer-se uma breve análise de dados já divulgados pelo portal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ao informar que no Brasil, somente no ano de 2017, havia uma média de 79,7 milhões de processos aguardando julgamento¹.

Ainda persiste um reduzido quantitativo de força de trabalho da magistratura, uma vez que em geral, ainda que haja elevada necessidade de contratação de novos juízes, normalmente os Tribunais não convocam o número suficiente de aprovados nos certames para o preenchimento das vagas ociosas, apesar do *déficit* de aproximadamente 20%

¹ Ampliar em: MONTENEGRO, Manuel Carlos. Há déficit de 19,8% de juízes no Brasil. CNJ Conselho Nacional de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ha-deficit-de-19-8-de-juizes-no-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

dos cargos da magistratura vagos.² Não bastasse a limitada força de trabalho, também é igualmente verdade que há uma crescente onda de desprestígio da carreira da magistratura, especialmente após a aprovação da chamada Lei de Abuso de Autoridade, fato que culminou com o aumento do abandono da profissão antes mesmo da aposentadoria compulsória³.

Todavia, os inumeráveis entraves ao andamento mais célere das demandas judiciais são fatos praticamente inerentes à realidade do judiciário brasileiro que, no entanto, impactam fortemente a economia e o bem-estar coletivo, quando a morosidade afeta justamente o andamento de ações judiciais em que se discutem conflitos atinentes aos intrincados processos licitatórios. São inumeráveis as demandas cíveis, criminais e administrativas que se destinam a apurar conflitos decorrentes dos embates entre iniciativa privada e o Poder Público no âmbito das contratações estatais. Afinal, milhares de obras públicas Brasil a fora encontra-se paradas justamente em virtude de conflitos levados aos tribunais.

De modo que, com o intuito de sanar essa modalidade de obstáculo ao desenvolvimento nacional, a chamada Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133 em vigência desde 01 de abril de 2021) determinou o tramite prioritário das ações em que se discute a aplicação do novo diploma normativo. Verifique-se os exatos termos do dispositivo em comento, *in verbis*:

Art. 177. O caput do art. 1.048 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), passa a vigorar acrescido do seguinte inciso IV:
Art.1.048. [...] IV - em que se discuta a aplicação do disposto nas normas gerais de licitação e contratação a que se refere o inciso XXVII do caput do art. 22 da Constituição Federal.

É de se observar que, na verdade, houvera uma alteração no artigo 1.048 do Código de Processo Civil de 2015, cuja redação original só previa tramitação prioritária de aplicação mais restrita, conforme se verifica na dicção integral do normativo, *in verbis*:

Art. 1.048. Terão prioridade de tramitação, em qualquer juízo ou tribunal, os procedimentos judiciais:

I - em que figure como parte ou interessado pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos ou portadora de doença grave, assim compreendida qualquer das enumeradas no art. 6º, inciso XIV, da Lei nº 7.713, de 22 de dezembro de 1988;

II - regulados pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990

III - em que figure como parte a vítima de violência doméstica e familiar, nos termos da Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha).

IV - em que se discuta a aplicação do disposto nas normas gerais de licitação

2 Ampliar em: JUSTIÇA, Com cargos vagos, Brasil tem déficit de 4,4 mil juízes. Jornal do Comércio, 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/politica/2020/01/720660-com-cargos-vagos-brasil-tem-deficit-de-4-4-mil-juizes.html. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

3 Ampliar em: CRESCER o número de juízes que abandonam a carreira no Brasil. Conjur Consultor Jurídico, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-05/cresce-numero-juizes-abandonam-carreira-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

e contratação a que se refere o inciso XXVII do caput do art. 22 da Constituição Federal.

§ 1º A pessoa interessada na obtenção do benefício, juntando prova de sua condição, deverá requerê-lo à autoridade judiciária competente para decidir o feito, que determinará ao cartório do juízo as providências a serem cumpridas.

§ 2º Deferida a prioridade, os autos receberão identificação própria que evidencie o regime de tramitação prioritária.

§ 3º Concedida a prioridade, essa não cessará com a morte do beneficiado, estendendo-se em favor do cônjuge supérstite ou do companheiro em união estável.

§ 4º A tramitação prioritária independe de deferimento pelo órgão jurisdicional e deverá ser imediatamente concedida diante da prova da condição de beneficiário.

Comente-se que, antes da edição da Lei nº 14.133/21 a concessão de prioridade na tramitação das ações estava, invariavelmente, vinculada à condições e circunstâncias atinentes a parte requerente. A nova previsão imposta no inciso IV do Art. 1.048 do Código de Processo Civil de 2015 é uma inovação legislativa passível de controvérsias, uma vez que o referido diploma normativo dispõe em seu art. 1º o seguinte:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange: I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa; II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

Ou seja, toda a qualquer demanda, indistintamente, em que se discuta a aplicabilidade da Lei nº 14.133/21 deverá receber tratamento diferenciado em seu trâmite processual o que, diante da enormidade de ações de conteúdo atinente às contratações públicas, poderá configurar de certo modo, algo contraproducente. Contudo, é preciso consignar que o direito à tramitação processual célere é uma garantia de natureza constitucional, uma vez que a Carta Cidadã de 1988 dispõe o seguinte, *in verbis*:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Reconhecendo a importância da tramitação célere das ações judiciais, lecionara Marioni (2013, p. 361) o seguinte:

“[...] o direito de ação não depende apenas de prestações estatais destinadas a remover os obstáculos econômicos que impedem o acesso à justiça, mas igualmente de prestações normativas instituidoras de técnicas processuais idôneas à viabilidade da obtenção das tutelas prometidas pelo

direito substancial. O direito de ação não é simplesmente o direito à resolução do mérito ou a uma sentença sobre o mérito. O direito de ação é o direito à efetiva e real viabilidade da obtenção da tutela do direito material”.

No entanto, no que pertine ao novo dispositivo acrescido ao Código de Processo Civil, observa-se que o legislador tencionou priorizar, sobretudo, a supremacia do interesse público, uma vez que as questões de cunho licitatório implicam diretamente no desenvolvimento da economia nacional, bem como no bem-estar da coletividade. Verifica-se que, de forma implícita, o legislador procurou demonstrar a necessidade de conferir máxima celeridade no julgamento de demandas que versem a respeito das contratações públicas, a fim de remover um dos grandes obstáculos ao melhor investimento do erário público.

Um exemplo notório do quanto é lesivo ao interesse social a morosidade no julgamento de demandas que versem a respeito de embates decorrentes dos processos licitatórios, sem sombra de dúvida, é o problema das paralisações de obras estruturantes em virtude de conflitos judiciais. É grande a ocorrência de suspensão de contratos entabulados por meio de licitações para com a Administração Pública quando, havendo indícios de irregularidades, é preciso acionar o Judiciário, que não vê outra alternativa senão sessar o andamento da obra para investigar e punir eventuais crimes de natureza administrativa.

Todavia, tais paralizações muitas vezes se estendem além do esperado, em virtude da morosidade judicial na resolução de tais demandas o que, sem sombra de dúvida, é extremamente prejudicial aos interesses da coletividade. No entanto, é preciso fazerem-se algumas reflexões à respeito de aparentes contradições decorrentes da tramitação prioritária de processos em que se discutam matérias de cunho licitatório e temas correlatos.

Uma das grandes contradições, importa observar, é que em tais processos invariavelmente, a Administração Pública que é parte litigante, goza da prerrogativa do cômputo dos prazos em dobro, nos termos do que dispõe o art. 183 do Novo Código de Processo Civil, *in verbis*: “Art. 183. A União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e suas respectivas autarquias e fundações de direito público gozarão de prazo em dobro para todas as suas manifestações processuais, cuja contagem terá início a partir da intimação pessoal.”

Tal prerrogativa foi conferida em favor da Administração Pública, considerando justamente que o ajuizamento de ações ou defesa do Estado do ponto de vista processual demanda, muitas vezes, a movimentação de diversos setores públicos, para fornecimento de documentação, acervo probatório e etc. E esse trâmite muitas vezes é lento, de modo que a ampliação dos prazos processuais foi pensada justamente pelo legislador a fim de buscar-se compensar essa espécie de assimetria jurídico-administrativa.

Entretanto, pode-se pensar que conferir maior celeridade para tais ações, talvez, não se mostre tão favorável do ponto de vista da instrumentalização dos interesses estatais sob a ótica processual. Ou seja, é um contrassenso observar que se há a ampliação de prazos

em favor da Administração Pública, justamente para retificar tais distorções, a celeridade processual conferida em processos em que se discutam demandas licitatórias talvez não seja tão pertinente quanto se poderia desejar, numa análise apressada.

Além disso, outra contradição digna de registro é o fato de que o próprio Código de Processo Civil já foi editado com vistas a promoção da celeridade processual e que tal benesse, conforme se verifica na dicção original do art. 1.048 antes da sua alteração legal, era conferida exclusivamente baseada na condição e circunstâncias pessoais da parte solicitante, tais como as vítimas de violência doméstica, idosos e portadores de moléstias graves, o que bastava para justificar o processamento de tais ações em caráter de urgência.

Contudo, muitas vezes, nos processos em que se discutem conflitos de pertinentes à contratação pública, os fatos ensejadores da ação não se mostram tão relevantes a ponto de que lhe sejam conferidos *status* prioritário. Ao contrário, muitas vezes tais demandas debatem questões corriqueiras e até mesmo de somenos importância.

Comente-se ainda que, conferir tramitação prioritária a tais processos que representam uma parcela considerável das ações que abarrotam os escaninhos do Judiciário, significa necessariamente, desfavorecer a apreciação de ações cujo conteúdo tem maior impacto para sociedade. Assim, muito embora o legislador tenha prestigiado a supremacia do interesse público quando buscou alterar o Código de Processo Civil em vigência para conferir maior celeridade processual às ações que debatem matéria licitatória, somente o tempo e os desdobramentos jurisprudenciais dirão se o objetivo de legislador alcançará a efetividade esperada e, por consequência, se o bem-estar coletivo será, de fato, favorecido.

3 | A ASSIMETRIA COGNITIVA, O DIÁLOGO COMPETITIVO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E VANTAJOSIDADE NAS LICITAÇÕES PÚBLICAS

Muitas vezes a Administração Pública é incapaz de encontrar, por si só, a solução dos problemas ou entraves que lhe dizem respeito. Seja por falta de mão-de-obra qualificada, seja porque não dispõe de tecnologia precisa ou ainda porque lhe falta competência técnica até mesmo para identificar com exatidão o problema que deve ser solucionado. No entanto, esse não é uma desconformidade exclusiva das gestões estatais brasileiras. O mundo inteiro padece, em maior ou menor grau, da mesma deficiência. De modo que, essa incapacidade própria dos sistemas de gestão que não foram pensados para as exigências concorrenciais características do competitivo *habitat* empresarial, é conhecida como assimetria cognitiva da Administração Pública. Nesse sentido, a respeito da problemática, vale citar as lições de Marcolin⁴ ao consignar que, *verbis*:

E isso decorre da própria organização da Administração Pública, que não

4 Ampliar em: MARCOLIN, Pedro Henrique Magalhães. Diálogo competitivo é uma mudança positiva para as contratações públicas. Conjur, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-14/marcolin-licitacao-dialogo-competitivo-mudanca-positiva>. Acesso em: 10 de novembro de 2021

foi desenhada para operar em regime de competição, a qual exige dos entes privados a constante inovação e modernização. Não há como se exigir do poder público que possua, em seus quadros, profissionais aptos à identificação e ao desenvolvimento de toda e qualquer solução para as suas infinitas demandas. Por vezes, o setor público apenas tem ciência do problema que pretende resolver, porém não detém a expertise técnica para elaborar até mesmo um projeto básico do objeto que pretende licitar, pois não possui conhecimento de como atender essa demanda, em especial quando a solução cabível sequer está disponível no mercado.

O legislador pátrio ciente das deficiências da Administração Pública para solucionar a grave questão da assimetria cognitiva, ao editar a Lei nº 14.133/2021, a chamada Nova Lei de Licitações, inaugurara no referido diploma normativo a figura do diálogo competitivo, como forma de retificar as distorções decorrentes das especificidades da gestão pública, comparativamente ao dinamismo próprio da iniciativa privada. Vejamos o teor da norma, *in verbis*:

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se: [...] XLII - diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos; [...]. Art. 28. São modalidades de licitação: [...] V - diálogo competitivo. [...] Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração: I - vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições: a) inovação tecnológica ou técnica; b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração; II - verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos: a) a solução técnica mais adequada; b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida; c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato; [...].

É de se notar, inclusive, que a modalidade licitatória conhecida por diálogo competitivo, muito embora seja uma inovação legislativa no contexto normativo brasileiro, em verdade, é uma reprodução de disposições concernentes aos procedimentos licitatórios realizados pela União Europeia. Inclusive no referido bloco econômico a modalidade que aqui foi denominada como diálogo competitivo, lá foi intitulada como diálogo concorrencial. Verifique-se o que determina a Diretiva 2014/24 do Parlamento Europeu e do Conselho da UE, *in verbis*:

1. Nos diálogos concorrenciais, qualquer operador económico pode apresentar um pedido de participação em resposta a um anúncio de concurso, apresentando as informações para efeitos de seleção qualitativa solicitadas pela autoridade adjudicante. O prazo mínimo de recepção dos pedidos de participação é de 30 dias a contar da data de envio do anúncio de concurso. Só podem participar no diálogo os operadores económicos convidados pela autoridade adjudicante após a avaliação das informações prestadas. [...] Os

contratos são adjudicados exclusivamente com base no critério da proposta economicamente mais vantajosa tendo em conta a melhor relação qualidade/preço nos termos do artigo 67.o, n.o 2. 2. As autoridades adjudicantes dão a conhecer as suas necessidades e os seus requisitos no anúncio de concurso, definindo-os no próprio anúncio e/ou na memória descritiva. Simultaneamente, e na mesma documentação, indicam e definem os critérios de adjudicação escolhidos e estabelecem um calendário indicativo. 3. As autoridades adjudicantes iniciam, com os participantes selecionados nos termos das disposições pertinentes dos artigos 56.o a 66.o, um diálogo que terá por objetivo identificar e definir os meios que melhor possam satisfazer as suas necessidades. Nesse contexto, podem debater com os participantes selecionados todos os aspetos do concurso. Durante o diálogo, as autoridades adjudicantes garantem a igualdade de tratamento de todos os participantes. Para tal, não facultam de forma discriminatória informações que possam conferir vantagens a determinados participantes relativamente aos outros. Em conformidade com o artigo 21.o, as autoridades adjudicantes não podem revelar aos outros participantes as soluções propostas nem outras informações confidenciais comunicadas por um candidato ou proponente que participe no diálogo sem o consentimento deste último. Esse consentimento não pode ser dado em termos gerais, mas sim referir-se especificamente à projetada comunicação de informações específicas. 4. Os diálogos concorrenciais podem desenrolar-se em fases sucessivas, de modo a reduzir o número de soluções a debater durante a fase de diálogo, aplicando os critérios de adjudicação definidos no anúncio de concurso ou na memória descritiva. A autoridade adjudicante deve indicar, no anúncio de concurso ou na memória descritiva, se irá utilizar esta opção. 5. A autoridade adjudicante prossegue o diálogo até estar em condições de identificar a solução ou soluções suscetíveis de satisfazer as suas necessidades. 6. Depois de declararem encerrado o diálogo e de informarem do facto os participantes apurados, as autoridades adjudicantes solicitam a cada um deles que apresente as suas propostas finais com base na solução ou soluções apresentadas e especificadas durante o diálogo. Essas propostas devem incluir todos os elementos exigidos e necessários à execução do projeto.

Em verdade, o modelo adotado aqui no Brasil é uma reprodução, quase literal, dos procedimentos já adotados desde 2014 pela União Europeia. No entanto, ao adotar tal instrumento licitatório, o legislador além de buscar solucionar o problema da assimetria cognitiva, também oportunizou que a iniciativa privada e sociedade em geral possam participar e contribuir com maior efetividade na resolução de questões concernentes às contratações públicas reiteradamente demandadas pelo Estado.

E de se notar que, na aludida ferramenta licitatória, a Administração Pública divulga por meio de edital as suas necessidades e convida empresas ou pessoas físicas interessadas para apresentarem, após rodadas de debates, as soluções que julgarem mais pertinentes à demanda apresentada pelos gestores. Após a realização de quantas rodadas de conversas forem necessárias, são apresentadas as propostas consolidadas e a Administração seleciona aquela que for mais apta a satisfazer a demanda estatal. Selecionada a proposta de solução mais pertinente, então, é divulgado o edital com prevendo o procedimento licitatório habitual, na modalidade escolhida pelo Estado, a fim

de que seja selecionada a empresa ou particular que apresente a proposta mais vantajosa para a contratação do serviço ou fornecimento do produto demandado pelo Estado, cuja definição já foi realizada alhures, em momento anterior, por meio do diálogo competitivo.

Observa-se, inclusive, que a nova modalidade licitatória visa prestigiar em especial a construção das soluções mais adequadas às demandas nas quais a Administração não detém a *expertise* necessária para a elaboração do projeto. Insta observar que a referida inovação também oportuniza maior participação e integração da sociedade nas questões atinentes a melhor gestão estatal. Além disso, a previsão legal no novo diploma normativo demonstra o próprio reconhecimento pelo Estado da sua incapacidade de dirimir problemas que, muitas vezes, somente a iniciativa privada detém a melhor tecnologia para o necessário solucionamento. Vale consignar igualmente as lições do advogado e economista João Guilherme Duda⁵ ao registrar que, *verbis*:

Das hipóteses de uso extraímos a finalidade dessa nova modalidade. É a adequação da administração pública ao atual paradigma tecnológico e industrial que, pela capacidade quase infinita de comunicação e computação de dados, permite quase infinitas inovações e otimizações de bens e serviços, orientadas pela demanda do cliente. Também em razão dessa infinidade de dados e tecnologias, no atual paradigma, não é raro que o fornecedor, não o cliente, saiba qual a melhor solução tecnológica e econômicas para o “problema” posto. São “soluções” como um sinônimo de “bens e serviços” e “necessidades” e “problemas” como alternativa ao tradicional projeto básico.

É de se observar ainda que o novo instrumental licitatório prestigia claramente princípios atinentes a atividade administrativa pública e, em especial, o relevante Princípio da Vantajosidade, uma vez que, ao fomentar o debate para com a iniciativa privada a fim de alcançar-se a melhor solução para as demandas estatais, prestigia-se em primeiro lugar a qualidade do investimento do erário público e a otimização dos serviços prestados em favor da coletividade, especialmente no atual contexto de crise econômica agravada pela pandemia em curso, em virtude do que deve ser privilegiado o menor dispêndio de verbas e a maior eficiência e mesmo a lucratividade da contratação ou aquisição tencionada pelo Estado.

Em verdade, o legislador ao prever na Lei nº 14.133/2021 o diálogo competitivo visou prestigiar a melhor relação entre qualidade e preço, uma vez que permitindo essa espécie de pré-concorrência, por assim dizer, a Administração Pública poderá selecionar a melhor proposto de resolução da demanda estatal que também prestigie a economicidade, uma vez que nos modelos licitatórios mais antigos, as empresas e particulares que trabalham com aquisições públicas sempre acrescem ao preço final do bem adquirido ou serviço a ser prestado, a chamada margem de “risco”, ou seja, precificam o valor da contratação de forma aumentada a fim de majorar um determinado percentual no preço cobrado do Poder Público, considerando a possibilidade de defasagem monetária ao contratar com o Estado.

5 Ampliar em: DUDA, João Guilherme. Nova Lei de Licitações: análise econômica da modalidade “diálogo competitivo”. JG Duda, 2021. Disponível em: <https://jgduda.com.br/diologo-licitacao>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

Por meio da utilização do diálogo competitivo é plenamente viável que esse percentual de defasagem seja suprimido a fim de ampliar a competitividade entre as empresas proponentes. Nesse sentido, importa salientar o que dispõe o art. 5º da novo diploma normativo, *in verbis*:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

Verifica-se de pronto, que a inovadora ferramenta licitatória prestigia diversos princípios norteadores das contratações públicas. E, muito embora a chamada vantajosidade não esteja expressamente consignada na letra da lei, as inúmeras construções doutrinárias, considerando a intenção implícita do legislador, fizeram as necessárias vinculações a referida diretriz normativa. Vejamos, inclusive, as palavras de Freitas (2012, p.78), *in verbis*:

Nessa chave, nas licitações e contratações administrativas, forçoso assumir que a proposta mais vantajosa será sempre aquela que, entre outros aspectos a serem contemplados, apresenta-se a mais apta a causar, direta ou indiretamente o menor impacto negativo e, simultaneamente, os maiores benefícios econômicos, sociais e ambientais. Por esse prisma, o sistema de avaliação de custos, sob pena de violação flagrante do princípio constitucional em apreço, terá de ser reformulado e incluir os custos indiretos, no intuito de estimar os dispêndios futuros a serem efetuados em função dos previsíveis impactos sistêmicos das decisões administrativas tomadas e dos riscos assumidos. Ou seja, antes de licitar, não se podem ignorar, candidamente, os custos ambientais, sociais e econômicos de cada escolha administrativa.

Em verdade, o legislador foi tão contundente em ressaltar a importância do princípio da vantajosidade no contexto das licitações públicas que o novo diploma normativo elenca expressamente a relevante diretriz administrativa na posição mesmo de objetivo do procedimento licitatório, conforme se verifica nos seguintes termos, *in verbis*:

Art. 11 — O processo licitatório tem por objetivos: I — assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; II — assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; III — evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; IV — incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações

ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Todavia, importa consignar a título de esclarecimento, que a proposta mais vantajosa para a Administração Pública não necessariamente é aquela cujo preço é mais acessível e sim, quando a contratação ou aquisição pretendida importa na melhor relação custo/benefício ao longo do tempo, em favor da coletividade. Ou seja, quando são favorecidos fatores econômicos, tais como: menor preço, maior economia durante a execução do contrato, durabilidade, ou mesmo a preservação do meio ambiente, produção reduzida de resíduos, menor potencial de poluição ambiental, aspectos de cunho social, tais como incentivos à redução das desigualdades, favorecimento de minorais étnicas e etc.

Assim, observa-se que, sem permeios de dúvida, o diálogo competitivo, enquanto inovação legal no contexto normativo licitatório, demonstrou a plena assertividade do legislador ao importar da legislação supranacional europeia para o intrincado cenário administrativo brasileiro, a importante ferramenta de incentivo aos princípios da eficiência e vantajosidade e, sobretudo, pela clara intenção do novel regramento em prol da preservação do erário público e, em última estância, do melhor interesse da coletividade.

4 | A MAXIMIZAÇÃO DA VIRTUALIZAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS, O PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE E A PROMOÇÃO DA INGERÊNCIA SOCIAL NOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS

Muito embora o princípio da publicidade nas contratações públicas não represente necessariamente uma diretiva inovadora no cenário das gestões de natureza estatal, uma vez que é uma das mais importantes diretrizes norteadoras dos atos administrativos, é uma realidade indubitável que a maximização da virtualização das contratações públicas trouxera inquestionável avanço no fortalecimento da transparência e sobretudo, da ingerência indireta por parte da sociedade como um todo, bem como das entidades fiscalizatórias civis e públicas, no delicado contexto dos procedimentos licitatórios.

Utilizar-se da expressão ingerência indireta pode, num olhar apressado, implicar em certa contradição terminológica, uma vez que o termo ingerência refere-se ao “ato de tomar parte em algo que é da competência de outrem; intervenção indevida; intromissão.”⁶ No entanto, muito embora possa denotar um sentido ligeiramente contraproducente à acepção comum, do ponto de vista social, é de extrema relevância, especialmente quando se vincula o sentido do termo a importância do princípio da publicidade na Administração Pública.

Inicialmente, importa consignar que a expressão publicidade decorre do ato de tornar público, lançar luz, coletivizar o acesso às informações atinentes aos processos administrativos, a fim de que a sociedade tenha facilitado o amplo acesso aos dados concernentes a gestão da máquina estatal. De modo que a publicidade configura, em certo

⁶ Ampliar em: INGERÊNCIA no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/inger%C3%A2ncia>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

sentido, um importante óbice em desfavor da corrupção, uma vez que tornar público todos os passos pertinentes aos procedimentos licitatórios dificulta a ação de agentes criminosos, uma vez que reforça o controle social – ou seja, o controle pela coletividade - da fazenda estatal.

Priorizar a acessibilidade das informações pertinentes aos certames públicos à população em geral, implica sobretudo em maior controle e fiscalização por parte dos interessados na melhor destinação do dinheiro proveniente da expressiva cobrança de impostos em desfavor do contribuinte brasileiro, que sofre continuamente os efeitos da malversação do erário decorrente dos deficitários mecanismos fiscalizatórios.

Ou seja, não por acaso, Di Pietro (2021, p. 792) informa, a respeito da referida conceituação doutrinária, o seguinte arrazoado, *in verbis*:

Por ser pública a atividade da Administração, os processos que ela desenvolve devem estar abertos ao acesso dos interessados. Esse direito de acesso ao processo administrativo é mais amplo do que o acesso ao processo judicial; neste, em regra, apenas as partes e seus defensores podem exercer o direito; naquele, qualquer pessoa é titular desse direito, desde que tenha algum interesse atingido por ato constante do processo ou que atue na defesa do interesse coletivo ou geral, no exercício do direito à informação assegurado pelo artigo 5º, inciso XXXIII, da Constituição.

A publicidade dos atos administrativos não é apenas uma necessidade intrínseca das gestões estatais por sua própria natureza pública, mas é uma importante ferramenta fiscalizatória social, com o intuito de coibir atos lesivos ao patrimônio coletivo. E, sem sombra de dúvida, a virtualização dos procedimentos licitatórios configura enorme avanço neste particular, conforme se verá cabalmente demonstrado a seguir.

O legislador acertou ao determinar no bojo da Lei nº 14.133/2021, que doravante, respeitados os limites da vigência previstos no referido diploma normativo, as licitações públicas deverão tramitar, preferencialmente, em regime de processamento virtual. Nota-se que houve por parte de legislador uma grande preocupação para que houvesse uma efetiva migração do antigo sistema de licitação impressa para a modernização completa do processo, que deverá ser realizado de forma prioritariamente eletrônica. Confira-se o teor normativo, *in verbis*:

Art. 17. O processo de licitação observará as seguintes fases, em sequência: [...]§ 2º As licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo. [...]§ 4º Nos procedimentos realizados por meio eletrônico, a Administração poderá determinar, como condição de validade e eficácia, que os licitantes pratiquem seus atos em formato eletrônico. § 5º Na hipótese excepcional de licitação sob a forma presencial a que refere o § 2º deste artigo, a sessão pública de apresentação de propostas deverá ser gravada em áudio e vídeo, e a gravação será juntada aos autos do processo licitatório depois de seu encerramento.

Além de determinar a tramitação preferencial das atos licitatórios por meio eletrônico, o legislador também alçou a necessidade de virtualização de tais procedimentos à condição de princípio, conforme se verifica no bojo do art. 12, que consignara taxativamente que no processo licitatório, “[...] os atos serão preferencialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico [...].”

Não bastasse a nova diretiva normativa que determina a tramitação eletrônica das contratações públicas, também foi consignada de forma expressa no teor da Lei nº 14.133/2021, como meio de maximizar a publicidade do procedimento licitatório, a criação do chamado Portal Nacional das Contratações Públicas (PNPC), conforme disposição elencada no art. 174, a seguir transcrito: “Art. 174. É criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à: I – divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei [...].”

A determinação legal de criação do chamado PNCP, além de prestigiar a publicidade e amplo acesso social aos procedimentos licitatórios, visa igualmente, incentivar a eficiência e celeridade nos referidos procedimentos, antigas demandas governamentais cujos esforços de resolução foram precipitados, em especial, por conta do contexto extremo da pandemia do COVID 19, que exigiu dos gestores públicos medidas urgentes que agilizassem a tramitação das contratações públicas, mas que foram claramente dificultados pela característica burocracia e complexidade dos processos de natureza estatal.

A migração dos procedimentos licitatórios presenciais para o contexto eletrônico representa, sobretudo, um grande esforço legislativo no sentido de modernizar, tornando mais eficiente e ágil a legislação administrativa pertinente às contratações estatais. Nota-se ainda que, a virtualização do procedimento licitatório, aliada à criação de um sítio eletrônico nacional, visam prestigiar a unificação, centralização e máxima transparência das compras públicas, coibindo atos lesivos ao erário estatal. E, para além disso, também demonstra um exposto compromisso do poder legislativo, para facilitar a implantação dos chamados “programas de integridade” ou medidas de *compliance* governamental que, no cenário governamental, despontam ainda de forma bastante discreta.

Partindo-se da importante premissa que a ampla virtualização e publicidade dos atos licitatórios implica justamente no processamento mais célere das contratações públicas, ao passo em que favorece também o menor dispêndio de tempo, custo e ocupação da mão de obra dos servidores públicos, percebe-se que há, de fato, na edição do novel diploma normativo o compromisso efetivo de proteção ao bem-estar social e ao melhor interesse coletivo.

Vale pontuar que a maximização da tramitação eletrônica dos procedimentos administrativos em geral, não apenas aqueles destinados às licitações, é resultante da natural tendência contemporânea amplamente influenciada pelas diversas tecnologias de comunicação e compartilhamento de informações que predominam o contexto das relações interpessoais e profissionais ao redor do mundo. A virtualização da vida em sociedade

contaminou todos os aspectos da existência humana em comum, inclusive os intrincados e infundáveis processos destinados à gestão pública.

Diante do marco tecnológico que tem representado a vigência da chamada Nova Lei de Licitações, com o intuito de aperfeiçoar este importante setor de interação público-privada, é fato ainda que, além dos inúmeros benefícios sociais e econômicos da tramitação virtual dos procedimentos licitatórios, uma das grandes preocupações dos gestores públicos deverá ser, daqui por diante, justamente com a segurança dos processos de contratações públicas desenvolvidos em ambiente eletrônico.

No entanto, tomadas as devidas precauções, como o necessário fortalecimento dos sistemas de proteção virtual no processamento das contratações públicas, o maior e principal beneficiário da modernização das licitações estatais, certamente, é o cidadão que se encontra nas camadas mais desfavorecidas da população brasileira, uma vez que são justamente aqueles que mais demandam o emprego da melhor qualidade na prestação de serviços públicos básicos, tais como saúde, educação, transporte coletivo, saneamento básico e segurança pública. Nota-se, por fim, que a Nova Lei de Licitações promove e fortalece relevantes diretrizes de matriz intrinsecamente constitucional que, durante décadas, foram deliberadamente olvidados pelo poder público brasileiro.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes vetores de incentivo ao desenvolvimento nacional, sem sombra de dúvida, é representado pelo enorme volume de operações comerciais movimentado anualmente por meio das contratações públicas. Milhares de empresas, de todos os portes e setores da economia, transacionam com a Administração Pública diuturnamente expressiva parcela do Produto Interno Bruto, por meio da aquisição de inúmeros produtos e serviços essenciais prestados em favor da coletividade.

Todavia, o contexto pandêmico associado prolongada vigência de legislações comprovadamente ultrapassadas, demandaram do poder legislativo a aprovação urgente de um novo diploma normativo capaz de satisfazer as demandas requeridas pelas especificidades tecnológicas e sociais características da chamada Quarta Fase do Capitalismo.

O legislador atento as novas requisições sociais e tecnológicas, viabilizou finalmente, a entrada em vigor em 1º de abril do corrente ano, da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações que, instituindo novas ferramentas normativas e consolidando outras já existentes, detêm o potencial de tornar mais célere os intrincados processos de contratação pública, bem como tornar mais eficiente e transparente o investimento do erário estatal.

Observa-se por fim que, a determinação de tramitação preferencial em meio eletrônico das licitações, a criação e implementação já em andamento do Portal Nacional

de Contratações Públicas, associados a diversas outras alterações processuais visaram prestigiar e ampliar a proteção e fiscalização do erário público que, em primeira e última instância, consolidam importantes diretrizes constitucionais de fomento ao respeito pelo contribuinte, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e, sobretudo, a dignidade da pessoa humana.

REFERÊNCIAS

CRESCE **o número de juízes que abandonam a carreira no Brasil**. Conjur Consultor Jurídico, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-05/cresce-numero-juizes-abandonam-carreira-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

DUDA, João Guilherme. **Nova Lei de Licitações: análise econômica da modalidade “diálogo competitivo”**. JG Duda, 2021. Disponível em: <https://jgduda.com.br/dialogo-licitacao>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

BARBOSA, Ruy. **Oração aos Moços**. Edições do Sena Federal. Vol. 271. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

BRASIL. LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015. **Código de Processo Civil** (2015). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

BRASIL. LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos** (2021). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

DIRETIVA 2014/24/UE **do Parlamento Europeu e do Conselho**, 26 de fevereiro de 2014. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

FREITAS, Juarez. **Princípio da Sustentabilidade: licitações e a redefinição da proposta mais vantajosa**. Revista de Direito da UNISC, Santa Cruz nº 38, jul-dez 2012.

INGERÊNCIA **no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/inger%C3%Aancia>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

JUSTIÇA, **Com cargos vagos, Brasil tem déficit de 4,4 mil juízes**. Jornal do Comércio, 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/politica/2020/01/720660-com-cargos-vagos-brasil-tem-deficit-de-4-4-mil-juizes.html. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Comentários ao art. 5º, XXXV. Comentários à Constituição do Brasil**. J. J. Gomes Canotilho, Gilmar F. Mendes, Ingo W. Sarlet, Lenio L. Streck (coords.). São Paulo: Saraiva: Almedina, 2013.

MARCOLIN, Pedro Henrique Magalhães. *Diálogo competitivo é uma mudança positiva para as contratações públicas*. Conjur, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-14/marcolin-licitacao-dialogo-competitivo-mudanca-positiva>. Acesso em: 10 de novembro de 2021.

MONTENEGRO, Manuel Carlos. *Há déficit de 19,8% de juízes no Brasil*. CNJ Conselho Nacional de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ha-deficit-de-19-8-de-juizes-no-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

PIETRO, Maria Sylvania Zanella Di. *Direito Administrativo*. 34ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Data de aceite: 01/04/2022

Ramon Maciel Ferreira

Fundação Getúlio Vargas. Doutorando em Bens Culturais e Projetos Sociais pela FGV

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Universidade Federal Fluminense. Doutor em Engenharia Civil – Computação pela UFRJ.

RESUMO: O SIGA é responsável pela estruturação e gestão de documentos da administração pública, visto sua importância, dedicamos este artigo para investigar como é o cumprimento destas regulamentações. Para tal optamos pelas Universidades Federais, um universo de instituições públicas de eficiência reconhecida e com características administrativas normatizadas pelos mesmos parâmetros. Para analisar cada uma das portarias e decretos, solicitamos à administração de cada uma das instituições que respondesse a um questionário estruturado sobre o grau de cumprimento de cada uma delas. Os dados foram recolhidos e tratados, apresentando inclusive as instituições que não responderam à solicitação, indo de encontro à prerrogativa máxima da Lei de Acesso à informação, que estabelece que a informação tem por regra o acesso livre da informação pública, construímos assim panorama sobre o cumprimento destas legislações.

PALAVRAS-CHAVE: Acessibilidade Informacional; Gestão Pública; e-Mag

ABSTRACT: SIGA is responsible for the

administration and management of public administration documents, given its importance, we dedicate this article to investigate how compliance with these regulations is. To this end, we opted for a universe of public institutions of recognized competence and with administrative characteristics regulated by the same parameters. To analyze each of our administration doors, we respond to each of the institutions and decrees on the degree of compliance with each of them. The data were provided for public access consultation and managed, presenting as institutions that did not respond to the request for information, which establish that public access has as a rule the panorama of free information compliance with these laws.

KEYWORDS: Informational Accessibility; Public administration; e-Mag

1 | INFORMAÇÃO, DIRETRIZES ARQUIVÍSTICAS E ACESSIBILIDADE INFORMACIONAL NOS WEBSITES DAS IFES

A informação é o elo de união de nações, ela interliga culturas e povos e no processo de construção através de signos e símbolos com teor significativo para os usuários, através da comunicação, ela é capaz também de excluir atores importantes do processo contínuo da percepção e pertencimento da cidadania plena. Ao entendermos a informação como este elo principal da comunicação devemos atentar para que ela não tenha caráter excludente. E tratando-se da informação disponibilizada em websites de Instituições de Ensino Superior

(IFES) ela torna-se parte do propósito institucional de acolhimento, formação acadêmica e inclusão, o que tornam os portais institucionais na era digital a representação gráfica da IFES.

Através de um estudo de caso exploratório foi possível pesquisar junto às IFES foi possível quantificar e observar o comportamento institucional até o ano de 2016. Dando continuidade à temática foi possível aprofundar na análise sobre a informação disponibilizada nos *websites* estar ou não acessível ao usuário final.

Também foi possível perceber a necessidade de maiores investimentos na adequação e desenvolvimento de políticas de arquivos nas IFES, bem como uma maior atenção aos critérios desenvolvidos e estabelecidos pelo Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG), que reflete diretamente na acessibilidade da informação disponibilizada nos *websites* das instituições.

Baseados nos conceitos e métodos arquivísticos é possível conduzir o tratamento informacional de maneira coerente, responsável e que atente para as eventuais orientações quando a segurança, acesso e acessibilidade da informação disponibilizada ao longo de seu ciclo de vida, operacionalizado por rotinas administrativas, preservação documental, processamento e disseminação da informação. Enquanto campo de pesquisa e ensino a Arquivologia abordará a informação independente de suporte de registro ou meio de propagação, o que a coloca como um condutor de elo informacionais.

Através da Lei nº 8.159 de 08 de janeiro de 1991, o conceito de conjuntos documentais como, “documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou natureza dos documentos”, munidos de três características bem como apontado por Marilena Paes (2013), como cada documento sendo único em seu conjunto documental, com a capacidade de testemunhar atividades de forma orgânica aos demais documentos da instituição.

O Arquivo enquanto local, entende-se como uma reunião funcional de documentos com a informação preservada e acessível, estando o funcionamento planejado para que a comunicação entre os setores para o desenvolvimento de suas atividades, estando o Arquivo sábio da natureza das atividades e do planejamento estratégico da instituição e tendo sua principal finalidade, como apontado por Paes (2013, p.21), é a de servir a administração, ao mesmo tempo que se constitui e constrói o conhecimento administrativo, comprobatório e histórico contido nos acervos sob sua guarda.

A produção de documentos é essencial para quaisquer ações administrativas, a relação orgânica entre estes documentos é um dos aspectos característicos dos documentos arquivísticos, com características peculiares como unicidade, cumulatividade, organicidade, imparcialidade e autenticidade. A especificação de características dos documentos de arquivo são fundamentais e estabelecem o objeto de estudo da Arquivologia e suas ações

de tratamento da informação arquivística, Segundo Rodrigues (2014):

O conceito do documento é mais amplo do que no passado, porque reflete a própria complexidade do seu ambiente de produção, e para analisá-lo é necessário compreendê-lo em sua essência e na lógica de funcionamento do órgão que o produziu. Disto decorre a necessidade de um parâmetro científico para identificá-lo, conhecimento que permite ao arquivista chegar à essência do documento, para denominá-lo e defini-lo como próprio de arquivo e, portanto, planejar adequadamente seu tratamento documental, em qualquer situação que se apresente ao longo do ciclo vital (RODRIGUES, 2004, p. 10).

Base para a construção da ideia de gestão é iniciada com o *Manual for the arrangement and description of archives*, Manual para a Organização e Descrição dos Arquivos, escrito em 1898, pelos arquivistas holandeses Samuel Muller, Johan Feith e Robert Fruin, também conhecido na Arquivologia apenas como Manual dos Holandeses. O conceito de ciclo de vida dos documentos começa a existir em 1950, nos EUA como resultados de estudos iniciados durante a Segunda Guerra Mundial 1939- 1945, segundo Indolfo (2013):

Com a explosão da produção documental, a partir do período entre as duas Guerras Mundiais, o surgimento do conceito de gestão de documentos e a necessidade de controle do ciclo vital das informações foram fundamentais para a redefinição da disciplina Arquivística bem como para os profissionais da área. (...) O progresso econômico e o desenvolvimento científico e tecnológico, empreendidos nos anos 1930 e 1940, acentuaram-se em virtude da Segunda Guerra Mundial e conduziram a denominada *explosão da informação*, o que vai explicitar o caráter político-estratégico da informação científica, base para a aceleração dos estudos voltados à questão da informação e sua recuperação, preocupações iniciais da Ciência da Informação (INDOLFO, 2013, p. 02).

O parágrafo faz referência avaliação de documentos, processo responsável pela identificação dos valores de arquivos em razão dos fins da instituição e visando sua destinação. Segundo Schellenberg (2012, p.83) “documentos públicos modernos são de duas categorias: Valores primários, para a própria entidade onde se originam os documentos, e valores secundários, para outras entidades e utilizadores privados”. Segundo Bernardes (2008):

Ao definir normas e procedimentos técnicos referentes à classificação, avaliação, preservação e eliminação de documentos públicos, a gestão documental contribui decisivamente para atender às demandas da sociedade contemporânea por transparência nas ações de governo e acesso rápido às informações. (BERNARDES, 2008, p.06).

No Brasil a avaliação de documentos e elaboração da tabela de temporalidade fica a cargo de uma Comissão Permanente de Avaliação e destinação de Documentos (CPAD), definido pelo Dicionário Brasileiro de terminologia Arquivística como “Grupo multidisciplinar encarregado da avaliação de documentos de um arquivo, responsável pela elaboração da tabela de temporalidade” como consta no art. 18 do decreto presidencial nº 4.073, de 03

de janeiro de 2002.

O instrumento arquivístico, Tabela de Temporalidade, defini no que tange aos documentos de arquivo todo o ciclo de vida dentro de instituição, suas determinações tem como base formativa a legislação vigente, a função administrativa de cada tipologia documental, seus aspectos e natureza jurídica, fiscal e leva em consideração o envolvimento histórico-social. A determinação de prazos de guarda é dividida em três etapas do arquivo, corrente, intermediário e permanente. Segundo Bahia (2012, p. 05) “a Tabela de Temporalidade foi desenvolvida com o objetivo de: Evitar duplicidade na classificação de documentos. Propiciar melhor caracterização do assunto tratado no documento. Especificar a denominação do documento que encerra determinado assunto”.

Durante o processo técnico, seleção, os documentos são separados entre os que detêm valor permanente e os que estão passíveis de eliminação. O ato de separar é a aplicação prática de separação física dos documentos depois da avaliação, promovendo sua destinação (Eliminação, Transferência e Recolhimento). Segundo Bernardes (2008):

A seleção é a separação física dos documentos de acordo com a sua destinação: eliminação: trata-se da destruição dos documentos cuja operacionalização dependerá de seu volume, podendo ser levada a efeito manualmente ou através de trituradoras. transferência: envio dos documentos para o arquivo intermediário, acompanhados de listagem, onde aguardarão o cumprimento dos prazos de guarda e a destinação final; recolhimento: envio dos documentos para o arquivo permanente. Nesta fase, o arquivo deve elaborar instrumentos de recuperação da informação com vistas à sua guarda permanente e seu acesso público (BERNARDES, 2008, p.20).

Bernardes aponta a necessidade e eficácia do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade, como instrumentos do fazer arquivístico na gestão documental. Segundo Bernardes (2008):

O Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo são instrumentos eficazes de gestão documental. Estes dois instrumentos garantem a simplificação e a racionalização dos procedimentos de gestão, imprimindo maior agilidade e precisão na recuperação dos documentos e das informações, autorizando a eliminação criteriosa de documentos desprovidos de valor que justifique a sua guarda e a preservação dos documentos de guarda permanente (BERNARDES, 2008, p.10).

A Tabela de Temporalidade é definida pelo Arquivo Nacional, pelo Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística como “instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos” (Arquivo Nacional, 2005). Segundo Bernardes (2008, p.11) “A Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo resulta da atividade de avaliação, que define prazos de guarda para os documentos em razão de seus valores”.

A teoria das Três idades do Arquivo aponta fases distintas para a qualificação do

documento de arquivo, sendo dividido em Fase Corrente; Fase Intermediária; e Fase Permanente. Em acordo com a autora Ana Indolfo (2013), a autora Ribeiro também aponta como evento impulsionador as evoluções arquivísticas ocorridas durante e após a Segunda Guerra Mundial. Segundo Ribeiro (2011, p.03): “após a 2ª Guerra Mundial, generalizou-se o apodítico princípio das “três idades do arquivo”, que pode ter tido origem em Itália, no início do século XX, por meras razões práticas de instalação dos documentos.”.

A gestão de documentos engloba sua vida administrativa, sua produção, utilização até o momento de sua destinação, preservação ou eliminação. A legislação vigente no Brasil, sobre a Constituição Federal de 1988, art. 216, § 2.º determina a responsabilidade dos arquivos: “Cabem à administração pública, na forma de lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”. Apontado pela, Política Nacional de Arquivos, Lei Federal de Arquivos n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991, art. 1.º “É dever do poder público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivo, como instrumento de apoio à administração, à cultura e ao desenvolvimento científico e como elemento de prova e informação”. Considerando Gestão de Documentos, em seu art. 3.º “Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”. Cruz (2013) aponta que:

A gestão de documentos é considerada parte da função do serviço de informações, que, geralmente, está subordinada aos serviços administrativos. Assim, em um organograma de uma organização típica, a gestão de documentos está no mesmo nível dos outros serviços relacionados, como a informática e os serviços gerais. O responsável pelas atividades administrativas, gestor de alto nível, poderá controlar todos os serviços de informação. O gestor de documentos será responsável por alcançar os objetivos do programa de gestão de documentos, do qual dependem muitas metas da instituição (CRUZ, 2013, p. 24).

A fase de produção documental é estabelecida por regimentos e instrumentos que determinam a tipologia, a classificação e a temporalidade. Alguns instrumentos trazem informações mais completas com número de cópias que o documento deve ser produzidas e o número de vias originais. Rhoads (1989) aponta que:

1a Fase – Produção de documentos: Esta fase é particularmente importante. Visa: a) prevenir a criação de documentos não essenciais e assim reduzir o volume dos documentos a serem manipulados, controlados, armazenados e destinados; b) intensificar o uso e o valor dos documentos que são necessários; c) garantir o uso de materiais apropriados na confecção de documentos; d) assegurar a utilização apropriada da microfilmagem e/ou digitalização e automação ao longo de todo o ciclo de vida dos documentos. (RHOADS, 1989, p. 21).

Documentos são produzidos intencionalmente para registro de ações, acompanhamento e outras atribuições administrativas, durante sua fase de utilização, são

necessárias ações de controle e preservação da informação. O documento deve estar em perfeito estado de uso, ordenado, organizado e acessível, exceto em caso de informações classificadas com sigilo. Rhoads (1989) em seus textos aponta que:

2a Fase – Utilização dos documentos: Envolve o controle, uso e armazenamento de documentos necessários ao desenvolvimento das atividades de uma organização. A segunda fase abrange medidas para assegurar: a) rapidez no ato de disponibilizar documentos e informações necessários ao desenrolar das funções da instituição; b) uso efetivo da informação e arquivos correntes; c) seleção do material, do equipamento e do local para o armazenamento dos documentos. (RHOADS, 1989, p. 21).

Finalizado o período de utilização administrativa dos documentos, segundo a Tabela de Temporalidade e Destinação, estes serão encaminhados ao seu destino final, sendo possível a Eliminação e a Preservação, quando o mesmo apresentar valor secundário, previamente estabelecido pela diretriz de Avaliação Documental, realizada pela Comissão Permanente de Avaliação e Destinação de Documentos e submetida ao Arquivo Nacional para aprovação e respectivos procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Público.

O Decreto Federal n.º 1.799, de 30/01/96, em seu art. 11, estabelece que: “Os documentos, em tramitação ou em estudo, poderão, a critério da autoridade competente, ser microfilmados, não sendo permitida a sua eliminação até a definição de sua destinação final”. Apontando também sobre a eliminação destes documentos em: Art. 12 “A eliminação de documentos, após a microfilmagem, dar-se-á por meios que garantam sua inutilização, sendo a mesma precedida de lavratura de termo próprio e após a revisão e a extração de filme cópia”.

3a Fase – Destinação dos documentos: É uma fase crítica, pois envolve decisões sobre quais documentos devem ser preservados permanentemente como memória do passado de uma nação. Além disso, define-se por quanto tempo os documentos, destinados à eliminação, devem ser retidos por razões administrativas ou legais. Programas de destinação de documentos devem reunir as seguintes atividades: a) identificação e descrição de documentos por séries ou classes; b) listagem destas séries e classes para retenção ou destinação; c) avaliação para determinar quais documentos são de guarda permanente; d) eliminação periódica dos documentos destituídos de valor permanente; e) recolhimento dos documentos permanentes para a instituição arquivística (RHOADS, 1989, p. 21).

Um grande problema enfrentado é decorrente da produção indiscriminada e sem critérios de documentos, originais, cópias, bem como documentos distintos, mas análogos em assunto e conteúdo. Esta produção errônea e sem instrumentos de destinação e eliminação são nomeadas de Massa Documental Acumulada – MDA. Segundo RAMOS (2011):

Devido à falta de implantação de políticas, programas e projetos de gestão de documentos nas organizações, e da ausência de profissionais arquivistas

bem como de funcionários com treinamento devido, acaba por gerar o que, no país, vem se generalizando em denominar de “massa de documentos acumulados”. Sendo assim, a massa documental acumulada é consequência da má gestão do arquivo corrente. Não há uma classificação, simplesmente é acumulada, depois é retirada dos setores de trabalho para o depósito, após terem concluído o seu objetivo de primeira instância ou enviadas apenas por questões de espaço sem ter passado por nenhum tipo de avaliação (RAMOS, 2011, p. 25).

Assim como Ana Célia Rodrigues que corrobora para esta necessária abordagem e sua consequência para a aplicação e cumprimento da Lei de Acesso à Informação. Segundo Rodrigues (2014):

Os órgãos públicos brasileiros ainda se caracterizam por uma produção e acumulação descontrolada de documentos, situação que se agravada pela introdução das tecnologias aplicadas aos processos de trabalho. As consequências da falta de preparo da administração pública e, conseqüentemente, da dificuldade para estabelecer políticas de gestão para seus documentos e arquivos, causará impactos para a aplicabilidade da LAI no Brasil (RODRIGUES, 2004, p. 14).

Considerando tais abordagens tornar-se necessário apontar, estudar e implementar políticas públicas para o tratamento da informação e documentos de arquivos. Tais políticas são direcionadas às diretrizes e ações arquivísticas, que serão a fonte normatizadora das ações institucionais. Jardim (2013) aponta que:

Políticas públicas arquivísticas constituem uma das dimensões das políticas públicas informacionais. Em função da realidade observada, é possível detectar situações nas quais políticas públicas arquivísticas são concebidas e implementadas – normalmente sem muito sucesso – ignorando-se as demais políticas públicas de informação existentes. Da mesma forma, são frequentes situações nas quais políticas públicas de informação – muitas vezes em nível nacional – desconhecem por completo as peculiaridades do universo arquivístico. Em alguns casos, por exemplo, políticas arquivísticas e políticas de governo eletrônico são concebidas e desenvolvidas como se pertencessem a universos paralelos (JARDIM, 2013, p. 01).

21 ANÁLISE DE DADOS SOBRE O CUMPRIMENTO DA PORTARIA MP Nº 3/2007

A Constituição Federal, além de um conjunto de normas ela também é um documento arquivístico que estabelece relação orgânica com todos os arquivos que exprimem relação aos brasileiros, documentos produzidos e armazenados por brasileiros ou no território brasileiro, construindo seu papel de importância e significado em todos os conjuntos descritos.

Outra possibilidade é apontar artigos constitucionais que constroem uma comunicação direta com a documentação brasileira e sobre a documentação e informação, como no Art. 5º, que estabelece o direito acesso à informação de órgãos públicos, exceto

em caso de informação classificada com sigilo, regulamentada pelo Decreto nº 2.134, de 24 de janeiro de 1997, que regulamenta o art. 23 da Lei nº 8.159, 08 de janeiro de 1991, que “dispõe sobre a categoria dos documentos públicos sigilosos e o acesso a eles, e dá outras providências.”.

O direito ao acesso à informação descrita no Artigo 5º foi regulamentada pela Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011 de 16 de maio de 2012. Ela construiu mecanismos que possibilitam as pessoas físicas e jurídicas, sem necessidade de apresentar motivos para o acesso da informação pedida, em órgãos públicos e entidades, estando toda e qualquer informação não sensível ou passível de restrições legais de acesso, estando a regra pela divulgação da informação.

Neste contexto os websites são o canal de comunicação mais efetivo para comunicação institucional, sendo seu conteúdo informacional gerido por normas e recomendações, como o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMag), uma série de ações e elementos de adequação que garantiriam a ampliação da acessibilidade informacional caso efetivado e em pleno funcionamento, institucionalizado através da Portaria Nº 3 de 07 maio de 2007 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Estando os websites institucionais comportando-se como um nó crítico dos indicadores utilizados nas análises tendo influência direta e contrária à efetivação do direito de acesso e acessibilidade informacional. Sendo possível apontar que a inadequação destes canais de comunicação está efetivamente abaixo dos índices mínimos que estabelecem uma navegabilidade e usabilidade confortáveis estando em sua maioria abaixo do grau mínimo determinado pelo eMag.

Em pesquisa realizada através de solicitações de acesso à informação, as instituições foram questionadas a respeito do cumprimento de portarias correlacionadas na fundamentação teórica e nas necessidades institucionais, apontadas pela legislação do Sistema de gestão de documentos de arquivo da administração pública federal (SIGA), optando por uma instituição federal de ensino por estado, sendo a de melhor Índice Geral de Cursos (IGC)

	Total	Parcial	Não	Em implementação	Sem Resp.
01 – Portaria Interministerial MJ/MP nº 851/2015	3%	14%	52%	10%	21%
02 – Portaria Interministerial MJ/MP nº 705/2015	3%	0%	62%	10%	24%
03 – Portaria MEC nº 1.261, de 23/2013	3%	28%	10%	10%	28%
04 – Portaria MEC nº 1.224, de 18/2013	14%	24%	21%	14%	28%
05 – Portaria Normativa MP nº 3/2011	0%	24%	31%	17%	28%
06 – Portaria MP nº 3/2007	3%	24%	21%	17%	34%

Figura 01 – Gráfico sobre cumprimento das Portarias do SIGA.

Fonte: Elaboração própria.

Através dos dados obtidos ao longo do programa de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão no LATEC - Laboratório de Tecnologia e Gestão de Negócios da Escola de Engenharia da UFF (2014-2016), optou-se pela temática acessibilidade informacional, apresentada pela Portaria MP nº3 de 2007.

Neste contexto os *websites* desempenham o primordial papel na busca institucional pela garantia de acessibilidade, ocupando a posição de principal veículo de comunicação das Instituições de Ensino Superior, seja através de interações com o público interno ou externo, estando ainda mais evidenciada a inexistência de imagens, a institucionalização do vazio resultante da inacessibilidade da informação visual pela não descrição textual das imagens, seja por qual for a forma, o que excluem parte da população brasileira por não promover a equidade de acesso através dos inúmeros projetos e programas de acessibilidade instaurados nas IES.

Ao tratarmos especificamente de Acessibilidade Informacional devemos entender que é um direito de todos e em resposta às demandas sociais as Políticas Públicas vêm reforçando e construindo ferramentas que possibilitam à população com deficiência ter plena autonomia e assim como o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-Mag), baseado na *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.0)*, uma série de ações e elementos de adequação que garantiriam a ampliação da acessibilidade às informações dispostas em *websites*, caso efetivado e em pleno funcionamento, ações desenvolvidas como normativa em instituições públicas de ensino, bem como os eventuais investimentos de instituições privadas de ensino, na busca por melhores de acesso e dispersão da informação.

3 I CONSIDERAÇÕES E PROSPECÇÕES FUTURAS

Através desta pesquisa foi possível perceber um potencial acadêmico no campo da acessibilidade informacional, entendemos e iniciamos novas pesquisas em desenvolvimento e coleta de dados, sob a hipótese de que as imagens não estejam acessíveis, parcial ou totalmente nos *websites* das IES, o que dificulta ou até mesmo impeça a percepção da

informação visual pelo usuário com deficiência visual.

E estando os *websites* ocupando lugar de destaque na garantia da acessibilidade informacional em Instituições de Ensino Superior, como meio de comunicação de inclusão Informacional, o que segundo Cusin (2010) “é a capacidade de acessar, buscar, avaliar, usar e recriar a informação com responsabilidade social, apropriando-se dos processos e conteúdos disponibilizados via, ou não, tecnologias de informação”.

Porém, evidências veem sugerindo inadequações quanto à Acessibilidade Informacional em *websites*. Cusin (2010) verificou a existência de “ambientes informacionais digitais com problemas relacionados à descrição dos recursos quanto da sua acessibilidade o que acarreta dificuldades de uso por pessoas com deficiência”. Ritter, Roque (2016), ao estudarem os dois maiores portais de notícias do Brasil, ressaltaram que os elementos que facilitariam o uso por PCD não foram planejados para este fim.

Carvalho, Cagnin e Paiva (2017) ao estudarem *websites* dos Governos Estaduais concluíram “que a maioria dos estados apresentou diversos problemas em relação à acessibilidade web, existindo barreiras ao acesso à informação”, podendo também se entendido como um resultado direto de não ser uma prioridade de investimentos institucionais ou até mesmo pelo desconhecimento por parte da equipe de programadores e desenvolvedores de conteúdo.

Considerando estes aspectos apontamos a necessidade de aprofundamento na temática, visto a baixa adequação e cumprimento das portarias analisadas (Figura 01), que aponta aspectos importantes para a justificativa de seu aprofundamento temático bem como de uma maior atenção para aspectos legais e gerenciais sobre gestão da informação disponibilizada em websites de IFES analisando qual o grau de acessibilidade destes portais institucionais.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE, Hilda. Gestão documental aplicada. **São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo**, 2008.

CARVALHO, Vinícios; CAGNIN, Maria; PAIVA, Débora. “Avaliação de Acessibilidade de Web Sites de Governos Estaduais do Brasil”. In: *Anais do XIII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*. SBC, Lavras, MG, 2017. p.116-123. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/issue/view/365>. Acesso em 18 março 2021.

CUSIN, César Augusto. *Acessibilidade em ambientes informacionais digitais*. 2010. 154 f. Tese (doutorado). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, 2010

CRUZ, Emília Barroso. **Manual de Gestão de documentos**. ed. rev. e atual.- Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013. 146 p.; 30 cm. – (Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro; n.3).

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia**. Arquivística. net, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 28-60, 2007.

INDOLFO, Ana Celeste. **O uso das normas arquivísticas no estado brasileiro: uma análise do Poder Executivo Federal**. 2013.

JARDIM, José Maria. **Políticas públicas de informação: a (não) construção da política nacional de arquivos públicos e privados (1994-2006)**. (2013).

RAMOS, Junia Terezinha Morais. **Diagnóstico da massa documental arquivística produzida e acumulada pela Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Minas Gerais**. 2011.

RIBEIRO, Fernanda. **A Arquivística como disciplina no campo da Ciência da Informação**. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 1, n. 1, jan./jun. 2011.

RODRIGUES, Ana Célia. **Identificação arquivística como requisito da gestão de documentos: contribuição para aplicação da lei de acesso à informação no Brasil**. 2014.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6.ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2012.

CAPÍTULO 13

A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG

Data de aceite: 01/04/2022

Eliane De Fátima Alves

Acadêmica do Curso de Adm. Pública da
Universidade Federal de Ouro Preto
Bacharelado em Administração Pública
Salinas – MG

Kleberon Cardoso Jardim

Acadêmico do Curso de Adm. Pública da
Universidade Federal de Ouro Preto
Bacharelado em Administração Pública
Salinas – MG

Lázaro Barbosa Santos

Acadêmico do Curso de Adm. Pública da
Universidade Federal de Ouro Preto
Bacharelado em Administração Pública
Salinas – MG

Sthefany Silva Souza

Acadêmica do Curso de Adm. Pública da
Universidade Federal de Ouro Preto
Bacharelado em Administração Pública
Salinas – MG

RESUMO: A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) tornou-se uma importante ferramenta para preencher a lacuna deixada pela Constituição Federal, estabelecendo regras claras para estabilização das receitas e despesas públicas estendendo a todos os poderes públicos, assegurando uma Administração Pública mais eficiente e transparente, com a finalidade de conter os gastos desmedidos e equilibrar as

contas públicas. O presente trabalho tem como objetivo analisar como a LRF influencia no limite de gasto com pessoal no município de Salinas MG dos exercícios de 2018 e 2019. Assim, foi possível conhecer as particularidades do município e sua execução conforme limite estabelecido na lei já mencionada. A metodologia utilizada referiu-se a um caso com técnicas de pesquisas quantitativa, bibliográfica e documental com levantamento de dados a partir de relatórios. A pesquisa revelou que o município analisado, mesmo acompanhando a legislação vigente ainda se encontra de forma inadequada, tendo em vista que quase sempre ultrapassou o limite prudencial estipulado pela lei. De tal forma, percebeu-se a necessidade por parte do Gestor, de um bom planejamento e controle das finanças públicas, a fim de atender as demandas da sociedade e as regras estabelecidas na LRF para uma melhor execução dos recursos públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Lei de Responsabilidade Fiscal, gasto com pessoal, planejamento.

1 | INTRODUÇÃO

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) é um instrumento de equilíbrio nas contas públicas, a partir da qual se promove qualidade na gestão fiscal através do acompanhamento da elaboração e execução orçamentária. Todavia, os procedimentos para elaboração e demonstrações são pertinentes à Lei 4.320/1964, conhecida como a lei do orçamento. A LRF foi instituída com o objetivo de implementar uma nova conduta dos gestores, sendo pautada no

planejamento, transparência, controle e equilíbrio das contas públicas.

A LRF estabelece normas voltadas para a responsabilidade fiscal na gestão pública exigindo equilíbrio nas contas e eficiência na aplicação dos recursos. Essa lei trouxe mudanças nos aspectos culturais e institucionais para a administração pública, uma vez que, antes dessa lei, não havia preocupação em limites de utilização dos recursos (Abraham (2016)).

A transparência é um grande diferencial na implantação da LRF, pois a sociedade pode acompanhar e fiscalizar a execução do recurso público. Dessa forma, a LRF menciona em seu art.48 que a transparência assegura o incentivo da população para participar da elaboração e discussão da lei de diretrizes, como também o acompanhamento da execução através dos meios eletrônicos.

Além disso, a LRF trata de limites de despesa, incluindo despesa com pessoal, porém essa lei é apenas uma complementar, pois a Constituição Federal de 1988 já trazia condições para tal despesa. Dessa forma, a LRF considera gasto de pessoal o somatório de inativos, pensionistas e ativos e acrescenta que em relação ao limite de despesa com pessoal nenhum órgão poderá exceder ao limite prudencial.

Assim sendo, a pesquisa terá como caso o município de Salinas que é localizada no Norte de Minas Gerais, e com a intenção de compreender e ampliar o conhecimento sobre os questionamentos acima suposto e entendendo que transparência e responsabilidade são os pilares básicos da LRF, sabendo também que a lei traz novos parâmetros para a administração governamental, argumenta-se: Qual a importância da Lei de Responsabilidade Fiscal como ferramenta gerencial no gasto de pessoal no município de Salinas – Minas Gerais?

O objetivo geral desse estudo foi analisar como a LRF influencia no limite de gasto com pessoal no município de Salinas MG. Especificamente pretendeu-se discutir sobre gasto com pessoal conforme a LRF, verificar se o município utiliza essa legislação como ferramenta de planejamento e analisar as despesas desse município com funcionários públicos e terceirizados nos anos 2018 e 2019.

A presente pesquisa se faz necessária por ser um tema que interfere diretamente na qualidade da gestão, uma vez que está voltado ao bom aproveitamento do recurso público, ou seja, que todo o recurso público seja utilizado de forma eficiente. A gestão fiscal está condicionada à LRF quando pautada no planejamento, controle, responsabilidade e transparência (Cruz e Afonso (2018)). Essa Lei é fundamental ao permitir descrever a gestão fiscal de um órgão público. Portanto, é por meio desse instrumento que as organizações buscam conhecer seus limites de despesa e qualidade na aplicação dos recursos.

É importante destacar que o trabalho tem direcionamento para a despesa de Gasto com Pessoal por ser uma das principais despesas citadas na LRF e por contribuir de forma significativa para o aumento de despesa, considerando que na maioria das vezes o esforço para aumento da arrecadação acarreta também no acréscimo do gasto com pessoal.

Por ser uma despesa pertinente e tendo em vista a sua importância, esse estudo tem como enfoque o município de Salinas que ainda não teve pesquisa nesse mesmo aspecto nessa cidade, e também por ser uma cidade pequena e muitas vezes pode ser considerada uma fonte de empregabilidade.

É evidente que diversos são os trabalhos que tem relação com a LRF e também com gastos com pessoal, mas no mesmo âmbito municipal não foi encontrado. De tal modo, serve como aprimoramento dos estudos, como também acompanhamento e verificação da execução da receita em relação à despesa com pessoal em Salinas MG.

Essa pesquisa pode contribuir de forma prática para um gestor público que deseja aprimorar seu conhecimento sobre a LRF e queira implementar ações visando equilibrar os gastos relacionados a servidores públicos. E, considerando que a transparência e a participação popular também são previstas na legislação, esse trabalho pode contribuir de forma significativa para os acadêmicos, administradores públicos e a sociedade em geral, tendo em vista que a execução do orçamento público pode ser acompanhada de perto através das publicações de relatórios fiscais. Além disso, essa pesquisa permite ampliar as informações relacionadas a gastos públicos, exemplificados pelo gasto com pagamento de servidores públicos.

Essa pesquisa está organizada em quatro tópicos. O primeiro tópico é este no qual será discutido o tema, o problema de pesquisa, a justificativa e as contribuições do trabalho. O segundo tópico é o referencial teórico, no qual são discutidos conceitos sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal e seu aspecto dentro do planejamento orçamentário e no gasto com pessoal. O terceiro tópico são os procedimentos metodológicos, seguido dos resultados e discussão. Por fim, as considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Lei de responsabilidade fiscal

A LRF publicada em 2000 trouxe nova forma de analisar os recursos públicos, baseada no planejamento, transparência, controle e equilíbrio das contas públicas. Essa lei é considerada como um novo modelo de gestão, voltada para a valorização da 'coisa' pública. Se aplicada com responsabilidade, essa lei complementar traz benefícios para a sociedade em geral, uma vez que instrui arrecadação justa e correta aplicação dos recursos públicos (ABRAHAM, 2016).

Albuquerque, Medeiros e Silva (2008, p. 94) afirmam:

A Lei Complementar 101/2000, ou Lei de Responsabilidade Fiscal, regulamenta o artigo 163 da Constituição Federal, estabelecendo as normas orientadoras das finanças de que o almejado aprimoramento da gestão das contas públicas deverá ser obtido mediante introdução de melhores práticas de gestão. Especialmente quanto à ação planejada e transparente que possibilite prevenir riscos e corrigir desvios que possam afetar o equilíbrio

das contas governamentais.

A LRF estabeleceu normas de controle dos gastos públicos. Além disso, o gestor se torna responsabilizado pelo uso do recurso público. Essa lei trouxe avanços na organização e estabilidade na elaboração e execução orçamentária, proporcionando maior transparência para com a sociedade (Carneiro (2010)).

Essa lei foi implementada fundamentada no planejamento, transparência, controle e responsabilidade, com normas voltadas para o controle do endividamento. Com isso, foi possível aprimorar a qualidade das ações relacionadas à gestão fiscal dos recursos públicos. Nesse sentido, ressalta-se que serão apresentados mediante a divulgação ampla, inclusive pela internet, os Relatórios de Gestão Fiscal, (RGF), Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO), Anexos de Metas e Riscos Fiscais, Prestações de Contas, dentre outros (Albuquerque, Medeiros e Silva (2008)).

Essa lei é um mecanismo que colabora com a cidadania, uma vez que ela permite a participação popular nas questões orçamentárias, desde sua formulação, execução e avaliação. Isso se deve ao fato de que a LRF trouxe incentivos para que a população participe na elaboração dos planos da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) através das audiências públicas (Araújo, Filho e Gomes (2015)).

A LRF é uma forma responsável na gestão fiscal, pois a lei estabelece limites de gastos com pessoal, seguridade, dívidas, operações de crédito e também limite na renúncia de receita (Martinho (2009)). Nesse sentido, após a LRF, para todo gasto público é necessário mostrar a devida disponibilidade financeira para executar a despesa. Assim, o fornecedor não corre o risco de ficar sem o devido pagamento. Portanto, a despesa realizada sem as obrigações exigidas passa a ser irregular e lesiva ao patrimônio público (JUND, 2008).

A LRF impõe limite em relação à previsão, arrecadação e renúncia de receita, como também estipula a não autorização no aumento de despesa que não tenha estimativa de impacto orçamentário/financeiro, pois despesa que não possui essa avaliação é considerada irregular ou lesiva ao patrimônio público (Araújo, Filho e Gomes (2015)).

A despesa que não acompanhar o impacto orçamentário financeiro ensejará graves efeitos dessa lei como: aplicação sanção civil, administrativa ou penal ao ordenador de despesa. Importante ressaltar que essa lei complementar é direcionada a todos os entes que utilizam recurso público de forma direta ou indireta e a todos os gestores que gerenciam esses recursos (Abraham (2016)).

A LRF estabelece que em caso da receita arrecadada ser menor do que a prevista, a administração pública fica impossibilitada de realizar empenhos para que as metas fiscais sejam cumpridas, salvo em caso que seja obrigatório, constitucional ou legal ou que tenha respaldo na LDO (Gilbert (2005)).

Com a LRF foi possível observar mudança significativa na gestão pública. Ela

inseriu e definiu regras fundamentais para o planejamento e gestão financeira dos entes federados. Um dos pontos de abrangência importantes contidos na Lei Federal 4.320/64 e reafirmados pela LRF em seu Art. 4º: “a) equilíbrio entre receitas e despesas.” Em síntese, é o estabelecimento de quanto serão as receitas para o próximo exercício, de quanto será a despesa, e de regras, antes da execução efetiva do orçamento público.

A LRF possui objetivos como limite de gasto com pessoal, endividamento no último ano de mandato, transparência na gestão fiscal e também o planejamento fiscal (Luque e Silva (2004)).

2.2 Planejamento orçamentário e a LRF

O planejamento orçamentário no setor público deve obedecer à legislação pertinente. Assim, consideram-se os marcos legais: lei 4.320/1964 e a lei complementar 101/2000 conhecida como LRF. A lei 4320/1964 foi pioneira associando planejamento e orçamento público, enquanto a LRF aprofundou essa associação na perspectiva da gestão fiscal (Segundo Vignoli (2014)).

Planejar é um processo sistematizado, dinâmico e permanente, que deve estabelecer o que deseja realizar para obter um resultado satisfatório e desejado. É através do planejamento que os entes federativos controlam e projetam a curto e longo prazo suas metas a serem atingidos (Abraham (2016)).

Quando o planejamento é mais realista, fica notório maior equilíbrio nas contas públicas, tendo em vista que ele auxilia na tomada de decisão. Nesse ponto vale ressaltar que o planejamento orçamentário por ser formulado de forma coletiva, muitas vezes os agentes tendem a aumentar o orçamento e criar déficit, enquanto outros adotam restrições no orçamento para equilibrar as contas (Cruz e Afonso (2018)).

A qualidade e sucesso do planejamento orçamentário dependem do diagnóstico realizado e a situação como se encontra a entidade em relação à gestão anterior, pois é avaliado o grau de endividamento público e nesse sentido o grau de comprometimento da receita orçamentária (Andrade (2013)).

A constituição de 1988 em seu artigo 165 salienta que o planejamento deve ser elaborado sempre pelo poder executivo caracterizando-se por três instrumentos distintos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Orçamento Anual (LOA).

O Plano Plurianual (PPA) norteia diretrizes, objetivos e metas para o setor público pelo período de quatro anos, enquanto a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) detalha as metas e prioridades da administração pública com base no PPA e orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) (Luque e Silva (2004)).

O planejamento fiscal contempla a receita e despesa, contudo é necessário considerar o diagnóstico da entidade física e fiscal, definição das metas estabelecidas de acordo o interesse público, avaliação da capacidade financeira para arcar com as metas a

serem alcançadas a partir de uma análise custo/benefício em relação à situação monetária (Vignoli (2014)). Toda a qualidade da execução do orçamento dependerá da forma como foi realizado o planejamento.

A execução do orçamento depende da receita arrecadada e do serviço que será ofertado, pois o equilíbrio considera o montante de recursos públicos para a prestação de serviços para a sociedade (Luque e Silva (2004)).

Embora sejam três instrumentos de orçamentos eles se harmonizam e se integram com a mesma finalidade promovendo assim um desenvolvimento social em longo prazo. É a partir desses instrumentos que o governo traça suas metas nos diferentes setores econômicos, buscando reduzir as diferenças e o equilíbrio regional (Marques (2017)).

Importante frisar, que a Lei de Responsabilidade Fiscal veio solidificar a Lei 4320 de 1964 que conduz o orçamento público. Dessa forma, a LRF impõe aspecto mais rigoroso em relação ao endividamento e gasto com pessoal para obter equilíbrio nas contas (Luque e Silva (2004)).

2.3 Limite de gasto com pessoal e a LRF

A LRF impõe limite para a utilização do recurso com gasto com pessoal, na II seção da lei mencionada define:

Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como despesa total com pessoal: o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência. Art.18 (LRF).

A despesa com pessoal é um dos mais relevantes aspectos dessa legislação, e se aplica a todos os servidores, independente do regime de trabalho ou vínculo empregatício Abraham (2016). De tal modo, qualquer servidor que trabalhe de forma excepcional, ou através de concurso público deve ser calculado na despesa de pessoal.

O gasto com pessoal é um dos pontos que mais afeta a o gasto público, comprometendo boa parte da receita corrente líquida. Essa despesa representa ao longo dos anos um histórico elevado nos estados brasileiros, reduzindo dessa forma parte da receita que pode ser utilizada nas contas de serviços públicos e investimento e infraestrutura (Giubert (2005)).

Dessa forma, a Lei Complementar 101 – LRF, art. 18, trouxe a regulamentação da Constituição complementando com o seguinte texto:

Para efeitos desta Lei Complementar, entende-se como despesa total com pessoal: o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou

empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos de aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência. (BRASIL, 2000).

A Constituição Federal de 1988 em seu art.169 previa condições para gasto com pessoal, como já foi mencionado, enquanto a LRF veio preencher a lacuna impondo limites sobre a receita corrente líquida. O artigo 19 dessa lei define:

Art.19 Para os fins do disposto no caput do art.169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir discriminados:

I - União: 50% (cinquenta por cento);

II - Estados: 60% (sessenta por cento);

III - Municípios: 60% (sessenta por cento).

Para os municípios, a despesa total com pessoal é de 54% dos 60% da receita corrente líquida, sendo que o limite prudencial equivale a 51,30%. Dessa forma, o não cumprimento do limite estabelecido pode acarretar aos dispositivos e sanções da LRF (Medeiros *et al* (2017)).

A LRF estabelece limite de despesa líquida com pessoal com o objetivo de equilibrar as contas públicas e dar transparência das contas públicas, bem como reduzir o endividamento (Dalmonch *et al* (2011)).

O demonstrativo da despesa com pessoal bem como as adequações no caso de exceder os limites serão apresentados no Anexo I do Relatório de Gestão Fiscal-RGF, onde discriminará inclusive outras despesas de pessoal decorrentes de Contratos de Terceirização (Andrade (2013)).

3 I METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Essa pesquisa, pelas suas características, se configura como um estudo quantitativo, por utilizar dados numéricos como fonte para análise. A pesquisa quantitativa pode ser considerada quando tudo é quantificável, traduzindo em informação para classificar e analisar (Silva (2000)). Esse método justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza do fenômeno investigado. Assim sendo, as principais fontes de dados foram os relatórios da contabilidade, encerramento do exercício para apuração de valores e percentuais da receita utilizada e do percentual atingido e o site fiscalizando com o Tribunal de Contas do Estado (TCE).

A pesquisa, do mesmo modo, se caracteriza como bibliográfica, dado que a pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer estudo científico, visando à construção da base teórica da pesquisa (Oliveira (1999)).

3.2 Coleta de dados

Após revisão da literatura relativa ao tema proposto, buscou-se compreender de forma mais clara e aprofundada os fatos que determinam o problema da pesquisa. Em relação à técnica de coleta de dados foram utilizados os relatórios anuais referentes aos anos de 2018 e 2019 disponibilizados pela Secretaria de Fazenda do município. De forma complementar foram utilizados e analisados os relatórios do quadro demonstrativo dos gastos com pessoal liquidado acumulado e de comprometimento da máquina administrativa – despesas correntes/receita corrente da cidade de Salinas - MG, através do site do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

3.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados foram realizadas tabulações e cálculos relacionados aos gastos de pessoal. Assim, os resultados apurados nas tabelas possibilitaram e verificar de forma mais rápida e segura ao percentual correspondente ao problema do estudo. Dessa forma, foi possível identificar se o município está dentro do limite prudencial ou se está acima do permitido conforme a LRF e do mesmo modo atender aos objetivos geral e específicos propostos no trabalho.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Demonstrativo gasto com pessoal em 2018

O gasto com pessoal é uma das principais despesas contida na LRF. Por isso, a importância de demonstrar através de tabelas qual o valor da receita corrente líquida do município e comparar com sua despesa.

Receita	Valor
Receita Corrente Líquida do Município = Base de Cálculo	66.843.496,43

Despesas de Pessoal do Exercício	Valores	Percentuais
Vencimentos e Vantagens	23.867.955,10	59,46%
Contratação por tempo determinado	6.394.824,61	15,93%
Indenização e Restituição Trabalhista	1.217.307,96	3,03%
Aposentaria do RPPS	976.519,71	2,43%
Pensão do RPPS	438.485,65	1,09%

Obrigações Patronais	7.183.168,20	17,89%
Sentenças Judiciais Pessoal	64.853,88	0,16%
SOMA	40.143.115,11	100,00%
Deduções	Valor	
Total das Despesas com Pessoal no Município	40.143.115,11	
(-) Indenização por Demissão	1.217.307,96	
(-) Inativos e Pensionistas	1.415.005,36	
Total das Despesas com Pessoal = Base de Cálculo	37.510.801,79	

Tabela 1 - Gasto da Prefeitura Municipal de Salinas com pessoal exercício 2018.

Fonte: Fiscalizando com o TCE/MG.

Como se observa na tabela 1, a receita corrente líquida no ano de 2018 foi de R\$ 66.843.496,43 valor que considerado para base de cálculo conforme a LRF.

Percebe-se que o cálculo segundo a LRF para gasto de pessoal é 60% da receita corrente líquida (RCL). Todavia 6% desse montante são destinados ao legislativo.

A despesa total com pessoal é de 54% dos 60% da receita corrente líquida, sendo que o limite prudencial equivale a 51,30%. Dessa forma, o não cumprimento do limite estabelecido pode acarretar aos dispositivos e sanções da LRF (Medeiros *et al* (2017)). De tal modo a LRF menciona em seu parágrafo único:

Se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite, são vedados ao Poder ou órgão referido no art. 20 que houver incorrido no excesso:

I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;

II - Criação de cargo, emprego ou função;

III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

IV - Provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;

V - contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6o do art. 57 da Constituição e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.

Tendo como base o limite máximo segundo a LRF e tomando os dados acima, nota-se que no município de Salinas as despesas totais no exercício de 2018 foi R\$ 40.143.115,11 e deduzidos das indenizações por demissão de R\$ 1.217.307,96 e inativos e pensionistas R\$ 1.415.005,36, a despesa líquida para base de cálculo foi de R\$ 37.510.801,79.

O valor da RCL utilizando o limite prudencial equivale a 51,30% da receita corrente

líquida (RCL). É possível, a partir dessa análise, perceber que o município ultrapassou o limite prudencial atingindo uma aplicação de 56,12%.

Percebe-se que a LRF estabelece limite de despesa líquida com pessoal com o objetivo de equilibrar as contas públicas e dar transparência das contas públicas, bem como reduzir o endividamento (Dalmonech et al (2011)).

4.2 Demonstrativo gasto com pessoal em 2019 na prefeitura de Salinas MG

O percentual das despesas com pessoal sobre a receita corrente líquida do município tem como foco apurar o cumprimento do limite legal em conformidade com a LRF LC 101/2000. Para que dessa forma institua uma gestão fiscal responsável, com ênfase no controle do gasto continuado e no endividamento, utilizando como meio de alcançar esse objetivo o cumprimento de metas de receitas e despesas, obediência a limites e condições para a dívida pública e gastos com pessoal.

Receita	Valor
Receita Corrente Líquida do Município = Base de Cálculo	75.192.948,80

Despesas de Pessoal do Exercício	Valores	Percentuais
Vencimentos e Vantagens	24.624.783,25	59,10%
Contratação por tempo determinado	6.444.501,39	15,47%
Indenização e Restituição Trabalhista	1.311.895,07	3,15%
Aposentaria do RPPS	1.040.712,60	2,50%
Pensão do RRPS	349.743,16	0,84%
Obrigações Patronais	7.832.489,13	18,80%
Sentenças Judiciais Pessoal	64.853,88	0,16%
SOMA	41.668.978,48	100,00%

Deduções	Valor
Total das Despesas com Pessoal no Município	41.668.978,48
(-) Indenização por Demissão	1.311.895,07
(-) Inativos e Pensionistas	
Total das Despesas com Pessoal = Base de Cálculo	40.357.083,41

Tabela 2 - Gasto da Prefeitura Municipal de Salinas com pessoal exercício 2019.

Fonte: Fiscalizando com o TCE/MG.

Tomando como a receita corrente líquida de R\$ 75.192.948,80 esse resultado foi deduzido das receitas legais. O valor referente a 54% do executivo equivale a R\$

40.604.192,35 sendo destacado desse valor o limite prudencial conforme Lei nº 101/2000, dessa forma como já mencionado é 51,30%.

O limite prudencial foi utilizado como um meio de cautela e prevenção, não somente para mostrar um sinal de alerta para redução com gasto de pessoal, mas para que o gestor fique atento na sua aproximação dos limites estabelecidos pela legislação, tendo em vista nas vedações que podem ocorrer em caso de excesso.

O total das despesas do município foi de R\$41.668.978,48 deduzindo a indenização por demissão no montante de R\$ 1.311.895,07 o valor líquido das despesas para fins de base de cálculo foi de R\$ 40.357.083,41.

Foi possível analisar que mesmo deduzindo as despesas previstas, o saldo da despesa líquida representa um total de 53,67% da receita disponível para aplicação em pessoal no executivo. A partir dessa análise foi possível verificar que o total utilizado ultrapassou o limite estipulado como prudente para o município. Lembrando que a variação do índice depende tanto da despesa quanto da receita municipal. Porém, não houve diminuição e nem a despesa foi constante e sim aumento da receita nos anos analisados.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei de Responsabilidade Fiscal proporciona ao gestor uma ferramenta indispensável no seu planejamento gerencial para o controle de despesa, pois através de um planejamento realista é possível ter equilíbrio das contas públicas. Além disso, essa legislação prevê detalhamento de transparência, facilitando para a sociedade o acompanhamento da execução através de relatórios publicados.

Essa pesquisa teve como objetivo analisar como a LRF influencia no limite de gasto com pessoal no município de Salinas MG. Com o intuito de responder essa questão houve a necessidade de avaliar as legislações pertinentes ao planejamento fiscal, como também outras bibliografias da área. Foi possível concluir que a LRF tem grande relevância para limitar o gasto com pessoal, tendo em vista que a despesa com pessoal é capaz de influenciar o endividamento do município, no entanto, caso o gestor não se atente aos limites estabelecidos ele pode sofrer penalidades na legislação.

O estudo discutiu sobre conceitos de gasto com pessoal e a relevância da LRF para o gestor em práticas mais eficazes na gestão pública, além de ser um importante instrumento de planejamento. Foi possível analisar que o mecanismo de transparência pública facilita o controle social por parte dos cidadãos e dos órgãos de controle.

A partir da análise de dados foi possível constatar que o município utiliza a legislação como ferramenta de planejamento. Todavia, com base nos percentuais encontrados nos anos de 2018 e 2019 averiguou-se que ainda é deficitário, tendo em vista que em todos os anos ultrapassou os 90% de limite do gasto com pessoal. Fato esse que atribui ao Tribunal de Contas o envio de um sinal de alerta para reduzir a folha de pagamentos.

Por se tratar de um município pequeno, a prefeitura ainda é vista como um empregador por não ter tantos empregos na cidade, fato esse que contribui para o aumento da folha de pessoal.

Notou-se que o município ultrapassou o limite prudencial nos exercícios analisados, de tal forma, ele ficou impossibilitado de aumentar salários, criar cargos ou qualquer alteração que implique em aumento de despesa conforme a lei pertinente.

Pelo demonstrativo dos gastos com pessoal, comparou-se a receita corrente líquida com a despesa. Notou-se que em 2018 o percentual encontrado correspondeu a 56,12%, enquanto em 2019 esse percentual foi de 53,67%. Logo, em todos os exercícios analisados foi possível observar que esse indicador ultrapassou os 90% da RCL que corresponde 48,6% de 54%.

A LRF vem sendo considerada um instrumento de gestão fiscal com o objetivo de equilibrar contas públicas. Embora a sua utilização ainda não seja pautada na regularização e contenção de gastos com pessoal.

É importante ressaltar que a Lei de Responsabilidade Fiscal é uma ferramenta que contribui de forma significativa nas práticas gerenciais do administrador público, pois ela exige a compatibilidade dos orçamentos para a execução da despesa, como também a transparência, controle, responsabilidade e planejamento.

Todavia, seria necessário que os administradores públicos tomassem consciência da importância dos princípios da moralidade administrativa e da gestão responsável e eficiente. Portanto acredita-se que a LRF seja um instrumento importante e primordial, mas não suficiente para o equilíbrio das contas públicas, fazendo-se necessário uma mudança radical na visão de todos que exerçam papel na gestão pública.

Durante o andamento da pesquisa limitações foram encontradas, pois analisar somente os últimos dois anos não seria tão arraigado do ponto de vista da análise dos dados. Uma análise mais ampla deveria ser realizada, considerando essa uma pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Marcus. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

ALBUQUERQUE, C.; Medeiros, M.; Henrique, P.F. **Gestão de Finanças Públicas**. 2 ed. Brasília: Paulo Henrique Feijó da Silva, 2008.

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**. São Paulo: Atlas, 2013.

ARAÚJO, Anderson Henrique dos Santos; FILHO, José Emilio dos Santos; GOMES, Fábio Guedes. **Lei de Responsabilidade Fiscal: efeitos e consequências sobre os municípios alagoanos no período 2000-10**. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v49n3/0034-7612-rap-49-03-00739.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

BRASIL. **Constituição Federal da República de 05 de Outubro de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/salinas/panorama>. Acesso em: 28 março 2020.

_____. **Lei Complementar 101 de 04 de Maio de 2000**. Brasília: Senado Federal, 2000.

_____. **Lei 4.320 de 17 de Março de 1964**. Brasília: Senado Federal, 1964

CARNEIRO, Margareth F. Santos, **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport 2010.

CRUZ, Cláudia Ferreira, AFONSO, Luís Eduardo. **Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: evidências em grandes municípios**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v52n1/1982-3134-rap-52-01-126.pdf>>. Acesso em: 07 de maio de 2020.

DALMONECH, Luiz Fernando, TEIXEIRA, Arilton, SANTANA, José Mário Bispo. **O impacto ex-post da Lei de Responsabilidade Fiscal no 101/2000 nas finanças dos estados brasileiros**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v45n4/a12v45n4.pdf>>. Acesso em: 04 de junho de 2020.

Fiscalizando com o TCE. Disponível em: <https://fiscalizandocomtce.tce.mg.gov.br/#/public/dashboard>. Acesso em 29 mar. de 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel. TOLFO Denise. **Métodos de pesquisa** ; Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIUBERTI, Ana Carolina. Lei de Responsabilidade Fiscal: efeitos sobre o gasto com pessoal dos municípios brasileiros. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ana_Giuberti/publication/4904042_Lei_De_Responsabilidade_Fiscal_Efeitos_Sobre_O_Gasto_Com_Pessoal_Dos_Municipios_Brasileiros/links/58aaeba34585150402023d92/Lei-De-Responsabilidade-Fiscal-Efeitos-Sobre-O-Gasto-Com-Pessoal-Dos-Municipios-Brasileiros.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

JUND, Sérgio. **AFO, administração financeira e orçamentária: teoria e 750 questões**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas** / Christian Laville e Jean Dionne; tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. — Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999.

LUQUE, Carlos Antônio, SILVA, Vera Martins da. A Lei de Responsabilidade na Gestão Fiscal: Combatendo Falhas de Governo à Brasileira. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rep/v24n3/1809-4538-rep-24-03-413.pdf>>. Acesso em 05 de junho de 2020.

MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Célia. **Efeitos da Lei de Responsabilidade Fiscal no endividamento dos Municípios Brasileiros: uma análise de dados em painéis**. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772009000300004&script=sci_arttext>. Acesso em 15 de maio de 2020.

MARTINHO, Márcio de Rezende. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Brasília- DF: Clube dos autores, 2009.

MARQUES, Euvaldo. **Finanças Públicas: administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MATTOS, Sandra. **Como elaborar objetivos de pesquisa**. Disponível em: <https://www.moodle.ufop.br/pluginfile.php/233172/mod_resource/content/1/Como%20elaborar%20Objetivos%20de%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

MEDEIROS, Kátia Rejane de, ALBUQUERQUE, Paulette Cavalcanti de, TAVARES, Ricardo Antônio Wanderley, SOUZA, Wayner Vieira de. **Lei de Responsabilidade Fiscal e as despesas com pessoal da saúde: uma análise da condição dos municípios brasileiros no período de 2004 a 2009**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/csc/v22n6/1413-8123-csc-22-06-1759.pdf>>. Acesso em: 06 de junho de 2020.

SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

VIGNOLI, Francisco Humberto, FUNCIA, Francisco Rózsa. **Planejamento e Orçamento Público**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2014.

CAPÍTULO 14

CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL

Data de aceite: 01/04/2022

Guilherme Dias Pereira

FATEC Baixada Santista – Rubens Lara

Allef dos Santos Cavalcanti

FATEC Baixada Santista – Rubens Lara

Hellen Xavier das Chagas

FATEC Baixada Santista – Rubens Lara

RESUMO: A infraestrutura logística brasileira enfrenta inúmeros problemas, sendo eles expressivos em todos os principais modais utilizados no país. É notório que as principais estratégias governamentais para a realização de melhorias na supramencionada infraestrutura logística sejam voltadas à injeção de capital privado em bens públicos para sua construção, manutenção e operação por meio de licitações. A China, devido a sua grande troca comercial com o Brasil, se mostra como grande interessada em participar das licitações abertas, podendo ser um agente importante na melhoria da infraestrutura nacional. O principal objetivo deste estudo é levantar dados sobre as principais carências da infraestrutura logística brasileira e apresentar investimentos realizados nesta área por empresas de origem chinesa, utilizando informações divulgadas por fontes governamentais, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, evidenciando assim o propósito mútuo de que se concretizem os projetos planejados, mantenham-se os que estão em curso e que amplie-se a parceria entre os países.

PALAVRAS-CHAVE: Infraestrutura. Logística. Investimentos. China.

ABSTRACT: Brazil's logistic infrastructure faces countless significant issues that can be seen throughout all of the country's main transportation modes. It is notorious that the main government strategies created in order to improve the aforementioned logistic infrastructure involve the injection of private capital in public goods in order to build, maintain and manage them through competitive public bidding. China, due to its vast commercial exchange with Brazil, has been greatly interested in participating of open bids and may become a very important player by investing in Brazil's logistic infrastructure. The main purpose of this study is to gather and expose data regarding the main issues faced in brazilian logistics infrastructure and present the investments made by companies of chinese origin using information released by governmental sources through bibliographical and documental research, thus showing the mutual purpose of finalizing projects that are being planned, maintaining active ones whilst further expanding the partnership between both countries.

KEYWORDS: Infrastructure. Logistics. Investments. China.

1 | INTRODUÇÃO

Sendo o 51º colocado no ranking de infraestrutura mundial (WORLD BANK, 2018), o Brasil, tem visto crescimento acelerado no mercado de exportações, tendo como principal

parceiro comercial a China (COMEXSTAT, 2021). Tal crescimento acelerado tem colocado a infraestrutura nacional à prova diversas vezes, seja por filas de caminhões próximas aos portos (SOPESP, 2020), seja pelo longo tempo de espera para atracação de navios nos portos (PORTOS E NAVIOS, 2019) ou ainda pela carência de melhorias na infraestrutura das estradas fora do eixo Sul-Sudeste (CNT, 2019).

Desde a estabilização da democracia brasileira, na década de 1990, quando foram tomadas atitudes estatais voltadas a melhoria da infraestrutura dos principais modais utilizados na matriz de transportes nacional, a principal solução tem sido abrir licitações para que, por meio de parcerias público-privadas, as chamadas PPPs, o capital privado assumisse o papel de parceiro do Estado na melhoria e manutenção de obras previamente realizadas (GOVERNO DO BRASIL, 2007).

Sabe-se muito sobre o interesse da China em expandir seus investimentos a outros países, principalmente àqueles ainda considerados como em desenvolvimento, em variados âmbitos relacionados à infraestrutura, procurando assim desenvolver seus principais fornecedores e vendedores para que possam oferecer-lhe produtos e preços cada vez mais atrativos e também ao obter um retorno direto sobre o capital investido (CURI, ALTALE, PIRES, OLIVEIRA, MARCATO, SCAZUFCA, 2016).

Como seu principal objetivo, este estudo busca levantar dados sobre investimentos chineses realizados no Brasil recentemente, tendo como principal foco a infraestrutura de transportes.

Para este estudo, os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica sobre o assunto, tendo como principais fontes os dados oficiais sobre o relacionamento comercial entre Brasil e China, boletins oficiais sobre investimentos chineses no Brasil, relatórios pertinentes ao tema e pesquisas nacionais referentes à infraestrutura de transportes.

Este artigo apresenta um panorama da atual infraestrutura logística nacional, seus principais desafios e soluções apresentadas. Em seguida, serão apresentados os principais investimentos realizados pela China no mesmo segmento, promovendo uma perspectiva do que já foi, do que está sendo e do que será realizado.

2 | EMBASAMENTO TEÓRICO

Estudos realizados por organizações como a CNT (2020) e também por autores como Wanke e Hajar (2009), Fleury (2001), Alvarenga e Novaes (2000), têm apresentado a importância da infraestrutura como fator competitivo e também os inúmeros obstáculos existentes no cenário nacional para que tal fator venha a ser mais bem utilizado.

Em fontes governamentais, como o Governo do Brasil (2007) e estudos realizados por Marchetti e Ferreira (2012) para o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), encontram-se extensos dados sobre a participação do capital privado na infraestrutura logística e sua regulamentação, acrescida ainda de estudos realizados por

Carvalho e Campos Júnior (2018) e por Moreira, Guimarães e Torgal (2015) que apresentam um panorama histórico e atual da legislação vigente sobre licitações públicas para a realização de Parcerias Público- Privadas.

Por meio de dados informados pelo *American Enterprise Institute* (2020), pode notar-se que a presença de investimentos chineses no exterior é extensa, sendo ela na América do Sul de grande notoriedade conforme também evidenciado por informações oficiais do governo da Argentina (2017). No Brasil, dados oficiais divulgados, especialmente pelos governos estaduais do Maranhão (2018), Mato Grosso (2017), São Paulo (2019), Pará (2020) e Bahia (2020) apontam um vasto leque de investimentos realizados, em realização ou que serão realizados por estatais chinesas em seus devidos territórios.

31 A SITUAÇÃO ATUAL E AS DIFICULDADES DA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NO BRASIL

Para abordar os problemas enfrentados pela infraestrutura logística brasileira, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e documental, na qual foi evidenciada a importância da mesma e porque, apesar dos investimentos, o país não teve resultados tão bons quanto os que poderia ter nos últimos anos, devido à falta de cortes nos custos envolvidos nas operações, tornando-as defasadas e custosas. Conforme menciona Ballou (2001, p.143) “O transporte normalmente representa o elemento mais importantes em termos de custos logísticos e sua infraestrutura [...], a movimentação de cargas absorve dois terços dos custos totais” e como o transporte representa cerca de 60% das despesas logísticas devido à falta de infraestrutura (ALVARENGA, NOVAES, 2000), é importante a valorização e incentivos a iniciativas como a intermodalidade e prestadores de serviços integrados, apresentando uma grande importância para redução de custo do transporte e gerando economia de escala. No Brasil, a média do uso destes serviços como alternativa mais barata cresce cada vez mais em frente ao seu sistema de transportes precariamente desenvolvido, resultando em uma limitação do mercado a áreas próximas ao ponto de produção.

Na prática, a infraestrutura nacional atual há de suportar volumes altíssimos e crescentes. As exportações, apenas durante o ano de 2020, atingiram 209,921 bilhões de dólares (GOVERNO DO BRASIL, 2021) e conseqüentemente, diante deste crescimento acelerado, problemas antes negligenciados têm se mostrado expressivos e preocupantes. Extensivas filas de caminhões aguardando acesso aos portos, longas esperas dos navios para atracação, além das invasões e favelizações das vias férreas (WANKE, HIJJAR, 2009). Grande parte dos exportadores de cargas em contêineres e de cargas a granel consideram como principais dificuldades enfrentadas a disponibilidade de transporte, que implica em gastos extras, *demurrage* de navios, diárias de caminhões e também do escoamento e acesso aos portos, agravados pelas burocracias do processo administrativo.

Adicionalmente, faz-se notável a dependência nacional do modal rodoviário, que, em 2020, segundo a CNT, alcançou o total de 76 % de todas as cargas transportadas no país. Em paralelo, também segundo dados da CNT, ainda no ano de 2020, as rodovias brasileiras se estenderam em 1.717.663 km, sendo que apenas 8%, ou seja, 212.095 km são pavimentadas. Durante o mesmo estudo, foi evidenciado que 59% de toda malha rodoviária apresenta algum problema ou falta de manutenção, tendo seu estado de conservação geral avaliado como ruim ou péssimo. Ainda segundo a mesma pesquisa, o Brasil fechou o ano de 2020 com cerca de 29.993 km de extensão de malha ferroviária, distribuídos por todo o país, sendo a mesma composta por doze malhas concessionadas e por investimentos majoritariamente efetuados pelo setor privado, transportando cerca de 17% de todas as cargas no país (CNT, 2021).

No tocante ao transporte aquaviário, o Brasil possui cerca de 8.000 km de costas e mais de 41.795 km de vias potencialmente navegáveis, sendo apenas 18.616 km efetivamente utilizadas (CNT, 2021). Apesar de possuir o menor custo dentre todos os modais e apesar de ter maior vida útil, consequentemente tendo reduzidos custos de manutenção (COLAVITE, KONISHI, 2015), o transporte aquaviário correspondeu, em 2020, a apenas 6 % de toda a carga transportada no país (CNT, 2021), mostrando assim um desequilíbrio na matriz de transportes brasileira.

É possível notar que o modal de transporte mais utilizado também se apresenta como o que mais possui problemas e obstáculos para sua utilização e, que por consequência, seria favorável ao Brasil uma diversificação de sua matriz de transportes, para Fleury (2001), grandeparte destas distorções na matriz de transportes brasileira e suas ineficiências observadas podem ser explicadas pelos longos anos de estatização dos portos, ferrovias e dutos no Brasil, bem como pelos subsídios realizados no passado.

3.1 Os esforços do governo brasileiro para aprimorar a infraestrutura logística nacional

Apesar da escassez de informações oficiais recentes sobre o assunto, desde a década de 1990, o Brasil tem procurado aumentar e melhorar sua capacidade infraestrutural referente à logística.

Dentre as principais estratégias utilizadas pelo Governo Federal para auxiliar nas melhorias, estão a criação do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) e do PNLT (Plano Nacional de Logística e Transportes). O PAC, criado em 2007, com o propósito de proporcionar a retomada do planejamento e execução de obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética. O PNLT, publicado em sua primeira versão também em 2007, é uma iniciativa do Secretaria de Política Nacional de Transportes do Ministério dos Transportes (SPNT-MT), parodar o setor de transportes de uma visão estratégica de longo prazo (GOVERNO DO BRASIL, 2012).

Na primeira versão do PAC, referente ao período entre 2007 a 2010, conhecida

como PAC I, foram previstos investimentos de 503,9 bilhões de reais, sendo cerca de 11% deste montante, cerca de 55 bilhões, destinados aos transportes, sendo distribuídos em diferentes projetos para diferentes modais (BERTUSSI, ELLERY JÚNIOR, 2012; DÁVILA-FERNÁNDEZ, 2015). Em sua segunda versão, conhecida como PAC II, referente ao período de 2011 a 2014, foram programados investimentos de 955 bilhões de reais em sua totalidade, sendo 27 bilhões direcionados à infraestrutura de transportes (GOVERNO DO BRASIL, 2016). Em conjunto ao PAC, o PNLT visa orientar os investimentos realizados na infraestrutura de transportes até 2023 para organizar e integrar a matriz de transportes nacional (GOVERNO DO BRASIL, 2007).

Apesar dos grandes planos supracitados, faz-se necessário analisar a forma com as quais eles tendem a ser executados. Nas décadas de 1970 e 1980, o Estado era o principal promotor de desenvolvimento infraestrutural, criando e executando projetos (SILVA, 2006). Em consequência da frequente escassez de recursos e de déficits públicos, a participação do Estado foi se reduzindo e permitindo que o capital privado tenha participação de suma importância na área de infraestrutura (CARVALHO, CAMPOS JÚNIOR, 2018) dando origem a diferentes formas de integração entre a coisa pública e a coisa privada. Tal integração se dá pela criação de PPPs, parcerias público-privadas, que a grosso modo são uma forma de cooperação entre atores públicos e atores privados, podendo ser aplicadas de diferentes formas.

Promulgada em 2004, a Lei nº 11.079/2004 institui normas gerais para licitação e contratação de PPPs, definindo os formatos possíveis para suas aplicações e, desta forma, fomentando sua cada vez mais habitual criação e tornando-a, junto ao capital público, uma força motora do PAC e conseqüentemente do PNLT. A plena participação do setor privado resultou em novos mecanismos de financiamento aos investimentos na infraestrutura logística nacional além do já corriqueiro apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que, por sua vez, também recomenda maior participação do setor privado na infraestrutura logística nacional, citando que tal participação resultaria no aumento da oferta dos setores por ela envolvidos (MARCHETTI, FERREIRA, 2012).

Apesar não existir uma norma clara quanto a participação de empresas estrangeiras em licitações públicas no Brasil, a legislação em vigor – Lei no 8.666/1993, popularmente conhecida como Lei das Licitações – vai em congruência às diretrizes internacionais sobre o acesso ao mercado público por empresas de outras nacionalidades, permitindo e garantindo que as mesmas tenham tratamento análogo ao dado para empresas nacionais, salvas exceções referentes a empates entre propostas e a respeito de bens e serviços de informática (MOREIRA, GUIMARÃES, TORRALBA, 2015). Isso permite que empresas de capital estrangeiro participem de concorrência para licitações públicas como as anteriormente citadas PPPs, um dos principais mecanismos de investimento na

infraestrutura logística nacional.

3.2 A China como agente no desenvolvimento da infraestrutura logística na América do Sul

Por meio de empresas estatais, a China tem buscado ampliar seus investimentos ao redor do mundo, superando 2 trilhões de dólares em aplicações e construções, acumulados a partir de 2005 em território estrangeiro, sendo 70,27 bilhões de dólares concentrados na América do Sul, e destes 5,47 bilhões destinados ao transporte e 950 milhões destinados à logística. (AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2020).

Em 2020, a *China Railway Construction Corporation* injetou 140 milhões de dólares na infraestrutura ferroviária da Colômbia e a *China Ocean Shipping Company* entre, 2019 e 2020, se ocupou de investir 1,1 bilhão de dólares em atividades portuárias no Peru, ambos países associados ao Mercosul (AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2020). Além de investimentos, a China busca obter contratos de construção, como por exemplo, a supracitada *China Railway Construction Corporation*, que realizará as obras da Ferrovia General San Martín, investindo 2,4 bilhões de dólares na Argentina, segundo dados oficiais de seu próprio governo (GOBIERNO ARGENTINO, 2017), país membro fundador do Mercosul, tornando nítido o interesse em desenvolver os países que a China compra e que para a China vendem, promovendo assim a redução de custos operacionais na importação e na exportação, obtendo tanto o retorno direto pelos lucros de seus investimentos, como o retorno indireto através de redução de custos.

No Brasil, a *China Communications Construction Company* tornou-se proprietária e construtora do terminal portuário de uso privado (TUP) Porto São Luís, onde busca a integração dos modais rodoviário, ferroviário e aquaviário (GOVERNO DO MARANHÃO, 2018). Paralelamente, a mesma empresa se mostra como a principal interessada em adquirir o Terminal Graneleiro da Babitonga, em São Francisco do Sul, Santa Catarina e também em participar da competição pela concessão de ferrovias como a Malha Sul, Norte-Sul, a Ferrogrão e Fiol (ESTADÃO, 2018).

Ainda em terras brasileiras, a *China Communications Construction Company* tem diálogos abertos com o Governo do Estado do Mato Grosso para a implantação de ferrovias, hidrovias e portos que tornem o escoamento de produtos e grãos mais assertivo na região (GOVERNO DO MATO GROSSO, 2017) e na Bahia, em 2020, um consórcio formado pelas estatais chinesas *China Railway 20 Bureau Group Corporation*, *China Communications Construction Company South America* e *China Communications Construction Company* arrematou em leilão a construção, operação e manutenção da Ponte Salvador-Ilha de Itaparica, por meio de PPP, com investimento inicial previsto de 5,4 bilhões de reais (GOVERNO DA BAHIA, 2020).

Em 2019, a chinesa *China Railway 20 Bureau Group Corporation*, subsidiária da *China Railway Construction Corporation*, assinou um protocolo de intenção junto ao

Governo do Estado de São Paulo com o objetivo de participar da concorrência para no mínimo 3 licitações diferentes, dentre elas 2 na área de transportes, como a linha 6 do metrô de São Paulo e a ferrovia intercidades, sendo estimados investimentos de 22 milhões de reais (PORTAL DO GOVERNO DE SÃO PAULO, 2019).

No Pará, em 2020, o *SINO-LAC Holding Group* assinou um protocolo de intenção, junto ao governo do estado, para formalizar seu interesse em implantar uma plataforma logística integrada, podendo a mesma ser incorporada ao projeto da Zona de Processamento de Exportações de Barcarena, alvo confirmado de aporte de 1 milhão de reais do mesmo *SINO-LAC Holding Group* (CODEC-PA, 2020; AGÊNCIA PARÁ, 2020).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao consolidar-se e analisar-se os dados levantados, torna-se evidente que o Brasil apresenta uma infraestrutura logística extremamente prejudicada e que necessita de aportes em sua construção, manutenção e operação para que haja redução dos custos relacionados a transporte. Em consequência, nota-se um empenho das autoridades governamentais brasileiras em fazer com que tais aportes venham do setor privado, em detrimento ao setor público.

O incentivo por meio de promulgação de leis que consolidam as normas de participação de empresas privadas na construção, manutenção e operação de bens públicos, especialmente por possibilitarem a participação de empresas de origem estrangeira, passa a abrir novas possibilidades para projetos que envolvam as parcerias público-privadas com capital de origem internacional.

Importante parceira comercial do Brasil, a China, por meio de suas empresas estatais, tem demonstrado grande interesse em participar da injeção de capital na infraestrutura logística brasileira. Conforme dados levantados durante a pesquisa, pode-se concluir que há disposição mútua para a realização e ampliação de projetos, tanto das mais variadas instituições governamentais brasileiras que recebem os aportes quanto das estatais chinesas que os fazem.

O levantamento de dados realizados durante a pesquisa permite visualizar um panorama do atual nível de interesse brasileiro em obter investimentos em sua infraestrutura logística e também os atuais planos de estatais chinesas para realizá-los. Acredita-se que tais dados relacionados durante o estudo podem resultar em futuras e mais profundas explorações referentes à aportes estrangeiros por meio de parcerias-público privadas, podendo envolver o aperfeiçoamento da legislação para que se atraiam mais investimentos do tipo e também estudos qualitativos e quantitativos relativos aos projetos concluídos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A China vem atuando como um grande investidor na infraestrutura da América do Sul e tem realizado diversos projetos direcionados a área de transportes por meio de suas empresas estatais em parceria com governos locais. No Brasil, as estatais chinesas têm demonstrado grande interesse em participar de licitações para a realização de projetos junto aos órgãos governamentais. Necessitando de aportes em sua infraestrutura logística, o Brasil pode ter na China um grande aliado que permitirá ganhos bilaterais, levando em consideração a relação comercial entre ambos e possivelmente multilaterais, também considerando que a utilização da infraestrutura melhorada favoreceria também operações envolvendo outros países.

O estudo teve como principal objetivo investigar e evidenciar dados referentes a aportes de origem chinesa realizados ou em processo de realização no Brasil e, como objetivo secundário, evidenciar as principais dificuldades encontradas na infraestrutura logística brasileira e as ações tomadas recentemente para que elas sejam ao menos mitigadas.

Este trabalho foi realizado e cumpriu seu objetivo por meio de pesquisa bibliográfica, envolvendo dados referentes a fatores de qualidade de infraestrutura logística, estudos realizados por órgãos governamentais relacionados à melhorias a serem realizadas e como as mesmas deverão ser aplicadas, apesar da falta de dados recentes sobre a questão, que foi uma das limitações enfrentadas neste estudo. Ademais, foi baseado em notícias publicadas por instituições governamentais referentes a investimentos chineses na América do Sul e no Brasil. Os dados obtidos permitiram identificar diversos problemas na infraestrutura logística nacional atual e também os esforços para que sejam resolvidos, sendo a China um importante agente associado à resolução.

Apesar dos recentes atritos diplomáticos entre ambos os países, a China tem buscado realizar investimentos junto aos governos estaduais, em detrimento ao governo federal brasileiro, ressaltando ainda mais o interesse existente em participar de atividades relacionadas à infraestrutura nacional.

A visão consolidada dos dados obtidos permite identificar os principais fatores da infraestrutura logística brasileira que necessitam de aportes, possibilitando ações referentes a obtê-los. Ademais, também se evidenciam os principais destinos de investimentos chineses no Brasil, podendo contribuir para o desenvolvimento de mais pesquisas sobre o tema e debates sobre a crescente participação do capital chinês na infraestrutura logística nacional.

REFERÊNCIAS

ABREU, Diego. **Investimentos previstos para transportes em 2020 são os menores já registrados.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/infraestrutura/menos-investimentos-para-transportes-em-2020/>. Acesso em: 22 abr. 2021.

AGÊNCIA CONTAS ABERTAS. **Em documento, CNI aponta oportunidades para privatização da infraestrutura.** [S. l.], 5 maio 2017. Disponível em: <http://www.agenciacontasabertas.com.br/noticia/em-documento-cni-aponta-oportunidades-para-privatizacao-da-infraestrutura>. Acesso em: 25 abr. 2021.

AGÊNCIA PARÁ. **Carta de intenção celebra avanço nas relações comerciais entre o Pará e a China.** Belém, 7 ago. 2020. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/21323/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

AGÊNCIA PARÁ. **Pará e China estudam implantação da 1ª plataforma de logística integrada da América Latina.** Belém, 24 jan. 2020. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/17561/>. Acesso em: 16 abr. 2021.

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada – suprimento e distribuição** Física. 3ª edição. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

AMERICAN ENTERPRISE INSTITUTE. **China Global Investment Tracker.** Washington, 1 maio 2020. Disponível em: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>. Acesso em: 6 abr. 2021

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciando a cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTUSSI, Geovana Lorena; ELLERY JÚNIOR, Roberto. Infraestrutura de transporte e crescimento econômico no Brasil. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 4, p. 101-132, Manaus, 8 out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jtl/v6n4/v6n4a06.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

CAMPOS JÚNIOR, Nilo Flávio Rosa; CARVALHO, Diógenes Costa de. Parcerias público-privadas: Uma análise de sua utilização o Brasil na área de transportes. **ANPET**, n. 32, Gramado, 7 nov. 2018. Disponível em: http://146.164.5.73:30080/tempsite/anais/documentos/2018/Aspectos%20Economicos%20Sociais%20Politicos%20e%20Ambientais%20do%20Transporte/CTs/6_382_CT.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021

CARIELLO, Tulio. Investimentos Chineses No Brasil 2018: O Quadro Brasileiro Em Perspectiva Global. **Conselho empresarial Brasil - China**, Rio de Janeiro, 9 jul. 2019 Disponível em: <https://ecoa.org.br/wp-content/uploads/2019/10/Investimentos-chineses-no-Brasil-2018.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

CNT – CONFERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Boletim gerencial 2019.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://pesquisarodovias.cnt.org.br/downloads/ultimaversao/gerencial.pdf> Acesso em: 03 maio 2021.

CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Boletim unificado abril de 2021.** Brasília, 2021. Disponível em: www.cnt.org.br/boletins. Acesso em: 03 maio 2021.

COLAVITE, Alessandro Serrano; KONISHI, Fabio. **A matriz do transporte no Brasil: uma análise comparativa para a competitividade.** XXI SEGET, [S. l.], p. 1-8, 16 mar. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/802267.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

COMEXSTAT. **ComexVis.** [S. l.], 1 maio 2021. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 25 mar. 2021.

CURI, Andréa Zaitune; ALTALE, Marcela de Lima; PIRES, Rodrigo Cintra; OLIVEIRA, Gesner; MARCATO, Fernando S.; SCAZUFCA, Pedro. **Propostas para ampliar a aplicação em estados e municípios.**

CBIC, Brasília, p. 1-10, 21 jun. 2016. Disponível em: https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Proposta_para_Ampliar_a_Aplicacao_em_Estados_e_Municipios_2016.pdf Acesso em: 26 mar. 2021

DÁVILA-FERNÁNDEZ, Marwil Jhonatan. Desindustrialização e o investimento em infraestrutura como instrumento conciliador de uma política industrial base no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo. v. 35, n. 3, p. 1-25, 22 set. 2015 Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rep/v35n3/1809-4538-rep-35-03-00576.pdf> . Acesso em: 25 abr. 2021.

ESTADÃO. **Prestes a comprar terminal de grãos em SC, chinesa CCCC avança no país**. São Paulo, 9 abr. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,prestes-a-comprar-terminal-de-graos-em-sc-chinesa-cccc-avanca-no-pais,70002260230>. Acesso em: 14 abr. 2021.

FLEURY, Paulo F., **Perspectivas para logística brasileira**. Publicações CEL, COPPEAD, UFRJ, abril de 2001.

GOBIERNO ARGENTINO. **El Gobierno de la nación selló un acuerdo para la renovación del FFCC San Martín de cargas.**, 17 maio 2017. Disponível em: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-de-la-nacion-sello-un-acuerdo-para-la-renovacion-del-ffcc-san-martin-de-cargas>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GOVERNO DA BAHIA. **Publicada habilitação do consórcio da ponte Salvador – Ilha de Itaparica**. Salvador, 7 jan. 2020. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/2020/01/1147/Publicada-habilitacao-do-consorcio-da-Ponte-Salvador-Ilha-de-Itaparica.html>. Acesso em: 31 mar. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **Balança comercial fecha 2020 com superávit de US\$ 50,9 bilhões**. [S. l.], 4 jan. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/01/balanca-comercial-fecha-2020-com-superavit-de-us-50-9-bilhoes#:~:text=O%20saldo%20positivo%20da%20balan%C3%A7a,foi%20de%20US%24%20368%2C847%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 5 maio 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DA INFRAESTRUTURA. **PAC 2: Obras de transporte recebem investimentos de R\$ 27 bilhões**. [S. l.], 21 fev. 2013. Disponível em: <http://antigo.infraestrutura.gov.br/o-que-e-rss/17-ultimas-noticias/2430-pac-2-obras-de-transporte-recebem-investimentos-de-r-27-bilhes-.html>. Acesso em: 18 mar. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DO PLANEJAMENTO. **PAC. Em nove anos, investimentos executados pelo PAC somam R\$ 1,9 trilhão**. [S. l.], 11 maio 2016. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/noticia/68777baf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DOS TRANSPORTES (Brasília). PNLT. **Projeto de reavaliação de estimativas e metas do PNLT**. LOGIT-GISTRAN, Brasília, p. 1-12, 1 set. 2012. Disponível em: <https://antigo.infraestrutura.gov.br/images/2014/11/PNLT/2011.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. MINISTERIO DOS TRANSPORTES; MINISTERIO DA DEFESA. **Plano nacional de logística e transporte**. Sumario executivo, [S. l.], 4 abr. 2007. Disponível em: <http://www.coweb.com.br/arq/arq3363.pdf> Acesso em: 6 abr. 2021

GOVERNO DO MARANHÃO. **“O governo do Maranhão ajudou que o porto São Luís virasse realidade”, destaca empreendedor chinês**. São Luís, 16 mar. 2018. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=219272>. Acesso em: 2 abr. 2021.

GOVERNO DO MATO GROSSO. **Grupo chinês estuda investimentos em infraestrutura e logística e Mato Grosso**. Gcom-MT, Cuiabá, 14 dez. 2017. Disponível em: <http://www.mt.gov.br/-/9067883-grupo-chines-estuda-investimentos-em-infraestrutura-e-logistica-e-mato-grosso>. Acesso em: 13 abr. 2021.

LOTTA, Gabriela; FAVARETO, Arilson. **Os arranjos institucionais dos investimentos em infraestrutura no Brasil: uma análise sobre seis grandes projetos do programa de aceleração de crescimento**, (IPEA), Econstor, Brasília, 17 nov. 2016. Disponível em: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/177469/1/td_2253.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.

MARCHETTI,, Dalmo dos Santos; FERREIRA, Tiago Toledo. **Situação atual e perspectivas da infraestrutura de transportes e da logística no Brasil**. BNDES, Rio de Janeiro, 20 jun. 2012. Disponível em: <https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1981>. Acesso em: 25 abr.2021.

MELLO, Wilson; ANTUNES, José Mario; DOMENICO, Lucio Di. **Investimento externo direto: perspectivas e oportunidades no Brasil e na China**. INVESTSP, [S. l.], 18 nov. 2020. Disponível em: https://www.investe.sp.gov.br/uploads/midias/documentos/2021_IED_perspectivas_oportunidades_BrasilChina.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

MOREIRA, Egon Bockmann; GUIMARÃES, Bernardo Strobel; TORGAL, Lino. Licitação internacional e empresa estrangeira: Os cenários brasileiro e europeu. **Revista de Direito Administrativo**, v. 269, p. 67-106, 1 maio. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/57595>. Acesso em: 22 mar. 2021.

NASCIMENTO, Igor; CODEC-PA. **Estado e receita federal discutem permissão para ZPE de Barcarena**. Belém, 16 out. 2020. Disponível em: <http://www.codec.pa.gov.br/estado-e-receita-federal-discutem-permissao-para-zpe-de-barcarena/>. Acesso em: 19 mar. 2021.

PORTAL DO GOVERNO DE SÃO PAULO. **Governo de SP assina protocolo de intenção com a chinesa CR20**. [S. l.], 7 ago. 2019. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/sala-de-imprensa/governo-de-sp-assina-protocolo-de-intencao-com-a-chinesa-cr20/>. Acesso em: 13abr. 2021.

PORTOS E NAVIOS. **Navios aguardam até 14 dias para atracar no Porto de Santos**. [S. l.], 5 dez. 2019. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/noticias/portos-e-logistica/navios-aguardam-ate-14-dias-para-atracar-no-porto-de-santos>. Acesso em: 31 mar.2021.

RIBEIRO, Luiz Carlos de Santana; LEITE, Anderson Pereira Viana. Análise estrutural dos investimentos do PAC em infraestrutura logística no estado da Bahia. **Revista Análise Econômica**, 24 jul. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/28241>. Acesso em 23 mar. 2021.

SILVA, Camila Santos. **Investimento e financiamento da infra – estrutura rodoviária no Brasil: uma análise das parcerias público – privadas**. Universidade Federal De Santa Catarina Centro Sócio Econômico, 9 ago. 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121969/Economia294015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 mar. 2021.

SILVA, Guilherme Jonas Costa; MARTINS, Humberto Eduardo de Paula; NEDER, Henrique Dantas. Investimentos em infraestrutura de transportes e desigualdades regionais no Brasil: uma análise dos impactos do programa de aceleração do crescimento (PAC). **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 840-863, 27 out. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rep/v36n4/1809-4538-rep-36-04-00840.pdf>. Acesso em 25 mar. 2021.

SOPESP. **Filas de caminhões no Porto de Santos geram reclamações e multas em fim de ano**. San-

tos, 28 nov. 2020. Disponível em: <https://www.sopesp.com.br/2020/11/30/filas-de-caminhoes-no-porto-de-santos-geram-reclamacoes-e-multas-em-fim-de-ano/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SUNDFELD, Carlos Ari; MOREIRA, Egon Bockmann. PPP MAIS: um caminho para práticas avançadas nas parcerias estatais com a iniciativa privada. **R. de Dir. Público da Economia – RDPE**, Belo Horizonte, n. 53, p. 9-49, 18 jan, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2847902/mod_resource/content/1/carlos%20ari%20sundfeld%20e%20egon%20bockmann%20moreira%20-%20ppp%20mais%20-%20um%20caminho%20para%20pr%C3%A1ticas%20avan%C3%A7adas%20nas%20parcerias%20estatais%20com%20a%20iniciativa%20privada.pdf. Acesso em: 8 abr. 2021.

WANKE, Peter Fernandes; HIJJAR, Maria Fernanda. Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística. **Produção**, v. 19, n. 1, p. 143-162, [S. l.], 1 abr. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132009000100010&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 15 abr. 2021.

WORLD BANK. **LPI – Logistics Performance Index**. Washington, 24 dez. 2020. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2021.

Data de aceite: 01/04/2022

Renato Braga Fernandes

Professor do Departamento de Marketing do
ISE Business School
SP/SP
<http://lattes.cnpq.br/7342846086547730>

RESUMO: Com a crescente relevância dos canais mobile, o aumento da presença dos tablets e o alcance das redes sociais, os varejistas enfrentam atualmente o desafio de repensar a relação com um novo tipo de consumidor. O contexto de vendas no varejo, está sendo alterado pela proliferação de um consumidor que adquire produtos e serviços por meio de lojas físicas, canais on-line e móveis, de maneira alternada e simultânea. Estes consumidores conhecem as especificações dos produtos a partir de uma ampla variedade de fontes e geralmente não dependem tanto do vendedor. Para entender melhor o fenômeno destes novos consumidores no Brasil, esta pesquisa testou um modelo inédito, que avalia como as estratégias de vendas adaptativas dos vendedores, os tipos de produto, a percepção de controle e a intenção inicial de compra, afetam a intenção de compra dos Consumidores Omnichannel Brasileiros.

PALAVRAS-CHAVE: Varejo, Consumidor, Omnichannel.

BRAZILIAN OMNICHANNEL CONSUMERS

ABSTRACT: With the increasing relevance of the

mobile channels, expansion of tablets and the embracing of social media, the retailers nowadays face the challenge to rethink their relationship with the consumer. The sales context in retailing is being altered by the proliferation of a consumer who acquire products and services by means of brick and mortar, websites, mobile channels, alternately and simultaneously. These consumers know the product specifications from wide varieties of sources and generally do not depend on the sales representative. To better understand this phenomenon in Brazil, this research tested a new model, which assesses how the adaptive sales strategies, product types, perception of control, and the initial intent of purchase, affect the Omnichannel Brazilian Consumers' purchase intent.

KEYWORDS: Retail, Consumer, Omnichannel.

1 | INTRODUÇÃO

As empresas varejistas vêm enfrentando transformações profundas em seu ambiente de negócio. Até meados dos anos 2000, o crescimento organizacional, a diversificação de clientes e as novas tecnologias, impulsionaram as varejistas a evoluir de um sistema de canal único para o multicanal. Mas para Nueno (2013) a mudança mais relevante foi no comportamento do consumidor, que graças a tecnologia, já não depende tanto das lojas físicas, que sempre foram o principal canal das empresas varejistas. Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) afirmaram que as lojas físicas eram únicas porque

permitted que os consumidores tocassem e experimentassem os os clientes podem utilizar deste canal apenas para validar informações prévias, enquanto, simultaneamente, comparamno seu celular melhores promoções para o produto desejado.A distinção entre os canais físico e online já não é mais relevante para os consumidores, pois as oportunidades de compra estão presentes “*em todos os lugares*”. Segundo Rigby (2011) a pesquisa acadêmica tinha de inaugurar uma nova fase no campo do comportamento do consumidor. Com a relevância do canal *mobile*, a presença dos *tablets*, mídias sociais e a necessidade de integrar tudo numa mesma oferta, os varejistas passaram de um modelo de gestão multicanal para um modelo *Omnichannel*. A palavra “*Omni*” significa total ou tudo, e é neste novo ambiente, que os pesquisadores são desafiados a pensar na relação entre vendedores e consumidores.

Para Verhoef et al. (2015) existe um número crescente de consumidores que compram produtos e serviços usando mais de um canal. Os autores destacaram como o processo de busca e compra de produtos no ambiente omnichannel de varejo, são utilizados de maneira alternada e simultânea, gerando efeitos como o de *showrooming* – em que o cliente utiliza do canal físico para conhecer e experimentar o produto, mas realiza a compra online e o *webrooming* – em que o consumidor realiza o processo inverso. Nem sempre estas etapas de busca e compra são feitas num mesmo fornecedor. O consumidor pode, por exemplo, pesquisar as especificações de um produto em um dispositivo móvel, comparar várias marcas em uma loja de varejo e, em seguida, finalizar a compra no site de um concorrente. Para Yurova et al (2017) este é o comportamento dos Consumidores Omnichannel; eles conhecem as especificações de produtos e preços a partir de uma ampla variedade de fontes e geralmente não dependem do vendedor como principal canal de informação. Para Cummins, Peltier e Dixon (2016) este ambiente *Omnichannel* pode diminuir as percepções de necessidade e utilidade da equipe comercial. Quando as comunicações são feitas diretamente pela empresa através de novas plataformas, a comunicação pessoal dos vendedores é “passada por cima”. Tradicionalmente os vendedores eram os responsáveis por direcionar conteúdo para os consumidores, num esforço considerado de importância primária para a realização das vendas, e agora, com o ambiente *Omnichannel*, estes esforços podem ser percebidos como menos relevantes.

Para entender melhor o fenômeno destes novos consumidores no Brasil, esta pesquisa testou um modelo inédito, que avalia como as estratégias de vendas adaptativas dos vendedores, os tipos de produto, a percepção de controle e a intenção inicial de compra, afetam a intenção de compra dos Consumidores Omnichannel Brasileiros.

2 | MODELO TEÓRICO

Para Tanner et al. (2008) com o aumento das opções disponíveis de canais, o ambiente de venda no varejo vai continuar transformando. Estas mudanças desafiam a

capacidade e o papel dos vendedores. Grewal et al (2002) afirmam que os vendedores se tornaram obsoletos, Bendixen et al. (2014) sugerem que os vendedores se tornaram agentes de conhecimento e Rapp et al. (2015) indicam que os vendedores não deveriam apenas adaptar seu estilo de comunicação e apresentação com base no comportamento dos clientes, mas também com base nas informações que o cliente acessa fora da loja durante a interação de venda. Yurova et al. (2017) afirmam que a necessidade dos vendedores adaptarem suas vendas é maior ao vender para Consumidores Omnichannel do que para vender para consumidores de canais únicos.

Esta capacidade de adaptação dos vendedores é estudada há muitos anos. Jolson (1975) a definiu como venda adaptativa; a alteração dos comportamentos de vendas durante a interação com o consumidor e/ou entre as interações, baseada em informações da situação de venda. Weitz, Sujan e Sujan (1986) formularam um modelo para explicar a habilidade de adaptação dos comportamentos dos vendedores frente as demandas das vendas. Para os autores, esta era uma habilidade crucial, porque indicava o quanto os vendedores eram capazes de tirar vantagem dos elementos exclusivos da comunicação que surgiam na venda pessoal. Ahearne e Rapp (2010) em estudo mais recente, atestaram essa visão, ao declarar que embora outros canais possam oferecer informações sobre produtos, a venda adaptativa é uma ferramenta exclusiva do vendedor. Nenhum outro canal pode substituir as habilidades de persuasão, adaptabilidade e capacidade do vendedor que interage com o consumidor num ponto de contato.

Segundo Yurova et al. (2017) os pesquisadores geralmente definem a venda adaptativa como dois componentes: adaptação entre clientes e adaptação durante as interações com os clientes. A primeira é considerada neste estudo como **Venda Adaptativa Não Interativa**, e já foi atestada por MacFarland et al. (2006) que demonstraram que os vendedores que correspondiam seu estilo de venda ao estilo de compra dos clientes tinham melhor desempenho do que os vendedores que não faziam isso. Por isso, propõe-se que:

H1a.: *Quanto mais os Consumidores Omnichannel Brasileiros percebem que os vendedores de varejo estão usando comportamentos de venda adaptativos não interativos maior é a intenção de compra.*

Elementos recentes do contexto de venda no varejo desafiam os vendedores a utilizar a **Venda Adaptativa Interativa**. Para Yurova et al. (2017) os clientes podem tomar conhecimento de informações adicionais durante o contato de vendas, o que poderia alterar a sua atitude em relação ao produto. Além disso, os vendedores podem ter suas informações contestadas por informações obtidas por fontes externas durante a interação, o que influenciaria a confiança do vendedor. Sendo assim, os vendedores precisam ser capazes de se adaptar durante as interações de vendas e lidar com objeções com base nas opiniões de partes que não estão fisicamente presentes. Arndt et al. (2014) constataram que os consumidores ficaram mais satisfeitos quando os vendedores conseguiram lidar com suas dúvidas completamente. Propõe-se então que:

H1b.: *Quanto mais os Consumidores Omnichannel Brasileiros percebem que os vendedores de varejo estão usando comportamentos de venda adaptativo interativo, maior é sua intenção de compra.*

Babin, Darden e Griffin (1994) afirmam que toda experiência de compra evoca valor. Partindo da perspectiva do consumidor, os produtos poderiam se relacionar intimamente com respostas hedônicas ou com consequências mais tangíveis. Numa visão geral, o valor poderia ser reconhecido como **utilitário** – em que o resultado provém de uma busca mais consciente ou **hedônico** – em que o resultado está mais ligado a respostas espontâneas. Segundo os autores, estas distinções do comportamento humano refletem a diferença entre praticar um ato para “conseguir algo” e outro em que se faz “porque se ama”. Os motivos de compra utilitário incluem variedade e conveniência, em busca da qualidade e taxas de preços razoáveis. Já os hedônicos estão relacionados às necessidades emocionais dos indivíduos para experiências de compras agradáveis e interessantes.

Para Yurova et al. (2017) os Consumidores Omnichannel que buscam produtos utilitários são principalmente orientados a fazer uma compra eficiente e eficaz, por isso, os vendedores devem contribuir de forma rápida com o valor informativo, ou os Consumidores Omnichannel vão considera-los irrelevantes. Para comprovar isso, propõe-se que:

H2a.: *Os comportamentos de venda adaptativa não interativos têm um impacto maior na intenção de compra de um Consumidor Omnichannel Brasileiro ao comprar um produto utilitário do que ao comprar um produto hedônico.*

Alba et al. (1997) destacaram que nas compras hedônicas a capacidade de tocar os produtos e interagir com os vendedores pode agregar valor ao consumidor. Segundo Yurova et al. (2017) este poderia ser um motivador para os Consumidores Omnichannel realizarem as compras na loja ao invés de comprar on-line. Por isso propôs-se que:

H2b.: *Os comportamentos de venda adaptativa interativos têm um impacto maior na intenção de compra de um Consumidor Omnichannel Brasileiro ao comprar um produto hedônico do que ao comprar um produto utilitário.*

Segundo Ajzen (1991) a percepção de controle é uma função da capacidade de um indivíduo em realizar um comportamento de interesse. Collier e Sherrell (2010) demonstram que as tecnologias de auto-serviço permitem que o consumidor aumenta sua percepção de controle, e com isso, dite o ritmo das transações, o nível desejado de interação e o resultado do serviço. Korgaonkar e Wolin (1999) realizaram um estudo e demonstraram que a necessidade de ter o controle era o principal motivador do uso da internet.

Para Yurova et al. (2017) a maneira como os consumidores sentem e respondem aos contatos de serviços depende das suas percepções de controle. Os Consumidores Omnichannel que entram numa loja com maior **intenção de compra inicial** e **maior controle percebido** terão maior intenção de compra, independente das ações do vendedor.

H3a.: *O controle percebido dos Consumidores Omnichannel Brasileiros repercute positivamente na intenção de compra.*

H3b.: *A intenção de compra inicial dos Consumidores Omnichannel Brasileiros está positivamente relacionada com a intenção de compra.*

Para Yurova et al. (2017) os clientes que compram produtos utilitários estarão mais propensos a evitar os vendedores, a menos que, o vendedor seja uma fonte eficiente de informações. Isso é particularmente verdadeiro para os clientes com maior controle percebido, porque estes clientes sentem-se mais confortáveis em desvincular-se dos vendedores. Para os Consumidores Omnichannel Brasileiros com controle percebido alto, as vendas adaptativas não interativas são recursos valiosos para as compras de produtos utilitários.

H4a.: *A interação entre venda adaptativa não interativa e o controle percebido é mais forte para produtos utilitários do que para produtos hedônicos.*

É improvável que os consumidores comprem produtos hedônicos em lojas de varejo, sem sentir que o canal de compras é agradável. Como estão interessados, nas compras de produtos hedônicos, os Consumidores Omnichannel Brasileiro com maior controle percebido devem ser mais propensos a interromper uma interação de vendas, se o vendedor não praticar comportamentos de vendas adaptativas interativas.

H4b.: *A interação entre venda adaptativa interativa e o controle percebido é mais forte para produtos hedônicos do que para produtos utilitários.*

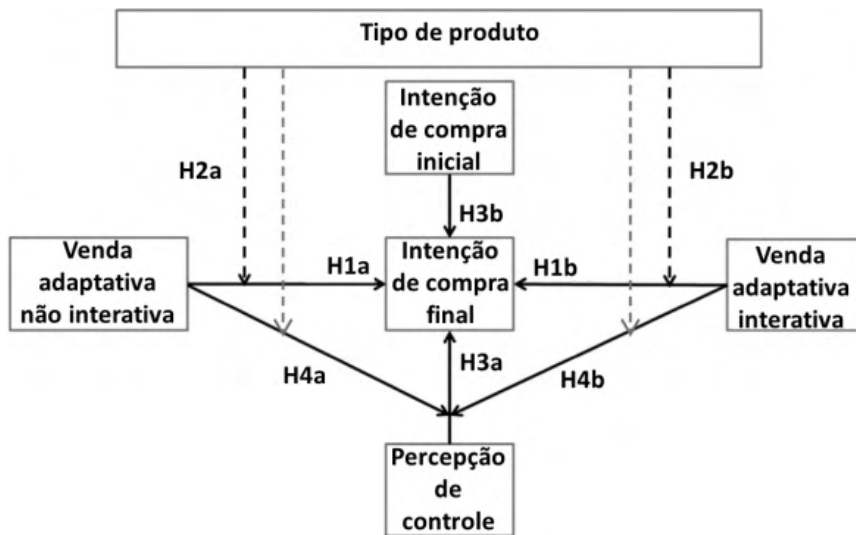


Figura 1 - Modelo de venda adaptativa, controle percebido, tipo de produto e intenção de compra.

Fonte: Adaptado de Yurova et al. (2017).

3 | METODOLOGIA

Para testar as hipóteses descritas na Figura 1, um questionário online foi

administrado. Partindo da premissa de Yurova et al. (2017) de que estes consumidores se comportam de maneira semelhante na pesquisa de informações e que comportamento de vendas adaptativas são semelhantes entre nações e culturas, buscou-se checar a generalização do modelo conceitual num país da América Latina.

O questionário foi cedido pela autora Cindy B. Rippé e foi traduzido usando o mesmo procedimento de *back-translation* do artigo original. Foram contratados dois especialistas bilíngues independentes, para garantir a equivalência semântica dos conceitos e depois verificado por um nativo americano.

As perguntas do questionário seguiram o mesmo padrão da pesquisa na Rússia, Estados Unidos, Cingapura e Inglaterra. Para mensurar o Comportamento de Consumo Omnichannel os entrevistados responderam a três perguntas sobre suas atitudes com respeito à comparações de compra e pesquisa de informações realizadas: (1) “Eu comparei os preços de diferentes lojas utilizando a internet, dispositivos móveis, catálogos, lojas de varejo ou de outras maneiras antes de finalmente decidir onde fazer minhas compra”, (2) “Eu pesquisei várias lojas online e de varejo antes de escolher onde fazer minha compra”, e (3) “Fiz um esforço adicional no início da compra do produto para obter informações sobre ele”. Os entrevistados que responderam 4 ou mais foram classificados como Consumidores Omnichannel Brasileiros.

Para a classificação de produtos hedônicos e utilitários, os entrevistados foram convidados a recordar a sua última visita a uma loja de varejo no último mês e relatar o produto que estavam comprando. Os autores classificaram as respostas utilizando as definições de Kushwaha e Shankar (2013), a mesma escala utilizada por Yurova et al. (2017).

As escalas existentes *Likert* foram usadas para mensurar a intenção de compra inicial (*initial purchase intention*, ou IPI), a intenção de compra final (*purchase intention*, ou PI), a venda adaptativa interativa (*interactive adaptive sales*, ou IAS), a venda adaptativa não interativa (*non-interactive adaptive sales*, ou NAS) e a percepção de controle do processo de vendas (*purchase control*, ou PC). A intenção de compra inicial e a intenção de compra final, foram medidas usando três itens da escala comportamental de Ajzen e Fishbein (1980). A escala de venda adaptativa foi modificada para refletir as opiniões do consumidor, conforme sugerido por Yurova et al. (2017). As perguntas “Quando a abordagem de vendas do vendedor não funcionou, o vendedor facilmente mudou sua abordagem”, “O vendedor gosta de testar diferentes abordagens de vendas”, e “O vendedor pode facilmente usar uma grande variedade de abordagens de venda”, foram usadas para mensurar as vendas adaptativas interativas. A pergunta “O vendedor entende como um cliente se diferencia do outro” foi usada para mensurar as vendas adaptativas não interativas. Quatro perguntas de Collier e Sherrell (2010) foram usadas para mensurar a percepção de controle do processo de vendas.

4 I RESULTADOS

De um total de 300 respostas coletadas, 192 foram identificadas como Consumidores Omnichannel Brasileiros. A tabela 1 exibe estatísticas descritivas da amostra utilizada.

Idade	Total	Não - OCC's	OCC's
De 18 a 25 anos	12	3	9
De 26 a 34 anos	69	31	38
De 35 a 54 anos	198	65	133
De 55 a 64 anos	15	6	9
65 Anos ou Mais	6	3	3
Gênero	Total	Não - OCC's	OCC's
Homens	207	64	143
Mulheres	93	44	49
Escolaridade	Total	Não - OCC's	OCC's
Ensino Fundamental	1	0	1
Ensino Médio	8	1	7
Ensino Superior	72	27	45
Pós-Graduado	219	80	139
Tempo de Interação (min)	Média Geral	Não - OCC's	OCC's
	27,62	22,31	30,60

Tabela 1- Estatísticas descritivas.

Nossa amostra é composta prioritariamente de homens (198 de 300 respondentes), conta com 219 Pós-Graduados e tem a faixa etária com maior representação no intervalo de 35 a 54 anos. Algumas características importantes emergem ao analisar as características do grupo de consumidores que se identificam como OCC's. Este grupo tem uma proporção ligeiramente mais baixa de membros com Pós-Graduação (72,40%, enquanto os Não-OCC's tem uma proporção de 74,07%), um percentual bem maior de homens do que mulheres (74,48%, enquanto os Não-OCC's tem uma proporção de 59,26%), e tem interações mais curtas com os vendedores (média de 30,60 minutos, enquanto os Não- OCC's tem uma média de 22,31 minutos).

A pesquisa no Brasil gerou resultados convergentes, que contribuem para a generalização do modelo de Yurova et al. (2017), e alguns resultados diferentes, que abrem o campo para tratar das diferenças de comportamento do Consumidor Omnichannel Brasileiro. As Tabela 2a e 2b exibem os coeficientes obtidos nas regressões lineares quando usados os produtos Utilitários (com uma amostra total de 94 compras) e produtos Hedônicos (com uma amostra total de 98 compras), respectivamente.

	Modelo 1		Modelo 2	
	Coefficiente	Erro-Padrão	Coefficiente	Erro-Padrão
PC -> PI	0.256**	0.097	0.212**	0.099
IPI -> PI	0.080 ns	0.095	0.084 ns	0.094
NAS -> PI	0.525**	0.115	0.562**	0.115
IAS -> PI	-0.115 ns	0.112	-0.088 ns	0.112
Termos interacionais				
NAS X PC -> PI			-0.245 *	0.131
IAS X PC -> PI			0.048 ns	0.119
Godness-of-fit				
Absolute GoF				
Relative GoF				
R-square	0.286		0.325	

Tabela 2 - Produtos utilitários (n=94).

Nota: ** indicam $p < 5\%$ para um distribuição bicaudal.

	Modelo 1		Modelo 2	
	Coefficiente	Erro-Padrão	Coefficiente	Erro-Padrão
PC -> PI	0.426**	0.116	0.247**	0.113
IPI -> PI	-0.157 ns	0.109	-0.159 ns	0.099
NAS -> PI	0.380**	0.137	0.382**	0.130
IAS -> PI	0.020 ns	0.132	0.121 ns	0.123
Termos interacionais				
NAS X PC -> PI			-0.159 ns	0.115
IAS X PC -> PI			-0.368**	0.131
Godness-of-fit				
Absolute GoF				
Relative GoF				
R-square	0.314		0.447	

Tabela 2b – Produtos hedônicos (n=98).

Nota: ** indicam $p < 5\%$ para um distribuição bicaudal.

Assim como os resultados em outros países, no Brasil as relações entre intenção de compra e a venda adaptativa não interativa, bem como a relação entre a percepção de controle e a intenção de compra, foram confirmadas, dando suporte às hipóteses H1a e H3a. Além disso, assim como na Rússia, Reino Unido, Estados Unidos e Cingapura, não foi possível confirmar a relação entre venda adaptativa interativa e intenção de compra,

e a correlação entre percepção de controle e venda adaptativa interativa, não confirmando os itens H1b e H4b. No Brasil, a relação entre intenção inicial de compra e intenção de compra, não demonstrou significância estatística, não dando suporte para o item H3b. Além disso, diferente dos resultados predecessores, foi confirmado a correlação entre a venda adaptativa não interativa na intenção de compra de produtos utilitários, confirmando o item H2a, mas não entre venda adaptativa interativa na intenção de compra de produtos hedônicos, não confirmando o item H2b. A relação entre a venda adaptativa não interativa e o controle percebido, em produtos utilitários, não demonstrou efeitos negativos, e por isso não foi suportado o item H4a. A tabela 3 resume a interpretação da evidência.

H1a	Suportada
H1b	Não suportada
H2a	Suportada
H2b	Não suportada
H3a	Suportada
H3b	Não suportada
H4a	Não suportada
H4b	Não suportada

Tabela 3- Validação de hipóteses.

A comparação dos resultados obtidos neste estudo com aqueles reportados no artigo original aponta algumas diferenças interessantes e relevantes para o entendimento do comportamento do cliente. Em especial, a combinação de controle (por parte do consumidor) do processo de vendas (PC) com comportamento adaptativo não interacional do vendedor (NAS) mostrou ter efeito negativo sobre a intenção final de compra do comprador (PI). Este efeito é particularmente intenso para o caso de produtos utilitários, o que coloca em cheque a atuação do vendedor frente ao consumidor OCC deste tipo de bem. A oscilação no perfil de atendimento oferecido a este consumidor pode inibir a realização da venda. Um efeito negativo com significância estatística ainda mais robusto é o da interação entre controle (por parte do consumidor) do processo de vendas (PC) e comportamento adaptativo interacional do vendedor (IAS) sobre a intenção de compra final de consumidores OCC de bens hedônicos. Neste caso, a alternância no atendimento posterior à interação com o cliente tem efeito bastante amplo e negativo sobre as chances de que a venda seja concretizada. Esse resultado precisa ser mais profundamente estudado em estudos futuros para que seja possível formular um entendimento mais claro de quais são os exatos mecanismos que reduzem tão intensamente as chances de que a transação ocorra. Possivelmente, variações na postura do vendedor após o primeiro contato com o vendedor sejam motivo de irritabilidade ou mitiguem a credibilidade deste junto ao comprador. Este resultado questiona severamente os efeitos (e mesmo a necessidade)

da atuação do vendedor. As organizações que se propõem a implantar estratégias de Omnichannel no futuro devem ter muita atenção a estes efeitos.

5 | CONCLUSÃO

Esta pesquisa desenvolveu o modelo de Yurova et al. (2017) no Brasil, para compreender com mais profundidade este fenômeno de um novo tipo de consumidor no ambiente do varejo.

Os Consumidores Omnichannel Brasileiros estão mais informados sobre as especificações de produtos e preço, e por isso, valorizam muito a percepção de controle no processo de venda. Assim como foi demonstrado na pesquisa de Yurova et al. (2017), o tipo de venda adaptativa e o tipo de produto, são mediadores importantes da intenção de compra dos Consumidores Omnichannel Brasileiros. Foi identificado que apenas as vendas adaptativas não interativas são válidas no varejo para os Consumidores Omnichannel Brasileiros, quando estão comprando produtos utilitários. Já as estratégias de vendas adaptativas interativas não aumentam as chances de compra, independentemente do tipo de produto, e podem afetar negativamente a inclinação à compra, quando o produto é hedônico e o comprador tem alta percepção de controle.

Apesar da capacidade única dos vendedores de persuadir e adaptar sua apresentação de vendas no varejo, para os Consumidores Omnichannel Brasileiros, o tipo de interação dos vendedores irá influir muito na intenção de compra. Diferente de outros países onde o modelo foi testado, no Brasil os vendedores não devem alterar sua abordagem em função da sua interação com o cliente, sobretudo quando eles estão buscando um produto hedônico, em que a experiência de prazer pode ser afetada negativamente pelo aumento de interação. Como os Consumidores Omnichannel Brasileiros valorizam o controle, o vendedor deve ocupar um papel mais acessório, respeitando a necessidade do consumidor de “tocar por si só” o processo de venda. A estratégia de venda adaptativa não interacional funciona no início, para suprir informações sobre benefícios de produtos. Mas quando o consumidor tem alta percepção de controle, ela pode impactar negativamente a intenção de compra. Quando o processo de compra é iniciado, os Consumidores Omnichannel Brasileiros preferem ser tratados da mesma forma do início ao fim.

Os resultados demonstram que os Consumidores Omnichannel Brasileiros querem “assumir as rédeas” do controle nas interações de venda, para resolver o quanto antes as suas necessidades. Eles têm muito mais informações sobre os produtos porque realizam pesquisas com antecedência e comparam preços antes de decidir onde realizar sua compra. e por isso, os varejistas podem facilitar o processo de compra através do investimento em sistemas de auto-serviços, que permitem que o consumidor vá no seu próprio ritmo, e só solicite apoio dos vendedores quando julgar necessário.

Os resultados também vão ao encontro da pesquisa de Rapp et al. (2015)

que apontaram como as transformações do varejo colocam em cheque o papel dos vendedores, e como isso pode aumentar a insegurança destes profissionais. Depois de tanto investimento por parte dos varejistas, podemos encontrar no Brasil, no futuro, uma configuração de loja totalmente diferente, onde os Consumidores Omnichannel Brasileiros estarão no centro de um processo cada vez mais integrado, “auto-regulado”, e que só se apoia no vendedor, se for estritamente necessário. Compreender quando e porque os Consumidores Omnichannel Brasileiros consultam os vendedores é uma lacuna que pode ser preenchida em pesquisas futuras. Uma limitação desta pesquisa é que, assim como em Yurova et al. (2017), a Venda Adaptativa Não Interativa foi medida a partir de uma perspectiva do cliente. Embora esteja relativamente claro se os vendedores estão usando uma abordagem padrão, os clientes podem não ter certeza, a menos que permaneçam na loja o tempo suficiente para testemunhar a apresentação do vendedor para outros consumidores. Pesquisas futuras devem tentar resolver este dilema, mensurando a venda adaptativa na perspectiva dos consumidores e dos vendedores.

REFERÊNCIAS

- AHEARNE, M., RAPP, A. The role of technology at the interface between salespeople and consumers. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 30, n. 2, p. 111–120, 2010.
- AJZEN, I., FISHBEIN, M. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. **Prentice-Hall, EnglewoodCliffs, NJ**, 1980.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- ALBA, J., LYNCH, J., WEITZ, B., JANISZEWSKI, C., LUTZ, R., SAWYER, A., WOOD, S. In- teractive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 3, p. 38–53, 1997.
- ARNDT, A., EVANS, K., LANDRYL, T.D., MADY, S., PONGPATIPAT, C. The impact of salesperson credibility- building statements on later stages of the sales encounter. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 34, n. 1, p. 19–32, 2014.
- BABIN, B.J., DARDEN, W.R., GRIFFIN, M. Work and/or fun: Measuring hedonic and utilitarian shopping value. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 4, p. 644–656, 1994.
- BENDIXEN, M., YUROVA, Y., ABRATT, R., RAWDAN, M. Death of salesman: birth of a knowledge broker. **Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 8, n. 1/2/3, p.1-14, 2014.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.J.; RAHMAN, M.S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p.23–29, 2013.

COLLIER, J.E., SHERRELL, D.L. Examining the influence of control and convenience in a self-service

setting. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 4, p. 490– 509, 2010.

CUMMINS, S., PELTIER, J., DIXON, A. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 10, p. 2-16, 2016.

GREWAL, D., LEVY, M., MARSHALL, G.W. Personal selling in retail settings: how does the internet and related technologies enable and limit successful selling? **Journal of Marketing Management**, v.18, n. 3, p. 301-316, 2002.

JOLSON, M.A. The underestimated potential of the canned sales presentation. **Journal of Marketing**, v. 39, p.75-78, 1975.

KORGAONKAR, P.K., WOLIN, L.D. A Multivariate Analysis of Web Usage. **Journal of Advertising Research**, v. 39, n. 2, p.53-68, 1999.

KUSHWAHA, T., SHANKAR, V. Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, 67–85, 2013.

MCFARLAND, R.G., CHALLAGALLA, G.N., SHERVANI, T.A. Influence tactics for effective adaptive selling. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 103–117, 2006.

NUENO, J.L. The decline of main street, the rise of multichannel retail. **IESE INSIGHT**, Fourth Quarter, Issue 19, 2013.

RAPP, A., BAKER, T.L., BACHRACH, D.G., OGILVIE, J., BEITELSPACHER, L.S. Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p.358–369, 2015. RIGBY, D. The Future of Shopping, **Harvard Business Review**, v. 89, n. 12, p. 65–76, 2011.

TANNER, J.F., FOURNIER, C., WISE, J. A., HOLLET, S., POUJOL, J. Executives perspectives of the changing role of the sales profession: view from France, the United States and Mexico. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 2, p. 170-180, 2008.

VERHOEF, P.C., KANNAN, P.K., INMAN, J.J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.

WEITZ, B.A., SUJAN, H., SUJAN, M. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 174–191, 1986.

YUROVA, Y., RIPPÉ, C. B., WEISFELD, S.S., SUSSAN, F., ARNDT, A. Not all adaptive selling to omniconsumers is influential: the moderating effect of product type. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 271-277, 2017.

CAPÍTULO 16

CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD'S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

Data de aceite: 01/04/2022

Camila Moreira Almeida de Miranda

Professora da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
<http://lattes.cnpq.br/7082678129138718>
<https://orcid.org/0000-0001-9893-0350>

Larissa Namie Sakamoto

Graduada em administração pela Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
<http://lattes.cnpq.br/6541136901549721>

RESUMO: É de conhecimento da população em geral que o uso de drogas é prejudicial à saúde humana, mas na classe universitária ainda que a informação seja plenamente difundida, o uso de ATOD's é extremamente alto. Então, o objetivo da pesquisa é analisar o quanto o consumo de ATOD durante o curso de graduação impacta no rendimento, retenção e estilo de vida dos estudantes universitários durante o período do curso. Foram coletados dados com os alunos da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e analisados com outros materiais teóricos de estudos do assunto, onde obteve-se um padrão de comportamento que já acontece nas demais universidades brasileiras: a aceitação e tolerância do álcool, tabaco e outras drogas. A análise mostra o perfil dos respondentes e informam condições importantes para o cruzamento de dados da presente pesquisa, uma vez mostra as substâncias ilícitas já utilizadas

pelos universitários, substâncias que consideram a experimentação, o motivo de terem iniciado o uso de drogas, as companhias de uso das drogas e assim por diante. Alguns dados da pesquisa possuem comparação com dados nacionais, sendo possível verificar o tamanho da magnitude de algumas atitudes destes alunos. Outro dado importante que é válido ressaltar, é que o uso da internet para pesquisa relacionadas as ATOD são grandes e as consequências em relação a isso também foram discutidas na pesquisa. Diante da literatura e dos resultados encontrados, essa pesquisa ratifica a necessidade de que a instituição de ensino superior deve implantar estratégias mais assertivas para uma prevenção efetiva sobre o grave problema que se trata de saúde pública.

PALAVRAS-CHAVE: Drogas; Universidade; Álcool

CONSUMPTION OF ALCOHOL, TOBACCO AND OTHER DRUGS IN HIGHER EDUCATION: A STUDY ON THE IMPACTS OF ATOD'S USE BY UNIVERSITY STUDENTS

ABSTRACT: It is known to the general population that drug use is harmful to human health, but in the university class, even though information is fully disseminated, the use of ATOD's is extremely high. So, the objective of the research is to analyze how much the consumption of ATOD during the undergraduate course impacts on the income, retention and lifestyle of university students during the course period. Data were collected with students from the School of Administration and Business of the Federal

University of Mato Grosso do Sul and analyzed with other theoretical materials for studies on the subject, where a pattern of behavior that already happens in other Brazilian universities was obtained: acceptance and tolerance of alcohol, tobacco and other drugs. The analysis shows the profile of the respondents and informs important conditions for the crossing of data of the present research, once it shows the illicit substances already used by the university students, substances that consider experimentation, the reason for having started using drugs, the drug use and so on. Some survey data are compared with national data, making it possible to verify the magnitude of the magnitude of some attitudes of these students. Another important data that is worth mentioning is that the use of the internet for research related to ATOD is great and the consequences in relation to this were also discussed in the research. In view of the literature and the results found, this research confirms the need for higher education institutions to implement more assertive strategies for effective prevention of the serious problem that is public health.

KEYWORDS: Drugs, University, Alcohol.

1 | INTRODUÇÃO

O início do curso de graduação é um marco na vida de qualquer jovem. Isso se deve ao fato de a transição entre ensino médio para ensino superior ser marcada por diversas mudanças e conflitos internos os quais influenciam e interferem no desenvolvimento do indivíduo. O vínculo com seu novo ambiente social (universidade, professores e colegas) é muito importante nessa fase, uma vez que a adaptação, expectativa e formação dependem disso.

De acordo com Teixeira, Dias, Wottrich e Oliveira (apud PINHO, Ana Paula et al., 2013), “Independente dos fatores que geram estes conflitos, eles surgem como barreiras ao aprendizado, ao serem tratados permitem que o indivíduo se adapte melhor ao ambiente universitário, se integre e tenha sua formação acadêmica com o maior grau de aproveitamento, além de garantir seu desenvolvimento pessoal. Desta maneira, os primeiros momentos dessa fase de transição e adaptação são de fundamental importância para garantir a permanência no curso, bem como a forma como este estudante irá se envolver e lidar com a sua vida acadêmica, pois, possivelmente aqueles que se adaptam melhor terão mais chances de possuir um melhor desempenho acadêmico”

É a partir dessa fase também que os jovens acadêmicos podem adquirir novos hábitos não saudáveis, pois com a maioria alcançada, podem tanto quanto fazer e experimentar novas vivências que não eram permitidas até a sua fase infantil. Seja na introdução ao consumo de álcool e tabaco com as festas comuns em ambientes universitários ou no próprio consumo de outras drogas por curiosidade, estas são ações, frequentes, e que desencadeiam consequências de saúde pública no país.

Nos últimos anos, o consumo de álcool cresceu. Para ratificar essa tendência e realidade, tem-se a recente pesquisa realizada entre 2018 e 2019, feita pela professora Andrea Pereira da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), a qual informa que

a substância lícita mais utilizada pelos universitários é o álcool e o consumo dobra após ingressar no ensino superior. Ela comenta também sobre uso de maconha, tabaco e outras drogas porém em um consumo muito menor comparado ao álcool. (ESTADO DE MINAS GERAIS, 2021).

Diante disso, observa-se que os jovens da atualidade possuem uma fraqueza muito forte ao álcool. Este consumo de droga lícita pode ser um gatilho para o consumo de novas drogas, tornando-se um problema de saúde pública ainda mais grave. Além disso, outro problema que surge desse consumo está relacionado a interferência na qualidade de formação dos novos profissionais da área.

A questão norteadora da pesquisa é: qual a relação entre o consumo de ATOD com rendimento escolar nos cursos de graduação da ESAN. O objetivo principal é analisar o quanto o consumo de ATOD durante o curso de graduação impacta no rendimento, retenção e estilo de vida dos estudantes universitários durante o período do curso.

De modo geral, a pesquisa tem a expectativa de contribuir com um entendimento sobre este cenário que faz parte das universidades brasileiras. A partir disso, seria possível localizar lacunas imprescindíveis para compreensão deste problema de saúde pública e assim implantar um programa de prevenção eficiente e que seja capaz de fazerem os jovens universitários a repensarem em suas ações.

Essa pesquisa se faz relevante pois o consumo de ATOD durante o curso de graduação tende a interferir no rendimento escolar, profissional e pessoal do indivíduo, sendo que esta interferência pode ainda afetar a formação de novos administradores no mercado de trabalho. Como é um caso de saúde pública, sua relevância é muito necessária.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Diante do ingresso dos jovens em universidades brasileiras, o período é sistematicamente marcado por novas experiências. Entre elas, novas interações sociais, relações de poder e autonomia características. Além disso, o período também costuma ser marcado, em diversos casos, a um distanciamento natural entre pais e filhos, gerando maior desprendimento da herança moral associada a eles. Essa nova fase impulsiona o indivíduo a tornar-se permissivo a mudanças (LIMA, 2018). Entre essas práticas, a normatização do uso de ATOD entre jovens atualmente, aliado ao fácil acesso, costuma se tornar um atrativo, além de lubrificante social entre os jovens.

Essa realidade, embora não possa ser datada por um início, uma revisão teórica referente ao uso de drogas entre estudantes universitários brasileiros realizada entre os anos de 1997 e 2007 apontou que 38% dos estudantes universitários já usou algum tipo de droga ilícita na vida, 26,3% haviam usado nos últimos 12 meses e 18,9% haviam feito o uso nos últimos trinta dias. O uso foi maior foi identificado entre o sexo masculino e em alunos que moram sem as famílias. Verificou-se que o álcool e o tabaco são substâncias

mais consumidas, e as suas prevalências de uso nos últimos 12 meses foram de 82,3% para o álcool e 29,6% para o tabaco (SANTOS, 2013).

Tais vivências entre jovens, embora continue sendo considerada tabu pela comunidade, e que estudos buscam incessantemente trazer ciência a essa realidade, no ano de 2010 continuava recorrente, em que o 1º Levantamento Nacional Sobre o Uso de Álcool, Tabaco e Outras Drogas entre Universitários da 27 Capitais Brasileiras foi feito pela Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD), responsável por implementar a Política Nacional sobre Drogas (PNAD) e a Política Nacional sobre o Álcool (PNA), em parceria com o Grupo Interdisciplinar de Estudos de Álcool e Drogas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (GREA/FMUSP) apontando que quase 49% dos universitários pesquisados já experimentaram alguma droga ilícita pelo menos uma vez na vida e 80% dos entrevistados que se declararam menores de 18 anos afirmaram já ter consumido algum tipo de bebida alcoólica.

Convém ressaltar que esses consumos, embora aparentemente atrativos e inócuos, é importante explicar que o álcool tem efeito depressor, e este efeito funciona por um mecanismo dose dependente. Seu efeito depressor atua principalmente sobre o córtex, bloqueando assim sua ação integradora, levando a um pensamento confuso e desorganizado, além de prejudicar o controle motor. Seu princípio ativo, o etanol, afeta vários neurotransmissores, dentre eles o neurotransmissor inibitório GABA (Ácido gama-aminobutírico), potencializando suas ações. Sendo assim, o etanol tem como efeito eletrofisiológico predominante a redução da neurotransmissão (BARROS. et al; 2012).

A partir dos apontamentos feitos nos parágrafos anteriores, foi formulada uma pesquisa descritiva e qualitativa pautada na avaliação da realidade dos estudantes universitários atualmente. A consultoria pública levou em conta dados diversos desde o desempenho acadêmico até relação sexual a fim de analisar o papel da universidade em conúbio com o Estado e o impacto dessa fase na vida dos jovens brasileiros.

3 | CONSUMO DE ATODS ENTRE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS.

O consumo de substâncias psicoativas por jovens universitários tornou-se numa questão preocupante para a sociedade, pelas suas graves consequências, pois são atualmente os principais responsáveis pelos índices de morbidade e mortalidade, sobretudo nos países desenvolvidos (LOUREIRO; 2012).

No Brasil, existem mais de 7,3 milhões de estudantes universitários, os quais apresentam maior prevalência de uso de álcool no ano e no mês do que a população geral. Um dos padrões de uso de álcool especialmente comuns entre universitários é o *binge drinking*, o qual é definido como a ingestão de cinco ou mais doses na mesma ocasião (BEDENDO et al., 2017), sendo considerado pela Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas um grupo de alto risco.

Jovens universitários de ensino superior passam por diversas mudanças, onde por vezes é necessário conciliar motivações e interesses individuais com novos âmbitos de vida, ao nível familiar, social e escolar, enfrentando um período controverso de alterações a vários níveis. Então, esta nova realidade pode influenciar na saúde da pessoa, principalmente em relação ao uso de ATOD, apesar de que estes fatores podem desempenhar um papel de proteção ou de risco para o uso destas substâncias. (ZEFERINO et al; 2015).

Estudos mostram que o consumo de substâncias psicoativas entre universitários brasileiros tem impactado em suas vidas pessoal e escolar. O I Levantamento Nacional sobre o Uso de Álcool, Tabaco e Outras Drogas entre Universitários, realizado em 2010 pelo Grupo Interdisciplinar de Estudos de Álcool e Drogas – GREA da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, apontou que aproximadamente 49% dos universitários brasileiros já experimentaram alguma droga ilícita pelo menos uma vez na vida quando a prevalência na população geral é de 22,8% e, 80% dos entrevistados menores de 18 anos afirmaram já ter consumido algum tipo de bebida alcoólica. (CASTALDELLI-MAIA; 2015)

O abuso de substâncias psicoativas não é um problema apenas das universidades brasileiras. O mesmo levantamento aponta que, nos Estados Unidos, esse fenômeno se tornou a principal causa de morte e ferimentos entre estudantes de idades entre 18 e 25 anos. O álcool é a principal substância psicoativa consumida entre os universitários norte-americanos, mas o consumo de outras substâncias, incluindo tabaco, maconha e cocaína, também é significativo (O'MALLEY; JOHNSTON, 2002).

Em pesquisa no site online do Periódicos Capes, verificou-se que, de 1991 a 2017, foram publicados 45 artigos científicos, significando uma média de aproximadamente 2 artigos por ano. Dentre esses, apenas 11 foram publicados em periódicos na área de humanas, representando 24% dos artigos. A grande maioria foram publicados em revista científicas na área de biológicas, o que sugere a necessidade de se estudar o assunto por meio de novos olhares. E daí segue uma nova pergunta: Por que estar preocupado? Percebe-se que essa realidade não é só brasileira, mas segue um fenômeno generalizado no mundo.

3.1 A realidade de outros países.

Ao realizar pesquisa sobre a entrada de jovens na vida acadêmica, verificou que todas as modificações e transições que os estudantes universitários estão sujeitos, poderão ser agente facilitador de adaptação a novos comportamentos e atitudes.

É apontado ainda que o consumo de ATOD é um tema que gera grande preocupação social em Portugal (LOUREIRO; 2012), justificada em diferentes estudos realizados e em dados da atualidade sobre o abuso destas substâncias. Desde que o consumo de ATOD's ilegais sofreu um forte crescimento em Portugal na década de 1980, o abuso de substâncias psicoativas, sejam estas de venda legal ou ilegal, é reconhecido como um dos principais problemas, sobretudo entre os jovens (DA FONTE; 2003).

No contexto das populações escolares, a autora explica que os resultados dos estudos portugueses evidenciam que o consumo de ATOD que, vinha aumentando desde os anos noventa, diminuiu pela primeira vez no ano de 2006 e 2007, constatando-se que no ano de 2010 voltou novamente a aumentar nestas populações, alertando assim para a necessidade do reforço das medidas preventivas (MILAM; 2003).

O Departamento de Educação dos EUA, juntamente com o Escritório de Escolas Seguras e Livres de Drogas, elaboraram uma pesquisa em 2000 que culminou no relatório “Prevenção do álcool e outras drogas nos campi universitários: programas-modelo”, revisto em 2002 e 2008.

Essas duas organizações entendem que, a época da faculdade, por ser uma experiência emocionante e enriquecedora. A instituição de ensino superior deve ser escolhida por alunos e seus pais por critérios de desenvolvimento acadêmico e social dos alunos, e também de segurança do campus e da comunidade. Apontam que um elemento crítico a se considerar é a cultura de álcool e outras drogas de um campus. Muitas vezes, álcool e outros abusos de drogas resultam em tragédia. O abuso de álcool e outras drogas é um fator presente na maioria dos acidentes, feridos, vandalismos e crimes em campus universitários e é frequentemente um elemento chave quando os alunos encontram problemas com o rendimento no curso (FERRO; 2016).

O álcool e outras drogas podem ainda afetar a vida de universitários que evitam o uso desses ATODs por sofrer as consequências dos comportamentos de alto risco de seus pares, pois os alunos que se envolvem com bebida e uso de outras drogas de alto risco não estão apenas se prejudicando, mas também aqueles que os rodeiam, e não apenas ocasionalmente, mas com uma frequência verdadeiramente perturbadora (HOLLOWAY; 2013).

O uso de drogas ilícitas tem sido um fator em uma série de consequências adversas graves, como hospitalizações por sobredosagem e óbitos. O Instituto Nacional de Abuso de Álcool e Alcoolismo (NIAAA) dos EUA publicou um relatório em abril de 2002, atualizado em 2005, que sugere uma forte relação entre o abuso de álcool e outras drogas e uma variedade de consequências negativas para os estudantes.

O relatório estima que a cada ano 1.700 estudantes universitários morrem por lesões não intencionais relacionadas ao álcool, incluindo acidentes com veículos motorizados. Além disso, estima que estudantes usuários de álcool estão envolvidos em 599 mil ferimentos não intencionais, 696.000 assaltos e 97.000 casos de agressão sexual e violação de conhecimentos entre estudantes universitários. O abuso de álcool também cria problemas acadêmicos entre 25% dos estudantes universitários, como notas baixas, ir mal em exames e provas, perder a aula e ficar para trás.

De acordo com o NIAAA, totalmente 400 mil estudantes tiveram relações sexuais desprotegidas enquanto estavam sob a influência do álcool e mais de 100 mil estavam muito intoxicados para saber se eles concordavam com as relações sexuais. Mais de 150.000

alunos desenvolveram um problema de saúde relacionado ao álcool, e entre 1,2 e 1,5 por cento dos estudantes tentaram suicídio por causa do abuso de álcool ou outras drogas. Finalmente, 11% dos estudantes danificaram propriedades e 2,1 milhões de estudantes dirigiram-se sob a influência do álcool.

Em resposta aos acontecimentos relacionados ao álcool e à preocupação constante com níveis inaceitáveis de seu uso e de outras drogas nos campi universitários, o Congresso norte-americano autorizou o Departamento de Educação dos Estados Unidos a identificar e promover programas efetivos de prevenção em campus. Desde 1999, o Departamento de Educação dos EUA concedeu aproximadamente US\$ 3,5 milhões para instituições de ensino superior em reconhecimento aos seus programas.

No Brasil, o primeiro levantamento sobre a situação do uso de ATODs por estudantes universitários teve seu início em 2010. Neste estudo ficou evidenciado que apenas 11,2% dos universitários declararam nunca ter experimentado algum tipo de substância psicotrópica na vida. Dentre os 88,8% restantes, 86,5% já experimentaram álcool, 47% tabaco e 49% pelo menos uma substância ilícita na vida.

Poucas pesquisas abordam o tema entre universitários brasileiros, mas é preciso identificar e interferir sobre o assunto, uma vez que o uso de drogas tem diminuído a expectativa de vida dos universitários por meio de acidentes automobilísticos, episódios de violência interpessoal, comportamento sexual de risco, prejuízos acadêmicos, distúrbios do sono, mudanças de hábito alimentar, prejuízo de desempenho atlético, entre outros. Dessa forma, entende-se que esse estudo na Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, viria a complementar esse primeiro levantamento nacional e levantaria dados mais específicos da área, avançando o estudo para

4 | METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva. A amostra é composta por alunos da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, isto é, alunos de graduação que contemplam os cursos de administração, ciências contábeis, ciências econômicas, processos gerenciais, turismo e alunos de outros cursos que estiveram matriculados em alguma disciplina na ESAN, no ano letivo de 2021. Essa pesquisa foi realizada entre os meses de maio a outubro de 2021, totalizando 150 pessoas.

O questionário foi baseado no questionário do I Levantamento Nacional Sobre o Uso de Álcool, Tabaco e Outras Drogas entre Universitários da 27 Capitais Brasileiras (2010) e intitulado “Pesquisa sobre consumo de álcool, tabaco e outras drogas no ensino superior”. Além disso, o formulário foi elaborado de modo estruturado para preservar a identidade do aluno.

O formulário foi feito na plataforma “google forms” e para que os alunos pudessem responder as perguntas, eles teriam que ter acesso a um link específico. Essa *URL* foi

compartilhada através de e-mails e redes sociais como *WhatsApp, Instagram e Facebook*. Contou-se também com a ajuda de alguns professores para divulgação da pesquisa durante suas aulas e grupos de estudos.

A justificativa para a escolha dos alunos da ESAN está na atenção que a classe universitária necessita receber, uma vez que estudos demonstram o grande consumo de drogas por parte dos universitários, tornando-se um problema de saúde pública que preocupa o país como um todo.

No caso desta pesquisa, a investigação através do questionário deverá compreender as particularidades e características desse grupo para um melhor desenvolvimento de estratégias visando a prevenção desse problema dentro da própria universidade. É um primeiro passo para que a ESAN possa vir adotar ações estratégicas e eficazes.

5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra da ESAN totalizou 150 pessoas, as quais estavam distribuídas entre os cursos e disciplinas ofertadas na Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no ano de 2021.

Sobre o perfil dos entrevistados, dentre os entrevistados tivemos as três áreas de atuação presentes na pesquisa, isto é, 109 pessoas de humanas, 38 de exatas e 3 de biológicas; dos quais 30,7% são do turno diurno, 34% noturno e 35,3% integral. Sendo que 81 eram mulheres e 69 eram homens. Já a faixa etária contemplava dos 18 aos 50 anos.

Ainda sobre o perfil dos entrevistados, 73,3% moram com os pais/familiares, 15,3% moram sozinhos, 8% moram com cônjuge e 3,3% com outros. Sobre religião, 56% dos entrevistados apontam ter uma religião e 44% não seguem nenhum tipo de religião.

Já sobre a satisfação com a escolha do curso, 79,3% estão felizes com a escolha e 20,7% responderam que não. Apesar da satisfação, 53,3% dos entrevistados responderam que já pensaram em abandonar ou trancar a matrícula, 41,3% nunca pensou em abandonar e 5,3% já trancaram a matrícula alguma vez durante a graduação.

Quando questionados sobre a retenção na perspectiva do último ano/semestre, 63,3% dos alunos passaram direto nas matérias, 30% dos alunos ficaram de dependência e repetiu matéria, 6,7% outra alternativa não citada. Já quanto as atividades praticadas quando os universitários não estão em aula, 34% estão trabalhando, 21,3% estão descansando/dormindo, 16% estudando conteúdo de interesse pessoal, 12% não faltam as aulas, 12% outras atividades não informadas, 4% não faz nada, 0,7% vão ao cinema, praia/clubes.

Partindo para uma análise mais socioeconômica, a maioria dos entrevistados se enquadram nas classes C e D (de 4 a 10 salários mínimos e 2 a 4 salários mínimos, respectivamente), segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em relação ao conhecimento das consequências do consumo de ATOD, os entrevistados responderam se consideram muito, bem, parcialmente ou mal informado. Nos dados coletados, 45,3% se intitularam muito bem informados, 44% bem informado, 10,7% superficialmente informada, como é possível verificar no resultado abaixo:

Em relação as dúvidas sobre conteúdo relacionado a ATOD, perguntou-se a quem ou o que o entrevistado recorreria, sendo a internet, a campeã de respostas, com 70% dos estudantes. Nessa pergunta fica bem explícito a preferência da população amostral pela internet para acesso a informações.

No entanto, esse comportamento que não é surpresa para a sociedade moderna do século XXI, possui um alerta o qual deve-se ficar atento: fake News sobre drogas. De acordo com Allcott e Gentzkow (2017, p. 211) conforme citado por Pasquim, Oliveira e Soares (2020) “definem *fake news* como notícias intencional e comprovadamente falsas, que poderiam induzir o leitor ao erro.”

Elas são divididas em tipos: “identificaram sete tipos de fake news: sátira ou paródia; falsa conexão; conteúdo enganoso; falso contexto; conteúdo impostor; conteúdo manipulado; conteúdo fabricado.” (DERAKHSHAN E WARDLE, p.5, 2017). Diante disso, percebe-se a dificuldade em encontrar a veracidade das informações, pois nem toda notícia é “inteiramente” falsa. Assim, com essa falha na estruturação da informação, alguns se aproveitam para propagar *fake News* muito bem elaboradas.

No artigo “*Fake News sobre Drogas: pós-verdade e desinformação*” há inúmeras identificações desse mal que foi propagado na internet através das redes sociais. Neste sentido, é notório que existem muitas informações sobre drogas na internet, mas o questionamento que se deve fazer é se, de fato, aquela informação é verdadeira ou falsa. Pois, nos dias de hoje, há *influencers* que se autointitulam *experts* em determinado assunto e compartilham a sua opinião na rede com seus seguidores, os quais muitos destes tratam como uma verdade.

Quando questionados sobre estratégias que trariam melhores resultados em uma campanha educativa em relação aos ATOD, 47,3% afirmaram que seria melhor através da internet, 24,7% por grupos de discussão, 12,7% por palestras, 8,7% televisão e o restante dividiram-se entre outras formas (4,7%) e cartazes (2%). Essa questão ratifica mais uma vez o poder e influencia que a internet possui para com os universitários e as pessoas como um todo.

Sobre experimentar substâncias psicoativas nota-se que o consumo de álcool, maconha e tabaco foram os primeiros colocados no quesito aprovação entre os respondentes. Também se obteve outras substâncias listadas a seguir:

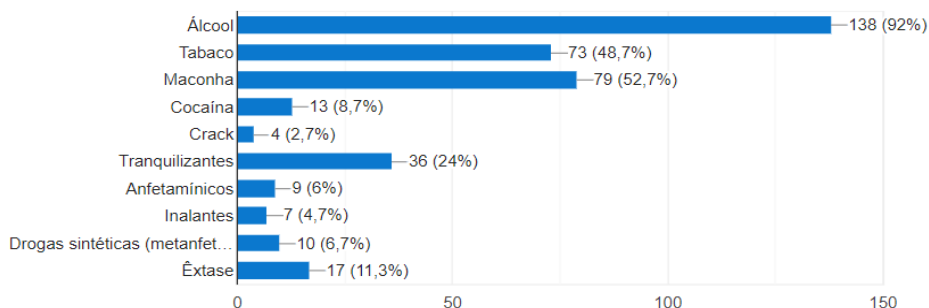


Gráfico 1: Sobre experimentação de substâncias psicoativas.

Fonte: Os autores.

Sobre o que os alunos pensam a respeito do uso regular do ATOD tem-se o seguinte resultado:

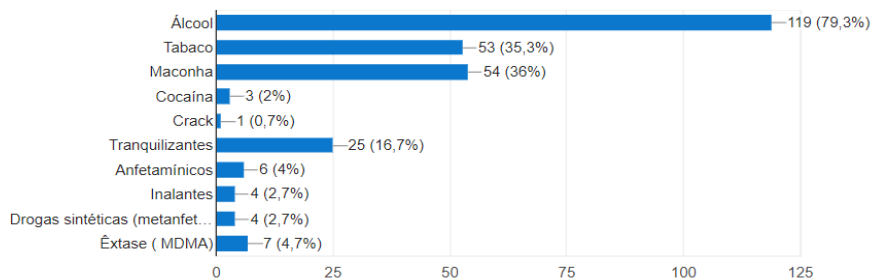


Gráfico 2: Substâncias aprovadas como de uso regular pelos acadêmicos.

Fonte: Os autores.

No resultado acima, nota-se que 79,3% dos entrevistados aprovam o uso regular do álcool, 35,3% do tabaco, 36% da maconha e 16,7% de tranquilizantes. Diante disso, percebe-se a baixa percepção de risco em relação ao consumo de ATOD. Comparando esses números com os dados do I Levantamento Nacional sobre Uso de Álcool, Tabaco e outras drogas entre universitários das 27 capitais brasileiras (2010), nota-se o mesmo padrão de consumo.

Na segunda parte do questionário, os estudantes responderam a questões mais específicas sobre o uso do ATOD. São perguntas que vão desde a introdução ao uso de drogas, influências, substâncias ilícitas já utilizadas, frequência sobre consumo de bebida alcoólica e questões sobre relações sexuais.

O principal motivo que levou esses universitários a experimentarem a droga foi por

curiosidade e a introdução nesse “mundo” foi através de colegas da faculdade, amigos ou conhecidos. Já sobre experimentar drogas sem prescrição médica antes de entrar na faculdade, 26% dos alunos já haviam feito. Abaixo segue a lista de substâncias já utilizadas pelos acadêmicos da ESAN.

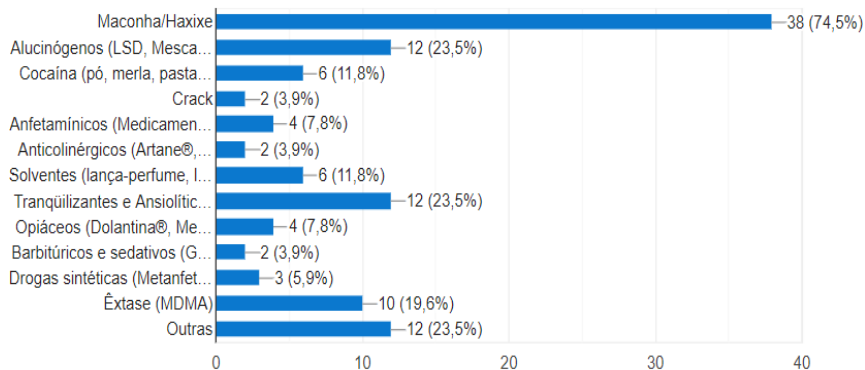


Gráfico 3: Substâncias utilizadas pelos acadêmicos antes de ingressar na faculdade.

Fonte: Os autores.

Por fim, os alunos responderam questões sobre relações sexuais. Sobre o uso da camisinha na última relação sexual, 45,9% dos entrevistados utilizaram o preservativo, 35,8% informaram que não e 18,2% nunca tiveram relação sexual. Já sobre a ingestão de bebida alcoólica ou drogas na última vez em que tiveram relação sexual, 71,8% informaram que não. Sobre já ter sido forçado a ter relação sexuais 84% informaram que não e 16% informaram que já tiveram relações sexuais contra a própria vontade.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados pela pesquisa evidenciam uma aceitação ao álcool, tabaco e outras drogas por parte dos universitários da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Isso confirma um padrão de comportamento que ocorre nas instituições de ensino superior do país como um todo como mencionado já anteriormente.

Quanto a análise do impacto no rendimento, retenção e estilo de vida destes alunos, de acordo com os dados coletados e apesar da aceitação das drogas, ainda se tem um levantamento positivo em relação ao objetivo da pesquisa, pois na investigação 79,3% das pessoas estavam satisfeitas com a escolhas dos seus cursos, 30% já haviam reprovado ou pegado pendência em alguma disciplina e já em relação as atividades fora da universidade, 34% responderam que trabalhavam. No entanto, em relação a saúde pública brasileira,

tem-se um grande problema. No Brasil, se comparado com a população geral brasileira de 12 a 65 anos de idade, o uso na vida de drogas ilícitas é mais de duas vezes maior entre os universitários (48,7%) (ANDRADE et al, 2012 apud ECKSHMIDT, ANDRADE, OLIVEIRA, 2013). Diante disso, percebe-se como o ATOD estão presentes nessa classe o que se faz refletir sobre outros problemas que esse uso exagerado pode causar na vida desses estudantes.

Neste sentido, em um artigo intitulado “Comparação do uso de drogas entre universitários brasileiros, norte americanos e jovens da população brasileira”, os autores Eckschmidt, Andrade, Oliveira (2013) relatam que preocupa o desenvolvimento de problemas relacionados ao uso de substâncias entre universitários. Para os autores, algumas substâncias podem provocar o agravamento dos casos de violência interpessoal, relações sexuais indesejadas, desprotegidas, número de parceiros sexuais, direção perigosa de veículos, entre outros.

Embora o objetivo tenha sido alcançado, é válido o estudo teve limitação. A solicitação de respostas do questionário através de mensagens de textos nas redes sociais dificultou a pesquisa, pois algumas foram consideradas *spam* e a própria rede baniou as ações de maneira temporária.

Assim, em relação a pesquisa como um todo, conclui-se que é preciso fomentar políticas e programas por parte da universidade para a conscientização no uso de ATOD. Os programas de prevenção devem ter a internet como verdadeira aliada, pois é nela que estarão a força para encontrar adeptos para um verdadeiro movimento. O uso do universitário como protagonista também é válido para rodas de conversas, semana inicial de aulas, semanas de saúde e semanas acadêmicas pois a entrada na universidade é um rito de iniciação, onde estão incutidas várias vontades, expectativas e curiosidades. Portanto, as estratégias de prevenção devem ser mais assertivas e planejadas para garantirem uma permanência saudável no ensino superior.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. G.; et al. I levantamento nacional sobre o uso de álcool, tabaco e outras drogas entre universitários das 27 capitais brasileiras. **Brasília: Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas**, v. 1, p. 284, 2010.

BARROS, C.L.V; BARROS, D.A.C; BERNARDES, M.J.C; LIMA, W.V; SILVA, L.C.S. A A influência do convívio universitário na adesão ao alcoolismo. *Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia do Campus Jataí - UFG*, v.2, n.13, 2012.

BEDENDO, André et al. Binge drinking: padrão associado ao risco de problemas do uso de álcool entre universitários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, 2017.

CASTALDELLI-MAIA, J. M.; et al. Use transition between illegal drugs among Brazilian university students. **Social psychiatry and psychiatric epidemiology**, v. 49, n. 3, p. 385-394, 2014.

- CASTILLO, J. R.; et al. Normas percibidas por los estudiantes universitarios acerca de sus pares y uso de drogas en una universidad en Chile. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 17, p. 907-912, 2009.
- CHIAPETTI, N.; SERBENA, C. A. Uso de álcool, tabaco e drogas por estudantes da área de saúde de uma Universidade de Curitiba. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 2, p. 303-313, 2007.
- DA FONTE, C. A. M. Consumos de álcool e drogas ilícitas em estudantes da Universidade do Minho: da estatística à construção narrativa de significados. 2003. Dissertação de Mestrado. **Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Porto**.
- ECKSCHMIDT, Frederico, ANDRADE, Arthur Guerra DE E OLIVEIRA, Lúcio Garcia de **Comparação do uso de drogas entre universitários brasileiros, norte-americanos e jovens da população geral brasileira**. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria* [online]. 2013, v. 62, n. 3 [Acessado 17 Novembro 2021], pp. 199-207. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0047-20852013000300004>.
- EL ANSARI, W.; SEBENA, R.; LABEEB, S. Multiple risk factors: prevalence and correlates of alcohol, tobacco and other drug (ATOD) use among university students in Egypt. **Journal of Substance Use**, v. 20, n. 6, p. 380-388, 2015.
- EL ANSARI, W.; SSEWANYANA, D.; STOCK, C. Behavioral health risk profiles of undergraduate university students in England, Wales, and Northern Ireland: a cluster analysis. **Frontiers in public health**, v. 6, p. 120, 2018.
- FERRAZ, L.; PIATO, A. L. S.; ANZOLIN, V.; MATTER, G. R.; BUSATO, M. A. **Substâncias psicoativas: o consumo entre acadêmicos de uma universidade do sul do Brasil**. *Momento - Diálogos em Educação*, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 371–386, 2018. DOI: 10.14295/momento.v27i1.6850. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/6850>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- FERRO, L. R. M. Impulsividade e Sintomatologia Depressiva e a sua Correlação com o Consumo de Álcool, Tabaco e Outras Drogas entre Universitários. **Brazilian Journal of Forensic Sciences**, *Medical Law and Bioethics*, v. 6, n. 1, p. 12-31, 2016.
- HOLLOWAY, K. R.; et al. Misuse of prescription drugs on university campuses: options for prevention. **International Review of Law, Computers & Technology**, v. 27, n. 3, p. 324-334, 2013.
- LIMA, K. H. M.; DA SILVA, C. G.; MENDES, R. Drogas e álcool na universidade: proibições, silenciamentos e diálogos. **Temas em Educação e Saúde**, v. 14, n. 1, p. 156-172, 2018.
- LIMA, Letícia Maria Rosa; GOMIDE, Sinésio Júnior; FARINHA, Marciana Gonçalves. **Uso de drogas por universitários de cursos exclusivamente noturnos**. *Rev. NUFEN*, Belém, v. 7, n. 2, p. 99-136, dez. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-25912015000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 nov. 2021.
- LOUREIRO, L. A. Consumo de substâncias psicoativas e estilos de vida nos estudantes do ensino superior. **Coimbra: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra**, 2012.
- MILAM, A. J.; et al. Risk for exposure to alcohol, tobacco, and other drugs on the route to and from school: The role of alcohol outlets. **Prevention Science**, v. 15, n. 1, p. 12-21, 2014.

NATIONAL INSTITUTE ON ALCOHOL ABUSE AND ALCOHOLISM. A Call to Action: Changing the Culture of Drinking at US Colleges. Final Report of the Task Force on College Drinking. 2002.

O'MALLEY, Patrick M.; JOHNSTON, Lloyd D. Epidemiology of alcohol and other drug use among American college students. **Journal of studies on alcohol Supplement**, v. 63, n. 2, p. 23-40, 2002.

PASQUIM, Heitor, OLIVEIRA, Marcos e Soares, BALDINI, Cássia. **Fake news sobre drogas: pós-verdade e desinformação**. Saúde e Sociedade [online]. 2020, v. 29, n. 2 [Acessado 16 novembro 2021], e190342. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190342>>. Epub 30 Abr 2020. ISSN 1984-0470. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190342>.

PORTO, N. T.; FERREIRA, D. S.; FIGUEIREDO, G. L. A. Comportamento de universitários em relação ao consumo de álcool, tabaco e outras drogas: subsídios para ações promotoras de saúde. **Revista Educação e Cultura e Cultura Contemporânea**, v. 16, n. 42, p. 104-121, 2018.

SANTOS, V. E.; SOARES, C. B. O consumo de substâncias psicoativas na perspectiva da saúde coletiva: uma reflexão sobre valores sociais e fetichismo [Psychoactive substance abuse from a collective health perspective: a reflection about social values and fetishism]. **Saúde & Transformação Social/Health & Social Change**, v. 4, n. 2, p. 38-54, 2013.

SENADO FEDERAL. Em discussão: Universitários tem consumo de drogas mais intenso e frequente. Disponível em: < <https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/dependencia-quimica/aumento-do-consumo-de-drogas/universitarios-consumo-de-drogas-mais-intenso-e-frequente.aspx>>. Acesso em 18 nov 2021.

ZEFERINO, M. T. et al. Consumo de drogas entre estudantes universitários: família, espiritualidade e entretenimento moderando a influência dos pares. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 24, n. SPE, p. 125-135, 2015.

CAPÍTULO 17

ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO

Data de aceite: 01/04/2022

Rafael Ferreira Almeida

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Seropédica - Rio de Janeiro
<http://lattes.cnpq.br/9801013838302226>

Daniele Cristina Pereira Passos

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Seropédica - Rio de Janeiro
<http://lattes.cnpq.br/3960561971935882>

RESUMO: Este trabalho busca fornecer elementos de análise estratégica para viabilidade mercadológica de uma pequena empresa na área de serviços, aplicado ao setor de alimentação. O negócio escolhido foi um restaurante self service e, após efetuar análise SWOT (identificando os pontos fortes e fracos internos ao negócio e as oportunidades e ameaças externas), utilização das 5 forças de Porter (estudando os concorrentes, potenciais entrantes no mercado, produtos substitutos e poder de barganha dos fornecedores e clientes), foi realizado uma análise dos 7 P's (produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos e provas físicas), análise dos riscos do negócios e levantamento do benchmarking no mercado, para validar a aplicação dos recursos disponíveis pelo sponsor, a fim de possibilitar uma maior confiabilidade ao empreendimento,

redução dos riscos e diminuição das chances de insucesso. O trabalho é concluído apresentando como resultado a viabilidade mercadológica do empreendimento, através da apresentação de um plano de marketing de implantação do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Marketing. Self Service. 7P's. 5 Forças de Porter. Análise SWOT.

ABSTRACT: This study seeks to provide elements of strategic analysis for the market viability of a small company in the area of services, applied to the food sector. The chosen business was a self service restaurant and, after carrying out a SWOT analysis (identifying the internal strengths and weaknesses of the business and the external opportunities and threats), using Porter's 5 forces (studying competitors, potential market entrants, substitute products and bargaining power of suppliers and customers), an analysis of the 7 P's was carried out (product, price, place, promotion, people, processes and physical evidence), analysis of business risks and survey of benchmarking in the market, to validate the application of the resources available by the sponsor, in order to provide greater reliability to the enterprise, reduce risks and reduce the chances of failure. The work is concluded presenting as a result the market viability of the enterprise, through the presentation of a marketing plan for the implementation of the business.

KEYWORDS: Marketing plan. Self Service. 7P's 5 Porter Forces. SWOT analysis.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente observa-se uma maior tendência a realização de refeições fora de casa em restaurantes, devido a distância entre a residência do trabalhador e seu local de trabalho, assim como os jovens também tem passado mais tempo fora de casa devido a correria do dia a dia e a grande quantidade de assuntos para resolver, relacionados à trabalho, esporte, capacitação profissional e lazer.

Outro fator que também contribui para esse aumento na demanda no setor de alimentação é a maior inserção da figura feminina no mercado de trabalho, nem sempre tendo tempo para preparar as refeições da família, daí a necessidade de encontrar restaurantes que ofereçam variedades de alimentos a preços competitivos, pois não trata-se de situações onde as pessoas escolham sair para comer algo diferente para comemorar alguma conquista ou confraternizar, e sim uma necessidade diária de alimentar-se.

Embora exista essa demanda latente, o mercado, principalmente na região estudada, não oferece uma oferta razoável de opções que atenda aos requisitos de uma população com recursos financeiros limitados, mas que precisa se alimentar de maneira saudável e rápida, otimizando seu tempo.

Tendo em vistas estas questões, o presente estudo, tem como objetivo elaborar uma análise mercadológica, que verifique a viabilidade de implantação de um restaurante self service a preço único no bairro de Campo Grande, na cidade do Rio de Janeiro.

Com base nas questões da pesquisa e nos objetivos deste artigo, supõe-se que a solução proposta possibilite a escolha entre uma diversidade de alimentos, pagando um preço único justo e dentro da média praticada no mercado.

A formalização do negócio é importante devido às exigências legais e dos órgãos reguladores, como vigilância sanitária, daí a importância da elaboração do plano de marketing para verificar a viabilidade mercadológica de atender aos requisitos e exigências dos clientes.

2 | METODOLOGIA

Na metodologia utilizada neste artigo, procurou-se uma abordagem qualitativa, sendo realizadas pesquisas bibliográficas sobre os temas abordados e observação direta do perfil e comportamento dos frequentadores destes restaurantes, através de visitas técnicas realizadas nestes estabelecimentos, identificando os potenciais clientes e realizando análises a respeito do ambiente de negócio do restaurante.

O modelo de Plano de Marketing adotado neste trabalho foi proposto de maneira enxuta, focando nos principais aspectos, capazes de dotar o empreendedor de novos conhecimentos sobre a área de gestão de negócios e dos requisitos básicos para iniciar um empreendimento. Dado que se trata de um projeto piloto.

Devido às restrições de tempo, escopo e o local onde serão desenvolvidas as ações

já estar construído, não serão realizadas análises de viabilidade técnica e demais estudos.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão tratados os conhecimentos necessários para aplicação do estudo de caso.

3.1 Planejamento estratégico

Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ações para atingir objetivos organizacionais (BOONE & KURTZ, 1998). O planejamento gera direção para a conquista dos objetivos, pois tudo depende dos planos elaborados dentro das estimativas da organização.

Para que a empresa possa construir seu planejamento ela deve conhecer sua missão, a qual segundo Churchill e Peter (2003) “é seu propósito, sua razão de ser”. Se a empresa não souber identificar quais são seus objetivos poderá vir a desaparecer, pois a concorrência passa a ser uma arma desafiadora para qualquer organização mal planejada (OLIVEIRA et al 2003).

Deste modo, nas últimas décadas a palavra estratégia ganhou interesse no meio empresarial, transformou-se em linguagem comum entre os gestores e, gradativamente, foi sendo incorporada no cotidiano das organizações. Este interesse, segundo Ansoff (1990, p.93) foi “provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado”, e que, em consequência disso, isoladamente os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da organização, na medida em que se adapta a novos desafios.

Oliveira (1991, p.27) define estratégia empresarial como “...a ligação e ajustamento da empresa ao seu ambiente”. Nessa situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA et al, 2003).

Logo, pode-se definir planejamento estratégico como uma forma de enunciar ou formular estratégias, a fim de se atingir os objetivos da organização.

3.2 Análise swot

Um dos pontos fortes do processo de planejamento é desenvolver frequentemente uma comparação entre as forças e fraquezas (internas a organização), bem como as ameaças e oportunidades (externas a organização), que auxilia os gestores a avaliarem a realização da missão básica da organização. Baseando-se em Churchill e Peter (2003) pode-se descrevê-las através de uma análise tipo SWOT.

Esta análise é um esforço para incorporar os elementos internos e externos da formulação de estratégia, ou seja, de um lado, o meio ambiente; de outro, os recursos

da empresa. Resumindo-se na busca de oportunidades e na defesa contra as ameaças colocadas no meio ambiente e na conscientização de quais são as forças e fraquezas da organização.

O termo SWOT mantém o significado das palavras na língua inglesa, representando o seguinte acrônimo:

S = Strengths (Forças), estão relacionadas às competências, diferenciais e aspectos positivos da empresa, produto ou serviço que agregam valor. A partir desta análise surgem as condições para estabelecer o Unique Selling Proposition (USP) (Proposição Original de Venda ou Diferenciação) e o posicionamento do produto ou da empresa.

W = Weaknesses (Fraquezas), representam os aspectos onde a empresa está em desvantagem competitiva. Como baixa tecnologia e finanças, força de vendas, localização e qualidade inadequadas, por exemplo.

O = Opportunities (Oportunidades), são situações de mercado que podem representar novas oportunidades de negócios. Como investimentos, novos projetos e desenvolvimentos tecnológicos.

T = Threats (Ameaças), são condições do mercado (concorrência, legislação, meio ambiente, movimentos sociais) que podem afetar negativamente a sobrevivência do produto, serviço prestado ou até mesmo da empresa.

Traduzido para o português, a análise SWOT pode ser descrita como análise FOFA:

F = Forças; O = Oportunidades; F = Fraquezas; A = Ameaças.

Sua representação pode ser observada na figura abaixo:

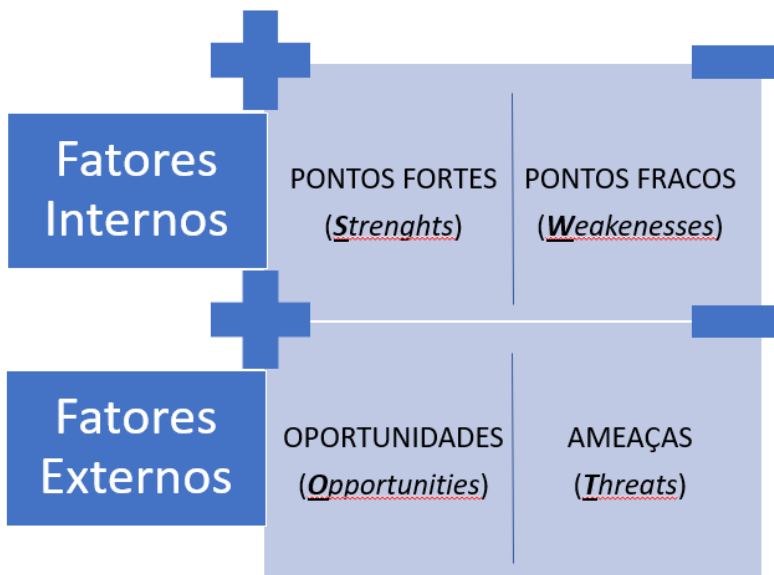


Figura 1: Modelo de Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a análise pareça simples, conceitualmente ela representa uma grande simplificação da realidade estratégica das empresas, então executá-la em uma empresa geralmente não é tão fácil. Sendo aconselhável ser realizada em equipes de trabalho, responsáveis por formulação e revisão de estratégias, com o objetivo de gerenciar melhor os conflitos e as dificuldades inerentes a tais situações.

3.3 Modelo das 5 forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido nos anos 80 por Michael Porter e constitui, juntamente com o SWOT, um dos mais conhecidos métodos para análise de ramo de negócios, incorporando também elementos de análise do ambiente externo empresarial.

O objetivo principal deste modelo é explicar a dinâmica da competição na área de negócios. Já que todas as empresas envolvidas (denominadas players) buscam assegurar uma participação crescente no mercado, através da obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

Apesar de ter sido publicado há 30 anos, seus princípios básicos continuam válidos e esta ferramenta de gestão ainda é utilizada até hoje em análises de mercado, tanto para determinar a atratividade (ou valor) desse mercado como para se obter informações para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de um novo produto ou serviço, ou ainda para um reposicionamento no mercado. Pois permite uma análise rápida e simples do ambiente de competição, sem a necessidade de se ser um especialista em planejamento estratégico, para se fazer essa análise.

Segundo Porter (1989), as forças que influenciam a estratégia de um negócio são:

Ameaça de novos entrantes – A ameaça de novos entrantes em determinado mercado é diretamente proporcional a facilidade de se entrar nesse mercado, seja em termos financeiros e devido à baixa fidelidade dos clientes, por exemplo. Causando alguns efeitos como quedas dos preços e aumento nos custos, resultando em uma redução na rentabilidade das empresas. Sendo o nível das barreiras aos novos entrantes o principal responsável por essa facilidade ou dificuldade. As barreiras à entrada mais comuns são as economias de escala, o capital inicial para ingressar, barreiras governamentais, acesso a canais de distribuição e a diferenciação do produto.

Poder de barganha dos fornecedores – Está voltada ao fornecimento de insumos e serviços para a empresa. Os fornecedores têm poder de barganhar quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; e o setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Com estas questões em vista, cabe a empresa identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

Poder de barganha dos clientes – Tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

Assim, os compradores têm poderes se as compras do setor são de grande volume; os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; as margens de lucro do setor são estreitas; e a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável.

Ameaça de produtos substitutos - Todas as empresas inseridas em um setor de mercado estão em concorrência com empresas de outros setores que produzem produtos substitutos. Estes limitam a rentabilidade potencial de um setor colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar. A identificação de produtos de substituição resulta da pesquisa de outros produtos que podem desempenhar a mesma função. Os produtos substitutos que merecem atenção especial são aqueles cuja relação preço/rendimento tem tendência a ser superior à dos produtos do setor, ou são produzidos em setores altamente rentáveis.

Rivalidade entre concorrentes - Pode ser considerada a mais significativa das cinco forças, pois nesta dimensão deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, em um mesmo mercado que a organização em questão.

Porter (1989) afirma também que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final no negócio. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias.

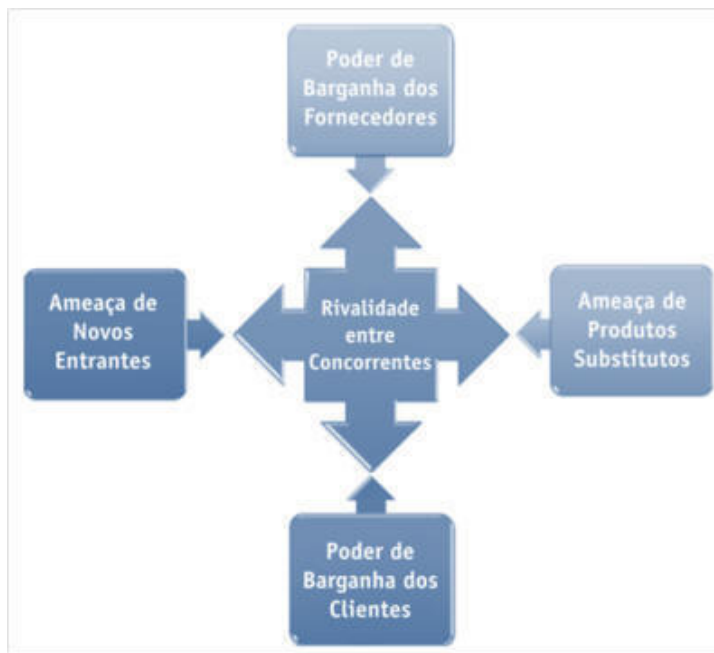


Figura 2: Representação das 5 Forças de Porter.

Fonte: www.portaldomarketing.com.br, acesso em 12 set 2019.

3.4 Benchmarking

Atualmente é importante verificar a situação mercadológica, financeira e o nível de serviço do negócio comparando-o com as referências do mercado. Para isso, utiliza-se o Benchmarking que, segundo Philip Kotler (2000, p. 249), pode ser considerado como:

A arte de aprender com empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas. O objetivo é copiar ou aprimorar com base em melhores práticas. Algumas empresas realizam benchmarking tendo como referência apenas as melhores empresas de seu setor. Porém quanto mais nos distanciamos de nosso negócio em busca de comparações, mais satisfeitos ficamos. Afinal de contas, estamos buscando superioridade competitiva, não somente igualdade competitiva.

Geralmente esta técnica é muito utilizada pelas empresas que buscam entrar em novos mercados ou desenvolver novos produtos, porém não possuem experiência no novo negócio, daí identificam no mercado as melhores práticas e adequam aos seus recursos, buscando entender quais estratégias diferenciam aquelas empresas ou produtos que são referência, das demais.

3.5 Plano de marketing

O Plano de Marketing é baseado no composto de marketing ou Mix de marketing, que é um conjunto de ferramentas de marketing utilizadas pelas empresas para se obter as respostas desejadas (perseguir seus objetivos) em um determinado mercado-alvo.

A fim de atender as necessidades dos clientes, as empresas recorreram ao marketing, que é um sistema de gestão que olha para o mercado. Dentro do marketing existe um modelo que as empresas podem seguir, ou seja, o modelo dos 4P's (Produto, Preço, Praça, Promoção), que está representado na figura 3. Proposto por E. Jerome McCarthy em 1960, o modelo expressa o raciocínio de que as empresas produzem um determinado produto, que é alvo de uma promoção, que tem por objetivo comunicar, informar o consumidor da disponibilidade em uma determinada praça (ponto de venda, ou local), a um determinado preço. Os 4P's transformaram-se num instrumento de suma importância para a área de marketing das empresas em geral. (PONTES, 2002).



Figura 3: OS 4 P's do Mix de Marketing.

Fonte: Kotler (2000, p. 37).

Porém, como se trata de serviços, cabe ainda acrescentar 3P's, relacionados a Pessoas (que são fundamentais na execução do serviço), Provas físicas (representadas pelas instalações onde acontece a prestação dos serviços) e Processos (referentes as operações que são realizadas no ambiente de serviço).

4 | ESTUDO DE CASO

Esta proposta de implantação é um estudo de caso real solicitado ao autor por um advogado que pretende investir no ramo alimentício e que busca informações e conhecimentos técnicos sobre o tema e sobre gestão de negócios, pois o mesmo almeja obter um negócio bem sucedido, temendo a falência prematura, motivo pelo qual o levou a procurar auxílio de especialistas e pesquisadores.

Alguns dos fatores que podem contribuir para a falência de uma empresa são as mudanças constantes no cenário econômico e nas regras do mercado, dificuldade de acesso ao crédito e ausência de um planejamento estratégico compatível com a realidade do mercado. O que comprova a falta de preparo dos gestores atuais em relação à elaboração de um plano de marketing adequado.

Existem várias maneiras de se evitar, ou minimizar essas falhas, gerando maior segurança para as ações gerenciais do empreendedor, como a participação em cursos disponíveis em universidades e entidades de classe e o apoio de especialistas (consultores), que são os profissionais mais qualificados para estudar as tendências do mercado, tributação

e legislação específica, assim como planejamento estratégico e questões mercadológicas, envolvendo projeções de cenários futuros.

Para confecção da análise mercadológica em questão, foi realizado benchmarking com restaurantes self service líderes da região, localizadas no bairro de Campo Grande na cidade do Rio de Janeiro, pesquisas bibliográficas sobre os temas abordados e observação direta do perfil e comportamento dos frequentadores destes restaurantes, através de visitas técnicas realizadas nestes estabelecimentos.

As visitas aos principais concorrentes tiveram o objetivo de analisar os aspectos técnicos como layout do ambiente (disposição das mesas, cadeiras, expositores de comidas e bebidas no espaço físico) e cardápios praticados, aspectos operacionais (como horário de funcionamento, limpeza dos banheiros e do próprio ambiente), e aspectos administrativos, como quantidade de funcionários, escala de serviço, geração de filas de espera ou percepção de falta de algum alimento que fosse percebido ou questionado pelos clientes.

Os elementos de análise mercadológica abordados neste estudo servem de suporte a decisão do empresário quanto a viabilidade do negócio.

4.1 Definição do negócio

O cenário econômico do ramo alimentício encontra-se em expansão, e a tendência de oferecer mais opções a preços menores tem se espalhado para todas as regiões, pois tem ganhado a preferência dos consumidores, que passam a ter a sensação de estar tendo alguma vantagem por ter a liberdade de se servir e não ter a necessidade de pesar antes de pagar.

Os elementos de análise mercadológica empregados neste negócio tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da criação de um restaurante self service a preço único, localizado no bairro Campo Grande, situado no município do Rio de Janeiro.

4.2 Benchmarking

A área de influência é composta por 1 principal concorrente que não pratica o preço único, alegando possuir um faturamento médio de R\$ 18,00 por refeição cobrada no quilo. Possui equipe composta por 10 funcionários, com 2 cozinheiros, 5 auxiliares de cozinha, 2 garçons e 1 faxineiro, em uma área física de aproximadamente 400m², com 300m² de área construída e 100m² de área livre.

Funciona de segunda-feira à sexta-feira das 11:00h às 14:00h e aos finais de semana e feriados das 11:00h às 16:00h. O proprietário informou atender em média 250 clientes por dia, gerando uma demanda prevista de 7500 clientes ao mês com lucro líquido médio mensal de R\$ 26.630,64.

Não foram informados os custos operacionais e demais bases de cálculos, apenas os custos fixos relacionados ao investimento para aquisição de mobília, equipamentos e utensílios na ordem de R\$ 16.246,11 e demais investimentos para montagem do restaurante, em torno de R\$ 63.357,38.

Foi observado que aos sábados há um pico de demanda devido ao maior movimento dos alunos dos cursos técnicos das proximidades, porém na segunda-feira é quando é identificada a menor procura.

Não há uma preocupação com a qualificação continuada dos profissionais, pois apenas são contratados funcionários experientes no ramo alimentício, cabendo aos mesmos buscar qualificação por conta própria. A caracterização dos preços, considerando a média do mercado no bairro, é de R\$ 39,90 por quilo.

A divulgação no início era realizada através de panfletagem, com um baixo investimento. Porém atualmente, como o restaurante já é conhecido no mercado, utiliza-se o boca a boca, não mantendo um investimento em comunicação de marketing.

Embora seja observado um aumento recente na demanda, o proprietário não parece se preocupar muito com possíveis mudanças a serem incrementadas. Atualmente observa-se um crescimento na procura por ofertas de alimentação saudável e com qualidade, mas o proprietário não demonstrou interesse em ampliar o estabelecimento, investindo em infraestrutura, o que abre espaço para novos entrantes neste mercado.

Na relação com fornecedores foram observados a tendência em focar na relação custo x benefício dos insumos, pois os alimentos são adquiridos sempre onde são oferecidos os menores preços, independente da qualidade. Geralmente esses fornecedores estão localizados em Campo Grande, Santa Cruz ou CEASA, sendo todos no estado do Rio de Janeiro, Porém não há nenhum tipo de parceria entre eles.

4.3 Identificação dos riscos

A empresa corre o risco de:

- Restrição ao novo e a quebra de paradigmas pelos clientes, preferindo manter sua fidelidade às empresas já existentes;
- Aumento dos preços dos produtos e equipamentos utilizados no dia a dia;
- Recessão econômica;
- Evasão de clientes para outros negócios montados por atuais e ex-funcionários;
- Políticas governamentais de racionamento de energia e água;
- Não atendimento aos requisitos de vigilância sanitária;
- Não cumprimento dos requisitos de licenciamento para operação.

4.4 Análise das 5 forças de porter

Visando entender melhor o ambiente do negócio, foi realizado a análise das 5 Forças de Porter, conforme pode ser observado na figura 4 abaixo.

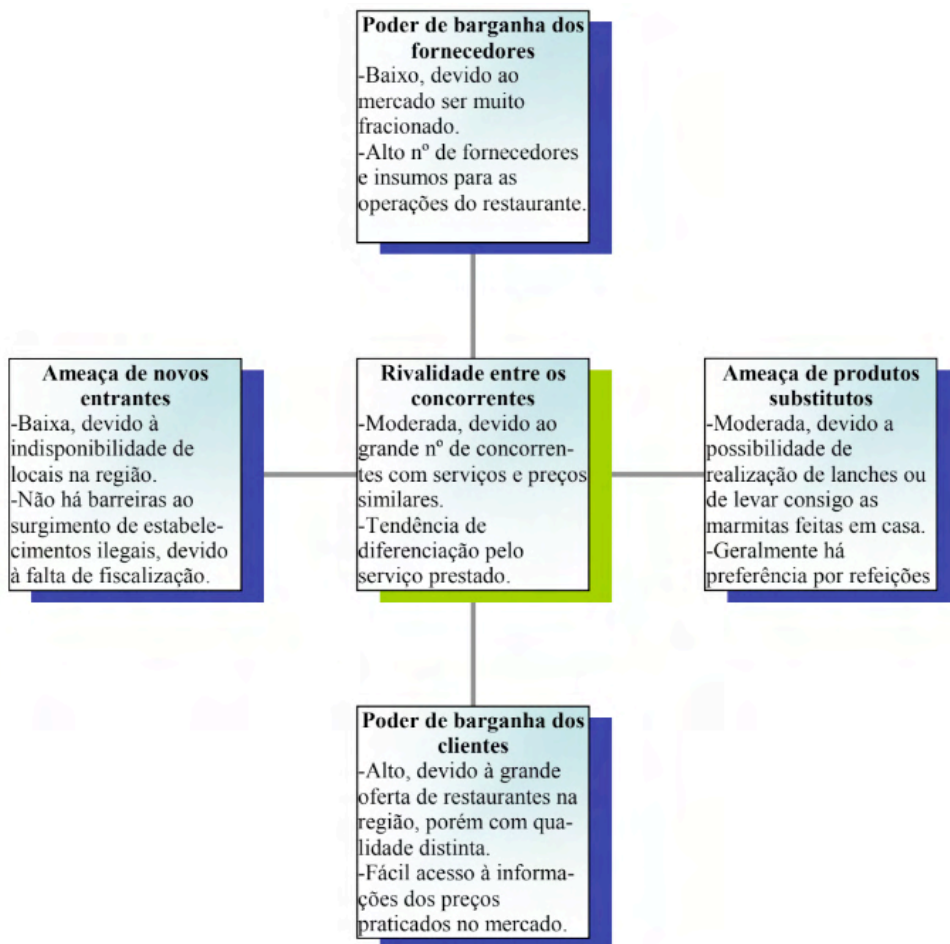


Figura 4: Análise das 5 Forças de Porter.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Análise swot

Para formular as estratégias de atuação do restaurante, tanto no ambiente interno quanto externo do negócio, foi realizada a análise SWOT, conforme observado no quadro 1.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais qualificados - Acomodações confortáveis - Ponto comercial próprio - Alto nível de higiene - Preços competitivos em relação ao praticado pelo mercado - Nível de serviço superior ao praticado pelo mercado atualmente - Funcionamento todos os dias da semana 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de evasão de funcionários que vão em busca do próprio negócio e "levam" consigo os clientes - Empresário sem experiência nesse ramo de atuação - Falta de conhecimento sobre gestão de negócios - Não domínio de tecnologia da informação
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Uso da Internet para marketing e atendimento ao cliente - Parcerias com empresas e funcionários autônomos (programas de fidelidade) - Propagandas em empresas ou prestadoras de serviço na região - Aumento da demanda por realização de refeições fora de casa 	<ul style="list-style-type: none"> - Outros restaurantes situados na região - Recessão econômica - Concorrência injusta de restaurantes informais - Encargos financeiros e pagamentos de impostos por ser uma empresa legalizada

Quadro 1: Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Plano de marketing

4.6.1 Produto

Segundo Kotler (2000), produto pode ser entendido como a combinação de bens e serviços que a empresa oferta ao mercado-alvo. No Sabores da Roça, o produto é representado por um conjunto de gêneros alimentícios, bebidas e serviços prestados pelo restaurante, escolhidos com base na pesquisa de mercado, comparação com concorrentes e identificação das necessidades do público alvo, clientes potenciais e de novas oportunidades no mercado não exploradas na região.

A diversificação e agregação de novos produtos e serviços também é uma característica marcante do setor alimentício, daí a necessidade de constante inovação e benchmarking afim de observar as principais práticas do mercado e trazê-las para o restaurante.

De acordo com Silva (2002), foi proposto o seguinte modelo de cardápio para o restaurante self service com preço fixo: pratos básicos (arroz e feijão), 3 tipos de proteína (carnes), 4 guarnições (incluindo 1 massa com molho) e 4 saladas. A sobremesa (frutas) e bebida (suco) já serão incluídas no preço final cobrado aos clientes.

Segundo SEBRAE (2019), a composição média de uma refeição a ser consumida por uma pessoa no possui aproximadamente 500g, sendo distribuída da seguinte forma: salada (65g), arroz (85g), feijão (100g), carnes (150g) e demais guarnições (100g).

4.6.2 Preço

O restaurante utilizará a estratégia genérica de Porter: foco com tendência na diferenciação, adotando preços competitivos em relação aos praticados no mercado. Porém atentando ao risco de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita

150 clientes. Sua estrutura física compreende uma área de 200 m², composta por um salão para refeições (100m²), 2 banheiros (1 masculino e 1 feminino), depósito para o estoque de materiais, despensa para armazenagem de alimentos e área da cozinha (50m²) com câmara frigorífica.

4.6.4 *Promoção*

Segundo Kotler (2000) mercado “é o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado”.

A segmentação de mercado pode ser entendida como “o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes” (CHURCHILL E PETER, 2003).

Após visitas aos principais concorrentes e conversas com os garçons, cozinheiros, donos de restaurantes vizinhos e potenciais clientes, foi identificado um público alvo principal, constituído por alunos que estudam nas instituições de ensino próximas ao local onde está localizado o ponto comercial e moradores da região e adjacências, principalmente idosos aposentados, trabalhadores autônomos e funcionários do comércio local, pois o bairro é dotado de vários pequenos comércios e próximo à fábrica de roupas moda praia Ki-Korpo.

A fim de fidelizar os clientes, serão adotadas as seguintes estratégias:

- Serviço de self service sem balança, a preço fixo;
- Oferecer suco e sobremesas já incluídas no preço cobrado pela refeição, gerando percepção de vantagem pelo consumidor;
- Com o objetivo de penetrar nesse mercado de forma diferenciada, conquistar market share e tornar-se uma empresa estável, o Sabores da Roça utilizará as seguintes ações promocionais:
- Criação de parcerias com as escolas, empresas e igrejas da região, objetivando o aumento do número de clientes;
- Realização de promoções em épocas de baixo volume de vendas e lucratividade;
- Propaganda em rádio, principalmente Costa Verde FM, pois é a rádio da localidade;
- Panfletagem no centro de Campo de Grande, em escolas, faculdades e empresas das proximidades;
- Convênios com empresas da região, para servir almoços e entregar “quentinhas”;
- Criação de um site do restaurante para manter uma comunicação direta com os clientes.

4.6.5 *Pessoas*

Além da boa apresentação do local, da qualidade e sabor das refeições servidas, sabe-se que grande parte do sucesso dos restaurantes se dá em função da atenção

prestada às necessidades dos clientes e à qualidade e simpatia dos profissionais que trabalham no local. Daí a necessidade de um processo seletivo eficaz para a contratação desses profissionais, dando preferência aos moradores da região, pois já trazem os clientes para o estabelecimento.

Os funcionários são responsáveis pelo momento da verdade com o cliente, pois são eles que interagem diretamente durante a prestação do serviço, representando ali o nome da marca, da empresa. Este é o momento em que o consumidor tem a impressão mais intensa do serviço que ele está adquirindo e, dependendo de sua percepção, pode agradá-lo ou não. A intenção é cativar o cliente para que ele volte sempre, fale bem do serviço prestado e traga outros clientes para o restaurante.

Para o ideal funcionamento do Sabores da Roça, segue uma proposta de organograma na figura 6 abaixo.

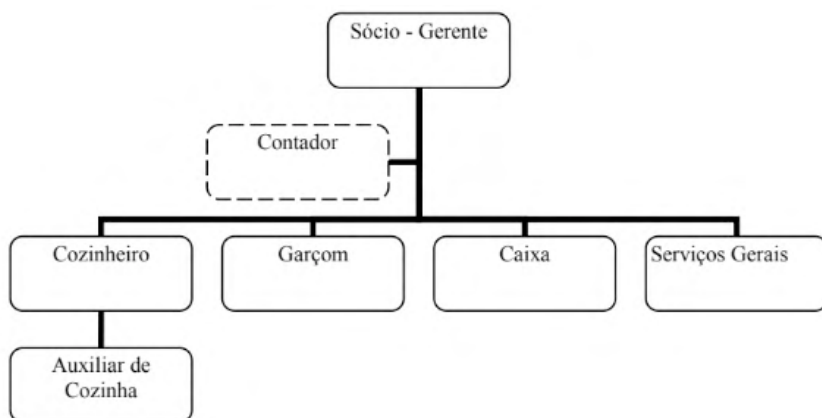


Figura 6: Organograma do restaurante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6.6 Processos

Os processos administrativos são geralmente realizados pelo proprietário ou pelo sócio-gerente, a partir da definição da estratégia de ação no curto, médio e longo prazo, de acordo com o comportamento do mercado, assim como a definição da política de relacionamento com os clientes, baseada nas respostas às ações promocionais implantadas e toda gestão financeira e de pessoal, para viabilizar o bom andamento do negócio.

Dentre os processos que serão executados no restaurante, alguns não são perceptíveis aos clientes, mas são fundamentais ao atendimento de suas demandas e expectativas, que são o processo de gestão de estoques para reposição (sendo necessário manter um nível de estoque mínimo de alimentos para atender aos clientes, baseado no histórico da demanda, com atenção para não comprometer muito capital imobilizado em estoque e o capital de giro; e aquisição de insumos para produção das refeições (através

da pesquisa dos melhores fornecedores para atendimento aos interesses dos clientes ao menor custo possível).

Já os processos que possuem maior interação são os serviços de atendimento ao cliente (recepção e atendimento às necessidades do cliente durante sua permanência no restaurante, tirando dúvidas, oferecendo produtos e serviços adicionais e realizando o recebimento do pagamento); e preparo dos alimentos e montagem do buffet (preparação dos cardápios, higienização dos alimentos e preparação dos pratos, assim como a distribuição nos balcões de maneira organizada, mantendo um alto nível de qualidade dos produtos e serviços prestados).

4.6.7 Provas físicas

A fidelização se dará pelo foco no cliente, com prestação de serviços de alta qualidade. Já que uma vez conquistado, o cliente da área de alimentação dificilmente troca de estabelecimento.

Por se tratar de um restaurante de médio porte, as evidências físicas do ambiente serão compostas por uma estrutura de aproximadamente 200 metros quadrados. O ponto possuirá instalações elétricas e hidráulicas em boas condições, com um ambiente bem iluminado, paredes e pisos claros e laváveis, transmitindo assim a impressão de limpeza sempre.

Mesmo não possuindo estacionamento próprio, haverá facilidade de estacionar veículos nas proximidades do restaurante, pois trata-se de um lugar calmo e com baixos índices de violência e assaltos. O restaurante ainda oferecerá terá uma experiência prazerosa aos clientes, através do oferecimento de cafezinho, água, televisão e música ambiente.

Todos os funcionários trabalharão uniformizados.

5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As novas exigências dos clientes e o crescimento do mercado fizeram as organizações ampliarem seu mix de produtos e desenvolver novas ferramentas para atrair e fidelizar estes novos consumidores.

Diante de cenário de alta competitividade as empresas devem produzir produtos ou serviços com qualidade, entregar no momento que o cliente deseja e o que o cliente deseja, a um custo mínimo possível. Para atingir esses objetivos as organizações têm despendido consideráveis esforços para promover processos de melhoria contínua no processo produtivo.

Frente a esse quadro surge o cliente como novo foco das ações empresariais (não apenas os produtos ou serviços). Através da adoção da filosofia de que o cliente passou a ser considerado o elemento mais importante do processo produtivo, as atenções voltaram-

se para ele. Agora o importante é atender suas expectativas e satisfazer suas necessidades. Sendo o tempo considerado como um artigo de luxo no meio empresarial.

O trabalho propôs a elaboração de um plano de marketing simplificado para a implantação de uma empresa de serviços, cuja área de atuação baseia-se no setor de alimentação, já que um restaurante self service é um negócio relacionado à conveniência e proximidade.

Entretanto, como este mercado está em crescimento, deve-se atentar a concorrência desleal de alguns restaurantes que continuam na ilegalidade devido à falta de fiscalização e vigilância sanitária. Sendo a aposta na qualidade do serviço prestado e no atendimento ao cliente, diferenciais competitivos a serem levados em consideração na hora de investir nesse segmento e ampliar market share.

Assim, conclui-se que é viável a implantação do restaurante self service, utilizando a estratégia de foco no cliente com tendência na diferenciação dos produtos. Porém, deve-se ter a consciência de que se ficar apenas “servindo refeições” e não procurar administrar o restaurante com inteligência e sabedoria, logo o negócio tenderá ao fracasso e, conseqüentemente, desaparecerá do mercado, juntando-se à estatística do grande número de empresas neste setor que pedem falência precoce.

Como sugestão de trabalho futuro, pode ser realizado um estudo de viabilidade de implantação de um Centro de Treinamento de novos cozinheiros e profissionais do setor alimentício em Campo Grande, em parceria com o Senac, para prestar serviço de capacitação para pessoas que não sabem cozinhar, mas gostariam de aprender o básico. Pois além de aumentar o mix de serviços prestados, proporcionará visibilidade ao restaurante e aperfeiçoamento da oferta de mão-de-obra qualificada para o setor.

A fim de concretizar o empreendimento em questão, sugere-se também uma análise mais detalhada da gestão financeira e aspectos legais da empresa, assim como a realização de análise de sensibilidade do impacto da variação do preço praticado e os custos dos insumos alimentícios no resultado do negócio e demanda ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Disponível em: www.abnt.org.br, acesso em 30 ago 2019.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. Marketing Contemporâneo. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHURCHILL, G. A. JR., PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2000.

MONITORMERCANTIL. Disponível em: www.monitormercantil.com.br/. Acesso em: 10 set 2019.

OLIVEIRA, L. C.; PICINATTO, A. C.; VIEIRA, V. A. Associativismo empresarial: um estudo de caso da implementação do planejamento estratégico participativo em uma rede de materiais de construção. Caderno de Pesquisas em Administração, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PONTES, B. R. Administração de Cargos & Salários. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PORTALDOMARKETING. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br. Acesso em: 12 set 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. (SEBRAE/RJ). Disponível em: <http://www.sebraerj.com.br/>. Acesso em: 05 nov 2019.

SILVA, Sandra M.C.S. Cardápio: guia prático para a elaboração. São Paulo: Ed. Atheneu/Centro Universitário São Camilo, 2002.

MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Data de aceite: 01/04/2022

Data de submissão: 16/02/2022

Alfonso Cano Lima

Tecnológico Nacional de México Campus
Apizaco, Mestrando em Engenharia
Administrativa no Tecnológico Nacional de
México
Apizaco- Tlaxcala

Rosa Cortés Aguirre

Tecnológico Nacional de México Campus
Apizaco, Professor do Mestrado em Engenharia
Administrativa do Tecnológico Nacional de
México
Apizaco- Tlaxcala

RESUMO: A partir da abordagem do problema, que derivou dos inconvenientes que surgem no atual processo logístico interno de uma empresa de autopeças catalogada como JIS. Neste processo surgem inconvenientes em determinados elos da cadeia de valor, o que nos leva a formular a hipótese relacionada com a realização de uma análise, de forma a identificar os elos em que a operação pode ser melhorada e assim fazer uma proposta de melhoria para que o processo de logística interna seja mais eficiente com o fluxo de informações, fornecimento de matéria-prima e produto acabado.

PALAVRAS-CHAVE: Mapeamento da Cadeia de Valor, Análise, Processo Logístico, Setor Automotivo.

ABSTRACT: Starting from the approach of the problem, which has been derived from the inconveniences that arise in the current internal logistics process of an auto parts company cataloged as JIS. In this process, inconveniences arise in certain links of the value chain, which leads us to formulate the hypothesis related to carrying out an analysis, in order to identify the links in which the operation can be improved and thus make a proposal. of improvement so that the internal logistics process is more efficient with the flow of information, provision of raw material and finished product.

KEYWORDS: Mapping of the Value Chain, Analysis, Logistics Process, Automotive Sector.

INTRODUÇÃO

A gestão logística é um pilar de grande impacto que vem ganhando cada vez mais relevância para as empresas de todo o mundo, razão pela qual, para ampliar seu mercado para comercializar seus produtos ou oferecer serviços, as empresas optaram por integrar as ferramentas de gestão e controle necessárias, para poder acoplá-los aos seus modelos econômicos aplicados por outros, com a finalidade de garantir o desempenho produtivo e socioeconômico.

No entanto, para implementar esses controles nas empresas, devemos partir de uma análise para poder determiná-los, pois integra vários aspectos como: estratégias, políticas e ferramentas técnicas de controle

de mercadorias, que fazem parte da seleção de metodologias utilizados para contribuir para a melhoria econômica e o desenvolvimento sustentável da administração e gestão de empresas.

Recentemente, as empresas entenderam que a aplicação de boas práticas é sinônimo de integração, que começa na coordenação operacional de áreas como compras, transporte e estoques.

Embora algumas empresas nos últimos anos não tenham renovado adequadamente suas práticas, elas têm ajudado circunstancialmente a satisfazer suas operações, mas têm demonstrado que os processos logísticos atuais podem ser deficientes em responder às necessidades da demanda do mercado.

Este projeto tem como objetivo realizar uma investigação que trata da realização de um mapeamento da cadeia de valor para a análise do processo logístico interno, considerando os requisitos mais adequados que a operação exige e que permita uma resposta atempada ao ambiente competitivo.

DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Exposição do problema

O trabalho de investigação é realizado em uma empresa do setor automotivo, a referida empresa possui uma força de trabalho inferior a 200 pessoas, portanto, é considerada uma empresa de médio porte.

Nas operações diárias dentro da empresa automotiva, deriva a presença de vários problemas, que tenderiam a causar perdas com certo grau econômico.

Dentro das etapas da cadeia logística são comuns os inconvenientes como: excesso de estoque, falta de identificação de locais e delimitação de áreas para matérias-primas e produtos acabados, bem como dentro do almoxarifado e na área de produção.

Além do exposto, o departamento não possui KPIs e indicadores definidos para poder acompanhar os planos de melhoria. Deve-se notar que não há instruções de trabalho para o pessoal do departamento de logística.

Durante o ano de 2021, a empresa apresentou altos e baixos em sua produção decorrentes da falta de semicondutores, o que impacta diretamente nas áreas de produção, logística, compras e finanças.

Formulação de hipóteses

O mapeamento da cadeia de valor permitirá melhorar o fluxo de materiais por meio de uma adequada relação entre ferramentas e métodos de controle interno.

Hipóteses Específicas

1. Identificar os fatores internos que intervêm no processo logístico interno, permitirá representar e compreender a sua estrutura atual.
2. O atual sistema de controle interno está relacionado ao funcionamento do processo logístico interno da empresa no setor automotivo.
3. A elaboração de uma proposta de acordo com as necessidades permitirá melhorar o desempenho do processo logístico interno da empresa do setor automotivo.

Metodologia proposta

A metodologia desta investigação e suas etapas são apresentadas na Figura 1.

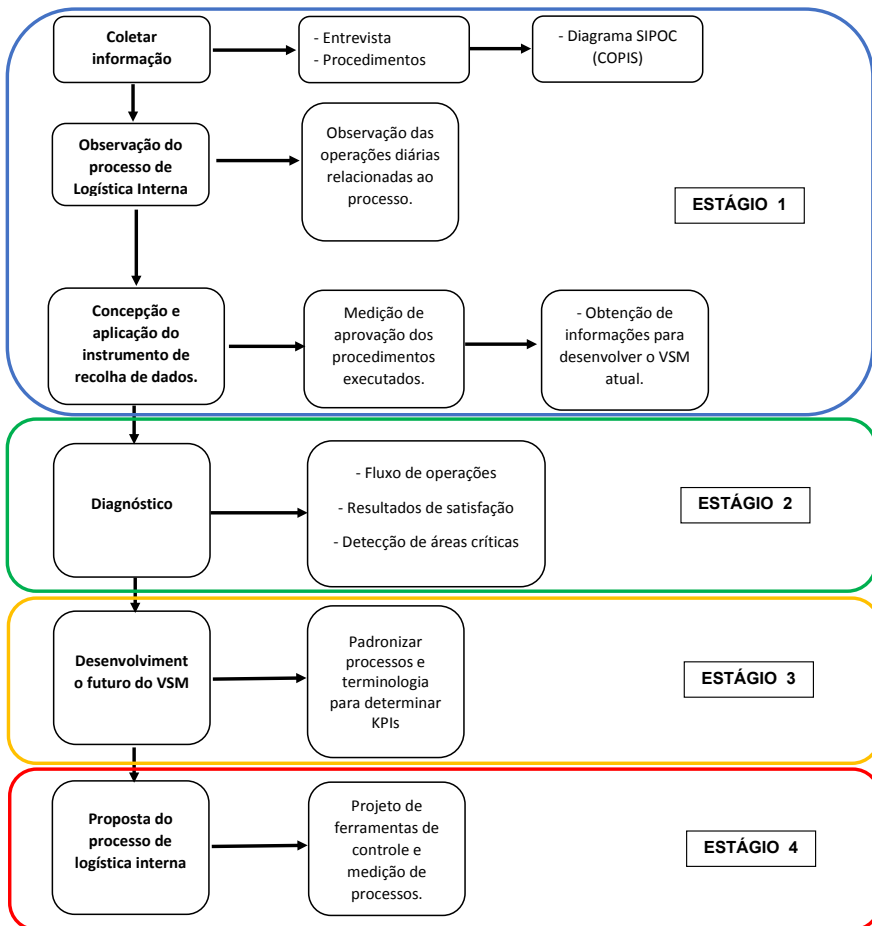


Figura 1. Metodologia de Investigação.

Fonte: Própia.

Quadro teórico

Definição de VSM (Value Stream Mapping): O Value Stream Mapping é uma técnica em que gráficos são usados para visualizar todo um processo, detalhar e entender completamente o fluxo de informações e materiais necessários para que um produto ou serviço chegue ao cliente, isso ajudará a identificar as atividades que não agregam valor ao processo para posteriormente iniciar as atividades necessárias para eliminá-las.

Definição de Análise: É um estudo aprofundado de um assunto, objeto ou situação a fim de conhecer seus fundamentos, suas bases e razões de seu surgimento, criação ou causas que o originaram.

O presente trabalho desenvolverá uma investigação descritiva, serão analisados dados descritivos de uma população definida onde o presente trabalho está sendo desenvolvido.

Este estudo será transversal, pois incluirá informações coletadas da situação atual do processo logístico interno, a fim de analisar o comportamento dos potenciais fatores envolvidos e, assim, considerar a validade com maior certeza das propostas finais para este trabalho.

Definição de Logística: A Association for Operations Management define logística como “a arte e a ciência de obter, produzir e distribuir materiais e produtos no lugar certo e nas quantidades certas”.

O Council of Logistics Management define o termo logística como o processo de planejar, executar e controlar eficientemente o fluxo de matérias-primas, estoques em andamento, produtos acabados, serviços e informações relacionadas do ponto de origem ao destino. ponto de consumo (incluindo movimentos internos e externos e operações de importação e exportação), de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

Segundo Monterroso, o sistema logístico considera os seguintes subsistemas:

- Logística de Suprimentos: agrupa as funções de compras, recebimento, armazenagem e gestão de estoques, e inclui atividades relacionadas à busca, seleção, cadastro e acompanhamento de fornecedores.
- Logística da Usina: abrange as atividades de manutenção e serviços da usina (abastecimento de água, energia elétrica, combustível, etc.), bem como a segurança industrial e o cuidado com o meio ambiente.
- Logística de Distribuição: inclui as atividades de expedição e distribuição de produtos acabados para diversos mercados, constituindo um elo entre as funções de produção e comercialização.

O Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos) agrupa os processos de negócios de várias empresas, bem como diferentes divisões e departamentos da empresa. Um conceito que é simplesmente definido, SCM engloba as atividades associadas à movimentação de mercadorias desde o fornecimento de matérias-

primas até o consumidor final.

Mapa de Valor (VSM): Porter destaca que “a cadeia de valor divide a empresa em suas atividades estratégicas relevantes para entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais”.

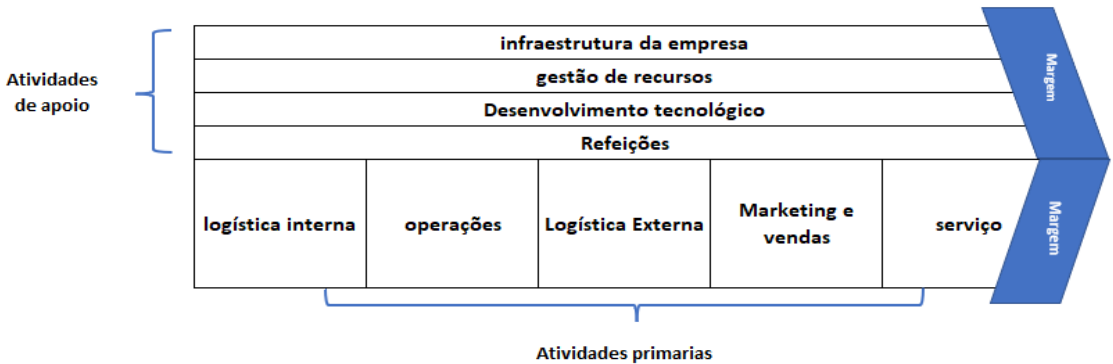


Figura 2. Cadeia de Suprimentos Genéricas. Fonte: Elaboração própria Baseado em Porter (1991) Vantagem Competitiva

O mapa do fluxo de valor. Permite-nos ter uma visão do ciclo completo do workflow.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos amplos, atividades primárias e atividades de suporte.

Atualmente existem diversos formatos de fluxogramas, dentre muitos outros estão os diagramas de: Tartaruga, Polvo, SIPOC (sigla para Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customer), sendo este último um dos mais utilizados.

A seguir, a figura 3 apresenta cada um dos elementos que compõem o diagrama SIPOC.

S	I	P	O	C
Planejamento	Solicitação de Materiais	Preparação do Material	Plano de produção	Armazém / Produção
Provedores	Materiais	Documentação / condições de entrega de material	Entrega de material na planta	Empresa automotiva
Armazém	Entrada eletrônica/física de material	Sistema Sap (Transação WE16 - LM01)	Entrada feita Atualização de inventário	Planejamento / Finanças
Finança	Gestão de pagamentos	Autorização de pagamento	Pagamento Emitido	Provedor
Armazém de mão de obra	Materiais	Fornecimento de Materiais (SAP) Linha L (46525) Linha C (69186)	Atualização de inventário	Planejamento Produção Finança
Maquinário	Sinal de entrada M100	Montar: Linha de Mangueta Linha de Corner	Sinal Emitido M100	Montagem do carro
Armazém	Produto acabado	Envio de produto acabado	Produto montado no ponto de uso	Planejamento Finança Montagem do carro

Figura 3. Diagrama SIPOC.

Fonte: própria.

Diagrama do estado atual: Calva menciona que o mapa atual mostra os processos de trabalho como eles existem atualmente. Isso é essencial para entender as necessidades de mudança e identificar onde estão as oportunidades de melhoria. Embora o mapeamento da cadeia de valor pareça complexo, sua construção é fácil, realizada em etapas lógicas. o seguinte:

1. Seleção do produto e/ou família de produtos.
2. Fluxo de materiais do cliente.
3. Fluxo de informações.
4. Cartografia completa da situação atual.

1. Família de produtos.

As montagens que a empresa faz são apresentadas na Figura 4.

Descrição	Maq 1	Maq 2
Montar Fuso Esquerdo	x	
Montar Fuso Direito	x	
Instale o amortecedor 1		x
Instale o amortecedor 2		x

Figura 4. Família de produtos.

Fonte: Própria.

2. Fluxo de materiais do cliente.

A informação utilizada para este ponto é sobre a demanda por dia solicitada pelo cliente, com base no acordo comercial que a empresa e o cliente estabeleceram.

Demanda	280 pzas/día (D)
	280 pzas/día (I)
MTS	100% Producción
Tack Time	112.25seg/pza
Embalagem	12 pzs / Rack
Turnos	2

Figura 5. Demanda por dia exigida pelo cliente.

Fonte: Própria.

3. Fluxo de informações.

O fluxo de informações começa do requisito do cliente para trás, de como ele solicita o seu requisito, seja um requisito firme ou previsões, da mesma forma que a troca eletrônica de dados; A quem é direcionada a informação para concentrar a informação para posteriormente efetuar a solicitação de materiais a fornecedores nacionais e internacionais, e como irá emitir a informação para a produção para que tenham uma visão geral dos requisitos. Outro ponto a considerar é como e quando o produto final é enviado ao cliente.

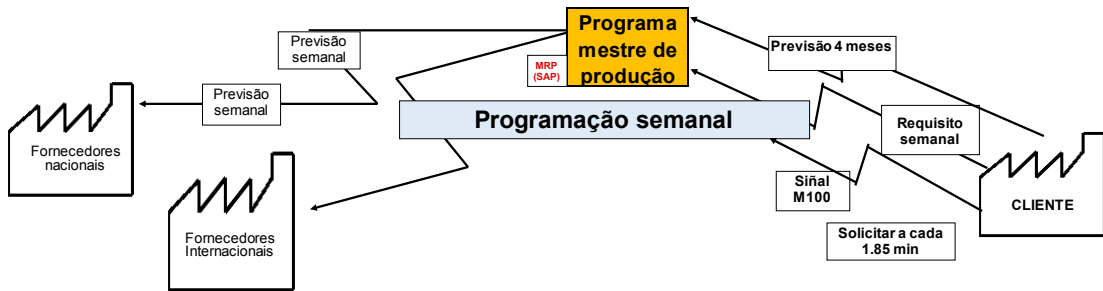


Figura 6. Fluxo de informações.

Fonte: própria.

4. Cartografia completa da situação atual.

Unificando todas as informações referentes ao fluxo de informações e materiais, obteremos o VSM atual, que na parte inferior colocará o tempo de valor agregado e o lead time.

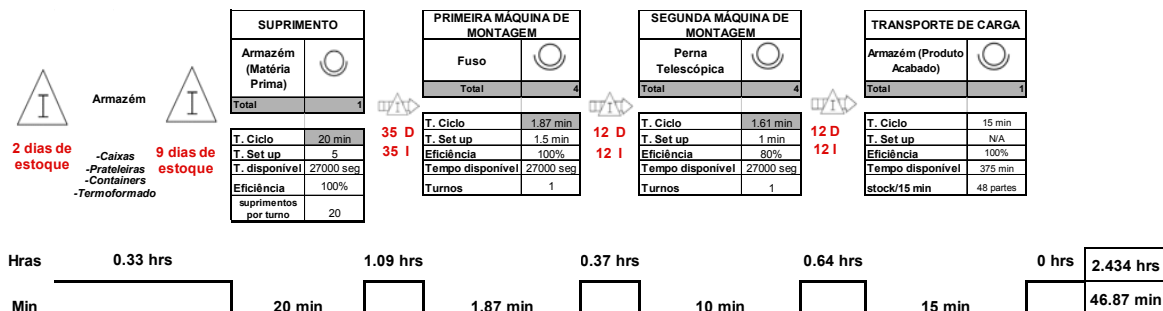


Figura 7. Valor agregado e Lead Time.

Fonte: self-made.

O lead time é de 2.434 horas contra um tempo de valor agregado de 0,78 horas, isso indica que existem áreas onde detectam áreas onde o fluxo pode ser melhorado em mais de 80%, pois desde o início do processo com a entrada de matéria-prima material até o envio, teríamos uma viagem de 46,87 minutos.

VSM atual com oportunidades de melhoria

A análise geral do VSM foi realizada com o pessoal da área de logística por serem os principais stakeholders do processo logístico e sua perspectiva foi importante para identificar as áreas de oportunidade que foram detectadas. A Figura 8 identifica alguns aspectos que podem ser melhorados, porém, mais podem ser identificados durante o

desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Value Stream Mapping

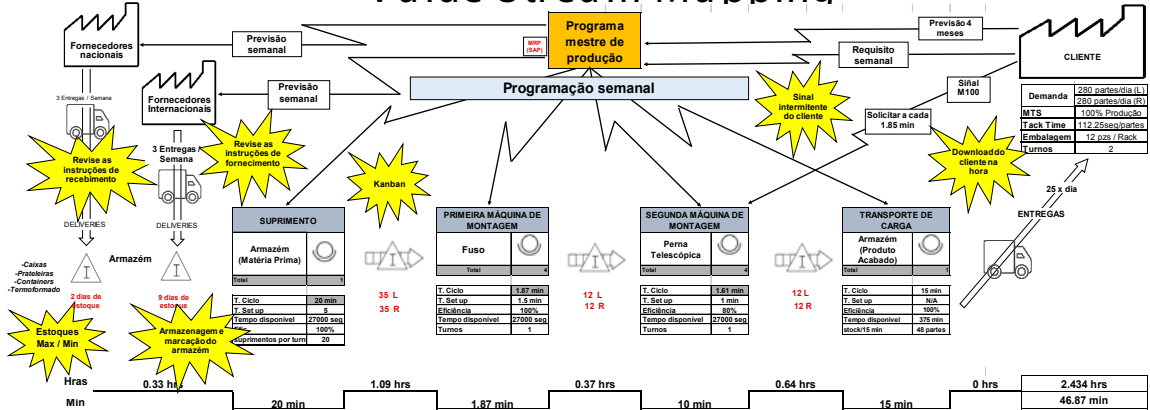


Figura 8. VSM atual com oportunidades de melhoria.

Fonte: própria.

Uma vez que o VSM atual tenha sido desenvolvido, podemos passar para o desenvolvimento do VSM de estado futuro, esse mapeamento do estado futuro da cadeia de valor ajuda no longo processo de desenvolvimento da estratégia de manufatura enxuta.

O objetivo desta análise é propor um fluxo de materiais e informações de forma ordenada e eficiente por todo o processo logístico interno; além de flexibilizar o processo produtivo, de modo a entregar os produtos quando solicitados e com a qualidade exigida.

COMENTÁRIOS FINAIS

Para a aplicação das fases da referida metodologia à investigação do processo logístico interno em uma empresa automotiva, é necessário compreender os elementos básicos para uma execução adequada do mesmo. Recorremos à definição de conceitos como análise, logística e VSM, para ter o conhecimento e assim poder recolher dados, que nos permitem conhecer as necessidades do processo, e a função dos elementos que compõem o processo de logística interna da empresa. de autopeças, tendo em conta o objetivo da referida investigação e poder tomar decisões de acordo com o processo, e fazer propostas de melhoria que permitam manter o fluxo da operação e informação de forma eficiente para atingir o objetivo de dispor do produto final com o cliente. Conforme observado na metodologia, as 4 fases contemplam ferramentas de coleta de dados para poder representar o processo atual da cadeia de valor, para posteriormente realizar um VSM futuro que nos forneça possíveis áreas onde podemos melhorar e inovar, com o objetivo de facilitar a tomada de decisões na organização, o que lhe permite reforçar a sua

posição competitiva no mercado cada vez mais exigente e permite atingir os seus objetivos produtivos.

REFERÊNCIAS

Porter, M. E. (1991). Vantagem competitiva. Argentina.

Monterroso, E. (2000). www.researchgate.net. doi:<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1607.1444>

Masayuki Daimon, P. G. (2005). Kanban. Universidade de Santiago do Chile, Chile. Obtido de <http://www.asimet.cl/pdf/kanban.pdf> Marcos, B. (s.f.). www.exabyteinformatica.com

Gutiérrez, Ó. P. (2009). <http://www.scielo.org.co>. Obtido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a09.pdf>

Flamarique, S. (2019). Manual de Gerenciamento de Armazém. Barcelona Espanha: ICG Marge.

Anderson, D. R. (2011). Quantitative Methods for Business (11 ed.). South-Western Cengage Learning.

CAPÍTULO 19

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Data de aceite: 01/04/2022

Tiago Ferreira Bezerra

Faculdades Integradas de Garanhuns –
FACIGA
Garanhuns – Pernambuco

RESUMO: A comunicação é uma habilidade natural e essencial para o funcionamento de uma organização, sempre presente onde existir a relação humana. Outro elemento inevitável nas organizações é o conflito, que quando administrado corretamente, possibilita o desenvolvimento dos colaboradores e das organizações. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma instituição de educação profissionalizante presente em Garanhuns-PE, com unidades em todo Brasil. Os resultados obtidos demonstram que a comunicação deve ser sempre analisada e executada com eficiência por meio dos canais mais adequados para o contexto da organização e, assim, possibilitará ao gestor uma compreensão clara e objetiva dos fatores que influenciam cada conflito e a estratégia mais adequada para solucioná-lo.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação empresarial, gestão de conflitos, comunicação e conflitos.

MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICTS

ABSTRACT: Communication is a natural and essential skill for the function in go fan organization, always present where verthereis a human relationship. Another inevitable element in organization sis conflict, which, when properly managed, enables the development of employes and organizations. The general objective of this work is to demonstrate that communication can be used as an organizational conflict management tool, through integrated management between theare as of communication andconflict management. The methodology used was the case study, carried out in a professional education institution present in Garanhuns-PE, with unitsthrough out Brazil. The results obtained demonstrate that communication must always be analyzed and executed efficiently through the most appropriate channels for the contexto fthe organization and, thus, will allow the manager a clear and objective understand in gof the factors that influence each conflict and the most appropriate strategy for solve it.

KEYWORDS: Business communication, conflict management, communication andconflicts.

INTRODUÇÃO

Comunicação e conflitos são dois elementos existentes e essenciais para todo sistema organizacional. A comunicação é importante para o bom relacionamento pessoal e a existência de um ambiente com diálogo e interação, no quala troca de informações,

COMMUNICATION AS A TOOL FOR

importantes para a execução dos processos e o alinhamento dos objetivos organizacionais, aconteça com eficiência e sinergia. Já os conflitos são elementos inevitáveis onde existir a interação humana, e quando administrados corretamente possibilitam o desenvolvimento pessoal e organizacional, além de contribuir para um ambiente dinâmico, criativo e inovador.

A pesquisa tem como foco principal de estudo a comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais, uma vez que um processo comunicativo eficiente melhora os processos de gestão, além de facilitar a análise e a identificação dos conflitos, e assim definir a estratégia mais adequada com o contexto do problema. Demonstra também que os conflitos são importantes para as organizações e devem ser compreendidos como elementos de melhoria e desenvolvimento. Cada conflito apresenta características positivas e negativas e o que vai definir sua funcionalidade é forma como será gerido. Dessa forma, foi evidenciado de qual forma utilizar a comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais?

Assim o objetivo do artigo foi demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. Como objetivos específicos foi articulado: apresentar a importância do processo comunicativo nas organizações; demonstrar o objetivo da gestão de conflitos; evidenciar que a comunicação bem executada facilita os processos de gestão e pode ser utilizada como um instrumento de solução de conflitos.

METODOLOGIA

A metodologia consistiu em uma pesquisa bibliográfica, realizada com base em livros, artigos científicos e *sites*, que por sua vez permitiram que fosse compreendido com maior profundidade o tema abordado, além do estudo de caso realizado em uma instituição de educação profissional com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação, presente na cidade de Garanhuns desde 1996. Os dados foram apurados numa perspectiva de análise quantitativa, através da aplicação de um questionário com 16 perguntas de múltipla escolha, usado como instrumento de coleta de dados. Dos 24 colaboradores efetivos da instituição, o questionário foi aplicado a 15, incluindo coordenadores, analistas, administrativo e instrutores. Dessa forma, a amostra foi definida a partir das respostas de 62,5 % da força de trabalho dessa instituição.

A pesquisa teve uma abordagem exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de comunicação organizacional e as estratégias de gerenciamento e resolução dos conflitos. A instituição foi escolhida por conveniência do pesquisador, já que atuou no local por dois anos como estagiário. A pesquisa foi permitida, desde que não sejam expostos o nome da instituição e nem o dos respondentes.

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é uma habilidade natural presente na humanidade desde a existência, que possibilita a interação entre as pessoas e a troca de informações. Quando bem executada, contribui diretamente para um gerenciamento mais eficaz e o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com o da organização, podendo até ser utilizada como uma ferramenta de gestão para a solução de conflitos organizacionais.

Para usufruir dessa habilidade de maneira funcional, é necessário compreender o processo de comunicação que existe de forma implícita. Segundo Gil (2014, p. 72) “Cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra. Todavia é possível identificar certos elementos que são comuns a todas as comunicações bem como as inter-relações que se processam entre eles”. O autor demonstra que a comunicação é um processo variável, no qual a forma como é realizada muda de acordo com a situação das partes, mas sempre existirão os mesmos elementos comuns que segundo ele são: o emissor, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador, o receptor, os ruídos e os *feedback*.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), no ambiente de trabalho, utilizar a comunicação formal pode ser uma atividade complexa, tendo em vista o grande número de pessoas com níveis hierárquicos, culturas, formações e opiniões diferentes, sendo necessária uma análise mais ampla do processo para definir quais os canais mais adequados para a prática da comunicação de acordo com o contexto da organização, além de entender em quais direções circulam as informações.

A comunicação organizacional pode circular em diferentes direções no ambiente organizacional, o que possibilita uma gestão mais integrada e participativa da equipe, além da interação entre os diversos departamentos para a tomada de decisão, como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 327) “a comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal. A dimensão vertical, por sua vez, pode ser subdividida em comunicação para cima ou ascendente e comunicação para baixo ou descendente.

A comunicação tem forte impacto na interação da equipe de trabalho especialmente na busca de resultados e na melhor coesão do grupo, o que contribui para o engajamento e a motivação dos colaboradores, possibilitando um processo aberto de comunicação com transparência, objetividade e assertividade nos processos.

A comunicação organizacional exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar os públicos da organização e alinhar os objetivos individuais aos objetivos centrais da empresa (CURVELLO, 2012).

Quando há um ambiente onde existe comunicação, o mesmo se torna transparente e aberto para a troca de ideias; todos podem mostrar suas competências e interagir no processo decisório, o que contribui para um clima organizacional funcional, uma vez que os gestores compartilham com todos os colaboradores as informações necessárias, o que

resulta na motivação e valorização da equipe.

As organizações que investem em uma comunicação eficaz evitam também a incidência de conflitos organizacionais, que são ocasionados por falhas no processo de comunicação, e podem utilizar a comunicação como uma ferramenta para identificação e solução de problemas. Dessa forma, pensar em comunicação organizacional nos remete a utilizar essa habilidade de maneira funcional, como uma ferramenta para a execução eficaz das atividades e o alcance de resultados extraordinários.

A comunicação organizacional é essencial para o bom relacionamento e o alinhamento dos objetivos com o público interno, externo, fornecedores e comunidade em volta, sendo que, o determinante para o sucesso do processo não é o que a organização comunica, mais como ela comunica, envolvendo um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna, como afirma Curvello (2012).

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os conflitos são elementos naturais sempre presentes onde existir a interação entre duas ou mais pessoas, principalmente dentro das organizações que reúnem uma diversidade imensa de colaboradores com culturas, valores e personalidade diferentes. Segundo Chiavenato (2010, p.455), “a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo”, o que representa uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e desconfianças entre as pessoas. Essas situações conflituosas são inevitáveis e frequentes onde existir pessoas, sendo essencial para o desenvolvimento pessoal e organizacional saber lidar com os conflitos (BERG, 2012).

Nas organizações não poderia ser diferente, “os conflito no ambiente organizacional são definidos como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas organizacionais” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.348) uma vez que, as divergências são ocasionadas pela ampla diversidade de culturas, objetivos e percepções que se chocam e, conseqüentemente, geram novos conflitos que jamais devem ser disfarçados ou sufocados.

Dessa forma, o objetivo principal da administração de conflitos é utilizar as divergências internas como uma ferramenta funcional, para a melhor solução dos problemas, e a geração de novas ideias para a organização. Busca exatamente implementar métodos que possibilitem o gerenciamento de cada situação conflituosas, de modo estratégico, diminuindo os impactos e extraindo benefícios de cada situação (CHIAVENATO, 2010).

Tem como propósito sanar as divergências existentes e introduzir em cada situação conflituosa uma comunicação aberta, com mais cooperação e a troca harmoniosa de opiniões entre os envolvidos, e assim o gestor conseguiu criar condições propícias para

a eficiência do gerenciamento, além de direcionar os conflitos organizacionais para soluções mais produtivas e benéficas.

Segundo Chiavenato (2010), os conflitos podem até ser utilizados como uma ferramenta de avaliação para a capacidade de solucionar problemas do sistema organizacional, o nível de comunicação interna e demonstrar os aspectos necessários para o alinhamento das opiniões e a harmonia organizacional dentro de cada contexto.

Para obter maior sinergia e funcionalidade de cada situação, as organizações estão criando departamentos específicos para, juntamente com os setores de recursos humanos, realizar a gestão dos conflitos internos, buscando sempre as melhores soluções funcionais e a criação de oportunidades internas, já que os conflitos podem impulsionar as mudanças necessárias, mas também estarão presentes os conflitos não funcionais que podem gerar prejuízos para a organização (BERG, 2012).

Nenhuma organização está isenta das situações conflituosas, esses conflitos quando são ignorados consomem energia e recursos organizacionais, mas quando são bem mediados potencializam a criatividade e a inovação das partes. Desta forma,

Os efeitos dos conflitos nas organizações podem ser positivos ou negativos, de forma nociva ou altamente hostil, e o resultado desses efeitos vai depender de como o conflito foi administrado.

A COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

A comunicação é um processo necessário para o bom relacionamento entre as pessoas de um sistema organizacional, social ou familiar. Segundo Martinelle e Ghisi (2006), o bom funcionamento de qualquer sistema está relacionado à eficácia da comunicação estabelecida, assim a administração de conflitos também depende da qualidade do processo de comunicação.

Para o gestor identificar algum problema e intervir de maneira correta, ele pode utilizar a comunicação para agir pelo melhor caminho, tomar as decisões mais corretas, motivar a diversa força de trabalho, bem como gerenciar o processo de comunicação (SOUZA, 2014).

De acordo com (LACOMBE, 2005, p.239), “a comunicação, intercâmbio de informações e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”, pois as relações empresariais envolvem diversos aspectos do processo comunicativo e boa parte dos conflitos organizacionais resultam das falhas na comunicação.

Maximiano (2017) afirma que o processo de resolução e identificação de problemas internos e o aproveitamento de oportunidades envolvem uma sequência de etapas que são influenciadas pelo nível de comunicação. E assim surge a ideia de integração entre comunicação e gestão, a fim de enriquecer a criatividade e a inovação nas organizações.

Uma boa comunicação, no ambiente organizacional, requer um esforço permanente

da administração para desenvolver e disponibilizar as condições necessárias para a existência de um processo comunicativo eficiente, sem julgamento e filtragem. Isto requer habilidades para dar feedback e para ouvir o que os subordinados têm a dizer. Finalmente, é preciso não esquecer que a comunicação é um meio. A prioridade com a sofisticação da forma pode transformá-la num fim, tornando o conteúdo e o resultado a ser obtido secundários em relação à forma. (LACOMBE, 2005).

Robbins, Decenzo e Wolter (2014) alegam que a comunicação, quando bem executada, é a base para o processo de resolução de conflitos internos, uma vez que as divergências surgem mediante as desinformações e os mal entendidos entre os indivíduos. Dessa forma, os gestores precisam, acima de tudo, estimular o diálogo e o hábito da troca de informações no ambiente organizacional. Pois, o resultado de cada conflito está diretamente relacionado à maneira como foi administrado. Quando o gestor consegue fazer um planejamento prudente com relação ao processo de gestão, ele pode transformar o conflito em um aliado para o desenvolvimento, gerando inúmeros benefícios para a organização, além de processos inovadores e dinâmicos. O mais importante é que todas as ações sejam realizadas baseadas no respeito, confiança, cooperação e o diálogo aberto entre todos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada em uma instituição de educação profissional, com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação. A unidade de Garanhuns funciona desde 1996 e há exatamente 24 anos oferece os serviços de educação profissionalizante com cursos técnicos e livres em diversas áreas para a população de Garanhuns e das cidades vizinhas.

Garanhuns conta com uma população estimada de 139.788 mil habitantes segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE(2020). Fica localizada na mesorregião do agreste, a 230km da capital Recife, ocupando uma área de 458.550km². Conta também com o público das cidades vizinhas, 32 municípios, que procuram a cidade pelo seu diversificado comércio e a diversidade de serviços.

O questionário foi aplicado a 15 colaboradores efetivos da instituição, sendo 73% do sexo feminino e 24% do sexo masculino. Em seguida foi identificado que a maioria apresenta mais de 5 anos de serviço e 27% dos colaboradores estão na instituição há mais de 10 anos. Do total de pesquisados, 73% são pessoas acima de 30 anos de idade, ou seja, são pessoas que estão construindo uma carreira nessa instituição de educação técnica e profissionalizante.

4 - Quanto satisfeito você está com o seu trabalho?

15 respostas

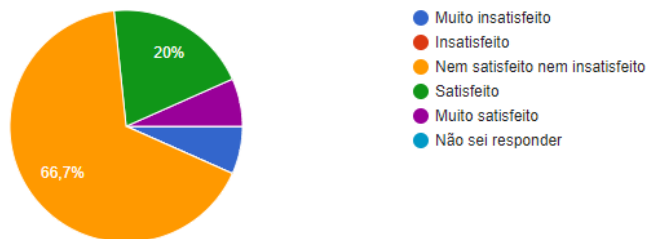


Gráfico 1 – Satisfação com o trabalho.

Em relação à satisfação dos colaboradores com o trabalho, 66,7% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, o que significa que a maioria dos colaboradores estão felizes por estarem empregados, mas insatisfeito com seu trabalho, mediante alguns fatores internos. Isso é lamentável para a instituição, uma vez que a insatisfação presente na maioria dos colaboradores acarreta uma série de comportamentos indesejáveis e geradores de impactos negativos sobre a organização (SENA, 2014).

Sobre a percepção dos colaboradores com relação ao processo de comunicação organizacional, os canais utilizados e a troca de informações entre a equipe, os pesquisados responderam:

5 - Como você avalia o processo e os canais de comunicação utilizados nessa instituição?

15 respostas

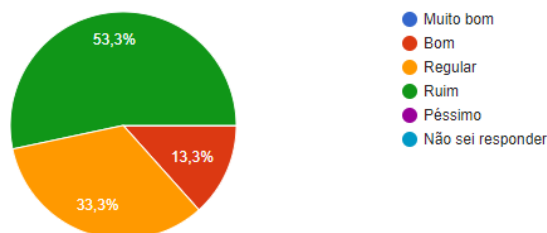


Gráfico 2 – Processo e canais de comunicação.

6 - Em termos de comunicação organizacional, como você avalia a troca das informações institucionais entre seu colegas?

15 respostas

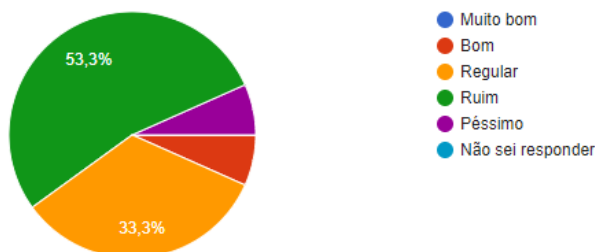


Gráfico 3 – Troca de informações institucionais.

Ao analisar os gráficos 2 e 3 percebe-se que 53,3% dos colaboradores afirmaram que o processo de comunicação na instituição e os canais utilizados para a realização do processo comunicativo acontece de forma ruim. Ou seja, com falhas, e isso está refletindo diretamente na forma como as informações institucionais são transmitidas, como demonstra o gráfico 2, no qual a maioria dos colaboradores responderam que o processo de troca das informações institucionais também é ruim. Assim, fica claro que as falhas de comunicação existentes nesta instituição estão causando impactos negativos na transmissão das informações. Segundo Montana e Charnov (2010), a falta de entendimento das decisões decorrem das falhas no processos de troca de informações, e isso pode gerar sérios desentendimentos entre os departamentos.

7 - Como você avalia a liberdade de expressão e o dialogo com a direção dessa instituição?

15 respostas

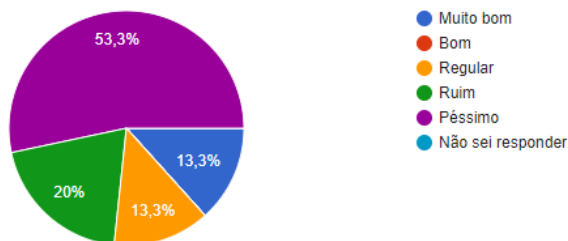


Gráfico 4 – Liberdade de expressão e dialogo perante a direção.

Um ponto muito importante da pesquisa foi analisar como os colaboradores avaliaram

a liberdade de expressão e o diálogo com a direção dessa instituição - algo essencial para uma gestão democrática e a satisfação dos colaboradores em qualquer empresa. Somando o percentual de péssimo (53,3%) com o percentual de ruim (20%), fica evidente que 73,3% dos colaboradores não estão satisfeitos com a liberdade para expressar suas opiniões, ideias e percepções ou reivindicar algum processo diante da alta administração. Ou seja, fica claro que as falhas no processo de comunicação e outras atitudes que contribuem com a insatisfação dos colaboradores - gráfico 1, partem diretamente da própria direção/gestão dessa instituição, e de acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a má comunicação entre a gestão e os colaboradores de uma instituição pode retardar a colaboração, além de estimular o mal-entendido.

8 - Como você avalia o estilo de gestão nessa instituição?

15 respostas

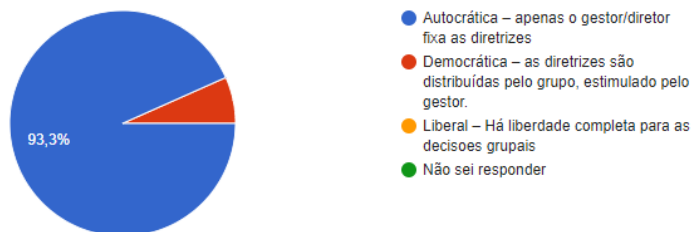


Gráfico 5 – Estilo de gestão.

Partindo para a análise do estilo de gestão, 93,3% dos colaboradores avaliaram o estilo como Autocrático, ou seja, a grande maioria afirma que não existe um espaço para opinar e expressar as ideias, como demonstra o gráfico anterior. Segundo eles, as decisões são estabelecidas unicamente pela direção/gestão sem diálogo e a oportunidade para decisões grupais, conforme afirma Lacombe (2005), o estilo autocrático indica que existe pouca interação entre as chefias e os colaboradores. E esse tipo de gestão não tende a motivar os empregados e nem integrá-los à organização.

Em relação aos processos de gestão de conflitos e as estratégias de resolução os colaboradores afirmaram, conforme o gráfico 6.

9 - Como você avalia os processos de gestão de conflitos?

15 respostas

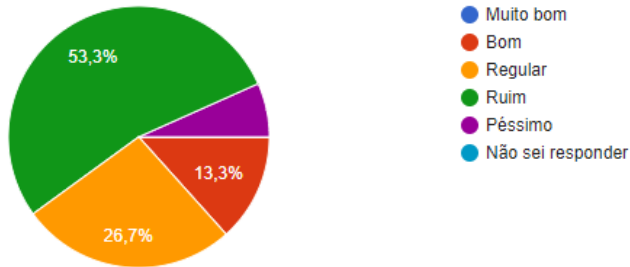


Gráfico 6 – Processo de gestão de conflitos.

10 - Como você avalia as estratégias utilizadas para a identificação e a resolução de problemas nessa empresa?

15 respostas

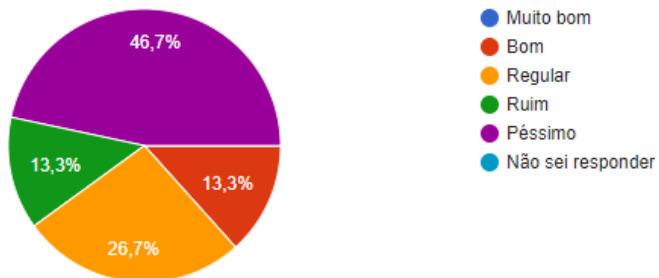


Gráfico 7 – Estratégias de resolução de conflitos.

Como visto anteriormente, nesta instituição existem falhas no processo de comunicação, além de um espaço limitado para o diálogo e a expressão dos colaboradores diante da alta administração da unidade – e essa cultura já vem desde os cargos de diretoria e gerência, algo lamentável para uma instituição de formação profissional com mais de 70 anos de atuação.

Em ambientes onde não existe uma comunicação eficiente, desenvolver e aplicar políticas de gestão de conflitos pode ser um processo sem resultados satisfatórios. Dessa forma, conforme demonstra o gráfico 6, apenas 13,3% disseram bom, 26,7% regular e, a maioria 53,3% avaliaram os processos de gestão de conflitos da instituição como

ruins, e conseqüentemente, as estratégias utilizadas para a identificação e a resolução de problemas no ambiente de trabalho foram: 46,7% como péssimo e 13,3% ruim, ou seja, 60% dos colaboradores não aprovam as políticas nem as estratégias utilizadas para a resolução dos conflitos na instituição. Sempre que um gestor aplica uma política de resolução de conflito ele estará fazendo uso da comunicação, assim é importante manter na organização um processo comunicativo eficiente (MARTINELLI; GHISI, 2006).

11 - Como você avalia o clima organizacional dessa instituição?

15 respostas

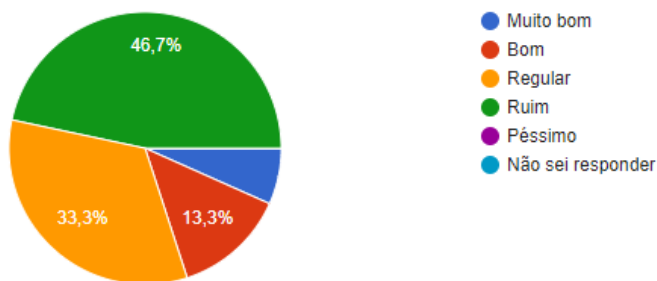


Gráfico 8 – Clima organizacional.

Em relação ao clima organizacional da instituição, ou seja, à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, de acordo com as variáveis citadas anteriormente - o processo de comunicação, a liberdade de expressão, o modelo de gestão, as estratégias de resolução de problemas e outros aspectos como a satisfação dos colaboradores com o trabalho, abordado no gráfico 1. Identificou-se que 46,7% avaliaram o clima organizacional como ruim, enquanto 33,3% responderam regular e apenas 13,3% dos pesquisados afirmaram que o clima é bom. Pode-se concluir, a partir dos resultados apurados nesse item, que a maioria dos pesquisados avaliaram o clima organizacional da instituição como ruim e isso é prejudicial para a eficiência da mesma e o bem estar dos colaboradores, visto que, segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional representa o grau de satisfação dos membros de uma organização com aspectos técnicos, afetivos ou emocionais e reflete diretamente nas relação de trabalho entre os colaboradores, superiores e clientes.

12 - Como é o seu relacionamento individual com sua equipe ?

15 respostas

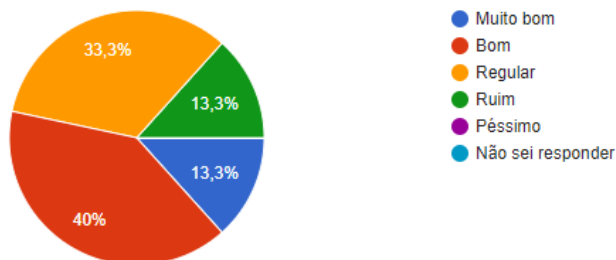


Gráfico 9 – Relacionamento individual.

No que diz respeito ao relacionamento individual entre os colaboradores, essencial para a diminuição de conflitos internos e a troca de informações, 40% dos pesquisados responderam bom; 33,3% afirmaram regular, e 13,3% disseram ruim. Logo, percebe-se que na instituição a maioria dos colaboradores buscam manter um bom relacionamento com os colegas, dessa forma, a maior parte dos conflitos na instituição não estão relacionados com problemas interpessoais, que segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), as influências interpessoais partem de fatores históricos, de educação, experiência e a formação que molda cada indivíduo em uma personalidade única. “Alguns tipos de personalidade atraem-se, outros são como água e óleo – não se misturam” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p.439).

Partindo para a análise dos fatores geradores de conflitos na instituição – algumas condições que tendem a contribuir para as divergências entre os colaboradores e o surgimento dos conflitos organizacionais, conforme o gráfico abaixo.

13 - Qual destes fatores você identifica como o principal causador dos problemas nessa instituição?

15 respostas

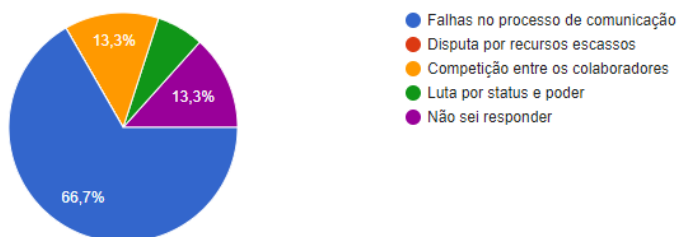


Gráfico 10 – Fatores causadores dos problemas internos.

Percebe-se que das principais causas citadas no gráfico, como as causadoras dos problemas na instituição, 6,7% dos pesquisados afirmaram ser a luta por status e poder; 13,3% disseram que os conflitos partem da competição entre os colaboradores e a maioria, 66,7%, alegaram que os problemas estão relacionados às falhas no processo de comunicação. Com isso a incidência dos conflitos aumenta, além de tornar mais difícil o processo de identificação e solução dos problemas na instituição.

Dessa forma, tendo em vista o resultado do gráfico 2, no qual 53,3% dos pesquisados classificam o processo de comunicação na instituição como ruim, fica claro que um dos principais problemas é a forma como a instituição está realizando a comunicação, tendo em vista o modelo de gestão autocrática (gráfico 6) e o espaço limitado para diálogo com os diretores e gestores (gráfico 4). Fica evidente que a comunicação acontece de forma descendente e unilateral, ou seja, apenas os diretores/gestores definem os processos, regras e diretrizes sem analisar as percepções dos subordinados e nem disponibilizar um espaço para reivindicação. Assim, a própria gestão dificulta a comunicação bilateral - entre os líderes e os subordinados, além de conduzir a instituição com processos burocráticos, sem transparência e interação nos processos decisórios.

14 - Na sua avaliação, a quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho é?

15 respostas

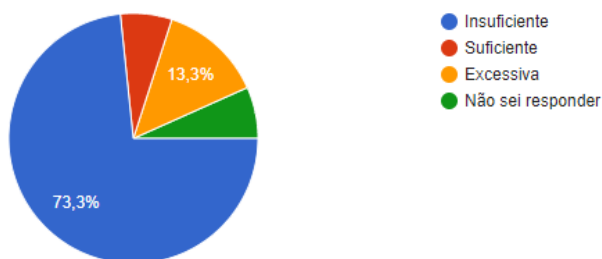


Gráfico 11 – Quantidade de informações no ambiente de trabalho.

Quando perguntados sobre a quantidade de informações recebidas no ambiente de trabalho, 73% responderam insuficiente, 6,7% suficiente e 13,3% relataram que é excessiva. Percebe-se que existe problemas na forma como as informações estão sendo transmitidas - conforme demonstra o gráfico 6. Dessa forma, a quantidade de informações para a execução dos processos não é suficiente, falta transparência e não existe uma relação sinérgica entre os líderes e os subordinados o que impacta, de modo geral, em todo processo de comunicação, na falta de interação entre a equipe para a melhor coesão

e na troca das informações, e essas situações “além de causar prejuízos em relação a consecução dos objetivos, acabam gerando conflitos entre as partes” (GIL, 2014, p.74).

15 - Como você avalia a pratica de feedbacks da gestão nessa instituição?

15 respostas

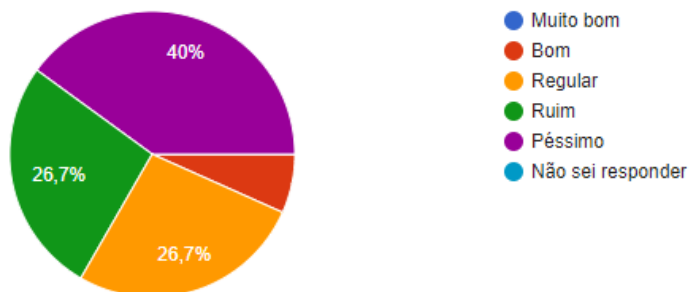


Gráfico 12 – Prática de *feedbacks*.

Sabe-se que a prática de *feedback* é algo essencial para toda organização. Por meio dele é possível realizar a avaliação de desempenho, aprimorar os processos, alinhar objetivos e até desenvolver colaboradores através de um retorno positivo ou negativo sobre suas ações. De acordo com o questionamento referente à prática de *feedbacks* da gestão na instituição, 6,6% avaliaram esse processo como bom; 26,7% afirmaram ser regular, 26,7% disseram ser ruim e 40% alegaram que o processo de *feedback* é péssimo. Portanto a maioria dos colaboradores - 66,7% não aprovam a forma como a instituição realiza os *feedbacks*. Segundo Lacombe (2005), a boa comunicação é essencial para o alcance dos resultados desejados, e uma forma de procurar obter a comunicação eficiente é realizar a prática da retroinformação, isto é, o uso de *feedback*.

Por fim, foi questionado aos colaboradores se eles acreditavam que a comunicação, se executada com eficiência, ou seja, de forma bilateral e democrática, com diálogo, interação e um espaço disponível para os colaboradores expressarem suas opiniões, percepções e reivindicações diante da direção/gestão, seria a ferramenta para diminuir o nível dos problemas e solucionar os conflitos na instituição e 100% dos pesquisados afirmaram que sim – a comunicação é a ferramenta.

Portanto, através da pesquisa foi possível observar que nessa instituição predomina um modelo autocrático de gestão, sem liberdade de expressão e pouca transparência nas informações. Com isso, existe um processo de comunicação falho que acontece em uma única direção – de cima para baixo. Percebe-se também que os conflitos sofrem influência das falhas de comunicação e da própria gestão, tendo em vista a forma autocrática como acontecem os processos e o diálogo reduzido entre os gestores e os subordinados que,

de forma implícita, apresenta uma relação autoritária do tipo “eu mando e você obedece”.

Com isso, o clima organizacional nessa instituição é considerado ruim, tendo em vista o modelo de gestão, a quantidade insuficiente de informações e as falhas no processo de comunicação que, de acordo com a pesquisa, foi apontado como o principal fator causador dos problemas, além de dificultar os processos de gestão de conflitos e as estratégias de solução, que também foram avaliadas como ruins. Dessa forma, foi possível observar que esses fatores estão causando a insatisfação nos colaboradores, que demonstraram estar felizes por ter um emprego, mas insatisfeito com o trabalho.

Por fim, foi observado também que a prática de *feedback* da gestão com os subordinados, que é essencial para a melhoria do desempenho dos colaboradores, não acontece de maneira satisfatória, e que apesar de todos os problemas existentes, a relação individual entre os colaboradores é considerada boa, ou seja, os conflitos não estão relacionados a problemas interpessoais. Então, fica claro que a maioria dos conflitos na instituição sofre influências das falhas de comunicação e do modelo autocrático de gestão, que dificulta a liberdade de expressão e o diálogo. Para concluir, verificou-se que 100% dos pesquisados acreditam que a comunicação aberta, eficiente e democrática seja a solução para reduzir e solucionar os conflitos na instituição.

CONCLUSÃO

A comunicação é essencial para o funcionamento de qualquer sistema organizacional e as empresa que investem nesse aspecto desenvolvem os processos com mais assertividade, diálogo e interação. Representam um fator essencial para um ambiente sinérgico e alinhado, no qual a comunicação pode ser utilizada como um ferramenta de gestão e solução dos conflitos organizacionais, que existem em toda organização e, quando administrados corretamente, possibilitam o desenvolvimento da equipe, além de processos inovadores, criativos e dinâmicos.

O objetivo do trabalho foi demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. Evidenciando também apresentar a importância do processo comunicativo nas organizações; demonstrar o objetivo da gestão de conflitos; evidenciar que a comunicação bem executada facilita os processos de gestão e pode ser utilizada como um instrumento de solução de conflitos.

Comunicação é um elemento essencial para o desenvolvimento da organização, sendo possível utilizar como uma ferramenta para administrar os conflitos. Uma vez que a comunicação possibilita a troca de informações e através dessa interação, é possível identificar quais fatores são responsáveis por determinado conflito e qual a estratégia mais adequada para a resolução funcional do problema.

Os resultados do trabalho foram obtidos através de um estudo de caso em uma

instituição de educação profissional, com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação, presente em Garanhuns desde 1996. O estudo foi realizado através de um questionário, abordando questões sobre o processo de comunicação organizacional e as estratégias de gerenciamento e solução dos conflitos, o qual, possibilitou observar com profundidade como os colaboradores avaliaram o modelo de comunicação e as estratégias de solução de conflitos, além de identificar que a própria gestão da unidade estava contribuindo para a insatisfação da equipe e o surgimento de conflitos.

Diante do contexto apresentado, com relação ao uso da comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais e os resultados da pesquisa, é perceptível que, em organizações onde a comunicação é executada de forma falha existe a maior influência para o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. Da mesma forma, nos ambientes onde existem uma comunicação eficiente, com diálogo e interação entre os colaboradores, as práticas de gestão de conflitos apresentam resultados satisfatórios e positivos.

Dessa forma, pode-se concluir que um fator influencia o outro e a comunicação deve ser sempre analisada e executada com eficiência por meio dos canais mais adequados para o contexto da organização e, assim, possibilitar ao gestor a compreensão clara e objetiva dos fatores que influenciam cada conflito e a estratégia mais adequada para o processo de solução, evitando desperdício de tempo, energia e obtendo sempre os melhores resultados para a organização.

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GIL A. C. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. 15. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/garanhuns/panorama>. Acesso em 18 maio 2020.

LACOMBE F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINELLI D. P.; GHISI F. A. **Negociação aplicações práticas de um abordagem sistêmica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração**: a revolução urbana digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTANA P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS S. P.; DECENZO D. A.; WOLTER R. M. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SENA N. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações** – 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>. Acesso em 24 abr. 2020.

SOUZA D. **A comunicação na administração de conflitos**-2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-comunicacao-na-administracao-de-conflitos>. Acesso em 10 abr. 2020.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC

Data de aceite: 01/04/2022

Rolando Martínez Mora

El Ing. Profesor del Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica en la carrera de Ingeniería Química y Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en Michoacán

Rosina Pérez Sánchez

La M.C. Profesora del Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en Michoacán

Brenda Araceli Gallardo Infante

La Ing. egresada de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en Michoacán

Alexis René Valdovinos Noguera

El Ing. egresado de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, en Michoacán.

RESUMEN: En este artículo se presentan los resultados a una investigación que está enfocada principalmente en el cuidado y conservación del medio ambiente, mediante la utilización de paneles solares a través del aprovechamiento de la energía solar. La energía solar es aquella proveniente del sol, utilizada de una manera incorrecta, ya que es la más abundante en el planeta, que se puede explotar al máximo, obteniendo los diversos beneficios que esta puede aportar a la sociedad actual y venidera.

Desde la aparición de los paneles solares, se han convertido en el medio más fiable de suministro de energía eléctrica de una manera limpia, pudiendo ser al principio un gasto considerable, pero con el paso del tiempo se convierte en una buena inversión, que ayudará a las futuras generaciones de gozar de un medio ambiente saludable, generando un cambio de cultura en el consumo de energía.

PALABRAS CLAVE: Energía solar, fotovoltaica, paneles solares.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue elaborado como una propuesta de un sistema de generación solar fotovoltaica, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, con el propósito de demostrar que este tipo de energía tiene un impacto en la reducción de la contaminación, y con esto probar a las personas que existen otros medios de obtención de energía, en los cuales se benefician tanto la institución como el planeta, al eliminar la contaminación que la producción de la energía eléctrica tradicional produce.

Esta investigación nace como una necesidad, al observar el desperdicio de energía eléctrica dentro de las instalaciones del instituto por parte de los alumnos y personal, debido a la falta de cultura y conocimiento del tema en cuestión, a fin de crear conciencia sobre los riesgos que conlleva la generación y distribución de la energía eléctrica. Fomentando en la sociedad la conciencia de utilizar las nuevas

fuentes de generación de energía, que han surgido con el paso del tiempo, disminuyendo las emisiones de contaminantes al medio ambiente generado por el quehacer diario de la humanidad.

Los paneles solares son cada día más utilizados, por su efectividad, esta fuente de energía es muy demandada debido a los beneficios que proporciona. La eficiencia de la energía renovable es cada vez mayor con el progreso de la tecnología, que es cada vez más común, dado que pueden ser utilizadas fácilmente.

En la actualidad, ya no es un lujo la instalación y utilización de los paneles solares, sino una necesidad cada día que crece al utilizar medios que cuiden y protejan el mundo que habitamos.

ANTECEDENTES

El uso de la energía solar se puede remontar a épocas muy antiguas, donde por sí misma la agricultura no podría concebirse sin la utilización constante la energía emanada del sol, pero siendo más específicos y considerando el uso de la energía solar mediante mecanismos más elaborados, podríamos remontarnos al año 212 A.C. cuando Arquímedes atacó mediante un rayo de luz a una flota romana en Siracusa, quemando algunas de sus naves. También se puede hacer referencia al uso de la energía o luz solar en calendarios, o instrumento para calcular el tiempo.

Fue el físico francés Edmund Becquerel el descubridor del llamado efecto fotovoltaico en 1839, aunque este importante descubrimiento se mantuvo inexplorado en el olvido por los siguientes 75 años. A la edad de sólo 19 años Becquerel descubrió que algunos materiales generaban pequeñas cantidades de corriente eléctrica cuando se exponían a la luz.

Después fue Heinrich Hertz quien estudió el efecto en los sólidos en 1870, fabricando celdas fotovoltaicas que transformaban la luz en electricidad con una eficiencia de 1% al 2%.

Las celdas de Selenio son utilizadas como elementos medidores de luz en fotografía. Estas celdas de Selenio tuvieron sus primeras aplicaciones en el área militar a finales del siglo XIX, cuando aún no se investigaban las comunicaciones inalámbricas por radio, ya que se utilizaban sistemas de comunicaciones que usaban reflectores de luz y la clave Morse para comunicarse.

Existen además otras técnicas de generación de energía solar que no implica la generación fotovoltaica, es decir la generación de energía eléctrica a partir del calor o la luz. Sistemas donde los colectores solares son dispuestos para usar concentradores y espejos con lentes para enfocar los rayos del sol, y concentrar el calor que luego será transmitido a una máquina de vapor donde se utilizara el principio básico de generación de electricidad .

Los paneles solares tienen ventajas como una vida útil larga, su mantenimiento es de bajo costo, son amigables con el medio ambiente, su instalación es simple y rápida, aunque tiene algunas desventajas que no son muy importantes, comparándolas con los beneficios que proporcionan, una desventaja importante es la inversión inicial alta con respecto a la capacidad de pago de la gran mayoría de las familias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mala utilización de la energía renovable ha hecho que el mundo entre en una etapa de contaminación excesiva, teniendo consecuencias que pueden llegar a ser fatales, el derretimiento de los polos es uno, provocando la inundación de diferentes partes de territorios alrededor del mundo incluyendo grandes ciudades.

Mediante la utilización de energías renovables a través de paneles solares, se ayudará a una reducción considerable de la polución en el planeta.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica porque identifica los beneficios de la implantación de energía solar en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, teniendo como meta ayudar al planeta en la disminución de la contaminación, que en los últimos años se ha multiplicado de manera alarmante.

Viabilidad de la investigación: La implementación de un sistema solar fotovoltaico en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, es viable dado que beneficiará a la comunidad estudiantil de la institución, que conocerán nuevas formas de obtención de energía, y a la sociedad al ayudar a reducir la contaminación mejorando su nivel de vida.

OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto de la aplicación de la energía fotovoltaica en el edificio E del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, con el fin de reducir la contaminación que la energía eléctrica genera.

Objetivos específicos

1. Analizar la energía utilizada en el edificio E del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.
2. Determinar el impacto en la reducción de costos y contaminación.
3. Comprender el impacto de la energía renovable en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

HIPÓTESIS

La aplicación de la energía fotovoltaica impacta en la contaminación y costos.

MARCO TEÓRICO

Sistema de generación solar fotovoltaico

Un sistema fotovoltaico es un sistema capaz de generar energía eléctrica a partir de la energía solar, para alimentar ininterrumpidamente cargas de corriente continua (DC) y/o de corriente alterna (AC).

Un sistema fotovoltaico no es solamente un panel solar, o arreglo de paneles solares, es un conjunto de elementos como lo son acumuladores, reguladores de carga e inversores etc., que hacen viable que se aproveche de una manera eficiente la electricidad generada por éste, o éstos, para suministrar energía a las cargas ininterrumpidamente y sin dañarlas. (Rivas, 2005, p.37).

Un sistema fotovoltaico es el que alimenta un circuito eléctrico externo a partir de la radiación solar que incide sobre un dispositivo conocido como celda fotovoltaica gracias a un fenómeno llamado el efecto fotovoltaico, que es una aplicación del efecto fotoeléctrico particularizado a celdas fotovoltaicas para que se genere energía eléctrica a partir de la incidencia de fotones sobre éstas; un conjunto de celdas fotovoltaicas conectadas en serie y encapsuladas en un material transparente que las protege de las condiciones ambientales como lluvia y polvo forman un panel solar; un sistema fotovoltaico también está compuesto de otros elementos como reguladores de carga para proteger las baterías de sobrecargas y descargas excesivas, baterías o acumuladores para almacenar energía, e inversores para alimentar cargas de corriente alterna, entre otros. (Arenas y Oviedo, 2009, p.8).

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Tipo de estudio: Correlacional

Es aquella que tiene dos o más variables dependientes y una o más independiente.

Un estudio correlacional determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en un variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

Se utiliza cuando se tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo de pobladores.

- a) Ofrecen predicciones.
- b) Explican la relación entre variables.

c) Cuantifican relaciones entre variables.

Descripción del instrumento

La herramienta que fue utilizada es el cuestionario, el cual se diseñó por una serie de preguntas redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que las respuestas ofrezcan toda la información que se precisa, facilitando el análisis de información.

El cuestionario se presentó de manera personal, con el afán de recolectar información de nuestro interés sobre gustos, preferencias, posibilidades, y necesidades de los encuestados.

El cuestionario está conformado por 9 preguntas de tipo opción múltiple, que permite escoger entre varias posibles respuestas (opciones), además de preguntas con escala de Likert que hace posible evaluar las opiniones y actitudes de una persona, esto con la finalidad de facilitar el manejo de la información obtenida, en las cuales las primeras están enfocadas a conocer el precio y punto de vista de las personas en cuanto a este, la segunda parte está relacionado con el grado de conocimiento que las personas tienen acerca de las fuentes renovables, y la última sección está orientada a conocer la viabilidad de la instalación de este sistema fotovoltaico.

Diseño de experimento

Esta investigación inicio con el planteamiento de un problema que se observó a nivel mundial, por lo cual se consideró que una solución óptima para disminuir la contaminación, definido el problema, se realizó la justificación del mismo, donde se indican los motivos por el cual es de suma importancia llevar a cabo esta investigación se justifica el problema, se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales son a corto, a mediano y a largo plazo, de igual manera se clasificaron como objetivo general y objetivos específicos, esto consiste en determinar el impacto de la aplicación de la energía fotovoltaica en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, con el fin de reducir el consumo de energía eléctrica.

Para adquirir más información y fortalecer dicha investigación, se tuvo la necesidad de aplicar una encuesta, la cual ayuda a conocer la opinión de los estudiantes en relación a la problemática de esta investigación.

Trabajo de Campo

Primeramente mediante un análisis de ubicación de los edificios que constituyen la institución, se concluyó que el “edificio E” era propicio para la instalación de un sistema solar fotovoltaico, posteriormente se entrevista al encargado del área de mantenimiento de

equipos, donde hace entrega de un levantamiento de cargas del edificio E, que contiene el consumo total del edificio Tabla 1, donde se muestran todos los equipos de manera individual y el consumo que requieren para su funcionamiento y poder realizar los cálculos de los paneles necesarios.

	UNIDADES	CONSUMO DE ENERGIA (WATTS)	SUBTOTAL (WATTS)	SUBTOTAL (KW)
LÁMPARAS	52	20	1040	1.04
LÁMPARAS	4	30	120	0.12
FOCOS	28	60	1680	1.68
COMPUTADORAS	20	400	8000	8
IMPRESORAS	5	636	3180	3.18
IMPRESORAS 3D			0	0
AIRE ACONDICIONADO 1.5 TON VENTANA			0	0
AIRE ACONDICIONADO 1 TON MINI-SPLIT			0	0
AIRE ACONDICIONADO 2 TON	1	2000	2000	2
AIRE ACONDICIONADO 3 TON			0	0
AIRE ACONDICIONADO 4 TON			0	0
AIRE ACONDICIONADO 5 TON	5	5000	25000	25
	1	6162	6162	6.162
	1	6400	6400	6.4
	2	6096	12192	12.192
CAFETERA			0	0
RPROYECTORES EPSON	5	205	1025	1.025
MODEM			0	0
SCANNER			0	0
ENFRIADOR	2	495	990	0.99
SERVIDOR DE RED			0	0
CAFETERA			0	0
REFRIGERADOR	1	560	560	0.56
COPIADORA DE TORRE			0	0
TOTAL				68.349

Tabla 1. Consumo de Energía en Equipos.

Se toman medidas del edificio para conocer las dimensiones en las cuales se instalaría este sistema fotovoltaico, las cuales fueron: 40.18 m de largo y 12.17 m de ancho. Con estos datos se procede a realizar el cálculo de paneles necesarios.

ITLAC	
LATITUD	17.97
LONGITUD	-102.22
HORA PICO	6.02
KW	4216

Tabla 2: Ubicación del “Edificio E”

PANELES NECESARIOS	52.815
KW PRODUCIDO P/HR	67.676
KW DIARIO	407.412
KW MENSUAL	2030.290
KW BIMESTRAL	4128.256
KW ANUAL	24701.862

Tabla 3: Energía necesario en “Edificio E”

En la Tabla 2, aparecen los datos de la ubicación del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, así como la hora pico de la región que es la cantidad de energía solar, que recibe un metro cuadrado de superficie y en la Tabla 3, la cantidad de KW que el edificio necesita para funcionar correctamente en dos meses.

En la Tabla 3, también se observa la cantidad de paneles para satisfacer las necesidades de energía de este edificio, que son 53 los paneles solares para que el edificio funcione, así como los KW producidos en diferentes periodos de tiempo.

Además otros datos importantes para realizar este cálculo son las siguientes:

Eficiencia del panel = 85%

Capacidad del panel = 260 W

La fórmula utilizada para calcular los paneles necesarios fue la siguiente:

$$\left(\frac{\left(\frac{KW}{2} \right) \left(\frac{1000}{30} \right)}{(HP)(EF)(CP)} \right) = \text{paneles}$$

Donde:

KW: son los KW necesarios para el funcionamiento del edificio

HP: Hora pico

EF: La eficiencia del panel a instalar

CP: Capacidad del panel.

Sustituyendo los datos en la formula, da el siguiente resultado:

$$\left(\frac{\left(\frac{4216}{2} \right) \left(\frac{1000}{30} \right)}{(6.02)(0.85)(260)} \right) = 52.815 \text{ paneles}$$

Como margen de error se decidió instalar un panel más de los requeridos, dando un total de 54 paneles solares.

Las medidas de cada panel son 1.64 m de largo y 0.99 de ancho.

Los cuales serían colocados en el techo del edificio en dos columnas, colocados de manera vertical para así aprovechar al máximo el espacio proporcionado por el edificio

Los paneles solares serán instalados con una inclinación de 18° hacia el sur, porque

los paneles fotovoltaicos son más productivos cuando los rayos del sol son perpendiculares a sus superficies, y se aprovecha la mayor radiación solar posible y haciendo a los paneles más eficientes.

COMENTARIOS FINALES

Mediante la realización de este proyecto se llegó a la conclusión que la instalación de un sistema solar fotovoltaica, en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, tiene un costo aproximado de \$ 630749.56, es factible debido a que habrá un ahorro sustancial en cuanto al pago de energía eléctrica, que será de \$68,426 anualmente, así como se ayudara con la reducción de la contaminación, que en los últimos años se ha expandido de manera alarmante

Esta inversión será recuperada en un plazo de tiempo de 9 años con 2 meses, que de acuerdo con la vida útil de los paneles solares, que es regularmente entre los 20 y 25 años dependiendo el cuidado que se les dé, este proyecto resulta viable

Además de esto, no solo se busca ayudar con los problemas antes mencionados, si no también se busca crear una cultura en los estudiantes y personal que labora dentro de las instalaciones del instituto, en el cuidado del medio ambiente, así, utilizando nuevas formas de obtención de energía que sean amigables con el ambiente, se logra dar un gran paso en el cuidado y conservación de nuestro planeta

Resumen de resultados

Mediante la realización de esta investigación los resultados nos ofrecen una viabilidad, porque la inversión se recupera en un periodo de nueve años y dos meses, esta implementación contribuye de gran manera con la ecología, es de gran importancia para la naturaleza.

	Mes	kwh	COSTO	
1	abril	64,580	\$ 180,167.00	\$ 2.79
2	mayo	110,200	\$ 233,688.00	\$ 2.12
3	junio	126,618	\$ 268,411.00	\$ 2.12
4	julio	57,277	\$ 134,756.00	\$ 2.35
5	agosto	97,102	\$ 218,475.00	\$ 2.25
6	septiembre	114,033	\$ 244,301.00	\$ 2.14
7	octubre	133,747	\$ 274,378.00	\$ 2.05
8	noviembre	113,303	\$ 281,668.00	\$ 2.49
9	diciembre	73,951	\$ 231,528.00	\$ 3.13
10	enero	62,813	\$ 37,106.00	\$ 0.59
11	febrero	99,658	\$ 215,169.00	\$ 2.16
12	marzo	91,003	\$ 206,814.00	\$ 2.27
	Total	1,144,285	2526461	\$ 2.21
	Promedio	95357.08	210538.42	\$ 2.21

Tabla 4 Costos de energía del ITLAC

PERIODO	KWH CONSUMIDOS	COSTO	IRRADIACION SOLAR	PRODUCCION MENSUAL	AHORRO
abril	64580	\$ 180,167.00	7.34	3091.608	\$ 8,625.05
mayo	110200	\$ 233,688.00	7.09	3085.8516	\$ 6,543.80
junio	126618	\$ 268,411.00	6.23	2624.076	\$ 5,562.64
julio	57277	\$ 134,756.00	6.06	2637.5544	\$ 6,205.39
agosto	97102	\$ 218,475.00	5.88	2559.2112	\$ 5,758.11
septiembre	114033	\$ 244,301.00	5.25	2211.3	\$ 4,737.43
octubre	133,747	\$ 274,378.00	5.57	2424.2868	\$ 4,973.35
noviembre	113303	\$ 281,668.00	5.38	2266.056	\$ 5,633.35
diciembre	73951	\$ 231,528.00	4.93	2145.7332	\$ 6,717.93
enero	62813	\$ 37,106.00	5.25	2285.01	\$ 1,349.84
febrero	99658	\$ 215,169.00	6.24	2453.0688	\$ 5,296.36
marzo	91003	\$ 206,814.00	7.1	3090.204	\$ 7,022.82
promedio	95357.08333	\$ 210,538.42	6.026666667	2572.83	
TOTAL	1144285	\$ 2,526,461.00	6.026666667	30873.96	\$ 68,426.06

Tabla 5 Cálculos de Ahorro en costos de energía en el ITLAC

En las tablas 4 y 5 se muestran los meses y la cantidad que el tecnológico de Lázaro Cárdenas pago en un año, obteniendo los costos promedios de la luz, entre otras cosas. En la tabla 5 se observa el ahorro potencial que se tendrá al año, por la instalación de este sistema de paneles solares que ascendería a una cantidad de \$68,426.06 que se podría utilizar para otros proyectos de mejora, en beneficio a las instalaciones del Tecnológico, así como a la comunidad estudiantil.

REFERENCIAS

Asociación de la Industria fotovoltaica [ASIF]. (s.f) 4° edición. Recuperado de: <https://www.fenercom.com/pdf/publicaciones/energia-solar-fotovoltaica-en-la-comunidad-de-madrid-fenercom.pdf>.

Arenas, O & Oviedo, A. (2009). Estudio técnico y financiero de implementación de paneles solares enfocado a centros comerciales (Tesis de pregrado). Universidad industrial de Santander, Bucaramanga.

Arenas, D & Zapata, H. (2011). Libro interactivo sobre energía solar y sus aplicaciones. (Tesis de posgrado). Universidad tecnológica de Pereira, Pereira.

AUTÓNOMO PARA ESPACIOS EXTERIORES CON CELDAS SOLARES (tesis de pregrado). Universidad de Simón Bolívar, Sartenejas.

Bermúdez, M. (2010). Contaminación y Turismo sostenible. Recuperado de: <http://galeon.com//mauriciobermudez-contaminacion.pdf>

Biomass Users Network [BUN-CA]. (2002) 1° edición. Recuperado de <http://www.bun-ca.org/publicaciones/FOTOVOLT.pdf>

Domínguez, H. (2012). DISEÑO DE UN SISTEMA FOTOVOLTAICO PARA LA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL COBAEV 35 XALAPA. (Tesis de pregrado). Universidad Veracruzana, Xalapa.

Larios, J. (2008) CALENTAMIENTO GLOBAL Al borde del límite. Recuperado de: <https://calentamientoglobal.files.wordpress.com/2015/03/calentamiento-global-al-borde-del-limit-jose-larios3.pdf>

Martínez, Fernández y Osnaya (2004). Cambio climático: una visión desde México. Recuperado de: <https://victor-jaramillo-cambio-climatico-una-vision-desde-mexico.pdf>.

Mundo solar (s.f) Fundamentos físicos y características de las células solares. Recuperado de: <http://www.dforcesolar.com/energia-solar/fundamentos-fisicos-y-caracteristicas-de-las-celulas-solares/>

Münch, L. (2015). METODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, México, México: Trillas National Geographic Society. (sf). ¿Qué es el calentamiento global? Recuperado de: <http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/calentamiento-global/calentamiento-global-definicion>.

Prado, C. (2008). Diseño de un sistema eléctrico fotovoltaico para una comunidad aislada. (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, Cartago.

Rivas, M. (2005). DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ILUMINACIÓN

Torrecilla, G. (2014). PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECARGA DE MOTOS ELÉCTRICAS CON PLACAS FOTOVOLTAICAS Y PIEZOELÉCTRICAS. (Tesis de pregrados). Universidad politécnica de Cataluña, Barcelona.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

E

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

F

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

G

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

H

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

I

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220

L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

T

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

U

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210


V


Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195


Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226


Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br


 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)


 www.facebook.com/atenaeditora.com.br





Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br