

ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR



ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR



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

Luiza Alves Batista

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 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 de Coimbra

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^ª Dr^ª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª 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^ª 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^ª Dr^ª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª 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. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof^ª Dr^ª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª 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^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina
 sProf^ª 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^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProf^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof^ª Dr^ª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	<p>Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0941-0 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801</p> <p>1. Administração. 2. Administração pública. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
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

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.

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública, primeiro setor, na gestão privada, segundo setor, e, na gestão de associações sem fins lucrativos, terceiro setor.

Partindo desta contextualização, o objetivo deste livro é explícito em seu título, “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor”, justamente ao apresentar uma agenda de estudos plural que é fundamentada pela apreensão das agendas administrativas no Brasil a partir de estudos de caso que permitem comparativamente a troca de experiências entre um conjunto diversificado de pesquisadores oriundos de diferentes estados do país.

O trabalho realizado pelos profissionais envolvidos neste livro somente foi possível em razão do trabalho coletivo arquitetado de modo colaborativo a várias mãos por pesquisadores com diferentes *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de distintas instituições públicas e privadas de ensino superior, os quais compartilham o comum interesse pela construção epistemológica do pensamento administrativo, conciliando teoria e empiria.

Estruturado em doze capítulos que se fundamentam na pluralidade teórica e metodológica do pensamento, esta obra de coletânea apresenta o ecletismo como paradigma teórico e o teórico-dedutivo como método, utilizando-se de revisão bibliográfica e documental e revisão integrativa como procedimentos de levantamento de dados, bem como hermenêutica administrativa como procedimento principal na interpretação e análise de dados.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, o livro propicia um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens, atendendo assim ao interesse de um amplo público leitor, composto, tanto por leigos no campo de Administração, quanto por acadêmicos, especialistas ou atores políticos, justamente ao conciliar teoria e prática a partir de uma didática abordagem sobre fatos relevantes na atualidade.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

CAPÍTULO 1 1

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

Weider Silva Pinheiro

Elcivan Bezerra Miranda

Jhonata Jankowitsch Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318011>**CAPÍTULO 2 11**


A PANDEMIA DA COVID-19 O IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DE PROFESSORES(AS) DA EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Jairo da Luz Oliveira

Sheila Kocourek

Tainara Corin da Silveira


Thaline Rosa dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318012>**CAPÍTULO 322**

PRÁTICAS DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES NA ESCOLA PÚBLICA: FORMAÇÃO INICIAL DOS LICENCIANDOS(AS) EM PEDAGOGIA


José Carlos Martins Cardoso

Jorge Antônio Lima de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318013>**CAPÍTULO 432**


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS: UMA AVALIAÇÃO DA SUA ADOÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Alexandre Alcântara Schmidt


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318014>**CAPÍTULO 5 71**







A CORRUPÇÃO EM EVIDÊNCIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NOS ESTRATOS SUPERIORES DOS PERIÓDICOS BRASILEIROS COM FOCO EM GESTÃO E ÁREAS AFINS

Marcos Eustáquio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318015>**CAPÍTULO 692**AVALIAÇÃO *EX-POST* COMO INSTRUMENTO DE PERFORMANCE MUNICIPAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A FRAGMENTAÇÃO ENTRE O PLANEJADO E O EFETIVO RESULTADO DA EXPERIÊNCIA DE UM EXTINTO PROGRAMA HABITACIONAL

Carlos Alberto Bispo Marques

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318016>

CAPÍTULO 7	110
ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	
Mário Sérgio Corsini	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017	
CAPÍTULO 8	118
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Regina Nogueira da Silva Neiverth	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018	
CAPÍTULO 9	130
LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019	
CAPÍTULO 10.....	137
O TURISMO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM RIBEIRÃO DA ILHA (FLORIANÓPOLIS/SC)	
Luís Carlos Enzweiler	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110	
CAPÍTULO 11	158
ORGANIZATIONAL IDENTITY IN FAITH-BASED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY	
Lorena Martínez Soto	
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111	
CAPÍTULO 12.....	170
NOÇÕES DE DIREITO PRIVADO PARA O CIDADÃO	
Maristela Franchetti de Paula	
Ademir Juracy Fanfa Ribas	
Marcio Alexandre Facini	
Ari Schawns	
Valéria Wisniewski Padilha	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112	
SOBRE O ORGANIZADOR	179
ÍNDICE REMISSIVO	180

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

Data de aceite: 02/01/2023

Weider Silva Pinheiro

Elcivan Bezerra Miranda

Jhonata Jankowitsch Amorim

RESUMO: Sendo o Estado o ente jurídico que representa a força conjunta de uma dada sociedade, detendo o monopólio da força e o arbítrio da jurisprudência, cabe a ele, através de suas instituições, a pacificação social e o dizer do Direito, além de propiciar a salvaguarda dos direitos individuais, especialmente considerando-se a noção de um Estado de Bem Estar Social. Considerando o Estado como o ente fundado pelo contrato social, que se estabelece através da formulação de uma lei maior, ou seja, uma Constituição, e que a chamada Constituição Cidadã de 1988, coloca o Estado brasileiro como agente garantidor dos direitos fundamentais da pessoa humana, esta pesquisa foi proposta e visa analisar o direito à boa administração pública conquanto seja, senão suficiente, ao menos um primeiro passo para a efetivação dos direitos da pessoa humana e da coletividade, compreendidos em seu caráter prestacional para a construção de

uma sociedade socialmente democratizada.

PALAVRAS-CHAVE: Direito administrativo. Efetivação de direitos. Constitucionalismo.

ABSTRACT: The State is the legal entity that represents the joint force of a given society, holding the monopoly of force and the discretion of jurisprudence, it is up to it, through its institutions, the social pacification and the saying of the Law, besides providing the safeguard of individual rights, especially considering the notion of a Welfare State. Considering the State as the entity founded by the social contract, which is established through the formulation of a higher law, that is, a Constitution, and that the so-called Citizen Constitution of 1988, places the Brazilian State as a guarantor agent of the fundamental rights of the human person, this research was proposed and aims to analyze the right to good public administration insofar as it is, if not sufficient, at least a first step towards the realization of the rights of the human person and of the collectivity, understood in its prestational character for the construction of a socially democratized society.

KEYWORDS: Administrative law. Enforcement of rights. Constitutionalism.

1 | INTRODUÇÃO

O Estado, enquanto formulação abstrata que tende a pacificar a sociedade na medida em que anula a força individual e a transfere para órgãos burocratizados, serve à sociedade como meio de proteção para vinganças individuais e a dominância do mais forte sob os mais fracos¹. Dessa feita, podemos considerar que seja o Estado o ente jurídico que representa a força conjunta de uma dada sociedade e que por isso detém o monopólio da força e o arbítrio da jurisprudência, cabendo a ele, através de suas instituições, a pacificação social e o dizer do Direito.

Tal concepção acerca das obrigações e da presença do Estado é o que fez surgir a figura do Estado como sendo um Ente garantidor, em primeiro momento da paz social e da garantia da defesa, e do contraditório em questões civis. É essa a caracterização que podemos fazer de um Estado liberal, fundamentalmente pautada pelo resguardo da propriedade privada e da liberdade².

Emergente das revoluções sociais dos séculos XVII a XIX, a figura do Estado passou ainda a figurar, além de ser o Ente garantidor das relações humanas, um Ente que propiciaria a salvaguarda dos direitos individuais, como a livre expressão, as leis do trabalho e o direito de associação³.

Neste momento, o Estado passou a ser entendido como sendo a união das individualidades, mas que, em razão disso, possuía como atributo e função a de proteger os desvalidos, conquanto a aplicação ou a busca por solucionar discrepâncias socioeconômicas. Principalmente após o ocorrido no início do século XX, com as revoluções Comunistas e a ascensão dos partidos de ultra direita fascista e seus resultados nefastos para o gênero humano⁴.

Desde que o Estado, saindo da esfera da autocracia, verificada ao longo de toda era colonial, em especial durante o absolutismo, passou a ser uma figura democrática. Mesmo em países que mantiveram suas monarquias, houve a tripartição dos poderes em Executivo, Legislativo e Judiciário, que pretendia serem poderes componentes do poder Uno do Estado, mas tripartidos e autônomos entre si, como podemos destacar no artigo 2º da nossa Carta Magna de forma expressa⁵.

A formulação dos Três poderes constituintes é intrínseca ao que se chama de Estado Democrático, e tem como instrumento para a realização das funções do Estado o aparato burocrático, em especial quanto aos poderes Legislativo e Judiciário, através do que se chama de administração pública⁶.

Seguindo a esteira da ampliação constitucional dos Direitos, chegamos à formulação

1 ROUSSEAU, 2009.

2 ANDRADE, 2009.

3 BONAVIDES, 2009.

4 BONAVIDES, 2009; BELLO, 2010.

5 Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário (BRASIL, 1988).

6 DAHL, 2012; BONAVIDES, 2009; BARROSO, 2011.

do atual modelo de Estado, conhecido primeiramente como Estado de Bem Estar Social, emergido dos horrores vivenciados durante a 2º Grande Guerra Mundial em que, para a figura do Estado, já não era suficiente manter e garantir as liberdades individuais, o livre mercado e a livre iniciativa, mas também servir de meio para ser o agente garantidor dos direitos fundamentais da pessoa humana, como observamos em nossa Carta Magna, da leitura do Artigo 1º, Fundamentos⁷, e do Artigo 3º, objetivos⁸.

Esse movimento de evolução constitucional continuou até os modelos que hoje se encontram em franco desenvolvimento, onde o Estado passa a figurar não apenas como Ente garantidor e propiciador da efetivação dos direitos ditos como coletivos, sociais, econômicos e ambientais, mas também como agente na efetivação desses direitos para seus destinatários⁹.

Entendendo a atuação do Estado como Ente executor da efetivação dos Direitos Básicos, e considerando que o Estado age dentro dos limites da lei e da burocracia, é que surge a Administração Pública como um elemento que, norteado pelos princípios éticos e morais, possam garantir a efetivação desses Direitos através da prestação do serviço público de qualidade e que consiga democratizar estes mesmos serviços para a totalidade das populações humanas, saindo inclusive dos limites das nacionalidades¹⁰.

Notadamente o conceito de ética é por demais amplo e complexo, e não será o tema deste trabalho, no entanto, podemos assertivamente dizer que esta ética, aplicada à administração pública, possa ser tutelada pelos princípios republicanos, democráticos e da dignidade da pessoa humana em voga.

Esta pesquisa tem por objeto a análise do direito à boa administração pública conquanto seja, senão suficiente, ao menos um primeiro passo para a efetivação dos direitos da pessoa humana e da coletividade, compreendidos em seu caráter prestacional. Para sua realização, recorre-se à pesquisa bibliográfica¹¹, onde serão utilizadas fontes já analisadas e publicadas, como livros e artigos científicos, assim como os textos legais. Desta forma, a presente pesquisa se caracteriza como sendo qualitativa ao se tratar de uma busca pela interpretação de um determinado fenômeno e seus significados¹², e é descritiva quanto a seus objetivos¹³.

7 Art. 1º (...) I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político (BRASIL, 1988).

8 Art. 3º I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988).

9 BARROSO, 2009.

10 CANOTILHO, 2005; MARSHALL, 2001; MÜLLER, 2000.

11 FONSECA, 2002.

12 RICHARDSON, 2012.

13 RAMPAZZO, 2002.

2 | A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O ESTADO DE DIREITO

O Direito Administrativo, do qual decorre a administração pública, surgiu em finais do século XIX, quando o Estado passou a representar o defensor primário e por natureza dos direitos e interesses públicos, e não apenas como um Estado Juiz e Policial¹⁴.

A necessidade de uma administração pública que seguisse os preceitos constitucionais se deu, em grande medida, devido ao contato sempre presente dos indivíduos com o Estado, quer seja nas relações civis normais, como casamento e venda e compra de bens, mas também nas formulações de políticas públicas de abastecimento, de registro, de saneamento básico e etc., e justamente para se evitar possíveis arbitrariedades, como o favorecimento de classe e grupos políticos ou mesmo de cunho racial ou classista, é que surge a noção de uma administração pública que seja, no todo, quanto a seus princípios em nas partes, quanto a sua aplicação real, pautada pela universalidade relacional dos destinatários desse serviço público¹⁵.

É o Estado, quer seja por meio de intervenção direta ou indireta, que atua e tem o condão de modificar a vida cotidiana das pessoas. E essa interferência natural, posto que regulador e legislador, por parte do Estado, se dão desde a indústria, o comércio, o ensino, e das relações de capital e trabalho. Este papel se dá através dos atos administrativos e da assistência que pode prover ao cidadão que esteja, de alguma forma, apartado da ordem social estabelecida.

Surge obviamente uma distinção quanto ao conceito de administração, porque, se no universo privado a administração se utiliza de ferramentas para aumentar lucros e conseguir ampliar mercados consumidores, além de reduzir custos, no universo público a lógica se inverte, porque toda a população passa a ser entendida como sendo o público das atividades políticas, e os medidores de resultados são justamente aqueles que dizem respeito ao alcance do bem estar e da qualidade de vida daquela população.

Em outras palavras, na administração pública, por mais que, internamente, quanto aos recursos e dispêndios desnecessários, se busque a otimização de processos e serviços, externamente, quanto a entrega do objeto, que são os direitos prestacionais que cabem ao Estado oferecer, deve-se pautar pela universalização, independente se um gasto trará ou não, por exemplo, retorno a nível de impostos. Se se seguisse os mesmos conceitos da administração civil para a administração pública, se alocaria os recursos do Estado apenas em regiões ou áreas que, eventualmente, contribuiria mais para erário público com o pagamento de impostos e taxas.

A diferença entre a administração e a administração pública é justamente porque a segunda possui como limite e como fundamentação os fins estabelecidos pelo texto constitucional, o que faz com que o Estado possua o direito/dever de agir para efetivar aqueles objetivos e interesses expressos pela Carta Constitucional, não apenas garantindo

¹⁴ CANOTILHO, 2005.

¹⁵ CANOTILHO, 2005; COMPARATO, 1997; DAHL, 2012.

a existência da previsão desses direitos, mas, efetivamente agindo de forma a garantir que esses direitos sejam de fato aplicados às pessoas, aos cidadãos¹⁶.

Fato é que assistimos, em especial a partir da metade do século XX, a figura do Estado se modificando ao ponto de se tornar um executor dos direitos de liberdade, de cidadania e também dos direitos sociais, como saúde, segurança, emprego, renda, moradia e felicidade.

Passa-se dessa maneira, a universalizar o conceito de Estado de Direito Democrático, pois este não se encerra apenas na condição de participação das escolhas políticas do corpo do Estado, mas da participação efetiva dos indivíduos na vida cotidiana deste Estado. Não cabe mais ao Estado apenas defender a liberdade e promover institutos legais para a disponibilização de direitos, mas sim a formulação de políticas públicas suficientes para efetivar esses direitos do ponto de vista concreto, efetivo, na vida real das pessoas, daí o surgimento do conceito de uma boa administração pública, que não é apenas aquela que consiga enxugar gastos e prestar seus serviços de forma célere, mas que também consigam aplicar seus serviços de forma universal, promovendo a democratização também dos direitos humanos e de cidadania plena¹⁷.

Dessa maneira, sob perspectiva republicana, um Estado com uma boa administração pública é aquele que consegue democratizar os direitos fundamentais, e não apenas os de liberdade, através da prestação eficiente e eficaz dos meios públicos, para garantir a dignidade da pessoa humana, e se chegar a um Estado Social de Direito Democrático¹⁸.

3 | A ADMINISTRAÇÃO DOS RESULTADOS

A atuação estatal se divide em três núcleos de atividade, a legislativa, a executiva e a jurisdicional, que correspondem a tripartição do poder Uno do Estado, Cada uma das atuações, derivadas dos poderes, atuam de forma relativamente autônoma, mas tal atuação, considerada por muito tempo como sendo linear, se verifica nos dias atuais e pelas novas demandas do pacto social — os direitos humanos de quarta e quinta geração — como uma rede de direitos e deveres do Estado para a prestação de sua finalidade¹⁹.

Dessa maneira, é certo dizer que a administração pública, apesar de estar mais intimamente correlata ao poder constituído do executivo, perpassa todos os entes e poderes, agindo de forma conjunta para a efetivação dos direitos, quer seja nas cortes ou na formulação de leis, ou ainda na aplicação de programas e projetos sociais.

Outrossim, ainda que perpasse, com seus princípios, todos os poderes do Estado e todas as suas instituições, é de fato no poder Executivo que a administração pública é vista e sentida pelo destinatário do texto constitucional, figurando este poder como a ponta de um sistema que age em conjunto, mas que deve executar todo o planejamento pautado

16 LAFER, 2009; MÜLLER, 2011.

17 MARSHALL, 2001; MÜLLER, 2011.

18 LAFER, 2009.

19 LAFER, 2009; COMPARATO, 1997.

pela ética republicana²⁰.

É neste poder então que o direito administrativo e a administração pública se encontra dividida em duas vertentes igualmente necessárias para um Estado de Direito Democrático. A primeira é a relativa aos princípios regentes a um governo político eleito, posto que, se foi eleito é porque seu programa foi escolhido pela maioria da população em lugar de outros e, dessa maneira, precisa ter condições de aplicar este programa. Tendo isso em mente, aborda-se a vertente puramente administrativa deste poder constituído, que é o corpo técnico mantido pelo Estado, e não pelo governo de ocasião que deve, grosso modo, agir de acordo a possibilitar o continuamento de políticas e de atuação técnica²¹.

De outra forma, se teria ou uma governança puramente técnica burocratizada ou puramente política, o que, em ambos os casos, iria na contramão da efetivação de um Direito Democrático.

A administração dos resultados, então, surge como elemento capaz de visualizar, através de indicadores, se de fato os serviços públicos, em sua totalidade, estão sendo realmente entregues ao destinatário dessas atividades estatais, pois de nada adiantaria ter leis estabelecendo defesas à cidadania ou à felicidade através de liberdade ou de bem estar, como ter acesso à saúde e a saneamento básico ou mesmo educação, e na prática, estas ações não alcançarem a população de uma região ou mesmo de todo o país. Trata-se dessa maneira de uma verificação *in loco*.

É disso que decorre o princípio da eficiência do serviço público, para a promoção gradativa da qualidade do serviço entregue, entendendo que não é o bastante disponibilizar os serviços, mas sim garantir que estes serviços sejam aplicados, que cheguem aos destinatários.

Neste contexto, portanto, a atuação da administração pública se pauta não apenas pela legalidade formal, mas também pela legalidade expressa pelos mandamentos dos preceitos fundantes do Texto Constitucional, conquanto instrumento capaz de efetivar direitos e não apenas disponibilizá-los, concedendo ao princípio da legalidade uma aspecto mais amplo do que apenas seguir o que esteja na lei preconizado, mas garantido que estes serviços sejam de fato implantados, em razão do entendimento do princípio da legalidade em seu sentido mais amplo, de caráter finalístico e material.

Resta dizer ainda, sobre a política dos resultado na administração pública, que estes resultados são definidos através dos objetivos de certo programa de governo, este tendo sido escolhido pelo voto popular, posto que isso é a resultante da vontade popular, ou seja, necessariamente será ideológica, posto que expressará a predominância em um certo momento histórico social e político, e que as ações do Estado serão ou estendidas ou contidas, segundo aquele momento político social e as demandas sociais advindas deste²².

20 ÁVILA, 2005; ARAÚJO, 1998; ANDRADE, 2009.

21 ABRUCIO, 2010.

22 BELLO, 2010; BECK, 1997; DAHL, 2012.

Neste cenário é que surge a legitimação do poder Judiciário como sendo o bastião da não retroação de direitos adquiridos, mesmo em desfavor dos ventos políticos de momento.

3.1 O Poder Executivo e a Constitucionalização dos Direitos

Considerando o Estado como o ente fundado pelo contrato social, que se estabelece através da formulação de uma lei maior, uma Constituição, a prestação das atividades deste organismo, se pauta pelos limites ali expostos e deve se ater a entregar o que se propõe em troca da redução das liberdades individuais²³.

Neste sentido, o Estado passa a ser o executor, daí a divisão dos três poderes com o direcionamento políticos gerencial ao poder executivo, das normativas e preceitos basilares do texto constitucional.

Tal formulação, nascida dos movimentos político filosóficos revolucionários dos séculos XVII, XVIII e XIX, fez surgir um Estado não apartado dos ventos e das posições políticas dominantes, mas passou a considerar seu aspecto necessariamente universalista, impedindo, com suas instituições e mecanismos de controle que a posição política dominante num determinado período histórico pudesse romper com os próprios preceitos democráticos e passasse a governar apenas para seus correligionários. O governo é transitório, mas o Estado e suas instituições são permanentes²⁴.

Esta permanência institucional, não atrelada às discussões políticas, num primeiro momento garantiu constitucionalmente as leis de liberdade e de participação democrática, mas foram evoluindo na medida em que o discurso humanista tomava assento, passando a constituir, na gênese do Estado, a necessidade de democratizar também o acesso aos direitos de primeira necessidade²⁵.

Se o Estado se mantém pelo seu próprio poder, emanado do pacto social estipulado pelo texto constitucional, o próprio Estado passa a ser o produto deste pacto social, e assim sendo, este Estado, não sendo um ente natural, mas sim criado e mantido pela vontade daquelas individualidades que dele fazem parte, passa a ser o garantidor de todos os direitos naturais, pois de outra forma, não seria um Estado oriundo de um pacto social, mas sim um Estado fundado no acaso ou em algum tipo de mandamento divino.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Direitos fundamentais do ser humano tem sua origem no rol de transformações sociais e advém todas das demandas e necessidades identificadas pelos cidadãos conquanto sua representatividade para com o Estado, a democracia e a participação direta na sociedade que o representa e legitima suas aspirações.

Nenhum homem ou mulher pode viver apartado da sociedade civil e política, mesmo

23 BECK, 1997; DAHL, 2012; ROUSSEAU, 2009.

24 CANOTILHO, 2005.

25 COMPARATO, 1997.

aqueles que decidem, por conta própria retirarem-se do mundo e viver como ermitão, precisará de alguma forma da figura do Estado para levar a efeito aquelas decisões que lhe pareçam terem sido fruto apenas de suas vontades. Pois mesmo nestes casos, tal pessoa ainda precisaria encontrar um local que não tivesse um 'dono', ou que este dono fosse o Estado, ou seja, a totalidade dos indivíduos, e ainda que este mesmo Estado lhe garanta a segurança e o acesso à justiça em casos em que sua ação voluntária tenha esbarrado na propriedade ou no interesse de outrem.

De forma geral, o que se evidencia é que o Estado está tão intimamente vinculado ao modo de ser humano que não poderíamos sequer existir, em sua eventual ausência, sem voltarmos com isso para um cenário de barbárie e de utilização da força individual como meio de fazer prevalecer as vontades.

É o Estado quem garante a não prevalência da força sobre a força, e este Estado se utiliza dos mecanismos e instituições perenes de controle, administração e justiça para realizar sua atividade finalística.

É deste debate, sobre a atuação e sobre as dimensões do estado, é que surgem as teorias da administração pública, em que pese ser o Estado o ente garantidor de uma situação pacífica mínima para que os indivíduos que lhe deram origem e que validam seu poder possam buscar plenamente a realização de suas próprias vidas, vontades e caminhos, pautados pelo limite da legalidade.

Noutro aspecto, superada esta primeira fase de posicionamento de um Estado que não seja vinculado à coroa de um indivíduo ou ao arbítrio de uma classe ou grupo social, temos o surgimento da ideia democrática, assentada no princípio de que ninguém, dos que compõem um Estado, seja melhor ou pior que outro de seus componentes e, dessa maneira, ao mesmo tempo em que o Estado precisa garantir todas as mesmas liberdades, também precisaria garantir suas condições paritárias.

O atual modelo de administração pública que se busca, frente aos novos entendimentos acerca de uma sociedade em que de fato haja a liberdade, através não apenas do acesso aos bens de consumo, mas do acesso aos bens de necessidade básica, tendem a alargar o próprio conceito de democracia participativa.

Um Estado democrático passa a ser não mais aquele em que se pode verificar a possibilidade de votar e ser votado, mas também aquele Estado em que as garantias estejam dispostas de forma tal que sejam efetivamente alcançáveis, inclusive por aqueles indivíduos que, por nascimento ou por qualquer razão, estejam em situação de vulnerabilidade.

Não se trata, entretanto, de pensar em um Estado/pai ou interventor em todos os meandros da vida privada, mas sim de um Estado que cumpra efetivamente, através de suas instituições a parte que coube a ele através e em decorrência do pacto social, posto que, em um Estado verdadeiramente Democrático, não apenas as leis mas também as ações do Estado devem estar voltadas para a prestação de sua atividade de maneira

democrática, ou seja, amparando os desvalidos por qualquer que seja o sistema político vigente.

A efetivação dos direitos, em especial os de quarta e quinta geração, vislumbra-se como a evolução natural dos conceitos democráticos nos quais se assentam as Cartas Constitucionais contemporâneas, como a do Brasil, que buscam a não separação ou divisão de sua população, colocando-a, inteira, como objeto e destinação das políticas públicas de afirmação e de desenvolvimento.

Desta feita, é impossível pensar em efetivação dos Direitos Constitucionais ou Direitos Humanos sem que haja a objetiva participação do Estado através de sua atuação administrativa, executória, e ainda mais, que essa ação não esteja diretamente, ao menos não em sua totalidade, vinculada ao poder político de momento, sob risco de fazer perecer a democratização da atividade do Estado com ente garantidor e propiciador.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da Administração Pública brasileira. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Organizadores). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p. 537-548.

ANDRADE, Durval Ângelo (Org.). **O direito de ter direitos**: a mais valia dos desvalidos. Belo Horizonte: Bigráfica [impressão], 2009, 316p.

ARAÚJO, José Prata. **Manual dos Direitos Sociais da População**: As reformas constitucionais e o impacto nas políticas sociais: Belo Horizonte, O Lutador, 1998.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios**: da definição à aplicação dos princípios jurídicos. 4ª ed., rev. São Paulo: Malheiros, 2005.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo**: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo. São Paulo: Saraiva, 1ª Ed., 2009.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional contemporâneo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BECK, Ulrich. **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 1997.

BELLO, Enzo. Cidadania e direitos sociais no Brasil: um enfoque político e social. In: SOUZA NETO, Cláudio Pereira de; SARMENTO, Daniel. (Coord.). **Direitos sociais**: fundamentos, judicialização e direitos sociais em espécie. 2ª tiragem. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010, p. 177/205.

BONAVIDES, Paulo. **Do Estado Liberal ao Estado Social**. 9ª ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 mar. 2022.

CANOTILHO, J. J. Gomes. Das constituições dos direitos à crítica dos direitos. **Direito Público**, Porto Alegre: IDP, v. 2, n.º 7, jan./fev./mar. 2005, p. 80/89.

COMPARATO, Fábio Konder. Juízo de constitucionalidade das políticas públicas. In: **Estudos em Homenagem a Geraldo Ataliba**, vol. 2. São Paulo: Malheiros, 1997.

DAHL, Robert. **A democracia e seus críticos**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

LAFER, Celso. **A reconstrução dos direitos humanos**: um diálogo com o pensamento de Hannah Arendt. 7ª reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

MARSHALL, T.H. **Cidadania e classe social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. Civilização Brasileira, 2001.

MÜLLER, Friedrich. Que grau de exclusão social ainda pode ser tolerado por um sistema democrático? **Revista da Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre**. Edição especial, outubro de 2000. Tradução de Peter Naumann. Porto Alegre: Unidade Editorial da Secretaria Municipal da Cultura, 2000.

MÜLLER, Friedrich, 1938. **Quem é o povo?**: A questão fundamental da Democracia / Friedrich Müller com a introdução de Ralph Christensen; tradução Peter Naumann; revisão da tradução Paulo Bonavides. 6ed – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROUSSEAU, Jean Jaques, 1712-1778. **O contrato Social** [apresentação de João Carlos Brum Torres; tradução Paulo Neves]. – Porto Alegre, RS: L&PM, 2009.

CAPÍTULO 2

A PANDEMIA DA COVID-19 O IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DE PROFESSORES(AS) DA EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Data de aceite: 02/01/2023

Jairo da Luz Oliveira

Professor do Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/7443927154869003>

Sheila Kocourek

Professora do Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/3494842729753586>

Tainara Corin da Silveira

Graduada em Serviço social pela Universidade Federal de Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/7341943250027249>

Thaline Rosa dos Santos

Graduada em Serviço social pela Universidade Federal de Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/8171341028316234>

existente. Assim, o consequente estresse e desgaste físico e psicológico da atual conjuntura brasileira, foi avaliado através de uma pesquisa quali/quantitativa em uma região do sul do Brasil, com professores(as) da Educação Básica Brasileira. O objetivo do estudo foi analisar os impactos da Pandemia da Covid-19 na vida dos Professores da Educação Básica do Estado do Rio Grande do Sul, situado no Brasil. Dentre os principais resultados obtidos estão o apontamento para uma piora na saúde mental dos professores, ao mesmo tempo a capacidade de resiliência dos entrevistados. Outro resultado importante diz respeito a necessidade de tornar o sistema de saúde público para atenção da saúde mental, mais robusto e potente no cotidiano destes professores e professoras.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas de Saúde; Saúde Mental; Educação Básica; Gestão Pública da Saúde.

RESUMO: A crise sanitária brasileira em decorrência da *coronavírus* atingiu os diversos setores da sociedade, inclusive na esfera da educação, que foi drasticamente afetada pela nova configuração do trabalho das aulas remotas em *home office*, no qual potencializou as demandas, e reforçou a precarização do processo de trabalho já

THE PANDEMIC OF COVID-19 THE IMPACT ON THE MENTAL HEALTH OF BASIC EDUCATION TEACHERS IN THE CITIES OF RIO GRANDE DO SUL AND THE CHALLENGES FOR PUBLIC HEALTH MANAGEMENT

ABSTRACT: The Brazilian health crisis due to the coronavirus has affected the various sectors of society, including the sphere of education, which was drastically affected by the new configuration of the work of remote classes in home office, which increased the demands, and reinforced the precarization of the existing work process. Thus, the consequent stress and physical and psychological wear of the current Brazilian conjuncture was evaluated through a qualitative/quantitative research in a southern region of Brazil, with Brazilian Basic Education teachers. The objective of the study was to analyze the impacts of the Covid-19 Pandemic in the lives of Basic Education teachers in the state of Rio Grande do Sul, located in Brazil. Among the main results obtained are the pointing to a worsening in the mental health of the teachers, at the same time the resilience capacity of the interviewees. Another important result concerns the need to make the public health system for mental health care more robust and powerful in the daily lives of these teachers.

KEYWORDS: Public Health Policies; Mental Health; Basic Education; Public Health Management.

INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 ceifou milhares de vidas, foram 621 mil pessoas no Brasil, e muitas outras foram abaladas, das mais variadas formas. No caso dos professores, abrir mão do espaço privilegiado da relação dialógica que ocorre no âmbito da escola, para uma relação virtual com os educandos, impactou-os negativamente. Estes impactos são de ordem física, mental, social, econômica e, talvez, de outras que ainda não se conseguiram dimensionar. Como delimitação do presente estudo, lançaremos luz especificamente sobre o processo de trabalho do professor, haja vista que, sem uma adequada valorização para aqueles que são os educadores, corre-se o risco do insucesso no processo educativo. Importa destacar que o estudo ocorreu em meio à pandemia da COVID-19, a qual obrigou a população a permanecer em isolamento social e, portanto, fechando as escolas no que diz respeito à rotina de encontro físico.

Neste sentido, o objetivo deste estudo foi analisar os impactos da pandemia da COVID-19 em trabalhadores de atividades essenciais, no Rio Grande do Sul, Brasil, tendo como sujeitos de pesquisa professores e professoras da rede básica de ensino.

A CRISE SANITÁRIA DA COVID-19 E O TRABALHO COTIDIANO DOS PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA

O cenário da vida cotidiana dos trabalhadores no Brasil é aquele que deseja ter uma vida estável e financeiramente segura tanto no campo material como na sua vida subjetiva, exercendo sua cidadania. O trabalhador se vê forçado a buscar uma dupla jornada de trabalho para garantir o mínimo para a sua sobrevivência naquilo que se entende por uma

vida com qualidade mínima. Este cenário não se torna diferente para o professor/educador.

A vida cotidiana representa o conjunto das ações do ser humano no seu dia a dia, através destes movimentos criadores e muitas vezes incorporados a sua própria rotina. Kosik (1995, p. 79), esclarece que *“Todo modo de existência humana ou de existir no mundo possui sua própria cotidianidade”*. Percebe-se, então, que a cotidianidade é a vida comum de todos, numa sociedade, em que todos convivem. Heller faz a seguinte alusão sobre o cotidiano e a participação do ser humano neste processo: A vida cotidiana é o conjunto de atividades que caracterizam a reprodução dos homens particulares, no qual, pela sua vez, acreditam na possibilidade da reprodução social (1994, p. 19). O cotidiano representa, de uma forma organizada, toda a ação consciente ou não do ser humano.

Neste sentido, a inviabilização da vida cotidiana do trabalhador por diferentes fatores e o conseqüente desgaste do cumprimento de seu trabalho com carga horária em rotinas extenuantes resultam em elevados danos à saúde, comprometendo o bem-estar físico e mental. Essa violação à qual os profissionais da educação são submetidos, vai contra a estratégia 17.3 da PNE, que se contextualiza na inserção do cumprimento da jornada de trabalho em uma única instituição escolar, com a finalidade de pôr fim ou atenuar os males causados pela precarização do trabalho. Gasparini, Barreto e Assunção (2005, p. 195) relatam, em suas pesquisas, que “diversos estudos [...] têm mostrado que ensinar é altamente estressante”.

Vários são os fatores para a degradante e progressiva preocupação com a problemática da saúde mental destes profissionais, que se tornam sujeitos sobrecarregados com as demandas profissionais e as demandas domésticas no turno de descanso. A questão de gênero também é uma questão a ser enfatizada, sendo que as demandas exercidas pelo gênero feminino corroboram para a retificação do processo histórico do patriarcado, ilustrando a concepção da mulher como realizadora de multitarefas em um curto espaço de tempo. Isso ocorre em especial por parte das mulheres que, geralmente, precisam conciliar as atividades domésticas e o exercício profissional [...] (SOUZA; BRASIL; NAKADAKI, 2018).

No espaço escolar, as precárias condições de trabalho e recursos, a falta de reconhecimento profissional, a escassez de tempo para preparar as aulas, a sobrecarga de tarefas, o descaso de políticas públicas em relação ao ensino e aos recursos insignificantes destinados à pesquisa e à extensão, a violência escolar e a desmotivação produzem o mal-estar e seus sintomas, os quais podem ser sentidos pelo professor e pelos próprios estudantes (REIS; FONSECA, 2018).

Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), a definição de saúde mental refere-se a um bem-estar no qual o indivíduo desenvolve suas habilidades pessoais, consegue lidar com os estresses da vida, trabalha de forma produtiva e encontra-se apto a dar sua contribuição para sua comunidade. Tal definição contradiz a realidade imposta a esse público-alvo. O acúmulo de atividades, os problemas de saúde física e mental e uma prática

profissional do professor desgastada são alguns dos reflexos do “abandono” sofrido pela categoria, o que desencadeia, nas palavras de Barbosa (2012), um expressivo número de licenças médicas, faltas diárias e, por consequência, a ruptura do envolvimento pedagógico com os alunos, também prejudicados nesse processo (SOUZA; BRASIL; NAKADAKI, 2018).

Ao realizarmos este escopo sobre a realidade dos profissionais da educação, adentramos no surgimento da crise sanitária brasileira em decorrência do coronavírus, o que potencializa as demandas já existentes em uma categoria abandonada pelo Estado duplamente, ou seja, antes da crise sanitária e na atual conjuntura pandêmica. Assim, o surgimento do vírus Covid-19, caracterizado por ser uma doença infecciosa e de elevado risco para a saúde com seu alto nível de contágio, reconfigurou a sociedade brasileira em fevereiro de 2020, com a publicação da Portaria nº 188, declarando Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional pelo Ministério da Saúde.

A crise sanitária brasileira em decorrência da Pandemia atingiu os diversos setores da sociedade brasileira, inclusive na esfera da educação, que foi drasticamente afetada pela nova configuração do trabalho dos professores, através das aulas remotas em *home office*, o qual reforçou as demandas já presentes, como a extenuante precarização do processo de trabalho, agora em via remota. A dupla jornada de trabalho tornou-se tripla, pois o lugar de descanso agora também é o lugar de trabalho, na tentativa exaustiva de articular as demandas domésticas ao novo ambiente de trabalho, com a finalidade de assegurar o cumprimento do ano letivo.

Além da sobrecarga mental, segundo Espiney (2012) o professor infelizmente ainda sofre outras doenças como o LER – Lesão por Esforço Repetitivo, que consiste em uma dor nos membros superiores ou inferiores, com grande incapacidade funcional, causada pelo próprio uso dos membros em tarefas que desenvolvem movimentos locais ou posturas forçadas em excesso.

Ademais, a reinvenção do processo ensino-aprendizagem, juntamente com o processo de qualificação da utilização dos dispositivos das Tecnologias de Comunicação e Informação e o desdobramento para o acesso e viabilização de tais para as aulas, requisita uma estressante carga física e mental. Segundo Codo (1999), praticamente a metade dos educadores sofre com alguma síndrome de Burnout, uma síndrome da desistência do trabalho, e, ainda a cada quatro educadores um sofre de exaustão emocional.

MÉTODO

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa de cunho quanti-qualitativo e uma revisão bibliográfica com sete artigos do ano de 2020 e de 2021, período no qual a sociedade brasileira vem enfrentando a pandemia, os temas estudados no artigo: qualidade de vida; adoecimento e medicalização de professores; processo de trabalho docente; saúde mental com o objetivo de identificar e analisar os impactos das condições e modos de vidas de

professores/as da educação básica da região Sul do Brasil. O estudo de natureza quanti-qualitativa utilizou como método de análise dos dados estatística simples e análise de conteúdo (MINAYO, 2009). Os textos estudados se referem a outras pesquisas e estudos encontrados em plataformas virtuais, realizados no Brasil, relacionando a pandemia ao adoecimento de professores, expondo dados que complementam os encontrados no referente pesquisa, em que a vida dos professores também foi alterada significativamente, gerando consequências físicas e mentais, por consequência, demandando alternativas de enfrentamento a esses processos adoecedores.

A pesquisa de campo ocorreu em parceria com a Promotoria de Justiça Regional da Educação (PREDUC) do Rio Grande do Sul, junto a 32 municípios da região central, obtendo-se uma amostra de 233 professores (as) da educação básica, vinculados à rede pública. O questionário virtual Google Forms (2018), foi disponibilizado a todas as Coordenadorias de Educação adscritas a PREDUC, região centro, as quais repassaram aos professores. Os dados foram organizados em planilhas do Microsoft Excel, sendo extraídas análises estatísticas simples. A participação foi de livre adesão, observando-se que o critério de exclusão foi referente ao fato de o professor estar afastado há mais de 10 meses e, portanto, não vivenciando o processo de ensino em meio à pandemia. O projeto está registrado junto ao Comitê de Ética em Pesquisa sob CAEE: 31775920.0.0000.5346.

Após o consentimento da participação na pesquisa, mediante o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o professor era convidado a responder blocos de assuntos, totalizando 81 perguntas abertas e fechadas. Eram 7 blocos com os seguintes temas com perguntas fechadas: 1- categorização pessoal; 2- caracterização profissional; 3- escala de estresse percebido; 4- caracterização do nível de estresse: percepção dentro do ambiente do trabalho devido à covid-19 (casa/domicílio/home office e/ou escola); 5- caracterização dos elementos geradores de estresse; 6- práticas adotadas com a pandemia do coronavírus (Covid-19); 7- considerações finais. Havia, também, três perguntas abertas (entrevista não estruturada), sendo elas: 1- Quais os problemas/dificuldades que você tem enfrentado na sua vida por conta da Pandemia? Cite exemplos vivenciados por você; 2- Quais as potencialidades/possibilidades criadas para melhorar a sua vida por conta da pandemia? Cite exemplos vivenciados por você; 3- Deixo aqui espaço para descrever alguma observação ou sugestão.

CARACTERIZAÇÃO DO COTIDIANO DE VIDA DOS PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA, VINCULADOS À REDE PÚBLICA DE ENSINO

Os resultados apontados demonstram que a maioria da categoria profissional é composta pelo gênero feminino, com 95,70% (gráfico 1), na qual 50,20% são casadas/os e 21,90% solteiras/os (gráfico 2). No que se refere a crenças religiosas, 60,80% se consideram católicas (os) e 15,90% adeptas (os) ao espiritismo (gráfico 3). Já na formação

acadêmica 64,10% possuem grau de especialização e 25,60% de graduação (gráfico 4). Abaixo seguem os gráficos que demonstram os resultados encontrados.

Para Crespo (2002) o gráfico estatístico é uma forma de apresentação de dados, que tem por finalidade produzir no investigador ou no público em geral uma impressão mais rápida do fenômeno estudado; a representação gráfica do fenômeno estudado deve obedecer a requisitos que fundamentam a sua utilidade, o que é demonstrado abaixo:

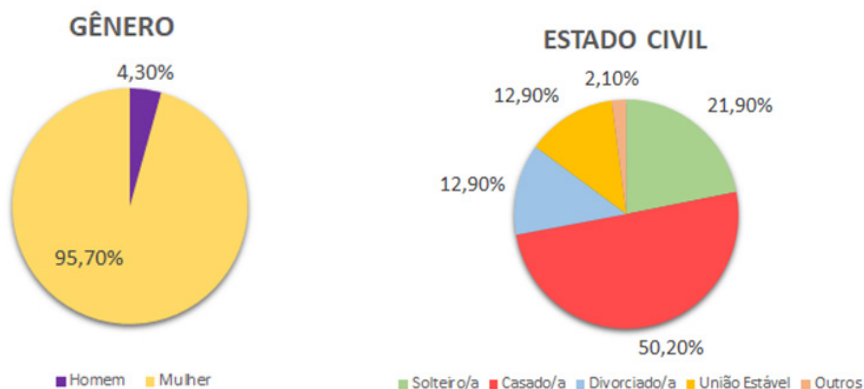


Gráfico 1: Percentual de respostas sobre o gênero dos entrevistados na pesquisa aplicada.

Gráfico 2: Percentual de respostas sobre o estado civil dos entrevistados na pesquisa.

Fonte: dados primários (2020).

Fonte: dados primários (2020).

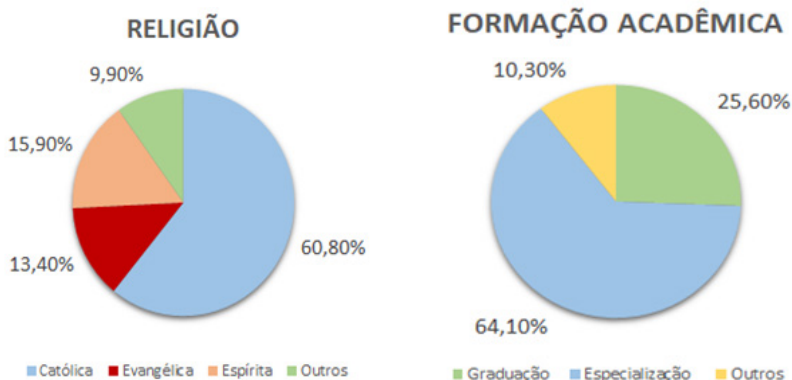


Gráfico 3: Percentual de respostas sobre escolha religiosa na pesquisa aplicada.

Gráfico 4: Percentual de respostas sobre o nível de formação acadêmica na pesquisa aplicada.

Fonte: dados primários (2020).

Fonte: dados primários (2020).

Estas duas categorias foram as que mais se destacaram no estudo, evidenciando que os principais impactos gerados durante a pandemia foram aumento de peso (58%), insônia (30,2%), estresse (29,2%), exaustão mental (43,3%) e elevado grau de cansaço

físico (33,5%); além também do grau de dificuldade em que 50,7% relataram incômodo por não possuir espaço adequado (privacidade) para a realização das aulas remotas.

A manutenção das atividades pedagógicas foi possível, para 64,9% dos educadores por meio da entrega e do recebimento presencialmente das tarefas na escola. Isso demonstra que se esteve longe de uma educação baseada em novas tecnologias. O resultado da análise da pesquisa demonstrou que as trabalhadoras da educação participantes compunham 95,7% de mulheres, com idade média de 42 anos, com 96,6% de atuação profissional na Rede Pública Municipal de Ensino, tendo tempo de atuação maior que nove anos com 52,60% dos participantes. A seguir será realizada a discussão dos dados de pesquisa sob a ótica dos autores de referência, obtidos por meio da revisão teórica.

DISCUSSÃO DOS DADOS

O trabalho nas palavras de Antunes possui o seguinte significado: momento fundante de realização do ser social, condição para a sua existência; é o ponto de partida para a humanização do ser social e o motor decisivo do processo de humanização do homem (1999, p. 123). Esta situação torna o mundo do capital perverso e contraditório, pois poucos usufruem de suas facilidades, muitos ficam à margem. O trabalho, tem que ser visto como espaço de realização, de promoção do homem, propiciando a ele as condições favoráveis de equilíbrio físico e mental.

Wünsch assim comenta em sua dissertação de mestrado:

A relação que se estabelece entre saúde e trabalho, vincula-se à organização do trabalho e não a este, em si, efetivamente o trabalho por si só não gera doença, ao contrário em condições adequadas pode ser fator de equilíbrio físico e mental. O processo de adoecimento do trabalhador sofre determinações que estão relacionadas ao seu modo de vida e, conseqüentemente, a sua vida no trabalho (2001, p. 107).

Além disso, o que se torna mais perverso é o fato de as pessoas que promovem o trabalho não se preocuparem em esclarecer, aos seus contratantes, esta realidade quando comparadas com o trabalho realizado pelos homens, exigindo das mulheres um esforço muito grande de colocação e realização social. Com isso, as relações entre os sexos são fatores que fundamentam a desigual divisão social e sexual do trabalho, definida por relações de poder, dominação e discriminação sexual, sobretudo a partir das diferenças fomentadas entre homens e mulheres, mediante a “bicategorização biologizante de macho e fêmea” (HIRATA e KERGOAT, 2008, p. 44).

Neste sentido, o trabalho, quando assim se expressa em doença e sofrimento, deixa de se tornar um espaço de realização, passando a ser de sofrimento, mudando totalmente o seu significado. Parafraseando Wünsch, (2001, p. 106) dir-se-ia: o processo que se estabelece no binômio “saúde-doença do trabalhador” é construído de diversas formas,

e seu motivo de existência está relacionado ao contexto das relações sociais, engajadas com as formas de existência da população, de modo geral. Dessa forma, Antunes afirma:

Se na formulação marxiana o trabalho é o ponto de partida do processo de humanização do ser social, também é verdade que, tal como se objetiva na sociedade capitalista, o trabalho é degradado e aviltado. Torna-se estranhado. O que deveria se constituir na finalidade básica do ser social – a sua realização no e pelo trabalho – é pervertido e depauperado. O trabalho transformou-se em meio de subsistência (1999, p. 124).

A realidade se expressa em uma sociedade que tem como base o seu existir por meio do valor. Paralelo a isso percebe-se a prevalência do movimento dialético visto através da riqueza e da miséria, da inclusão e exclusão, do sentimento de pertencimento e da restrição aos recursos que a sociedade possui para o crescimento pessoal do indivíduo e do binômio doença x trabalho.

A realidade de vida no trabalho destas educadoras, no percurso histórico, tem evidenciado gigantes desafios a serem assumidos para poderem chegar a termos de uma educação com qualidade. Hoje, frente aos desafios colocados neste cenário de pandemia, as condições de adoecimento cresceram em muito. Como resultado, no Brasil, muitos educadores e educadoras sofrem processos de violência no mundo do trabalho, explorados em tal sistema capital-trabalho. Wünsch assim afirma:

O trabalho perpassa a vida produtiva do trabalhador, é o processo de produção que organiza toda a vida social, não sendo possível fazer uma separação nítida entre o social, o biológico, o psíquico e o profissional, dado a forma em que estão ligados, e agem sob o seu modo de ser e viver (2001, p. 106)

Sendo assim, a classe professoral “tem sido abalada por todos os lados: baixos salários, deficiências de formação, desvalorização profissional implicando baixo status social e profissional, falta de condições de trabalho etc.” (LIBÂNEO, 2010, p. 25), o que é potencializado pela atual crise sanitária brasileira.

Fomentado por essa problemática, autores que abordaram a mesma temática discutem entre os períodos de 2020 e 2021, as consequências da atual realidade cotidiana dos professores/as. Professores que nunca antes tinham tido contato com tecnologias de comunicação ou informação, ou educação digital, ou mesmo contato com a modalidade de educação a distância, viram-se diante de câmeras, edição de vídeos, mídias diversas; além disso completamente expostos em suas casas, em que as metodologias ativas se tornam imperiosas, não havendo tempo para se preparar, sintomas como ansiedade, insônia e medo começaram a fazer parte da rotina diária, como afirma Melo et al. (2020).

As jornadas de trabalho se estenderam e os alunos passaram a exigir muito mais atenção e acompanhamento, assim como também os pais assumiram protagonismo no processo. Ressalta-se ainda o fato de ter sido um processo de fora para dentro, uma mudança brusca que foi forçada pelas circunstâncias pandêmicas (MELO; ARCELONI;

VOLPATO, 2020).

Alvarenga et.al (2020), em um estudo, avaliou a percepção da qualidade de vida de professores das redes públicas e privadas de ensino mediante a pandemia da COVID-19. Concluiu-se que os professores avaliados na sua maior parcela têm sofrido com o aspecto envolvendo a qualidade de vida. Paralela a essa questão, a pesquisa da qual apontamos os resultados destacou que 86,3% dos professores tiveram sua rotina totalmente modificada, dentre as dificuldades apresentadas estão a dificuldade de acesso à internet, falta de estrutura adequada para o trabalho, entre outros.

Souza et.al (2021) elaboraram um estudo a fim de compreender a vivência de professores do ensino fundamental no enfrentamento da COVID-19, desvelando as possibilidades para promover sua própria saúde nesse contexto pandêmico. Os resultados desta pesquisa apontaram que os professores apresentaram dificuldades, tais como manuseio das tecnologias, organização das rotinas domésticas, falta de interação com os alunos, garantia momentos de descanso e de lazer, o que foi fator de geração de angústia e estresse.

Ainda, no mesmo estudo, a análise resultou em dois temas resultantes: os desafios no enfrentamento da COVID-19 e as possibilidades para promover saúde de professores em tempos de pandemia. O círculo de cultura virtual realizado com os professores durante o estudo tornou-se essencial na promoção e na prevenção da saúde; as tecnologias digitais de comunicação ampliam possibilidades de encontros e o compartilhamento de experiências, incrementando, sobremaneira, as formas de aprendizagem (SOUZA, 2021).

Estudos apontam que a saúde mental dos educadores precisa ser levada a sério, bem como precisa ser considerado como um elemento crucial na elaboração de medidas tanto para as atuais condições de trabalho, em formato home office, como para os planos de ação e estratégias para o retorno das aulas presenciais nas escolas. Isso porque sabemos que comumente, na vigência de pandemias, a saúde biológica das pessoas e o combate ao agente patogênico são os focos principais de atenção de gestores, políticos, cientistas e profissionais da saúde, de modo que as consequências sobre a saúde mental tendem a ser negligenciadas ou desconsideradas, como asseveramos autores Pereira, Santos e Manenti (2020).

Os autores Ladeira, Prado e Insfran (2020) reiteram, nas pesquisas realizadas, o aumento não só da carga horária de trabalho após o início da pandemia, mas também um aumento significativo do percentual de professores/as que estão fazendo uso de psicofármacos. Assim sendo, consideramos que a relação entre professores e psicotrópicos, em função do desenvolvimento de doenças ocupacionais, tem se tornado um hábito naturalizado nos espaços escolares. Nesse sentido, muitos professores têm chegado às escolas sob efeito de remédios, na intenção de se livrarem de problemas como ansiedade, insônia, sendo esta uma solução imediatista e paliativa. Avaliamos, assim, que o uso de medicamentos representa um suporte para professores que desejam manter suas

atividades mesmo com todas as delícias e amarguras que ela dispõe (LADEIRA; PRADOS; INSFRAN, 2020).

Portanto, as adversidades enfrentadas no período da Pandemia da COVID-19 para a categoria docente no Brasil manifesta-se através de realidades distintas, nas quais a classe enfrenta diariamente as dificuldades impostas por demandas já existentes, que foram potencializadas neste período. Além disso, observa-se a luta incessante pelos seus direitos, pela sua autonomia e pela sua visibilidade diante da precarização vivenciada no contexto neoliberal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordar tantas ramificações de uma mesma problemática elucidada que a saúde tanto mental quanto física do professor/educador precisa ser discutida no meio acadêmico, como uma das sequelas tanto da pandemia quanto das condições de trabalho precárias que esse profissional tem sofrido ao longo dos anos. No contexto em que a educação é tratada como mercadoria, defender o ensino público é um ato de resistência, os professores principalmente da rede pública de ensino enfrentam diversos desafios cotidianamente, sendo que alguns deles formam grandes profissionais do futuro. Urge a valorização da categoria para educar com qualidade, visto que o mínimo que se espera são salários adequados, valorização e condições para o ato de ensinar dignamente. Com isso, a pesquisa estruturou-se em problematizar e debater tópicos ainda pertinentes que não foram solucionados, enquadrando a classe trabalhadora dos professores/as em mais um setor negligenciado por parte do Estado, sendo afetados/as diretamente na saúde, no processo de trabalho e na desmotivação laboral por consequência do processo de desvalorização.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Robson et al. Percepção da qualidade de vida de professores das redes públicas e privadas frente à pandemia do covid-19. Revista CPAQV—Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida, v. 12, n. 3, p. 2, 2020.

ANTUNES, R. Centralidade do trabalho: a polêmica entre Lukács e Habermas In: _ Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 135-65, 1999.

BARBOSA, A. As implicações dos baixos salários para o trabalho docente no Brasil. *Anais 35ª Reunião da Anped*. Disponível em: https://www.anped.org.br/sites/default/files/gt05-2468_int.pdf

CODO, Wanderley; VASQUES-MENEZES, Iône. O que é burnout. Educação: carinho e trabalho, v. 2, p. 237-254, 1999.

CRESPO, A. A. Estatística Fácil. São Paulo: Saraiva, 2002. p.224

DE SOUZA, Júlia Braga Rodolfo; BRASIL, Marina Augusta de Jesus Silva; NAKADAKI, Vitória Evelin Pignatari. Desvalorização docente no contexto brasileiro: entre políticas e dilemas sociais. *Ensaios Pedagógicos*, v. 1, n. 2, p. 59-65, 2018.

DE MELO, Maria Taís; DIAS, Simone Regina; VOLPATO, Arceloni Neusa. Impacto dos fatores relacionados à pandemia de covid 19 na qualidade de vida dos professores atuantes em SC. Florianópolis, SC: Contexto Digital, p. 47, 2020.

ESPINEY, J. Stress do professor. 2012. Disponível em: <<http://www.publico.pt/Educação/metade-dos-professores-portugueses-sofre-destress-ansiedade-e-exaustao-1549791?all=1>>

FONSECA, S.A.S. da; REIS, C.V. dos. A desvalorização dos professores no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Licenciatura em Pedagogia. Faculdade Calafiori. São Sebastião do Paraíso, 2018.

GASPARINI, Sandra Maria; BARRETO, Sandhi Maria; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *Educação e pesquisa*, v. 31, n. 2, p. 189-199, 2005.

HELLER, Agnes. *Sociología de La Vida Cotidiana*. Barcelona, Espanha: Ediciones Península, 1994.

HIRATA, Helana; KERGOAT, Danièle. Paradigmas sociológicos e categoria de gênero. Que renovação aporta a epistemologia do trabalho? *Novos cadernos NAEA*, v. 11, n. 1, 2009.

KOSIK, Karel. *Dialética do Concreto*. *Dialektika Konkrétního* (Trad. Tcheco). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

LADEIRA, Thalles Azevedo; DO PRADO, Paulo Afonso; INSEFRAN, Fernanda. Adoecimento e medicalização de professores do noroeste fluminense antes e durante a pandemia covid-19. *Pandemia e suas interfaces no ensino*. São Carlos: Pedro & João Editores, p. 380, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. *Pedagogia e Pedagogos, para quê?*. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MINAYO, M. C. S. (2009). *Pesquisa Social, teoria, método e criatividade*. Capítulo 3: Trabalho de Campo: contexto de observação, interação e descoberta. Ed Vozes. [Livro]

SOUZA, Jeane Barros et al. Enfrentamento da COVID-19 e as possibilidades para promover a saúde: diálogos com professores. *Revista de Enfermagem da UFSM*, v. 11, p. 12, 2021.

PEREIRA, H. P.; SANTOS, F. V.; MANENTI, M. A. Saúde Mental de Docentes em Tempos de Pandemia: os impactos das atividades remotas. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 3, n. 9, p. 26-32, 2020.

WÜNSCH, Dolores Sanches. *As Determinações e Implicações do Afastamento do Trabalho: o impacto social do adoecimento*. Porto Alegre: PUCRS, 2001. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001.

PRÁTICAS DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES NA ESCOLA PÚBLICA: FORMAÇÃO INICIAL DOS LICENCIANDOS(AS) EM PEDAGOGIA

Data de aceite: 02/01/2023

José Carlos Martins Cardoso

Universidade Federal do Pará (UFPA)

Jorge Antônio Lima de Jesus

Universidade Federal do Pará (UFPA)

RESUMO: Esse estudo faz parte do conjunto de pesquisas em andamento do Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas Educacionais e Gestão Escolar – GEPEGGE da Universidade Federal do Pará – UFPA. O referido estudo faz parte do projeto de pesquisa intitulado “Práticas dos(as) gestores(as) no âmbito da escola pública: um processo permanente da formação teórico-prática, será desenvolvido com a intencionalidade de construir verbetes teóricos sobre Políticas Públicas Educacionais, Gestão da Educação Básica e Administração e Organização da educação, que compreendem o universo do nosso plano de estudos, necessário se faz, imbricarmos nos contextos das produções, conceituações, e mentários dos cursos, Disciplinas em foco, formato de organização da administração escolar. Tudo isso, deve somar a uma gama de conhecimentos, que são materializados nas produções acadêmicas que serão

disponibilizadas pela pesquisa documental e bibliográfica realizada durante os estudos. A busca por um conjunto de verbetes teóricos que aproximam as especificidades entre os campos de estudos. Favorecer o intercâmbio entre instituições deve favorecer os aprofundamentos da temática em foco. O profissional em educação deve buscar novos conhecimentos nos meandros apresentados pela gestão educacional.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão escolar e educacional; política de formação; política educacional.

ABSTRACT: This study is part of the ongoing research set of the Group of Studies and Research, Educational Policies and School Management - GEPEGGE of the Federal University of Pará - UFPA. within the public school: a permanent process of theoretical-practical training, will be developed with the intention of building theoretical entries on Public Educational Policies, Basic Education Management and Education Administration and Organization, which comprise the universe of our study plan , it is necessary to imbricate in the contexts of productions, concepts, course syllabi, Subjects in focus, organizational format of school administration. All this must

add to a range of knowledge, which is materialized in the academic productions that will be made available by the documentary and bibliographic research carried out during the studies. The search for a set of theoretical entries that bring together the specificities between the fields of studies. Favoring the exchange between institutions should favor the deepening of the subject in focus. The education professional must seek new knowledge in the intricacies presented by educational management.

KEYWORDS: School and educational management; training policy; educational politics.

1 | INTRODUÇÃO

Este estudo teve o intuito de analisar as práticas dos(as) gestores(as) escolares no âmbito do processo de formação inicial dos alunos de graduação, do Curso de Licenciatura em Pedagogia, do Instituto Ciências da Educação, tendo como espaço formador a Escola Estadual de 1º e 2º graus “Augusto Montenegro”.

Considera-se que o processo formativo do Pedagogo requer um trabalho educativo integrado e visa desenvolver no âmbito escolar a interação Universidade e Rede pública de ensino, possibilitando interação entre teoria versus prática e universidade versus escola com a introdução de diversas práticas efetivas e vivenciadas no chão da escola.

O arcabouço teórico que assenta os diversos conceitos de gestão escolar forma o escopo deste estudo e deve ser compreendido como um instrumento formativo, intercambiando os saberes construídos numa construção prática de gestão, que serão desenvolvidas face aos conjuntos de atividades inerentes ao processo de formação sempre integrado ao novo PPC/2019 (em aprovação) que diz no Item III (p. 3) do referido documento que [...] objetiva formar o pedagogo para atuar na gestão educacional e coordenação pedagógica, de modo que ele seja capaz de planejar, executar, acompanhar e avaliar processos educativos, organizacionais e de gestão com base na justiça social, no respeito à diversidade e no aperfeiçoamento da democracia

O referido estudo faz parte do projeto de pesquisa intitulado “Práticas Dos(as) Gestores(as) no Âmbito da Escola Pública: Implicações na Formação Inicial dos Licenciandos(as) em Pedagogia”, que está sendo desenvolvido com a participação dos gestores de uma Escola cognominada “Montenegro”, enviesado com a disciplina “Gestão de Sistemas e Unidades Escolares”, onde os acadêmicos têm aulas teóricas na universidade de modo remoto, envolvendo os aspectos conceituais acerca da gestão escolar e confrontarão com o cotidiano do gestor(a) escolar da escola pública, tornando os/as futuros (as) Pedagogos (as) em profissionais capacitados para os novos tempos sobre as práticas de gestão escolar no âmbito da escola pública

2 | JUSTIFICATIVA

O presente artigo tem o intuito de construir verbetes teóricos que são permeados

no campo da gestão educacional do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Pará (UFPA), e durante o processo de formação dos estudantes nas Disciplinas e Cursos disponibilizados pelo Instituto de Educação, da Universidade do Minho. Envolvendo também estudos abarcando os diversos campos teóricos do conhecimento, incorporando os diversos conceitos, ideias, concepções que são inerentes às modalidades temáticas dos conteúdos/ementários das Disciplinas vigentes, que se destacam no desenvolvimento das aulas para fins de conhecimento e a pesquisa na academia.

Construir verbetes teóricos sobre Políticas Públicas Educacionais, Gestão da Educação Básica e Administração e Organização da educação, que compreendem o universo do nosso plano de estudos, necessário se faz, imbricarmos nos contextos das produções, conceituações, ementários dos cursos, Disciplinas em foco, formato de organização da administração escolar. Tudo isso, deve somar a uma de uma gama de conhecimentos, que são materializados nas produções acadêmicas dos docentes.

Um estatuto teórico de uma disciplina é construído a partir do conjunto de teorias, concepções, ideias sobre um determinado fenômeno. A temporalidade, a historicidade dos fenômenos sociais, políticos e educacionais, apresentam uma miríade de conhecimentos, concepções, ideias que compõem um quadro teórico sobre o conjunto de políticas que permeiam as diversificadas temáticas em foco: As Políticas Educacionais e a gestão da Educação Básica.

O conceito de política e gestão corporificam-se no entrelaçamento do conjunto de concepções, ideias que o tornam polissêmico, na medida em que abarcam uma diversidade de fenômenos. Estabelecer um nexos teórico face aos diversos conceitos, conjunto de ideias, concepções que fazem parte do cotidiano escolar universitário, torna-se uma incessante busca em torno das atividades acadêmicas proposta pelo plano em foco.

Considera-se que o processo formativo do Pedagogo aqui na Universidade Federal do Pará, no direcionamento da Disciplina Gestão de Sistemas e Unidades Escolares, requer um trabalho educativo integrado e visa desenvolver no âmbito escolar a interação Universidade e Rede pública de ensino, possibilitando interação entre teoria *versus* prática e universidade *versus* escola com a introdução de diversas práticas efetivas e vivenciadas no chão da escola.

Acredita-se que nesse interim, a busca de informação, conhecimento do curso em Administração Educacional realizado em Braga, na Universidade do Minho, campus de Gualtar, nas Disciplinas -A Escola como Organização Educativa (Mestrados em Ensino); Organizações Educativas e Administração Educacional I e II (Licenciatura em Educação), e Organização e Gestão da Educação Básica (Licenciatura em Educação Básica) oportunizarão o desenvolvimento do plano de estudo para fazer um mapeamento conceitual e construir verbetes teóricos que são utilizados nesse curso e na Disciplina em foco da (UFPA), como forma de estabelecer nexos teóricos entre os mesmos e como se conceitua as diversas temáticas que permeiam o campo da gestão/administração Educacional.

O presente artigo foi desenvolvido buscando os constructos teóricos que são desenvolvidos no Instituto de Educação da Universidade do Minho, enviesado com as temáticas/conteúdo da Disciplina “Gestão de Sistemas e Unidades Escolares – UFPA)” e em Disciplinas -A Escola como Organização Educativa (Mestrados em Ensino); Organizações Educativas e Administração Educacional I e II (Licenciatura em Educação), e Organização e Gestão da Educação Básica (Licenciatura em Educação Básica, dialogando com os alunos, envolvendo os aspectos conceituais acerca da gestão escolar e a busca de elementos textuais temáticos que são próprios dos meandros da Gestão/Administração.

Construir os verbetes teóricos que fazem parte desses meandros e relacioná-los conceitualmente, buscando a melhor forma de aprendizagem dos alunos, de acordo com suas especificidades, para ministrar palestras, visitas internas, aulas, oficinas, orientação/conclusão e socialização do estudo.

A formação do (a) diretor (a) escolar no Brasil e no Estado do Pará, Região Metropolitana, a partir dos anos de 1990 atrela-se à luta pela redemocratização do poder sacramentado no modelo de governo, que influenciou social, política e pedagogicamente a escola ,particularmente, quanto ao uso de tendências educacionais implementadas na formação do (a) dirigente escolar infundindo a ideia de que o uso do termo em grande proporção, se identifica comumente com a administração escolar, escamoteando o conteúdo político que perpassa no interior do princípio, oferecendo timidamente aportes de mobilização dos segmentos da escola, sem qualquer semelhança da administração escolar que admite um (a) administrador (a) como a referência, ponto de comando, dirigente escolar que promove ações e procedimento que realizam, direcionam e elaboram o fazer pedagógico no espaço da escola.

Corroborando, Romão & Padilha (1997, p. 56), afirmam que o diretor (a) escolar “deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político pedagógico da escola”, ou seja, potencializar a participação democrática na gestão escolar junto aos diversos segmentos da escola demonstrando o compromisso do (a) gestor (a) escolar como agente mobilizador (a) frente às exigências em termos de organização, planejamento, coordenação, interferência, análise e colaboração ao desenvolvimento do processo de democratização da gestão escolar.

No entanto, há indícios de que hiatos foram estabelecidos nessa relação, uma vez que as relações de poder continuam permeando a gestão escolar nas escolas públicas estaduais, revelando uma distância do que se preconiza na Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN 9.394/96.

O desafio é como encurtar esse distanciamento e o abismo existente, pois os estudos e pesquisas desenvolvidos pelo Grupo de Estudos e Pesquisas de Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPEGE) da UFPA, tem identificado a relação de poder como responsável pela limitação para que a gestão escolar possa potencializar a ação pedagógica e política dentro de uma realidade heterogênea, aproximando e ampliando a

gestão democrática escolar.

A continuidade desse modelo formativo ainda tem sido um impedimento para a adoção e definição de uma postura político-pedagógica dos dirigentes escolares em exercício na Região Metropolitana da cidade Belém-Pá, que Alonso (2007, p. 28) adverte escrevendo que,

As organizações precisam adequar-se ao contexto sociopolítico e às exigências de sua época, a sua existência só tem sentido quando cumpre sua função social, e a vida das pessoas nas organizações constitui parte significativa desse processo de formação; portanto, a escola além de instruir e formar intelectual e socialmente os alunos é um campo de aprendizagem social e de convívio humano que cultiva valores, ensinamentos, sentimentos e provoca desafios a todos os participantes dessa comunidade educativa.

Considero uma necessidade premente de realizar esse intercâmbio entre a Universidade Federal do Pará e a Universidade do Minho, por meio de seus Institutos de Educação, uma vez que, há uma busca incessantes de saberes globais e relacioná-lo aos diversos saberes amazônicos. Construir um conjunto de verbetes teóricos entre as Instituições, que demandam a graduação, pós-graduação, o currículo acadêmico e mapeia os constructos no campo da gestão/administração educacional.

O desenvolvimento desse artigo será realizado num processo de intercâmbio entre o Instituto de Ciências da Educação, da Universidade Federal do Pará e o Instituto de Educação da Universidade do Minho, com a parceria dos sujeitos envolvidos (alunos e professores).

Foi possível produzir pre-elementos conceituais e temáticos juntos aos grupos de pesquisas aqui em Belém do Pará, na Universidade Federal do Pará, no Instituto de Ciências da Educação, que estudam sobre as diversas temáticas que norteiam a gestão escolar, a seguir:

QUADRO DE VERBETES CONCEITUAIS 01 - 2020

OBSERVE	GESTAMAZON	GEFIN	GEPERUAZ
Amigos da escola Autonomia Autonomia Político – Administrativa Canais de participação nas de Participação nas comunidades Instituições Públicas Colegiado Multipartiste Democratização da Gestão Escolar Descentralização Gestão da Educação Gestão Democrática Nível Estratégico Gerencial do Sistema Educacional Orientações de Políticas Educacionais Parcerias com a comunidade Parcerias Público-Privado Participação da sociedade local PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola PDDE – Programa Dinheiro na Escola Políticas de Democratização da Gestão Políticas Educacionais de Descentralização Políticas Públicas Políticas Públicas Sociais Processos Macro, Intermediários e Micros das Políticas Processo de Tomadas de Decisão	Autonomia Político-Administrativa Conselho Escolar Democracia Dimensão Participativa Eleições Diretas Gestão Escolar Gestão Democrática Organização Burocrática Organização Hierárquica Organização Social Políticas Públicas Políticas Públicas Educacionais Projeto Político Pedagógico	Financiamento da Educação Gestão Financeira da Escola Municipalização do Ensino Plano de Ações Articuladas	Gestão Ribeirinha Políticas Públicas Educacionais Povos da Água Povos das ilhas

FONTE: Pesquisadores

O quadro 01 acima, demonstra um conjunto de verbetes teóricos que foram selecionados por conta dos estudos realizados em grupos de pesquisas que trabalham as categorias analíticas que versam sobre a gestão educacional, como também temáticas, conceituações que são inerentes aos conteúdos ministrados na Disciplina de Gestão de Sistemas e Unidades Escolares do Curso de Pedagogia, do qual o pesquisador faz parte como docente adjunto.

Em Portugal, a administração educacional, como disciplina e área de pesquisa acadêmica, acompanhou a expansão e consolidação das ciências da educação, as quais, por sua vez, foram impulsionadas pela formação de professores nas instituições de ensino superior, mas continuou a consolidar-se posteriormente nos cursos de pós-graduação (mestrados e doutoramentos). A esse propósito, Licínio Lima escreveu (1996, p.26):

A administração escolar terá sido mais administração do que escolar, no sentido em que se centrou mais na administração do sistema do que no estudo da escola (e mais nas teorias gerais da administração), tal como a organização escolar se revelou mais sinónimo de macro organização, isto é, de organização do sistema escolar, do que de escola como organização.

Segundo o nosso PPC-UFGA/2019 no Eixo 3 (p.7) o processo está voltado para uma

organização escolar, aonde “a gestão democrática da escola pública privilegia o estudo de diferentes formas de participação política e o aprendizado de práticas democráticas capazes de formar sujeitos dialógicos e participativos na esfera da escola pública contemporânea”. Com isso, faz-se necessário tornar o espaço escolar, um lugar de garantia de aprendizagem, pois segundo Paro, (1998, p. 3):

[...] Fica evidente, portanto, a relevância de se refletir a respeito da prática do diretor da escola de ensino fundamental. Por isso, devem estar em pauta duas dimensões que se interpenetram mutuamente: de um lado, a explicitação e a crítica do atual papel do diretor, e de como a direção escolar é exercida; de outro, a reflexão a respeito de formas alternativas de direção escolar que levem em conta a especificidade político-pedagógica da escola e os interesses de seus usuários.

Daí, atribuir uma estratégia administrativa que possa estabelecer uma prática de gestão democrática, o que, Paro (1998, p. 25) diz em sua obra “*a gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública*”, pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção.

Nesse sentido, diante da atual configuração administrativa e didática da escola básica, que se mantém presa a paradigmas arcaicos tanto em termos técnico-científicos quanto em termos sociais e políticos, é preciso propor e levar avante uma verdadeira reformulação do atual padrão de escola, que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico – e que se fundamente nos avanços da pedagogia e das ciências e disciplinas que lhe dão subsídios.

Segundo BARROSO (1996) nessa perspectiva do contexto educativo, uma visão utópica da autonomia escolar, vai muito para lá da simples alteração administrativa e normativa das competências e dos modos de gestão das escolas, defendia o modelo da “autonomia construída” em oposição ao de “autonomia decretada”.

Portanto, faz-se necessário adotar uma metodologia que envolva uma prática de gestores(as) de forma democrática, participativa, significativa, por meio de ciranda de falas, relatos de experiências, vivências de situações-problemas, ocorrências de fatos cotidianos de gestão e outras atividades inerentes a temática proposta.

3 | METODOLOGIA

Esse estudo sobre as “Práticas dos (as) gestores (as) escolares no âmbito da escola pública: um processo permanente da formação teórico-prática”, busca entrelaçar com o intercâmbio entre as universidades, conhecendo a realidade da Cidade de Braga, no Campus de Gualtar, no Instituto de Educação, com a oferta educativa das Licenciaturas em

Educação Básica, com a duração de 3 anos, forma técnicos de educação básica capazes de intervir em diversos contextos educativos, dotando-os de saberes e competências; numa perspectiva de formação ao longo da vida; aceder a diversos mestrados, alguns dos quais habilitam para a docência na Educação Pré-escolar e no 1º e 2º Ciclo do Ensino Básico.

Em relação ao desenvolvimento ao realizado, busca-se nos estudantes e professores das Unidades Curriculares (Disciplinas) “A Escola como Organização Educativa” (Mestrados em Ensino); Organizações Educativas e Administração Educacional I e II; e Organização e Gestão da Educação Básica (Licenciatura em Educação Básica), a parceria para o desenvolvimento do estudo proposto.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201) o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

E, ainda, conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 201), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Os dados resultantes das entrevistas serão realizados por meio da análise de conteúdo conforme Bardin (2016, p. 15), que trata-se de “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” e bastante utilizado no estudo das comunicações.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que muitos são os desafios para a política e gestão educacional brasileira, mas é grande a disposição para construir conhecimento e resistir, o valor deste estudo vai além dos muros das escolas e universidades, as experiências vivenciadas e publicadas pelos grupos são únicas e precisam ser compartilhadas, essencialmente sobre os conceitos pertinentes à área da Educação Básica – etapa marcante na vida educacional e política de todo cidadão brasileiro. As universidades têm “o papel de estabelecer leis gerais sobre o funcionamento dos sistemas educativos, legitimando a retórica da racionalização do ensino e da eficácia das políticas educativas, apontada como cerne de toda a ação reformadora” (NÓVOA, 1995, p. 127).

Estabelecer um nexo teórico face aos diversos conceitos, conjunto de ideias, concepções que fazem parte dos grupos de pesquisas no cotidiano do trabalho, foi uma atividade acadêmica árdua, mas profícua, no que tange a elaboração de um Verbete Teórico, que possa aglutinar todas as informações e conhecimentos dos grupos envolvidos na pesquisa.

Foi possível sistematizar um quadro sintético das produções dos referidos grupos de estudos e pesquisas durante a ministração das Disciplinas Política Educacional e Gestão de Sistemas e Unidades Escolares. Cujas divulgações oportunizou aos alunos uma identificação das temáticas proposta pelos grupos afins e incentivou a inserção dos alunos de graduação nos grupos. Foi possível abstrair elementos conceituais sobre políticas educacionais, durante o processo de ministração das aulas. A construção do dicionário constitui a fase final que está em andamento concomitante a outros estudos realizado por este pesquisador.

Verificou-se, que para fortalecer as relações do Conselho Escolar nos espaços das escolas públicas estaduais no Distrito do Outeiro-Belém-Pará, há necessidade de se promover modificações na estrutura de poder que estabelece e direciona as ações no espaço escolar, que de certo modo distancia o (a) gestor (a) escolar do Conselho Escolar, estabelecendo uma gestão escolar arbitrária, que incide diretamente na função do Conselho Escolar, por ser um órgão colegiado que fortalece a articulação, mobilização, organização e mediação das ações. Gadotti (1997, p. 120) “A gestão democrática da escola implica dizer que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes a gestores e não apenas os seus fiscalizadores[...]”.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ALONSO, M. Formação de Gestores Escolares: um campo de pesquisa a ser explorado. In: ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

BARROSO, João (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In João Barroso (org.), *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora, pp. 167-189.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Janeiro 2006

CONSEPE. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução nº. 5.294, de 21 de agosto de 2020**. Disponível em: http://proeg.ufpa.br/images/Artigos/Normas/Resolucao_5294_2020_CONSEPEAprovaoEREnaUFPA.pdf. Acesso em: 26 nov. 2020.

LIMA, Licínio C. Construindo um objecto: para uma análise crítica da investigação portuguesa sobre a escola. In: BARROSO, João (org.). *O estudo da escola*. Porto: Porto Editora, 1996. p. 14-39.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Covid-19**: sobre a doença. Brasília: MS, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 25 nov. 2020.

NACARATO, A. M. A parceria universidade-escola: utopia ou possibilidade de formação continuada no âmbito das políticas públicas? **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 66, p. 699-716, set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216636>. Acesso em: 25 nov. 2020.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PARO, V. H. **A gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. Petrópolis, Vozes, 1998.

_____. PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SANTOS, Terezinha Fátima A. M. dos; VALE, Cassio. O controle social como uma possibilidade para democratização da gestão da escola pública. IN SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro (org.) **Diálogo sobre a educação básica**. Curitiba; CRV, 2018, p. 159-165.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS: UMA AVALIAÇÃO DA SUA ADOÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Data de aceite: 02/01/2023

Alexandre Alcântara Schmidt

Fundação Getúlio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas
Mestrado Profissional em Administração
Pública
Rio de Janeiro

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Área de concentração: Governança e Administração Pública. Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.

RESUMO: Esta dissertação teve por objetivo levantar os principais desafios na adoção do planejamento estratégico na gestão de recursos humanos das empresas públicas. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de recursos humanos de empresas estatais federais localizadas no Rio de Janeiro. Os desafios e dificuldades encontrados pelas empresas foram confrontados com os desafios apontados na literatura e chegou-se à conclusão que as empresas ainda estão no estágio de RH tradicional, enquanto a literatura aponta que o RH deve

ser um parceiro estratégico do negócio. Por fim, foram recomendadas ações que a área de recursos humanos deve tomar para superar os desafios para se tornar um parceiro estratégico. Espera-se com esta pesquisa contribuir para o avanço no debate sobre planejamento estratégico na gestão de recursos humanos na área pública. Além disso, espera-se contribuir para a prática das empresas, servindo como uma possível referência para as empresas públicas que ainda estão em estágio inicial de adoção do planejamento estratégico no RH.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos humanos; planejamento estratégico; parceria de negócio.

ABSTRACT: This work aimed to raise the main challenges in the adoption of strategic planning in the management of human resources of public enterprises. Therefore, semi-structured interviews were conducted with human resource managers of federal enterprises located in Rio de Janeiro. The challenges and difficulties that the companies found were faced with the challenges identified in the literature and the conclusion was that companies are still in the traditional HR stage, while literature indicates that HR must be a strategic business partner. Finally,

we recommended actions that human resources should take to overcome the challenges in order to become a strategic partner. It is expected that this research contribute to advance the debate on strategic planning in human resource management in the public sector. In addition, it is expected to contribute to the practice of companies, serving as a possible reference for public companies that are still in the early stages of adopting strategic planning in HR.

KEYWORDS: Human resources, strategic planning, business partner.

1 | O PROBLEMA

Neste capítulo será apresentado o problema da pesquisa, seus objetivos, a delimitação da pesquisa e sua relevância para a discussão acadêmica e possíveis consequências práticas. Por problema de pesquisa entende-se uma questão que precisa de discussão, por não ser resolvida ou ter uma lacuna de conhecimento (VERGARA, 2014; KERLINGER, 2009).

1.1 Introdução

O planejamento estratégico vem sendo adotado em larga escala pelas organizações há muitas décadas. Conforme Henderson escreveu, “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998, p. 5). Porter (1998) coloca que, para efetuar um planejamento estratégico de forma eficaz, é necessário conhecer as forças que atuam na competição de um setor, como o poder dos clientes e fornecedores, e as ameaças de novos entrantes ou de produtos/serviços substitutos.

Mintzberg (1998, p. 420) completa que, na formulação da estratégia, é preciso “conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção estratégica” (MINTZBERG, 1998, p. 420).

Dentre as capacidades da organização, capaz de suportar o direcionamento estratégico, destacamos a evolução que a gestão de recursos humanos vem sofrendo. Como um parceiro estratégico, essa área tem como um dos objetivos alinhar as metas da empresa às metas de cada empregado, traduzindo-as para suas atividades cotidianas, buscando garantir um desempenho individual e de equipes elevado, que sustente o desempenho da organização. Para que isso aconteça, é necessária a existência de toda uma gama de processos e práticas alinhadas à estratégia corporativa (ULRICH; DULEBOHN, 2015).

Mas isso nem sempre foi assim. Historicamente, a área de Recursos Humanos era tratada como uma área de apoio e execução às necessidades dos negócios, limitada às ações de admissão e pagamento de salários e benefícios aos empregados (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Conforme relatado por Lacombe e Bendassolli (2004), é a partir das décadas de 80 e 90, com os desafios impostos pela globalização, as novas tecnologias da informação e a consequente maneira de atuar das organizações que a gestão de RH passou a ter

um caráter mais estratégico, alinhando a estratégia do negócio à estratégia de recursos humanos.

Os conceitos apresentados acima são bastante comuns nas organizações privadas. Já nas organizações públicas esse movimento é mais recente. Segundo Paula (2005, p. 54), “durante os anos 1980 e 1990, os agentes da indústria do *management* ajudaram a consolidar o movimento gerencialista” (PAULA, 2005, p. 54), que trazia uma crítica ao modelo de gestão burocrático tradicional e introduzia novos elementos de gestão, entre eles, o planejamento estratégico.

Surge, assim, uma nova administração pública que, entre outras características, conforme Paula introduz, é uma “administração mais profissional, autônoma e organizada em carreiras; indicadores de desempenho transparentes e maior controle dos resultados” (PAULA, 2005, p. 130).

Para que isso aconteça, precisamos que a gestão de recursos humanos nas empresas públicas atue de forma mais dinâmica. Porém, as organizações públicas brasileiras ainda enfrentam uma série de limitações legais e normativas na gestão de recursos humanos, como por exemplo, a obrigação de admissão por processo seletivo público, os entraves para realização de demissões, os limites orçamentários governamentais que inviabilizam uma gestão de carreiras mais acelerada, a pressão dos sindicatos por isonomia, dificultando a meritocracia e a diferenciação entre os empregados, entre outros fatores (SCHIKMANN, 2010).

Entendemos que esse é o desafio atual da gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas: a adoção de ferramentas mais avançadas de gestão, como o planejamento estratégico, em um ambiente com maior rigidez, em comparação com o setor privado.

É nesse contexto em que se insere esta pesquisa, onde buscamos responder a seguinte questão:

“Quais são os principais desafios na adoção do planejamento estratégico na gestão de Recursos Humanos nas empresas públicas?”

1.2 Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa foi levantar os principais desafios na adoção do planejamento estratégico na gestão de Recursos Humanos nas empresas públicas, focando nas empresas estatais federais.

Segundo colocado por Kahlmeyer-Mertens et al. (2007), para chegar ao objetivo final, são necessárias algumas etapas intermediárias, que são os objetivos intermediários. Desta forma, esta pesquisa se propôs a:

- Conceituar planejamento estratégico e sua aderência na gestão pública;
- Conceituar gestão de Recursos Humanos na gestão pública;

- Avaliar o grau de adoção do planejamento estratégico na gestão de Recursos Humanos das empresas estatais federais;
- Coletar a percepção dos gestores de Recursos Humanos das empresas estatais federais sobre os desafios e ganhos obtidos na adoção do planejamento estratégico.

1.3 Delimitação do estudo

Esta pesquisa se propôs a levantar os desafios para a adoção do planejamento estratégico na gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas. Por organizações públicas, compreende-se toda administração direta e indireta, nas dimensões federal, estadual e municipal.

Para efeitos de delimitação de escopo, este estudo se concentrou na administração federal indireta, mais precisamente nas empresas estatais federais com sede no Rio de Janeiro. Foi feita uma seleção de empresas considerando o tamanho de seu efetivo, pois, conforme Guo et al (2011), entende-se que organizações maiores precisam de processos mais estruturados de gestão de pessoas, dando mais importância ao planejamento estratégico da área de RH.

Essa seleção se deu com base nas informações disponíveis das empresas estatais contidas no anuário Perfil de Empresas Estatais, publicado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2013).

Além disso, não foi objetivo deste trabalho avaliar a gestão de RH dessas empresas, mas sim, entender os desafios e ganhos obtidos na adoção do planejamento estratégico e o estágio atual de sua adoção.

1.4 Justificativa

Tornar a gestão de pessoas mais estratégica é fundamental para o atingimento dos objetivos da nova administração pública. Para Bresser Pereira (2006), é necessário dar mais autonomia aos funcionários públicos, com incentivo à criatividade e à inovação e ter um foco voltado para os resultados. Para que isso aconteça, a gestão de pessoas precisa adotar ferramentas de gestão mais modernas, entre elas o planejamento estratégico. Já Daley e Vasu (2005) colocam que é preciso dar atenção à performance organizacional e o capital humano é um dos principais componentes dessa performance.

Preocupado com a dificuldade da gestão de RH nas organizações públicas em avançar na direção estratégica, Perry (2010) fez uma extensa pesquisa nos temas discutidos em três dos principais *journals* internacionais de RH – *Review of Public Personnel Administration*, *Human Resource Management* e *International Journal of Human Resource Management* – nas últimas décadas, verificando que o tema Políticas de Gestão de RH, que inclui o planejamento estratégico de RH, alcançou apenas 2% do total de artigos publicados, porém, aumentando na última década.

A partir dessa pesquisa e propondo contribuir com o avanço da integração da gestão estratégica de RH nas organizações públicas, Perry (2010) propõe uma agenda de pesquisa que, entre outros temas, incluiu a verificação da eficiência e eficácia da gestão de RH, medida pela conexão entre a gestão de RH e a estratégia e a performance da organização.

Ciente também dessa questão, entre os anos de 2012 e 2013, o Tribunal de Contas da União - TCU - aplicou uma pesquisa em 330 organizações, da administração direta e indireta, militares e jurídicas, que teve por objetivo avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas, identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias na área de RH.

Dentre os itens que essa pesquisa observou, destacamos o alinhamento estratégico, pois é o tema de interesse deste trabalho. Alinhamento estratégico foi conceituado pelo TCU como “a capacidade de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais” (BRASIL, 2013).

Para tanto, o tema foi dividido em quatro elementos:

- Planejamento organizacional;
- Planejamento da gestão de pessoas;
- Planejamento da força de trabalho; e
- Unidade de gestão de pessoas como parceira estratégica.

O gráfico abaixo mostra o resultado que foi encontrado neste item, que foi respondido por 305 das 330 organizações participantes:

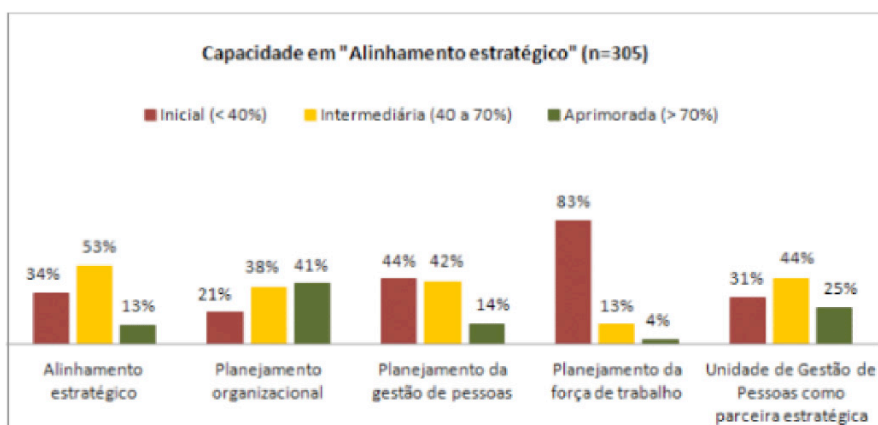


Gráfico 1: Capacidade em Alinhamento estratégico.

Fonte: BRASIL (2013, p. 12).

Chama a atenção que somente 14% das organizações públicas declararam-se no estágio aprimorado na adoção do planejamento na gestão de pessoas e que 44% estão

ainda em estágio inicial. No consolidado dos demais itens, a conclusão do TCU é que apenas 13% das organizações consideram que a gestão de pessoas possui alinhamento estratégico com o restante da instituição.

Esse resultado mostra o quão incipiente está a discussão estratégica no ambiente da gestão de pessoas das organizações públicas brasileiras.

Sendo assim, pretendemos que essa pesquisa contribua para o debate, em linha com o proposto por Perry (2010) e preenchendo a lacuna apontada pelo TCU sobre a modernização da gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas, avaliando os ganhos obtidos por aquelas organizações que já adotaram o planejamento estratégico em RH.

Além da contribuição acima, este trabalho pode ser útil para as organizações públicas que estão em estágio anterior de modernização da gestão de Recursos Humanos, servindo como fonte de inspiração.

2 | MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, discutiremos os temas que são relevantes para este trabalho, com base no levantamento bibliográfico realizado. Primeiro será discutido o papel do RH na formulação da estratégia, como um parceiro estratégico do negócio, para em seguida estudarmos como se dá esta questão nas organizações públicas. Por fim, apresentaremos um resumo dos conceitos estudados e que serão utilizados na análise dos resultados deste trabalho.

2.1 RH como parceiro estratégico

O conceito de estratégia pode assumir várias definições, mas, em linhas gerais, remete a um planejamento futuro, a um conjunto de ações que visa atingir aos objetivos propostos. Para Porter (1996), estratégia é uma questão de posicionamento, baseada em três fatores-chave: criação de uma posição de mercado única e valiosa; a escolha do que não fazer; e a adaptação entre as atividades da companhia (PORTER, 1996).

Poister e Streib (1999, p. 311) dizem que o “principal objetivo da estratégia é desenvolver o compromisso contínuo com a missão e visão da organização, fortalecendo a cultura que os suporte e manter um foco claro na agenda estratégica” (POISTER; STREIB, 1999, p. 311, tradução nossa).

Esse processo de formulação estratégica é o que podemos chamar de planejamento estratégico. Segundo Mintzberg (2010), é possível encontrar no mercado e na literatura acadêmica diversos modelos de planejamento estratégico, porém, o autor coloca que boa parte seguirá os passos abaixo:

- Fixação de objetivos: definição das metas que buscam-se atingir;

- Auditoria externa: muitas vezes conhecida como monitoramento do cenário externo, essa etapa busca fazer previsões sobre as condições do mercado no futuro;
- Auditoria interna: avaliação das condições internas ou estudos de forças e fraquezas;
- Avaliação da estratégia: mensuração do retorno esperado;
- Operacionalização da estratégia: execução sistematizada daquilo que foi planejado.

Motta (2015) acrescenta que o planejamento estratégico exige visão de futuro, conhecimento do ambiente, capacidade de adaptação e flexibilidade, trazendo necessidade de mudanças na prática gerencial.

Nas últimas décadas, a área de Recursos Humanos tem se colocado como uma parceira na formulação e execução da estratégia e, para tanto, sofreu profundas mudanças. Conforme Ulrich e Dulebohn (2015), no início do século passado, o papel do RH era manter a rotatividade dos empregados em baixa e a produtividade em alta. Essa era a sua contribuição para a mudança organizacional e industrial que as empresas estavam vivenciando.

Segundo tais autores, é a partir da década de 80 que se inicia a transformação da gestão de RH, de uma função de manutenção administrativa, para uma função central do negócio, que contribui para o resultado efetivo das empresas. Lacombe e Bendassolli (2004) dizem que essa transformação tira do RH a marca de departamento de pessoal, focado apenas em questões operacionais e trabalhistas.

Ulrich e Dulebohn (2015) continuam explicando que, em sua visão, essa transformação passa por três ondas, tendo a primeira um foco administrativo, no qual o RH se preocupa em entregar seus serviços tradicionais de uma maneira mais integrada às demais atividades da empresa, buscando aumentar eficiência. Já a segunda onda possui o foco em práticas mais inovadoras na gestão de pessoas, em remuneração e comunicação. A terceira onda seria o RH estratégico, no momento em que o RH possui práticas alinhadas à estratégia do negócio.

Nessa terceira onda, o RH sai do papel de um mero fornecedor de práticas de gestão de pessoas para um parceiro estratégico do negócio que, efetivamente, discute a estratégia como um todo e que agrega valor ao negócio com suas ações estratégicas (ULRICH; DULEBOHN, 2015). Para Lawler III e Mohrman (2003), essa mudança de posicionamento do RH é uma oportunidade para adicionar valor no desenvolvimento e execução da estratégia do negócio.

Esse momento da gestão de RH despertou muito interesse acadêmico. Lengnick-Hall et al (2009, p. 64) fizeram uma extensa pesquisa do que eles chamam de “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” ou *SHRM* na sigla em inglês. Essa gestão estratégica

de RH “cobrir o todo da estratégia de RH adotada pelas unidades de negócio e busca mensurar seus impactos nos resultados” (LENGNICK-HALL et al, 2009, p. 64, tradução nossa).

Para Becker e Huselid (2006, p. 899) o *SHRM* se diferencia da gestão tradicional de RH pois, “primeiro, foca na performance organizacional ao invés da performance individual e, segundo, dá ênfase ao papel do sistema de gestão de RH como solução aos problemas do negócio” (BECKER; HUSELID, 2006, p. 899, tradução nossa).

Na pesquisa realizada por Lengnick-Hall et al (2009), foram encontrados sete temas recorrentes na literatura internacional do *SHRM*, sendo que os de maior relevância para este trabalho estão destacados em itálico:

- a) *Perspectiva da contingência;*
- b) *Mudança de foco de gestão de pessoas para contribuições estratégicas;*
- c) *Elaboração da estrutura e componentes do sistema de RH;*
- d) *Expansão do escopo do SHRM;*
- e) *Implantação e execução de RH;*
- f) *Mensuração dos resultados do SHRM;*
- g) *Avaliação metodológica.*

Para a perspectiva da contingência, é preciso ter um alinhamento entre a estratégia da organização e as práticas de RH. Esse alinhamento entre a estratégia de RH e a estratégia do negócio é capaz de afetar o resultado empresarial. Para que isso aconteça, o RH deve ser considerado tanto na elaboração da estratégia quanto na execução das ações (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Esse alinhamento, para Ulrich e Dulebohn (2015), já seria o segundo estágio da terceira onda de transformação do RH para uma área efetivamente estratégica. Para esses autores, o RH pode simplesmente aplicar seus processos em alinhamento à estratégia após ela ser formulada, sendo este o estágio inicial; pode se envolver na estratégia, fornecendo informações relevantes para a sua formulação e, depois, aplicando seus processos mais alinhados, o que se aproxima da perspectiva da contingência, colocada por Lengnick-Hall et al (2009); por último, pode ser um verdadeiro parceiro estratégico, participando diretamente da formulação e implementação da estratégia.

É importante destacar que, nesse ponto, Becker e Huselid (2006, p. 901) colocam que “apesar do consenso geral que o alinhamento possui um papel central na teoria do *SHRM*, testes empíricos dessa estratégia de contingência tem provido pouco suporte para a hipótese do alinhamento” (BECKER; HUSELID, 2006, p. 901, tradução nossa).

Apesar disso, os autores concordam que a perspectiva da contingência continua tendo um papel central no *SHRM* e sugerem que, junto com a contingência, seja considerada também a diferenciação. Becker e Huselid (2006, p. 904) afirmam que “uma

arquitetura específica e única de RH que contribui para uma única e inimitável estratégia de negócio vai contribuir para a vantagem competitiva sustentável” (BECKER; HUSELID, 2006, p. 904, tradução nossa). Esse modelo, segundo os autores, é mais vantajoso para as organizações do que o foco dado na adoção de melhoras práticas, adotado e copiado por muitas organizações.

Sobre essa arquitetura única de RH, os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) dizem que ela deve ser composta por profissionais com as competências necessárias e ter o sistema de RH - traduzido em políticas e práticas - alinhado à estratégia corporativa.

O segundo tema de nosso interesse pesquisado por Lengnick-Hall et al (2009) é a mudança de foco de gestão de pessoas para as contribuições estratégicas. Essa corrente indica que as práticas de RH afetam a performance organizacional. Para isso, é preciso uma gestão efetiva de recursos humanos, direcionada para a estratégia do negócio. Lawler III e Mohrman (2003, p. 2) vão além e colocam que o “RH pode ter um papel importante na formulação estratégica, deixando claro o capital humano requerido para as iniciativas estratégicas” (LAWLER III; MOHRMAN, 2003, p. 2, tradução nossa).

Para que exista o alinhamento estratégico, com efetivas contribuições aos resultados, é preciso dar atenção à implantação e execução dos processos de recursos humanos. Para Lengnick-Hall et al (2009, p. 76) a ação “estratégica de RH pretendida pode ser diferente da intervenção realizada”, pois “as atividades de RH podem ou não acontecer em resposta à estratégia de RH” (LENGNICK-HALL et al, 2009, p. 76, tradução nossa). Isso acontece, pois a gestão de recursos humanos ainda é uma função administrativa que sofre as vulnerabilidades financeiras que ocorrem em momentos difíceis, com restrições orçamentárias (LENGNICK-HALL et al, 2009).

Sendo assim, a implementação da gestão estratégica de RH se torna um grande desafio para as organizações. Para justificar sua importância, torna-se crucial avançar na mensuração de seus resultados. Segundo Lengnick-Hall et al (2009), este é um tema importante, com alguns estudos realizados, mas que ainda falta melhor profundidade de análise. Entre as formas pesquisadas, os autores citam o impacto da gestão de RH nas ações ou nos resultados empresariais, como faturamento e lucro.

Becker e Huselid (2006, p. 915) chamam de “caixa-preta” (BECKER; HUSELID, 2006, p. 915, tradução nossa) o relacionamento entre RH e a performance organizacional, e colocam como grande desafio para os gestores de RH a mensuração dos resultados. Para esses autores, é preciso “entender as causas e consequências da performance da força de trabalho” (BECKER; HUSELID, 2006, p. 920, tradução nossa).

Para essa mensuração, os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 72) sugerem a criação de um “*Scorecard* de RH”, que possibilite “gerenciar RH como ativo estratégico” e “demonstrar a contribuição de RH para o sucesso financeiro da empresa” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 72).

Esse *Scorecard* de RH é um painel que apresenta de maneira didática o

relacionamento e as interfaces entre os objetivos e metas de RH, e qual sua contribuição para o resultado da empresa.

Mas, para se transformar em um RH estratégico, Ulrich e Dulebohn (2015) citam ainda uma terceira onda, que seria o RH como parceiro do negócio. Lawler III e Mohrman (2003) já afirmavam isso, colocando que as mudanças impostas às empresas pelo avanço tecnológico e do conhecimento colocavam o RH em posição de se tornar um verdadeiro parceiro estratégico do negócio, pois a gestão efetiva do capital humano seria crítica para as organizações. Porém, afirmam que não está claro se o RH está se transformando em um parceiro de negócio.

Esse salto de um RH tradicional para o RH estratégico e parceiro do negócio é um desafio para os próprios profissionais da área que, segundo Becker e Huselid (2006), são mais efetivos nas questões técnicas e operacionais do que nas estratégicas, que contribuem mais para os resultados das organizações. Para Lawler III e Mohrman (2003), há mudanças nas competências requeridas para os profissionais de RH, que precisam entender do negócio nos quais estão inseridos.

Para que o RH se torne um verdadeiro parceiro dos negócios, conforme Lawler III e Mohrman (2003), é preciso que os gestores de RH passem mais tempo contribuindo para o desenvolvimento da estratégia e para o desenho da organização, ficando mais próximos do negócio.

Assim, mudar a mentalidade dos profissionais do RH, deixando-os mais próximos e com mais conhecimento sobre os negócios, torna-se mais um desafio para a gestão estratégica de RH.

Ulrich e Dulebohn (2015) finalizam essa discussão da transformação do RH em um verdadeiro parceiro de negócio com mais um desafio, que seria a quarta onda de transformação: o RH precisa avançar no entendimento dos aspectos externos à organização, considerando consumidores, investidores e a comunidade. Para esses autores, é preciso alinhar as ações de RH aos interesses desses públicos, que podem afetar os negócios.

Para Ulrich e Dulebohn (2015), essa última onda de transformação do RH vai requerer mudanças profundas, tanto no desenho e na estrutura de Recursos Humanos, quanto no perfil e nas competências requeridas aos profissionais da área.

Não há dúvidas de que essa maneira de gerenciar a área de Recursos Humanos representa um enorme desafio em relação ao modelo tradicional de RH, porém representa um passo importante na modernização de suas atividades. A seguir, destacamos esses impactos nas empresas públicas.

2.2 Planejamento estratégico e recursos humanos na gestão pública

Como este trabalho foca as organizações públicas, é importante discutir qual o reatamento do planejamento estratégico e da gestão de Recursos Humanos nessas organizações, que também sofreram profundas mudanças nas últimas décadas, ocasionadas

pelas sucessivas crises que o mundo passou entre as décadas de 70 e 80, causadas pelas crises do petróleo, pela crise fiscal e pela revolução tecnológica, que trouxeram a necessidade de um novo modelo de gestão na administração pública (ABRUCIO, 1997).

Naquele período, o modelo de Estado interventor, indutor da economia em vários setores e centrado no modelo burocrático *weberiano*, estava sendo questionado. Era preciso cortar gastos, principalmente de pessoal, aumentar a eficiência dos governos e torná-lo mais flexível (ABRUCIO, 1997).

É nesse contexto que surge a administração pública gerencial, que adota ferramentas de gestão utilizadas no setor privado com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente. Surgem nos governos a discussão de planejamento estratégico, administração por objetivos, avaliação de desempenho dos servidores públicos, descentralização de atividades e privatização de certos setores do governo, principalmente os mais ligados à produção e à prestação de serviços (ABRUCIO, 1997; PAULA, 2005).

Pode-se dizer que esse movimento, também chamado de Nova Administração Pública, foi um movimento de adoção e idealização de ferramentas de gestão do setor privado pelo setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009) e, segundo Motta (2013, p. 84), “fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços” (MOTTA, 2013, p. 84).

Porém, segundo Ring e Perry (1985), existem diferenças fundamentais entre a gestão privada e a pública, que trazem implicações à gestão estratégica e também de recursos humanos. Primeiro, diz respeito ao contexto em que as organizações públicas estão inseridas, com mais regulação e limitações impostas pela legislação. Essas regulações afetam diretamente a gestão dos empregados ou servidores, impondo questões que são tratadas de maneira muito distinta na gestão privada, como por exemplo, as remunerações baseadas por desempenho. Por fim, as organizações públicas são mais abertas ao ambiente externo, tendo que prestar contas aos cidadãos, órgãos de regulação pública, legisladores, entre outros (RING; PERRY, 1985).

Apesar dessas diferenças, uma das principais ferramentas de gestão da iniciativa privada adotada pelos governos foi o planejamento estratégico, com definição de metas e indicadores de desempenho (MOTTA, 2013).

Entretanto, tais diferenças trazem enormes desafios à gestão estratégica, seja na definição de prioridades, que sempre estará sujeita aos interesses do poder executivo e legislativo e aos desejos dos cidadãos/eleitores, seja na questão do tempo para a execução, já que a visão estratégica é de longo prazo, porém os governos precisam de resultados no curto prazo para justificar seus mandatos (RING; PERRY, 1985).

Ciente dessas diferenças, Osbourne (1993, p. 349) afirma que as “organizações precisam se reinventar” (OSBOURNE, 1993, p. 349, tradução nossa). Para esse autor, as organizações públicas precisam ser mais empreendedoras, descentralizadas, competitivas,

menos burocráticas e voltadas para o atingimento de metas (OSBOURNE, 1993). Teo (2000) complementa afirmando que a reforma do setor público é caracterizada pela adoção de práticas gerenciais, entre elas, a gestão estratégica de RH.

Essa gestão estratégica de RH pressupõe a integração das metas organizacionais com as metas de RH que, segundo os autores Mesch, Perry e Wise (1995, p. 386), requer “descentralização, flexibilidade, e um grande envolvimento dos gestores de linha” (MESCH; PERRY; WISE, 1995, p. 386, tradução nossa).

Para Guo et al (2011), as contribuições da gestão estratégica de RH para a missão das organizações públicas são muito importantes para serem ignoradas, pois as organizações públicas precisam pensar estrategicamente e a área de RH deve ter um papel proativo nesse esforço. Daley e Vasu (2005, p. 158) colocam que, nas organizações públicas, o “planejamento estratégico precisa claramente incluir o planejamento estratégico de recursos humanos” (DALEY; VASU, 2005, p. 158, tradução nossa).

Mas essa mudança de posicionamento da gestão de RH, necessária para o atingimento das estratégias, ainda é pouco percebida na prática, na medida em que suas atividades ainda estão desconectadas com os objetivos organizacionais (DALEY; VASU, 2005; SENDEL et al, 2000). Perry (1993) coloca que as atividades de gestão de pessoas nas organizações públicas ainda são muito reguladas, sendo guiadas por requerimentos estatutários e regulamentadas prevendo evitar falhas, o que limita a atuação dos gestores, não atendendo às suas necessidades. Tudo isso, segundo o autor, faz com que as metas da organização e do RH fiquem distantes (PERRY, 1993).

Essa visão é compartilhada por Teo e Crawford (2005), pois, para eles, em muitas organizações públicas, o RH não é visto como estratégico e não alinhado com as metas organizacionais, ainda focado em atividades operacionais e burocráticas.

Os autores Mesch, Perry e Wise (1995, p. 389) colocam que esse “modelo burocrático é centralizado, prescritivo e uniforme” (MESCH; PERRY; WISE, 1995, p. 389, tradução nossa), além de ser muito hierárquico e focado na proteção da integridade dos processos formais de RH, tais como recrutamento, seleção e remuneração.

Para que a gestão de RH nas organizações públicas passe a ser realmente estratégica, Perry (1993) propõe que as organizações desenhem uma política de RH alinhada à missão e a estratégia, que dê suporte às suas atividades e que os gerentes tenham mais responsabilidade pela gestão de pessoas, com prestação de contas pelos seus resultados (PERRY, 1993).

Para Teo (2000), a descentralização de atividades da área de Recursos Humanos para os gerentes de linha permite que o RH possa ter mais foco nas atividades estratégicas, tornando-se um parceiro estratégico das demais áreas da organização. Mesch, Perry e Wise (1995) também defendem a descentralização da responsabilidade pela gestão de pessoas, com mais flexibilidade, permitindo, assim, mais variedade de práticas alinhadas às necessidades dos negócios.

Outro elemento importante para essa mudança da gestão de Recursos Humanos nas organizações públicas diz respeito à capacitação da equipe de RH. Para Teo e Crawford (2005), os profissionais de RH precisam adquirir novas competências, que incluem visão do negócio e gestão financeira, além de habilidades para gestão estratégica. Perry diz que é preciso “redefinir o papel dos especialistas de RH” (PERRY, 1993, p. 66, tradução nossa), aumentando a capacidade de pesquisa e desenvolvimento do setor.

Esse contexto de transformação da gestão de Recursos Humanos, adquirindo viés mais estratégico, assim como as dificuldades encontradas nesse caminho, são totalmente observadas também no contexto brasileiro.

Segundo Schikmann (2010, p. 12), ainda persiste nas organizações brasileiras o “modelo clássico de gestão, inspirados em valores de fundo *taylorista-fayolista*” (SCHIKMANN, 2010, p. 12). Para a autora, vários elementos dificultam a adoção da gestão estratégica de RH, dentre eles, a rigidez imposta pela legislação, a reduzida ênfase no desempenho e sua pouca relação com a remuneração, os limites impostos à inovação, a falta de preocupação com a gestão e planejamento aliada à alta rotatividade nos cargos de chefia (SCHIKMANN, 2010). Essa visão é compartilhada por Motta (2013, p. 85), que diz que o setor público “está sujeito a normas fixadas em lei e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas” (MOTTA, 2013, p. 85).

Nesse cenário, para Schikmann (2010), as áreas de Recursos Humanos continuam sendo reativas, priorizando questões emergenciais relacionadas às atividades tradicionais de folha de pagamentos e benefícios, deixando em segundo plano as atividades mais estratégicas, como o estabelecimento de metas e objetivos alinhados às metas da organização. Para Berque (2005), são poucos os movimentos consistentes para mudança do padrão gerencial vigente, marcado pela burocracia e pelo paternalismo, dando o RH muita atenção às despesas com pessoal, em caráter reativo. Da Fonseca et al (2013) acrescenta a interferência política nas organizações públicas e as mudanças de gestores que promovem rupturas dos objetivos estratégicos.

Assim, também no contexto brasileiro, é preciso uma mudança de postura da gestão de pessoas, tornando-se mais alinhada à gestão estratégica da organização, com a definição de objetivos e metas que influenciem os resultados organizacionais.

Berque (2010) coloca que a área de RH precisa estar próxima à alta administração, com os servidores públicos no centro da organização, com papel ativo e os gestores assumindo compromissos relativos à gestão de pessoas.

Da Fonseca et al (2013) acrescenta que a participação do RH no planejamento estratégico pode se dar de maneira formal, onde as estratégias são resultado de um processo de planejamento e, nesse caso, a estratégia de RH aconteceria por meio de um processo de desdobramento, ou pode se dar de maneira informal/incremental, observando elementos emergentes durante a execução, com a participação dos gestores de RH por meio da influência dos atores-chave do processo decisório.

Entre os mecanismos de gestão estratégica de RH propostos por Schikmann (2010, p. 20), está o planejamento de recursos humanos, “que visa sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização” (SCHIKMANN, 2010, p. 20). Esse planejamento inclui a definição de estratégias e ações alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, integradas ao seu planejamento estratégico, contendo, também, a avaliação das mudanças no contexto interno e externo, sendo um processo contínuo (SCHIKMANN, 2010).

Já Berque (2005) coloca que o planejamento estratégico da área de Recursos Humanos deve ser desenvolvido a longo prazo, contendo os objetivos organizacionais relativos à gestão de pessoas, incluindo os reflexos oriundos dos cenários externos, sendo parte integrante do plano da administração geral. Deve transcender governos, com vistas a estruturar o capital humano necessário à prestação dos serviços públicos. Nesse contexto, deve-se pensar o perfil e a quantidade de empregados desejados na força de trabalho (BERQUE, 2005).

Na concepção do planejamento estratégico de RH, Berque (2005) afirma que este deve contemplar os valores da organização, o cenário atual e futuro, e as diretrizes aos processos de dimensionamento de pessoal, o treinamento e desenvolvimento e a política de remuneração. Por fim, o foco das ações deve estar na produtividade das pessoas e não meramente na mensuração das despesas de pessoal (BERQUE, 2005).

Tanto Berque (2005) quanto Schikmann (2010) colocam a importância da análise do cenário externo no planejamento estratégico de Recursos Humanos que, no caso brasileiro, sofre influência da legislação e normativos vigentes. Os dois principais instrumentos normativos são a Resolução nº 9 de 1996 do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (atual SEST – Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, ligado ao Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão) e a Lei 8112 de 1990.

Ambas as regulamentações estabelecem diretrizes rígidas na formulação de cargos e carreiras, no estabelecimento de remunerações, nos processos de recrutamento e seleção, em regimes disciplinares, promoções, participação nos resultados, entre outras questões.

Porém, vimos que fazer e executar o planejamento estratégico de RH, alinhado aos objetivos organizacionais demanda agilidade na tomada de decisão às rápidas mudanças do ambiente. Traduzindo para o RH, estamos falando de manter remuneração compatível ao mercado, baseada em desempenho individual, processos ágeis de seleção e demissão de empregados, carreiras flexíveis, entre outros processos.

Como compatibilizar a necessidade de transformação da gestão de RH para uma gestão mais estratégica e ágil em um ambiente bastante regulado é um dos grandes desafios da área de RH nas empresas públicas, que precisa ser considerado no momento de planejamento das organizações.

Por fim, apesar de reconhecermos a importância da participação formal do RH no processo formal de planejamento estratégico nas organizações públicas, Da Fonseca et al (2013) chama a atenção que não pode ser descartada a importância da participação informal, tanto como agente consultivo na tomada de decisão, tanto como colaborador nos processos de execução. Esse nível de participação e influência é mais um elemento que deve ser observado pela gestão de RH nas organizações públicas.

2.3 Síntese

A partir do resgate teórico realizado neste capítulo, sintetizamos a discussão sobre a mudança do perfil e papel da gestão de RH nas organizações públicas na figura abaixo:



Figura 1: Transformação da gestão de RH.

Fonte: Elaboração própria.

Para que o RH mude sua forma de gestão, da maneira tradicional baseada em processos de RH para uma parceria estratégica com o negócio, existem desafios e dificuldades que precisam ser enfrentados, como a necessidade de adoção de novas ferramentas para planejamento na área de RH e a mudança no perfil de seus profissionais.

O quadro 1, a seguir, resume as principais diferenças encontradas na literatura entre o RH tradicional e o RH estratégico/parceiro do negócio:

RH Tradicional	RH Estratégico Parceiro do Negócio
Função de manutenção administrativa	Função central do negócio que discute a estratégia.
Foco em atividades operacionais e burocráticas	Foco nas atividades estratégicas, com política alinhada à missão e à estratégia.
Papel reativo, preocupado com questões emergenciais	Papel ativo, próximo à Alta Administração.
Atenção às despesas de pessoal	Propõe objetivos e metas, contribuindo para o resultado efetivo das empresas.
Protege processos formais	Participa da execução das ações estratégicas.
Foco na performance individual	Foco na performance organizacional.
Falta de preocupação com gestão e planejamento	Pensa estrategicamente.
Centralizado	Descentralizado.
Hierárquico	Flexível.
Paternalista	Gerentes responsáveis pela gestão de pessoas.

Quadro 1: Modelos de Gestão do RH.

Fonte: Elaboração própria.

Já o quadro 2 resume as principais questões encontradas na literatura e que serão posteriormente confrontadas com a situação encontrada nas empresas pesquisadas.

Desafios	Implementação da Gestão Estratégica; Mensuração de resultados; Relacionamento do RH e performance organizacional; Entender os aspectos externos à organização; Alinhar as ações aos públicos de interesse; Definição de prioridades.
Dificuldades	Restrições orçamentárias; Regulação e limitações da legislação; Requerimentos estatutários e normas fixadas em leis ou decretos; Organizações públicas focam o curto prazo; RH não é visto como estratégico; Limites à inovação; Alta rotatividade dos postos de chefia; Interferência política.
Ferramentas e Planejamento no RH	Desdobramento da estratégia central, considerando os valores; <i>Scorecard</i> de RH; Planejamento de recursos humanos e dimensionamento de pessoal; Objetivos e metas de longo prazo; Avaliação de cenários interno e externo;
Profissional de RH desejado	Entender do negócio; Foco no desenvolvimento da estratégia; Habilidades para gestão do negócio e estratégica; Visão financeira; Capacidade de pesquisa.

Quadro 2 – Questões para a mudança de perfil.

Fonte: Elaboração própria.

3 | MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção, apresentaremos o tipo de pesquisa empregado neste trabalho e como foi realizada a coleta e a análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa possui a característica de ser qualitativa, pois, conforme Coutinho, “busca identificar as ideias, descobrir significados a partir das ações individuais” (COUTINHO, 2014, p. 28) das empresas estudadas e a partir das perspectivas dos atores envolvidos no processo de planejamento de recursos humanos.

Esse tipo de pesquisa é o que mais se adequa à pergunta-problema que originou este trabalho, pois, através de entrevistas, buscou-se entender os desafios das empresas estatais na adoção do planejamento estratégico em Recursos Humanos. Conforme Günter (2006), o tipo de pesquisa, qualitativa ou quantitativa, deve ser escolhido entre aquele que mais se adapta ao problema de pesquisa.

Uma das principais características da pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), é o fato de ela ser interpretativa. Segundo ele, nesse tipo de pesquisa, o autor interpreta os dados através de sua própria perspectiva, considerando o momento histórico em que está inserido.

Outra característica desse trabalho é seu caráter descritivo, pois conforme Vergara (2014), ele busca expor características de um fenômeno, sem necessariamente explicá-lo à exaustão.

A seguir, apresentaremos o instrumento para coleta dos dados.

3.2 Coleta dos dados

Para buscar as informações que possam ajudar a responder a pergunta-problema deste trabalho, foram realizadas entrevistas sobre o tema proposto em algumas empresas que possuem em comum o fato de serem estatais controladas pelo Governo Federal. Para tanto, foram selecionadas as empresas estatais federais com sede no Rio de Janeiro, usando como critério de seleção o tamanho do seu quadro de pessoal a partir de levantamento de dados disponíveis no relatório Perfil das Empresas Estatais, elaborado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2013).

O critério adotado para a seleção das empresas - o número de empregados efetivos - se baseia na pesquisa de Guo et al (2011), onde conclui-se que organizações de maior porte precisam adotar processos mais sofisticados de gestão de pessoas, com a adoção mais intensiva da gestão estratégia de RH. Na seção 4.1 deste trabalho, apresentaremos com mais detalhes as empresas estudadas.

Para a coleta de dados, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com os gestores de Recursos Humanos das empresas estatais federais selecionadas. Segundo May, nesse tipo de entrevista, parte-se de questões pré-formuladas, dando ao entrevistador

a liberdade de aprofundar e esclarecer alguns temas, tornando a entrevista um verdadeiro “diálogo” (MAY, 2004, p. 148). Já Creswell (2007, p. 190) coloca que as entrevistas permitem “extrair visões e opiniões dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 190).

O questionário que foi utilizado é apresentado no Apêndice. No primeiro momento, fez-se uma coleta padronizada de informações sobre a empresa e o entrevistado. A seguir, a entrevista foi dividida em dois blocos, sendo o primeiro focado no processo de planejamento estratégico da empresa e na participação da área de Recursos Humanos nesse processo, para, no segundo bloco, avançarmos no entendimento sobre o processo de planejamento no RH, finalizando com os desafios e as dificuldades encontrados pela área na adoção do planejamento estratégico.

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, não houve rigidez nas seqüências das perguntas, pois, conforme colocado por May (2004), nesse tipo de entrevista, o entrevistador possui a liberdade de buscar o esclarecimento para algumas respostas, ficando mais livre para ir um pouco além.

Todas as entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador, presencialmente face a face ou por telefone, conforme previsto por Creswell (2007). Além disso, todas foram gravadas, com marcação de notas pelo entrevistador para auxiliar na interpretação das informações. Após as gravações, as entrevistas foram transcritas na íntegra, de maneira literal, para suportar a análise dos dados, cujo método será apresentado a seguir.

3.3 Análise dos dados

Como esse tipo de entrevista gera uma grande quantidade de informações na forma de textos, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo para melhor entendimento dos dados. Para Coutinho (2014, p. 217), essa forma de análise “é um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados chave” (COUTINHO, 2014, p. 217).

Já Bardin coloca que a “análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2016, p. 44).

Utilizando a técnica de análise de conteúdo, primeiramente, cada entrevista foi analisada separadamente, utilizando como ponto de partida índices ou temas pré-definidos, que são definidos segundo Bardin como “a menção explícita de um tema nessa mensagem” (BARDIN, 2016, p. 130).

Bardin (2016) complementa que as entrevistas são analisadas tendo por base o tema, utilizado como unidade de registro para estudar opiniões. Os temas selecionados para categorizar as falas dos entrevistados apresentam-se a seguir e foram construídos segundo o critério de pertinência proposto por Bardin (2016), pois pertencem ao quadro teórico estudado e refletem os objetivos da investigação:

- Desafios;
- Dificuldades;
- Ferramenta de planejamento;
- Frequência de planejamento;
- Papel do RH;
- Planejamento no RH;
- Profissional de RH; e
- Vantagens.

A partir desses temas, foram realizados recortes nos textos e tais recortes foram separados em categorias à medida que foram encontrados, conforme recomenda Bardin (2016). Após cada entrevista ser tratada individualmente, a separação em categorias pré-construídas permitiu que as entrevistas fossem comparadas entre si, permitindo, também, o seu rastreamento.

Importante destacar que a atividade de análise inicial das entrevistas transcritas, a criação dos temas, o recorte dos textos e o agrupamento em categorias foram realizados utilizando o *software* “Atlas.ti” que, segundo Friese (2014), é uma ferramenta que suporta a análise qualitativa, e seu uso, ou de qualquer outro *software* desse tipo, aumenta a validade dos resultados.

Após a separação dos recortes de textos em categorias, tais categorias foram exportadas para planilha eletrônica para, a partir de então, serem utilizadas na análise dos dados apresentados no capítulo a seguir.

4 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as empresas pesquisadas, a apresentação dos resultados utilizando-se de citações diretas das entrevistas e, por fim, a análise dos resultados, comparando as entrevistas com as questões encontradas na literatura, apontadas no segundo capítulo.

4.1 Empresas pesquisadas

Esta pesquisa levantou os desafios e dificuldades na implementação do planejamento estratégico na área de Recursos Humanos em empresas públicas. Para tanto, foram selecionadas as empresas estatais federais, com sede no Rio de Janeiro, usando como critério de seleção o tamanho do seu quadro de pessoal. Esse critério, conforme informado anteriormente, se baseia na pesquisa de Guo et al (2011), onde conclui-se que organizações maiores precisam adotar processos mais sofisticados de gestão de pessoas.

As empresas com sede no Rio de Janeiro totalizaram, aproximadamente, 124 mil empregados em 2013, último ano da publicação Perfil das Empresas Estatais, realizado

pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2014).

Desse total, aproximadamente 70% pertencem ao Grupo Petrobras e 18% ao Grupo Eletrobrás. Na sequência, as empresas com maiores efetivos é a Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, com 3% e a Casa da Moeda do Brasil - CMB, com um pouco mais de 2%, totalizando nessas quatro empresas, aproximadamente, 94% do efetivo das empresas estatais federais que possuem sua administração central no Rio de Janeiro. O gráfico abaixo apresenta a evolução de efetivo dessas quatro empresas nos últimos anos:

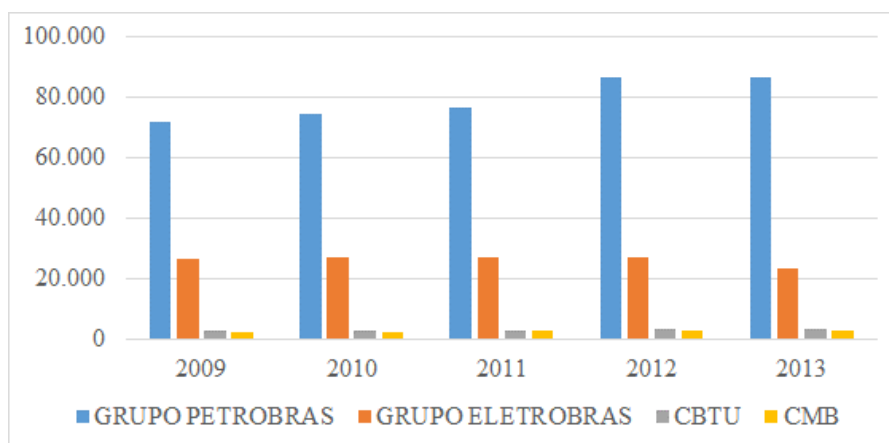


Gráfico 2: Evolução do efetivo das maiores estatais federais no RJ.

Fonte: Brasil (2014). Elaboração própria.

A maior empresa da seleção, a Petrobras, é uma empresa integrada da indústria de óleo, gás e energia. É líder mundial em exploração e produção de petróleo em águas profundas e ultra profundas, e líder no mercado brasileiro de distribuição de derivados. Além da Holding, que realiza a exploração e a produção de petróleo, e o refino dos derivados, possui diversas empresas subsidiárias ao longo da cadeia de produção, com destaque para a BR Distribuidora, responsável pela rede de postos, a Liquigás, a Petrobras Biocombustíveis e a Transportadora Brasileira de Gás – TBG. Em 2013, todo o Grupo continha uma força de trabalho de mais de 86 mil empregados no Brasil e no exterior (BRASIL, 2014).

Na sequência, vem o Grupo Eletrobrás, com mais de 23 mil empregados em 2013. Essa empresa atua no segmento de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica em todo o território nacional. Além da Holding, possui empresas para a geração e transmissão de energia, com destaque para CHESF e FURNAS, além da Eletrosul e Eletronorte (BRASIL, 2014).

A terceira empresa pesquisada, a CBTU, fechou o ano de 2013 com, aproximadamente, 3.200 empregados e é responsável pelo sistema de trens de diversas capitais do país,

entre elas, Recife, Belo Horizonte, Natal, Maceió e João Pessoa, transportando, em média, mais de 565 mil passageiros por dia (BRASIL, 2014).

Por fim, foi pesquisada a Casa da Moeda que, em dezembro de 2013, tinha quase 3 mil empregados. A CMB, além da produção de papel-moeda e de moedas metálicas, faz a impressão de selos postais e físicos, e a produção de documentos oficiais, entre eles o passaporte brasileiro (BRASIL, 2014).

É importante destacar que essas quatro empresas possuem uma área dedicada de Recursos Humanos, responsável pelas atividades relacionadas à gestão de pessoas. A seguir, apresentaremos os resultados da pesquisa.

4.2 Apresentação dos resultados

Para apresentar os resultados encontrados nas entrevistas realizadas com os gestores de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, é importante lembrar o quadro teórico apresentado anteriormente:



Figura 1: Transformação da gestão de RH.

Fonte: Elaboração própria.

Para dar o salto de um RH tradicional, focado em processos operacionais de folha de pagamento, concessão de benefícios e cadastro de pessoal, para um RH estratégico, parceiro do negócio, que discute e desdobra a estratégia da empresa, contribuindo para alavancar seus resultados, as empresas enfrentam diversos desafios e dificuldades.

Todas as empresas estudadas relataram que possuem planejamento estratégico, com participação da área de RH em maior ou menor grau, variando em cada empresa. Em duas empresas, o planejamento é recente, tendo iniciado apenas em 2015 e, em outras duas, o planejamento já acontece há bastante tempo, sendo revisitado anualmente, porém todas enfrentam desafios e dificuldades similares.

O atual momento político e econômico pelo qual passa o Brasil foi um desafio recorrente citado pelas empresas. Em pesquisa realizada pelo IPEA, é relatado que todos

os indicadores pioraram no ano de 2015, entre eles o PIB, o nível de investimento, a inflação e o total de pessoas ocupadas (IPEA, 2016).

Por serem empresas controladas pelo governo, as estatais federais sofrem as consequências desse momento turbulento. Nas entrevistas, esse momento surgiu no relato de dificuldades e desafios encontrados para se olhar o longo prazo, que é característica do planejamento estratégico. Foi relatado que, nesse momento, o foco da gestão das empresas e, conseqüentemente, do RH, está no curto prazo, na gestão de custos e redução de investimentos. Nas palavras do entrevistado 1, “não é um cenário tão favorável” por ser um “momento de crise”, que afeta “questões orçamentárias” e “questões de aprovação”.

A crise econômica também traz incertezas quanto à continuidade das atividades realizadas pelas empresas. O entrevistado 4 coloca que, por causa disso e do momento político, “os empregados estão com medo de privatização”. Por esses motivos, a gestão de RH acaba ficando mais reativa, buscando acalmar os ânimos dos empregados, mantendo sua motivação, sem conseguir se dedicar ao planejamento de ações de médio e longo prazo.

Além disso, por serem empresas do governo, as empresas têm, em sua Alta Administração, profissionais indicados pela Presidência da República e/ou Ministérios supervisores, sendo que, nas empresas de capital aberto, como Petrobras e Eletrobrás, as indicações acontecem via Conselho de Administração. As quatro empresas estudadas tiveram seus presidentes alterados durante ou após o processo de *impeachment* de Dilma Rousseff.

Essas interferências políticas foram citadas pelos entrevistados como mais um fator de dificuldade na execução do planejamento estratégico, pois a nova direção, muitas vezes, altera aquilo que foi planejado, criando reestruturações e gerando descontinuidades das ações, afetando a gestão de Recursos Humanos. O entrevistado 4 coloca que essas mudanças são constantes, independentemente do *impeachment*, havendo uma “constante troca de nomes na diretoria”, o que acaba afetando a execução do planejamento estratégico, pois a nova equipe, sistematicamente, altera o que foi planejado pela equipe anterior. O entrevistado 2 sintetizou o cenário externo dizendo que o “mundo que muda numa velocidade estonteante” sendo a “realidade que está muito desafiadora”.

Mas não é somente o cenário externo que apresenta desafios e dificuldades para a transformação da gestão de RH nas empresas estatais. As entrevistas apontam que o cenário interno também é bastante desafiador e o próprio papel da unidade de RH é colocado em questão.

O RH se apresenta como uma unidade relevante na discussão da estratégia para, nas palavras de um entrevistado, “estar presente nos momentos de decisão de negócio e aportando nosso olhar de RH”, porém, conforme diz o entrevistado 3, isso nem sempre acontece, pois, muitas vezes, há uma “participação tardia somente na execução, o que causou alguns transtornos que poderiam ser evitados”. A mesma dificuldade é colocada

por outro entrevistado que diz que “se pudesse envolver mais e estar mais no início, seria mais interessante”.

E mesmo quando a participação acontece, quando um tema relevante de Recursos Humanos é tratado pelas áreas de negócio, há, no relato do entrevistado 2, uma “desconsideração educada, cortês, mas uma desconsideração em relação com a tecnicidade com o que está sendo tratado ali. As pessoas acham que podem opinar sobre a matéria”.

Pelo conjunto das entrevistas, percebe-se que o RH ainda não é visto como um parceiro de negócios, pois, conforme relatado pelo entrevistado 3, é preciso “o RH ser visto como parceiro do negócio, não um centro de custo”. Segundo o entrevistado 2, “nem sempre tem esse reconhecimento, tem estereótipos, até por parte do corpo de empregados”.

Para o entrevistado 2, o desafio do RH para ser reconhecido pela organização como um parceiro do negócio é “avaliar e mensurar RH, evidenciar para a organização a nossa importância” para conquistar o espaço tão desejado pela área. Medir a produtividade dos empregados, evidenciando, assim, a “contribuição para a organização e tornar evidente o custo-benefício de suas ações” é o caminho apontado por esse entrevistado nessa conquista.

Mas esse avanço requer uma mudança de postura do próprio RH e, para o entrevistado 2, isso muitas vezes não acontece, pois “parece mais seguro ficar no operacional, porque o que você está oferecendo é concreto, é muito claro, porque o mais sofisticado você não tem métricas” e coloca também um desafio para as universidades, pois, para esse entrevistado, a “academia precisa avançar um pouco mais na discussão teórica, na discussão conceitual para dar mais suporte à área de RH”.

Para sair do operacional e passar a ser um parceiro do negócio, surge, então, a importância do desdobramento da estratégia da empresa na estratégia de Recursos Humanos, seguida de sua avaliação sistemática. Para o entrevistado 2, é necessário colocar o “desenho da estratégia de RH como desdobramento das estratégias da companhia e a avaliação de Recursos Humanos no mesmo patamar”.

Porém, essa realidade parece distante das empresas, pois, para o entrevistado 3, ainda é preciso “evoluir bastante no que se concerne à governança de gestão de pessoas e planejamento estratégico de RH”, sendo que “a implementação da estratégia é sempre a maior dificuldade”. O entrevistado 4 complementa que “na prática, a gente não tem um *link* das nossas ações com o planejamento estratégico, que é o que deveria ser” e que “faltam instrumentos de gestão” para a unidade de RH que ainda atua com muitas “regras que reduzem a flexibilidade”.

Associada a essa questão, surge nas entrevistas a necessidade de melhoria nos instrumentos de governança, tanto na organização, quanto dentro da área de RH. O entrevistado 1 mostra preocupação com essa questão, colocando que pode haver “uma atuação um pouco desalinhada”, apesar da diretriz de manter os processos integrados e

padronizados, mas, muitas vezes, as decisões tomadas pela sede “fogem lá na frente” e, às vezes, “cada um quer atirar para o seu lado e fazer as coisas sozinhos também”. O desafio para esse entrevistado é não deixar “ninguém inventar nada independente”, pois há uma tendência das “áreas se multiplicarem cada uma com seu projeto”, sendo preciso avançar nas “questões de aprovações” com “o desafio de manter projetos integrados”.

Mas os desafios não são apenas relativos ao processo de planejamento e participação do RH. A própria atividade de RH se apresenta como desafiadora, dado o momento enfrentado pelas empresas. O entrevistado 1 diz que é preciso “refazer o dimensionamento de pessoal” e “criar e fazer novos produtos para melhorar a qualidade de vida” dos empregados. O entrevistado 2 complementa com a necessidade de “ajudar as pessoas a acharem uma carreira dentro da organização”, mas, por outro lado, questiona como “atrair aqueles maiores e melhores”, dado as restrições vividas pelas empresas.

Para superar esses desafios e dificuldades, as empresas buscam adotar mecanismos e ferramentas de planejamento estratégico que facilitam o entendimento de seu papel na organização e sua contribuição para os resultados. Para o entrevistado 2, “o que está por trás da ferramenta no fundo é o que mais importa”. Para ele, “o conhecimento profundo de gestão, do negócio, das empresas, do ambiente que a gente está, de cenários e do próprio aspecto humano, isso que é a essências das coisas”, sendo que “as ferramentas ajudam a pensar e traduzir, e que seja mais manipulável e que você consiga fazer alguns recortes para te instrumentalizar e para você objetivar um pouco mais as discussões e tomar decisões”.

Os entrevistados citam como ferramenta mais comum o mapa estratégico, na figura do *Balance Scorecard* – BSC, mas ainda com dificuldades de implementação ou com idas e vindas em sua adoção, afetando a continuidade das ações. O entrevistado 1 diz que “tínhamos começado com o BSC e tínhamos até um BSC específico da área de gestão de pessoas, só que, agora, a empresa está alternando, e agora nós temos um Plano Diretor de Negócios e Gestão”. Em situação similar, o entrevistado 2 diz que “o BSC a gente já usou no passado, é uma ferramenta bastante interessante, ela não é perfeita, mas, por inúmeras razões, essa ferramenta acabou ficando pouco usada na companhia e a gente no RH passou a não usá-la também”.

O uso de contratos de metas com indicadores de RH também é citado pelo entrevistado 1, mas ainda com dificuldades de execução. Ele diz que esse contrato de metas “tem indicadores de gestão de pessoas como índice de favorabilidade da pesquisa de clima, tem PLR, mas ainda não conseguimos ampliar esses indicadores de gestão de pessoas dentro do contrato de metas”.

Além do mapa estratégico e contratos de gestão, foram citados pelos entrevistados como ferramentas de planejamento: a pesquisa de clima organizacional, a elaboração de missão, visão e valores de gestão de pessoas, de matriz SWOT, além da adoção do *design thinking* na discussão dos projetos, e de matriz de responsabilidades, além de gráficos para

acompanhamento dos projetos desenhados.

Apesar dessa variedade de instrumentos citados nas entrevistas, é importante destacar a ressalva de um dos entrevistados, de que “as ferramentas ajudam”, mas que “elas têm a ver com autores do momento, com coisas que lançam no mercado”, não podendo ser encaradas como solução única.

Independentemente da ferramenta a ser adotada no suporte ao planejamento estratégico, os entrevistados destacam a importância da participação do RH no planejamento da empresa e de seu desdobramento dentro da área de RH.

Segundo o entrevistado 1, a participação do RH “avançou muito, a cada ano uma participação maior”, sendo que essa participação traz uma “sensação de importância, a gente se sente parte da estratégia da empresa mesmo”. O entrevistado 2 relata que o RH

participa aportando a discussão sobre valores e das competências organizacionais, a gente participa de uma maneira tangencial, não tão central, principalmente definindo desafio e direcionadores que, de certa forma, tem o potencial de influenciar a discussão de outros direcionadores corporativos.

Já o entrevistado 4 coloca que o “RH levantou como era a visão dos empregados em relação à empresa”, contribuindo, assim, para a definição das prioridades da organização.

Apesar do avanço na participação do RH, o entrevistado 1 avisa que “ela pode ser cada vez mais aprimorada”, pois, segundo ele, “o desenvolvimento do Plano Diretor nós não participamos diretamente não, aos poucos fomos entrando e está tendo uma participação maior e uma entrega maior dessa parte de Gestão de Pessoas dentro do Plano Estratégico”. Já o entrevistado 3 indica uma participação ao longo de todo o processo, onde “o RH participou desde o momento inicial das oficinas e discussões do planejamento estratégico”.

Participar da discussão estratégica das empresas ajuda o RH no entendimento das prioridades da organização, auxiliando, assim, no desenho de seu próprio planejamento e de seus projetos. Tanto o entrevistado 1 quanto o entrevistado 3 indicam a elaboração de projetos de RH a partir da construção do mapa estratégico da empresa.

O entrevistado 2 indica que o RH “tem um modelo de planejamento, tem um desenho próprio, um espaço de criação, entre a operação e o planejamento estratégico da companhia tem um espaço de criação e de desenho da estratégia de RH”. Já o entrevistado 1 coloca que há um desenho de “visão de gestão de pessoas, o que quer chegar, como é que quer chegar ao quadro e, agora, está partindo para fazer um acompanhamento mais de perto”.

Para o melhor entendimento da estratégia das empresas e conseqüente melhor desdobramento no RH, o entrevistado 2 chama a atenção para a necessidade do perfil do profissional de RH. Para ele, é preciso “olhar para o negócio, dar uma atenção, conhecer o negócio, saber o que está se passando, não se perder, não ficar perdido em sua própria matéria e esse é um desafio enorme para os profissionais de RH”. O profissional de RH

tem que conhecer “os resultados, as metas, saber responder sobre isso, a falar sobre isso, ter fluência nisso e isso é um desafio muito grande”.

Por fim, os entrevistados relatam as principais vantagens da participação do RH na discussão estratégica. Para o entrevistado 1,

é importantíssimo, é a estratégia. A gente está participando na estratégia da empresa diretamente, não fica aquela coisa trabalhando desalinhado. Está trabalhando para o que a empresa está precisando tanto na área de educação e qualquer área que envolva a gestão de pessoas e desenvolvimento, está atuando dentro da estratégia, tem que ter essa percepção realmente. Atuando alinhado e não inventando projeto por fora e o que é mais importante.

O entrevistado 2 destaca que

para a área de Recursos Humanos, tem a ver com você ganhar mais legitimidade, ganhar mais status na organização, você fazer com que sua voz seja mais escutada, tem a ver com a valorização dos seus profissionais, tem a ver com o respeito à técnica de quem está ali dentro.

Além disso, o entrevistado 2 coloca que a participação traz “ganho enorme, porque realmente você estará fazendo a gestão do teu capital humano, das pessoas”.

Já o entrevistado 3 diz que

uma participação efetiva do RH na elaboração, nas discussões e no desdobramento do planejamento estratégico permite o alinhamento das ações voltadas para a Gestão de Pessoas com a estratégia e o negócio da empresa [...] ter as ações de RH mais orientadas e possibilitar apontar situações peculiares e específicas que afetam às pessoas na organização, quer retratando expectativas, riscos ou pontos a melhorar.

O entrevistado 4 finaliza dizendo que o processo para eles foi “inovador”, facilitando depois, na justificativa de suas ações e das necessidades de novos recursos.

A seguir, faremos a análise dos resultados apresentados nesta seção, confrontando com as questões encontradas na literatura.

4.3 Análise dos resultados

Partimos nesta etapa para o confronto das questões encontradas nas entrevistas com os achados na literatura. Primeiro, analisamos as entrevistas com base no Quadro 2, apresentado anteriormente, analisando item a item em quadros separados, para, depois, retornarmos ao Quadro 1, quando pretendemos inferir o estágio da gestão estratégica de RH nas empresas estatais.

O Quadro 3 abaixo apresenta a correlação entre os desafios encontrados na literatura com as falas dos entrevistados:

Literatura	Entrevistas
1. Implementação da Gestão Estratégica 2. Mensuração de resultados 3. Relacionamento do RH e a performance organizacional 4. Entender os aspectos externos à organização 5. Alinhar as ações aos públicos de interesse 6. Definição de prioridades 7. Outros desafios, específicos da gestão de RH	1.1 Olhar a longo prazo; 1.2 O RH ser visto como parceiro do negócio; 1.3 Evoluir bastante no que concerne à governança de gestão de pessoas e planejamento estratégico de RH. 2.1 Avaliar e mensurar RH. 3.1 Contribuição para a organização e tornar evidente o custo-benefício de suas ações; 3.2 Desenho da estratégia de RH como desdobramento das estratégias da companhia e a avaliação de recursos humanos no mesmo patamar. 4.1 Momento político e econômico; 4.2 Realidade que está muito desafiadora. 5.1 Envolver mais e estar mais no início. 6.1 Não deixar “ninguém inventar nada independente”; 6.2 Manter projetos integrados. 7.1 Refazer o dimensionamento de pessoal; 7.2 Criar e fazer novos produtos para melhorar a qualidade de vida; 7.3 Ajudar as pessoas a acharem uma carreira dentro da organização; 7.4 Atrair aqueles maiores e melhores.

Quadro 3: Análise dos desafios.

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, todos os desafios encontrados na literatura surgiram, de alguma forma, nas empresas entrevistadas. O primeiro desafio - implantar a gestão estratégica (LENGNICK-HALL et al, 2009; BECKER; HUSELID, 2006; ULRICH; DULEBOHN, 2015; LAWLER III; MOHRMAN, 2003) - aparece na necessidade exposta pelas empresas em olhar o longo prazo, já que muitas relatam o foco excessivo nas atividades de curto prazo, em ser visto como um parceiro do negócio e não como um mero executor, e em avançar nos aspectos de governança e na própria gestão estratégica.

Na sequência, surgem os desafios de mensurar resultados e alinhar esses resultados com a performance organizacional, aspecto central da gestão estratégica de RH apontado na literatura (LENGNICK-HALL et al, 2009; BECKER; HUSELID, 2006; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). As empresas também apontam esse desafio e entendem que precisam demonstrar o resultado efetivo de suas ações no desempenho da organização. Para tanto, precisam avançar na sua avaliação interna, colocando planejamento e avaliação no mesmo patamar.

O quarto desafio diz respeito ao conhecimento do cenário externo às empresas e seus impactos nas ações de RH (ULRICH; DULEBOHN, 2015). Esse foi um item que apareceu de maneira frequente, dado o momento político e econômico do país, que afeta diretamente as empresas estudadas.

Na sequência, verificamos a importância do entendimento das necessidades dos públicos de interesse ao RH (ULRICH; DULEBOHN, 2015). Nas empresas, excluindo o público interno, que geralmente é ouvido por meio de pesquisas de clima organizacional,

pouco foi falado sobre o tema. Considerando a Alta Administração como um público relevante, foi relatada a necessidade de envolvimento antecipado na discussão estratégica, pois como comentado pelos entrevistados, o envolvimento posterior dificulta a adoção de ações mais estratégicas, fazendo o RH trabalhar de forma reativa.

Por fim, a literatura diz respeito à definição de prioridades e priorização de projetos e ações (RING; PERRY, 1985). Esse item surgiu nas entrevistas diante da necessidade de integração dos projetos realizados pelas áreas, pois as empresas maiores possuem unidades de RH descentralizadas, por meio de uma melhoria na governança da definição e priorização de projetos.

Além dos desafios relacionados à adoção do planejamento estratégico em recursos humanos, existem desafios nos próprios processos de RH, tais como política de remuneração (BERQUE, 2005; ULRICH; DULEBOHN, 2015), dimensionamento de pessoal e treinamento (BERQUE, 2005), além de comunicação (ULRICH; DULEBOHN, 2015). As empresas também citaram alguns desafios próprios da gestão de RH, muitos deles motivados pelo momento de crise enfrentado pelo país. Entre eles, destacamos a necessidade de refazer o dimensionamento de pessoal, ajustado às novas necessidades das empresas, a criação de ações que melhoram a qualidade de vida dos empregados, além da discussão sobre carreiras e busca de atração de novos talentos, essencial para a continuidade das atividades.

Associado aos desafios, partimos agora para a análise das dificuldades na adoção da gestão estratégica de RH, conforme quadro 4 resumido abaixo.

Literatura	Entrevistas
1. Restrições orçamentárias 2. Regulação e limitações da legislação 3. Requerimentos estatutários e normas fixadas em leis ou decretos 4. Organizações públicas focam o curto prazo 5. RH não é visto como estratégico 6. Limites à inovação 7. Alta rotatividade dos postos de chefia 8. Interferência política	1.1 Questões orçamentárias. 2.1 Regras que reduzem a flexibilidade. 3.1 Faltam instrumentos de gestão. 4.1 Curto prazo na gestão de custos e redução de investimentos. 5.1 Participação tardia somente na execução; 5.2 Desconsideração em relação à tecnicidade; 5.3 Visto como centro de custo; 5.4 Nem sempre tem esse reconhecimento, tem estereótipos; 5.5 Não tem um <i>link</i> das nossas ações com o planejamento estratégico. 6.1 Parece mais seguro ficar no operacional. 7.1 Constante troca de nomes na diretoria. 8.1 Os empregados estão com medo de privatização.

Quadro 4: Análise das dificuldades.

Fonte: Elaboração própria.

A literatura aponta que uma grande dificuldade do RH está relacionada às restrições orçamentárias (LEGNICK-HALL et al, 2009). Em épocas de crise, como a que vivemos agora, as empresas focam naquelas ações que dão resultado mais direto à companhia. Como o RH ainda enfrenta dificuldades em mensurar seus resultados e sua contribuição direta à companhia, em muitos casos, acaba sofrendo cortes de orçamento. Essa situação foi relatada pelas empresas, que disseram estar sofrendo cortes e precisando criar ações de curto prazo com foco na redução de custos, inviabilizando a tomada de ações mais estratégicas e estruturantes com visão de longo prazo.

No contexto das empresas públicas, a literatura também aponta como dificuldades os excessos de regulamentos, leis e decretos que acabam deixando a gestão pouco flexível em comparação com o setor privado (RING; PERRY, 1985; OSBOURNE, 1993; PERRY, 1993; SCHIKMANN, 2010; MOTTA, 2013), além do foco no curto prazo (RING; PERRY, 1985). Associada a essa questão, também surge o risco de interferências políticas nas empresas e a alta rotatividade dos cargos na Alta Administração (SCHIKMANN, 2010), gerando descontinuidade dos projetos (DA FONSECA et al, 2013).

Todas essas questões foram relatadas pelas empresas, no sentido de que faltam instrumentos de gestão mais adequados às necessidades das empresas públicas e de que os regulamentos e decretos dificultam uma gestão mais estratégica, deixando as empresas muito focadas no curto prazo e na redução de custos, mensurando e controlando o absenteísmo e as horas extras. Em relação à interferência política, todas as empresas sofreram com a mudança de Presidente ou Diretores ao longo de 2016, o que dificulta a continuidade dos projetos. Uma empresa relatou o medo de privatização enfrentado pelos empregados, que faz com que o RH tenha que tomar ações mais voltadas à ambiência interna.

Por fim, a literatura aponta como dificuldades o fato de o RH não ser reconhecido pelo restante da companhia como um verdadeiro parceiro do negócio (DALEY; VASU, 2005; SENDEL et al, 2000; TEO; CRAWFORD, 2005) e os limites à inovação que isso causa (SCHIKMANN, 2010). Essa questão apareceu nas entrevistas no momento em que foi relatado que o RH é pouco envolvido na discussão estratégica, ou envolvido apenas no final, e que, muitas vezes, há desconsideração sobre as discussões de RH por parte das outras áreas, que veem o RH de maneira estereotipada ou apenas como um centro de custo, e não como um parceiro estratégico, o que dificulta o *link* de suas ações com a estratégia geral.

Todo o cenário, associado à falta de mensuração de resultados, conforme relatado por uma empresa, faz com que fique mais seguro para os profissionais de RH atuarem em questões cotidianas e mais operacionais, deixando as questões estratégicas de longo prazo de lado, diminuindo a inovação no RH.

Apesar desses desafios e dificuldades relatados, há, sim, uma busca pelo RH das empresas estatais estudadas em se tornar mais estratégico, mesmo que de maneira

pontual ou ainda pouco instrumentalizada. A seguir, no quadro 5, resumimos as questões relativas à adoção de ferramentas de planejamento estratégico e o planejamento no RH:

Literatura	Entrevistas
1. Desdobramento da estratégia central, considerando os valores	1.1 Missão, visão e valores de gestão de pessoas;
2. <i>Scorecard</i> de RH	1.2 Participa aportando a discussão sobre valores e sobre as competências organizacionais;
	1.3 Participa de uma maneira tangencial, não tão central.
	2.1 Tínhamos até um BSC específico da área de gestão de pessoas, só que agora a empresa está alternando;
	2.2 BSC a gente já usou no passado, acabou ficando pouco usada na companhia.
3. Planejamento de recursos humanos e dimensionamento de pessoal	3.1 <i>Não houve nenhuma fala direcionada a esta ferramenta.</i>
4. Objetivos e metas de longo prazo	4.1 Indicadores de gestão de pessoas.
5. Avaliação de cenários interno e externo	5.1 Matriz SWOT;
	5.2 RH levantou como era a visão dos empregados em relação à empresa.

Quadro 5: Análise das ferramentas e planejamento no RH.

Fonte: Elaboração própria.

A principal ação apontada pela literatura é a participação do RH na discussão estratégica (JULRICH; DULEBOHN, 2015; LENGNICK-HALL, et al, 2009; GUO et al, 2011; DALEY; VASU, 2005; PERRY, 1993; LAWLER III; MORHMAN, 2003; DA FONSECA et al, 2013) que pode acontecer de diferentes maneiras e estágios. As empresas não negam essa participação, ela existe, porém de maneira pontual em momentos específicos ou tangencial, acontecendo em diferentes momentos do processo de planejamento. Foi relatada a participação na discussão na missão, visão, valores, competências organizacionais, porém, enfatizada muitas vezes que ela poderia ocorrer de maneira mais frequente, o que agregaria mais valor à função recursos humanos.

Em relação às ferramentas, a literatura aponta a adoção do mapa estratégico de RH, com objetivos e metas bem claros, o *Scorecard* de RH (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; SCHIKMANN, 2010; BERQUE, 2005), além da avaliação de cenários interno e externo (SCHIKMANN, 2010; BERQUE, 2005; ULRICH; DULEBOHN, 2015). As empresas, no geral, buscam ter esse mapa, mas a adoção de um BSC específico de RH já não é mais uma realidade nas empresas, pois as que o adotaram não o utilizam mais. Por outro lado, a adoção de objetivos e metas continua, mas as empresas relataram que é preciso buscar melhorias nessas metas, principalmente na definição dos indicadores. Por fim, as empresas fazem monitoramento do ambiente interno por meio de pesquisa de clima e uma empresa citou a adoção de matriz SWOT no RH, que faz a avaliação de suas forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças sofridas externamente pela empresa

com desdobramento no RH.

A literatura também aponta a necessidade de o RH conduzir a discussão sobre planejamento de efetivo (SCHIKAMNN, 2010), porém esse item não foi indicado pelos entrevistados como uma ferramenta estratégica. Um entrevistado citou a necessidade de rever os quadros de pessoal dado a mudança de cenário econômico, mas com uma visão de curto prazo.

Para que a adoção do planejamento estratégico no RH aconteça de fato é essencial que seus profissionais estejam preparados (BECKER; HUSELID, 2006; ULRICH; DULEBOHN, 2015). No quadro 6, a seguir, apresentamos o resumo sobre essa questão:

Literatura	Entrevistas
1. Entender do negócio 2. Foco no desenvolvimento da estratégia 3. Habilidades para gestão do negócio e estratégica 4. Visão financeira 5. Capacidade de pesquisa	Olhar para o negócio, dar atenção, conhecer o negócio, saber o que está se passando, não se perder, não ficar perdido em sua própria matéria. Conhecer os resultados, as metas, saber responder sobre isso.

Quadro 6: Profissional de RH desejado.

Fonte: Elaboração própria.

A literatura diz que o profissional de RH precisa entender do negócio, conhecer a estratégia (LAWLER III; MOHRMAN, 2003), ter uma visão financeira (TEO; CRAWFORD, 2005), além de ter capacidade de pesquisa que leve à inovação (PERRY, 1993). Esse quesito foi pouco relatado nas entrevistas, sendo o comentário mais relevante focado no conhecimento do negócio, além das metas e resultados pelo profissional do RH. Visão financeira e capacidade de pesquisa não surgiram nas entrevistas como qualidades desejadas nos profissionais de RH, apesar do foco em redução de custos apontados pelas empresas demandar empregados com essa visão.

Mas o que essa análise indica? Podemos considerar que o RH das empresas estatais avançou do estágio tradicional para o estágio estratégico e parceiro do negócio? O capítulo seguinte apresentará essa conclusão, a partir da análise de dados apresentada nesta seção.

5 | CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal levantar os principais desafios na adoção do planejamento estratégico na gestão de recursos humanos nas empresas públicas, focando nas empresas estatais federais, guiado pela seguinte questão:

“Quais são os principais desafios na adoção do planejamento estratégico na gestão de Recursos Humanos nas empresas públicas?”

Para respondermos essa questão, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de Recursos Humanos de empresas estatais, onde coletamos suas experiências e percepções sobre o avanço da gestão de RH na discussão estratégica de suas empresas.

Verificamos, também, por meio da revisão bibliográfica, que essa discussão vem acontecendo há algumas décadas. Ulrich e Dulebohn descrevem “ondas de transformação” (ULRICH; DULEBOHN, 2015, p. 190), onde o RH sai de uma vertente mais administrativa, tradicional e evolui até um último estágio, em que ele é um parceiro do negócio, atento às mudanças de contexto e de necessidades de seus diversos públicos de interesse.

Para avançar entre esses estágios, a caminhada da gestão de Recursos Humanos não é simples. Ela enfrenta diversos desafios, desde o alinhamento estratégico, passando por posicionamento e reconhecimento entre seus pares como elemento importante na discussão, até chegar na mensuração de seus resultados e na priorização de suas ações, entre outros desafios.

Além dos desafios, encontra muitas dificuldades e, principalmente no caso das estatais, os limites e as imposições de leis trabalhistas antigas e decretos que amarram sua atuação, além das imposições do curto prazo, dos limites orçamentários e da alta rotatividade em postos-chave nas empresas, entre outras questões.

Para superar esses desafios e dificuldades, as empresas precisam adotar ferramentas adequadas para a gestão estratégica na área de RH e precisam de pessoal capacitado, não só nas questões técnicas de recursos humanos, mas, principalmente, no negócio no qual está inserido.

A Figura 1 abaixo, criada a partir da compreensão da literatura, foi utilizada como um norte para a análise das entrevistas:



Figura 1: Transformação da gestão de RH.

Fonte: Elaboração própria.

Também sistematizamos no Quadro 1 abaixo as principais diferenças encontradas

na literatura entre o RH Tradicional e o RH Estratégico / Parceiro do Negócio (SCHIKAMNN, 2010; BERQUE, 2005; DA FONSECA et al 2013; PERRY, 1993; TEO; CRAWFORD, 2005; MESCH; PERRY; WISE, 1995; ULRICH; DULEBOHN, 2015; BRAGA; BENDASSOLLI, 2004; BECKER; HUSELID, 2006):

RH Tradicional	RH Estratégico Parceiro do Negócio
Função de manutenção administrativa	Função central do negócio que discute a estratégia.
Foco em atividades operacionais e burocráticas	Foco nas atividades estratégicas, com política alinhada à missão e à estratégia.
Papel reativo, preocupado com questões emergenciais	Papel ativo, próximo à Alta Administração.
Atenção às despesas de pessoal	Propõe objetivos e metas, contribuindo para o resultado efetivo das empresas.
Protege processos formais	Participa da execução das ações estratégicas.
Foco na performance individual	Foco na performance organizacional.
Falta de preocupação com gestão e planejamento	Pensa estrategicamente.
Centralizado	Decentralizado.
Hierárquico	Flexível.
Paternalista	Gerentes responsáveis pela gestão de pessoas.

Quadro 1: Modelos de Gestão do RH.

Fonte: Elaboração própria.

Observando novamente o Quadro 1 e utilizando por base as entrevistas realizadas, podemos concluir que ainda é prematuro dizer que o RH das empresas estatais é estratégico e real parceiro dos negócios, apesar da vontade expressada por seus gestores.

Principalmente nos relatos de desafios e dificuldades, fica claro o foco no curto prazo para atendimento de questões emergenciais e mais operacionais, a dificuldade de conexão das atividades e a mensuração de resultados em linha com a estratégia e, até mesmo, uma participação mais ativa na discussão estratégica em conjunto com o negócio.

Todas essas características apontam ainda a um RH Tradicional, conforme resumo da literatura contido no Quadro 1. Mas nem tudo parece perdido. Foram relatadas iniciativas que apontam para um caminho que leva ao estágio mais estratégico, como a análise de cenários interno e externo, a participação, ainda que pontual e às vezes tardia, na discussão estratégica e o esboço de um mapa estratégico de RH, com objetivos e metas definidos.

Voltando à pergunta que norteou este trabalho, podemos, agora, dizer que o principal desafio da área de Recursos Humanos na adoção do planejamento estratégico é sair da sua atuação tradicional, focada na rotina operacional de curto prazo, e se colocar como uma área estratégica, capaz de apresentar soluções alinhadas às necessidades dos diversos públicos de interesse, contribuindo para o resultado efetivo do negócio.

No capítulo final deste trabalho, faremos algumas considerações acerca das possíveis ações que o RH pode tomar para dar esse salto e vencer os desafios apontados.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A caminhada não é simples e o cenário não é favorável. São muitas tentações que impedem o RH de dar o salto estratégico. São necessidades urgentes demandadas pelos empregados, restrições das mais diversas impostas pelo cenário político e econômico pelo qual passa o país e que, para os empregados de estatais, acaba gerando medo de privatizações, redução de benefícios, limitações de avanços salariais e, até mesmo, uma comodidade do profissional de RH em ficar na rotina já conhecida.

Dar o salto estratégico não é fácil. Demanda tempo, muito investimento em capacitação e formação de profissionais no negócio e não somente nas técnicas de RH. Demanda mais do que isso. É preciso olhar o longo prazo, buscar o novo, errar, acertar, errar de novo e seguir caminhando. É necessário conquistar o espaço na organização. E, quando conquistar, é preciso mostrar resultado, apresentar a sua contribuição para o negócio.

Como esse salto não é fácil, o RH poderia ficar no meio termo e avançar aos poucos. Ter em sua estrutura a “área quente” do RH, onde acontece o hoje, o curto prazo. Nessa “área quente”, acontecem as relações sindicais, são tratadas as demandas urgentes dos empregados, as mudanças repentinas de legislação são colocadas em prática e o monitoramento do clima organizacional é constante. Essa parte do trabalho, mais parecida com o RH Tradicional, precisa existir, ela é o coração do RH e o cenário apresentado aponta para o protagonismo dessa área no curto prazo.

Mas deve existir nas empresas a “área fria” no RH, onde nada acontece no curto prazo. É nessa área que devem ser pensados os projetos de longo prazo, em alinhamento à estratégia da empresa. Essa área deve analisar o cenário interno e externo no longo prazo, deve mensurar e avaliar os resultados dos processos de RH por meio de indicadores e metas, deve estudar a cultura da empresa, sempre em conexão com o negócio e com os diversos públicos de interesse, internos e externos à companhia. Essa área estratégica e parceira do negócio é o cérebro do RH e ela precisa ter a clareza e a visão para onde vamos e como vamos.

Após ter a visão de longo prazo bem estabelecida e alinhada à estratégia central, o RH pode equilibrar as duas visões, utilizando os projetos estruturantes do longo prazo para resolver também as questões do curto prazo, mas, dessa forma, de maneira mais perene e agregando mais resultado, pois está em linha com as necessidades não só de sindicatos e empregados, mas, também, com o negócio e o ambiente externo. Ambas as áreas precisam ter igual peso e valorização na estrutura do RH.

Sabemos que essa transformação não acontece de uma hora para a outra e não

depende apenas de um gestor isolado. Precisa ser um movimento integrado, envolvendo não só as empresas e seus empregados de RH, mas, também, o governo, no caso das estatais, e o meio acadêmico, que precisa contribuir para o debate e se aproximar mais das organizações e do setor público, apresentando soluções aplicáveis no dia a dia das empresas.

É preciso também avançar na formação dos empregados que atuam em recursos humanos, mesclando diferentes formações e investindo em novas competências, como gestão estratégica, gestão financeira e societária, gerenciamento de projetos e de riscos, além de preparar novas habilidades, como o relacionamento interpessoal, a comunicação e a atuação matricial.

É nesse contexto que este trabalho se inseriu, esperando ter contribuído para o avanço do debate da gestão estratégica de RH nas empresas estatais. Por fim, como pesquisa futura, sugerimos a expansão na análise para estatais estaduais, como por exemplo, a Cemig (MG) e a Cedae (RJ), e outras estatais federais com sede em outros estados, como Banco do Brasil e Correios, que possuem elevado número de empregados em todo o território nacional.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos Enap. Brasília: ENAP, 1997.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of management, v. 32, n. 6, 2006, pp. 898-925.

BERQUE, S. T. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: CAMÕES, M. R. S. Organizadora; PANTOJA, M. J. Organizadora; BERGUE, S. T. Organizador. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

_____. Gestão Estratégica de Pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. Análise, v. 16, n. 2, 2005, pp. 265-284.

BRASIL. Lei Nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 18 abril 2015.

_____. Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

_____. Perfil das Empresas Estatais Federais. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Brasília: MP/SE/DEST, 2014.

_____. Resolução Nº 09 de 08 de outubro de 1996. Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais. Brasília: MPOG, 1996. Disponível em www.planejamento.gov.br Acesso em: 18 abril 2015.

BRESSER PEREIRA, L.C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P.K.(Orgs) Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp. 21-38.

COUTINHO, C. P. Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática. Coimbra: Edições Almedina, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DA COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rio de Janeiro: RAP, v. 42, n. 5, 2008, pp. 829-874.

DA FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 6, 2013, pp. 1451-1476.

DALEY, D. M.; VASU, M. L. Supervisory Perceptions of the Impact of Public Sector Personnel Practices on the Achievement of Multiple Goals Putting the Strategic into Human Resource Management. The American Review of Public Administration, v. 35, n. 2, 2005, pp. 157-167.

FRIESE, S. Qualitative Data Analyses with ATLAS.ti. Londres: Sage Publication, 2014.

GÜNTER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? Psicologia: Teoria e Prática, v. 22, n. 2, 2006, pp 201-210.

GUO, C. et al. Strategic human resources management in nonprofit organizations. Review of Public Personnel Administration, v. 31, n. 3, 2011, pp. 248-269.

HENDERSON, B.D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.A; PORTER, M. (Orgs) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier. 1998. pp. 3-9.

IPEA. Sinopse Macroeconômica. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ipea, 2016. Disponível em <<http://www.ipeadata.gov.br>> Acesso em: 05 ago. 2016.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S. et al. Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

KERLINGER, F.N. Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 2009.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. Cinco décadas de RH. GV executivo, v. 3, n. 3, 2004, pp. 65-69.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. People and Strategy, v. 26, n. 3, 2003, p. 15.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. Human Resource Management Review, v. 19, n. 2, 2009, pp. 64-85.

MAY, T. Pesquisa Social: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MESCH, D. J.; PERRY, J. L.; WISE, L. R. Bureaucratic and strategic human resource management: an empirical comparison in the federal government. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 5, n. 4, 1995, pp. 385-402.

MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.A; PORTER, M. (Orgs) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier. 1998. pp. 419-437.

_____. Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, 2013, pp. 82-90.

_____. Planejamento de Organizações Públicas: foco estratégico. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. Reinventing Government: Introduction. In: Shafritz, J.M & Ott, J.S. Classics of Organization Theory. Harcourt Brace, 1996.

OSBORNE, D. Reinventing government. Public productivity & management Review, 1993, pp. 349-356.

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERRY, J. L. A strategic agenda for public human resource management research. Review of Public Personnel Administration, v. 30, n. 1, 2010, pp. 20-43.

_____. Strategic human resource management. Review of Public Personnel Administration, v. 13, n. 4, 1993, pp. 59-71.

POISTER, T. H; STREIB, G. D. Strategic Management in the public sector: concepts, models and processes. Public Productivity & Management Review, v. 22, n. 3, 1999, pp. 308-325.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review. Nov-dez, 1996, pp. 61-78.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A; PORTER, M. E.(Orgs) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier. 1998. pp. 11-27.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S. Organizadora; PANTOJA, M. J. Organizadora; BERGUE, S. T. Organizador. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SELDEN, S. C. et al. A New Approach to Assessing Performance of State Human Resource Management Systems: A Multi-Level Fuzzy Rule-Based System. Review of Public Personnel Administration, v. 20, n. 3, 2000, pp. 58-74.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Setor Público, v. 30, 2009, pp. 241-250.

TEO, S. TT; CRAWFORD, J. Indicators of strategic HRM effectiveness: A case study of an Australian public sector agency during commercialization. Public Personnel Management, v. 34, n. 1, 2005, pp. 1-16.

TEO, S. Evidence of strategic HRM linkages in eleven Australian corporatized public sector organizations. Public Personnel Management, v. 29, n. 4, 2000, pp. 557-574.

ULRICH, D; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, v. 25, 2015, pp. 188-204.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

EMPRESA:

ENTREVISTADO:

FUNÇÃO:

FORMAÇÃO:

TEMPO NA EMPRESA:

TEMPO NA FUNÇÃO:

QUESTÕES:

BLOCO 1: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1) Sua empresa adota o planejamento estratégico de forma regular?
- 2) Qual a participação do RH no planejamento estratégico?
- 3) Na sua opinião, essa participação é adequada?
- 4) Como avançar nessa participação?
- 5) Quais os ganhos que você enxerga nessa participação, para o RH e para a empresa?

BLOCO 2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO RH

- 1) O RH possui planejamento estratégico?
- 2) Em caso positivo, com qual frequência ele é realizado?

- 3) Quais ferramentas o RH utiliza?
- 4) Você considera essas ferramentas adequadas?
- 5) Quais as vantagens em realizar o planejamento estratégico no RH?
- 6) Quais as dificuldades e os desafios?

A CORRUPÇÃO EM EVIDÊNCIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NOS ESTRATOS SUPERIORES DOS PERIÓDICOS BRASILEIROS COM FOCO EM GESTÃO E ÁREAS AFINS

Data de aceite: 02/01/2023

Marcos Eustáquio Soares

RESUMO: Esta revisão sistemática teve por objetivo fazer um levantamento detalhado da produção acadêmica brasileira sobre o tema corrupção nos principais periódicos sobre gestão e áreas afins no mesmo segmento do Sistema Qualis/CAPES. A amostra analisada atingiu 173 artigos, publicados em 53 periódicos diferentes, entre 1994 e fevereiro de 2020. Os artigos foram classificados em dez categorias ou subtemas. Constatou-se que cerca de um terço das pesquisas foram publicadas em apenas três periódicos: Revista Opinião Pública (Unicamp), Revista de Ciências Contábeis e Organizações (USP) e Revista de Administração Pública (FGV). Alinhando-se a algumas agendas internacionais adicionalmente pesquisadas nas bases *Web of Science* e *Scopus*, a categoria predominante foi a de artigos focados em prevenção, controle e combate à corrupção. Como resultado da investigação, foram elencadas cerca de cinquenta agendas de pesquisas para trabalhos futuros, sendo uma delas vinculada ao alerta da organização Transparência Internacional

sobre o alto risco de corrupção na compra de medicamentos e equipamentos para combate à COVID-19. Por fim, e como contribuição original, sugeriu-se a pesquisa das possíveis relações entre aditivos contratuais e corrupção nas compras e nas obras realizadas pelos órgãos públicos brasileiros.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública; agenda de pesquisa; corrupção; revisão sistemática.

ABSTRACT: This systematic review aimed to make a detailed survey of the Brazilian academic production on the theme corruption in the main journals on management and related areas in the same segment of the Qualis/CAPES System. The sample analyzed reached 173 articles, published in 53 different journals, between 1994 and February 2020. The articles were classified into ten categories or sub-themes. We found that about one third of the research was published in only three journals: Revista Opinião Pública (Unicamp), Revista de Ciências Contábeis e Organizações (USP) and Revista de Administração Pública (FGV). Aligning with some international agendas additionally researched in the Web of Science and

Scopus bases, the predominant category was articles focused on the prevention, control and combat of corruption. As a result of the investigation, about fifty research agendas were listed for future work, one of them being linked to the alert of the Transparency International organization on the high risk of corruption in the purchase of medicines and equipment to combat COVID-19. Finally, and as an original contribution, research was suggested on the possible relations between contractual additives and corruption in the purchases and works performed by Brazilian public agencies.

KEYWORDS: Corruption; public administration; research agenda; systematic review.

INTRODUÇÃO

No senso comum da maioria das sociedades contemporâneas, o simples fato de se ouvir ou se ler a palavra corrupção causa desconforto. Contudo, e até hoje, algumas culturas toleram a corrupção ou até mesmo não percebem nem interpretam certos comportamentos como sendo corruptos. De uma forma ou de outra, o fato concreto é que, para a ciência, a corrupção é um fenômeno multifacetado, multidisciplinar e que, por ocorrer em escala global, precisa ser mais estudado, sobretudo pelas suas consequências na história de todas as civilizações.

Dentre outras coisas, a corrupção ocasiona a desconfiança nas instituições, fomenta a desigualdade e a pobreza, degrada o meio ambiente e compromete o desenvolvimento econômico (Transparência Internacional, 2020c). De acordo com o Fundo Monetário Internacional (2016), estima-se que o custo anual mundial com subornos, isoladamente, seja da ordem de dois trilhões de dólares, ou seja, aproximadamente dois por cento do PIB global. Esse número deve ser ainda maior quando se pensa nas diversas formas de corrupção existentes. Como se verá ao longo deste artigo, essa é uma mensuração complexa e que tem merecido esforços da comunidade acadêmica há décadas.

Muitos autores clássicos concluíram que existe uma espécie de simbiose entre a corrupção e a burocracia. Um exemplo disso foi dado por Huntington (1968, p. 69) ao afirmar que, “em termos de crescimento econômico, a única coisa pior que uma sociedade com uma burocracia rígida, supercentralizada e desonesta é aquela com uma burocracia rígida, supercentralizada e honesta”. Porém, além da burocracia, há outras causas em jogo e compreendê-las em profundidade é fundamental para se combater a corrupção, quiçá no seu nascedouro. Sob esse aspecto, inclusive, esta revisão sistemática identificou pesquisas em nível mundial onde os objetos de estudos são o emprego de tecnologias como a inteligência artificial na detecção precoce de indícios de corrupção e o *blockchain* no aumento da segurança nas compras públicas por meios digitais.

Em alguns dos artigos analisados ao longo da construção deste artigo, houve menções claras à escassez de estudos sobre a corrupção no âmbito da ciência da administração, o que no contexto brasileiro pareceu ser ainda mais verdadeiro. Ora, se as consequências da corrupção para a sociedade e as empresas privadas ou públicas são tão

danosas quanto a mídia vem noticiando e várias ciências já comprovaram, por que isso ocorre?

A pergunta que levou à construção deste trabalho foi **“Como o tema corrupção é pesquisado pelos autores nacionais e acolhido nos periódicos situados nos estratos superiores do sistema Qualis/CAPES na área de gestão?”**. Na tentativa de responder, este trabalho foi estruturado em seis partes.

Nesta introdução, a intenção foi despertar o interesse do leitor para o tema estudado. Na segunda parte, o propósito foi explorar alguns dos conceitos de corrupção, fazendo com que a audiência, caso não tenha o conhecimento necessário, se familiarize com o objeto de estudo. A terceira seção se ocupou de relatar os procedimentos metodológicos que levaram à seleção dos artigos revisados. O quarto tópico, que pode ser considerado o mais relevante deste artigo, foi dedicado a uma análise descritiva da literatura revisada. Nele, este pesquisador listou todos os periódicos encontrados, as frequências de artigos em cada um e também os percentuais de ocorrência das categorias ou subtemas abordados dentro da literatura amostral considerada. A quinta parte, por sua vez, agregou e destacou os achados de algumas revisões sistemáticas internacionais e outros artigos recentes e instigantes sobre o tema corrupção, com o intuito de permitir que o leitor compare as agendas em curso e tenha seus próprios *insights* sobre qual ou quais delas queira percorrer. Finalmente, a última seção trouxe as conclusões, as limitações do trabalho e algumas sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na base de periódicos da CAPES, por meio de uma busca simples com o descritor “*corruption*” no campo título, existem artigos revisados por pares desde o final do século XIX. Todavia, o tema adquiriu relevância nas pesquisas acadêmicas internacionais a partir da década de 1960, fato esse evidenciado com a publicação dos trabalhos seminais de McMullan (1961), que esboçou uma teoria da corrupção a partir de casos ocorridos em colônias e ex-colônias britânicas na África ocidental, de Leff (1964), que se concentrou nos efeitos da corrupção burocrática no desenvolvimento econômico, e de Nye (1967), que fez uma análise da relação custo *versus* benefícios da corrupção, com ênfase nos países em desenvolvimento.

Com artigos escritos já nas duas décadas posteriores, outros autores de destaque na literatura são Heidenheimer (1970), que abordou as diferentes formas de percepção, hierarquizou diferentes níveis de corrupção política e também editou livros de referência mundial sobre o tema, Rose-Ackerman (1975, 1978), que se dedicou ao estudo da corrupção sob o viés político-econômico, e também Klitgaard (1988), que conduziu estudos sobre o controle da corrupção nos países em desenvolvimento e também propôs uma fórmula na qual a corrupção seria igual ao monopólio mais a discricionariedade do agente menos a

accountability ($C = M + D - A$).

Corrupção é algo cuja definição não é consensual na literatura, variando no tempo e no espaço e ainda no contexto de diferentes ciências e culturas (Brei, 1996; Miari, Mesquita, & Pardini, 2015; Rose-Ackerman & Palifka, 2016; Silva, 1994). Segundo Tanzi (1998), a corrupção é como um elefante, um animal grande e aparentemente difícil de se definir, porém facilmente reconhecível quando se o vê.

Na sua origem histórica formal, a palavra fez parte do título da obra “Sobre a geração e a corrupção”, de Aristóteles (2009), escrita há cerca de 2.350 anos. Naquele livro, a corrupção se referiu à decomposição, degradação ou até mesmo putrefação de um corpo material, sentido esse que, ao longo do tempo, transcendeu para o chamado “corpo político” e nele se fixou significando ruptura ou deterioração da moral dos gestores públicos (Avritzer, Bignotto, Guimarães, & Starling, 2012).

Uma definição simples e de amplo espectro é aquela dada pela Transparência Internacional (2020c), para a qual a corrupção é o uso abusivo do poder confiado, com vistas à obtenção de ganhos privados. Rose-Ackerman e Palifka (2016, p. 7) ponderaram que tal definição “captura o problema do agente principal na raiz de todos os tipos de corrupção econômica e política - suborno, peculato, nepotismo, tráfico de influência, conflitos de interesses, fraude contábil, fraude eleitoral e assim por diante”. Adicionalmente, tal definição não restringe a corrupção como algo exclusivo do campo público, posto que ela também ocorre dentro das e entre as organizações privadas (Santos, Guevara, & Amorim, 2013; Silva, Pereira, Brito, & Capelle, 2005).

Entretanto, Miranda (2018), ao ter apresentado sua definição funcional para o fenômeno estudado neste artigo, argumentou que o peculato (apropriação indevida, por parte de um funcionário público, de um bem a que ele tenha acesso por causa do cargo que ocupa) e o nepotismo (favorecimento dos vínculos de parentesco, ao invés do mérito, no preenchimento de cargos públicos) não envolvem uma relação de troca e não devem ser considerados formas de corrupção. Complementarmente, Jain (2001, p. 73) lembrou que “lavagem de dinheiro, comércio de drogas e operações no mercado negro não constituem corrupção em si mesmos, porque não envolvem o uso do poder público”.

Evidenciando a essência comportamental intrínseca ao conceito e alinhando-se à definição dada pela Transparência Internacional, que coloca os agentes ativos e passivos da corrupção no centro da discussão, Silva (1994, p. 21) reforçou que a corrupção é “uma espécie de desvio de um padrão de conduta institucionalizado que se caracteriza principalmente pela utilização do público pelo privado com um manifesto propósito de favorecimento pessoal ou grupal”. Como se percebe, tentar definir o fenômeno corrupção a partir do objeto corruptor parece ser um equívoco metodológico. Ao contrário, a definição ou as definições mais próximas da realidade são aquelas centradas nos comportamentos dos corruptores e dos corrompidos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo, pretendeu-se fazer uma revisão sistemática da produção brasileira acerca do tema corrupção apenas nos estratos A1, A2, B1 e B2 dos periódicos nacionais listados no sistema Qualis/CAPES sobre administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, triênio 2013-2016. Como será descrito pormenorizadamente na seção de análise descritiva, foram encontradas três revisões sistemáticas nacionais recentes (2018 e 2019) da literatura nacional e internacional sobre o tema corrupção e que, apesar de terem escopos diferentes do pretendido por este autor, serviram de ponto de partida.

A maior parte da presente pesquisa foi realizada no primeiro trimestre de 2020 e focou nos periódicos com títulos ou abordagens voltados para gestão empresarial, gestão pública, contabilidade, finanças, ciências políticas e ciências sociais. Isso resultou na listagem preliminar de 105 publicações, não havendo nenhuma delas no estrato A1.

Na amostra inicial, optou-se por realizar uma busca restrita aos descritores “corrupção OR *corruption*” dentro do sítio de cada uma das 105 publicações, sem que houvesse delimitação temporal. Assim, foram encontrados 263 artigos em 59 periódicos diferentes, cobrindo o período de 1994 a fevereiro de 2020. A metodologia adotada excluiu a possibilidade da ocorrência de artigos em duplicidade.

Uma vez que a corrupção na esfera privada, a priori, não era o foco desta pesquisa, cada artigo relacionado foi submetido a uma nova filtragem, dessa vez pela leitura detalhada dos títulos e resumos, bem como *scanning* feito com a ajuda da ferramenta de busca do Adobe PDF e o uso alternado dos descritores “públic” ou “*public*”, já que também havia trabalhos publicados no idioma inglês. O *scanning* permitiu identificar que noventa artigos tratavam a corrupção no setor público de maneira superficial, razão pela qual eles foram excluídos.

Como pode ser visto no Quadro 1 (p. 4), após a eliminação dos artigos que não se adequaram aos critérios de busca, a amostra final ficou resumida a 173 artigos, distribuídos em 53 periódicos. Considerando-se a amostra mencionada, verificou-se que apenas três periódicos (5,5% do total) concentraram 30,6% da produção científica sobre o tema corrupção na esfera pública: *i*) Revista Opinião Pública, do Centro de Estudos de Opinião Pública (CESOP) da Unicamp; *ii*) Revista de Contabilidade e Organizações, publicada pela USP; e *iii*) Revista de Administração Pública (RAP). Essa constatação, em si, sugere que os pesquisadores do tema corrupção devem direcionar suas submissões principalmente para aqueles três periódicos.

Periódicos (n=53; artigos=173)	Qualis	Quantidade	Percentual
Opinião Pública	B1	21	12,1%
Revista de Contabilidade e Organizações	A2	17	9,8%
Revista de Administração Pública - RAP	A2	15	8,7%
Administração Pública e Gestão Social - APCS	B1	9	5,2%
Novos Estudos CEBRAP	B1	8	4,6%
Revista de Sociologia e Política	B1	7 (cada)	4% (cada)
Revista do Serviço Público	B2		
Dados	A2	6	3,5%
Revista de Administração USP - RAUSP	A2	5	2,9%
Revista Brasileira de Ciência Política	B2	4 (cada)	2,3% (cada)
Revista Brasileira de Economia	B1		
BBR - Brazilian Business Review	A2	3 (cada)	1,7% (cada)
Estudos Avançados	A2		
Estudos Econômicos	B1		
Nova Economia	B1		
Organizações & Sociedade	A2		
Revista Brasileira de Gestão e Negócios - RBGN	A2		
Revista de Administração Contemporânea - RAC	A2		
Revista de Administração de Empresas - RAE	A2		
Revista de Ciências da Administração	B1		
Revista Políticas Públicas	B2		
Cadernos EBAPE	A2	2 (cada)	1,2% (cada)
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	B2		
Civitas - Revista de Ciências Sociais	B2		
Enfoque Reflexão Contábil	B1		
READ	B1		
Revista Catarinense de Ciência Contábil	B2		
Revista Contemporânea de Contabilidade	A2		
Revista Universo Contábil	A2		
Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	A2	1 (cada)	0,6% (cada)
Brazilian Administration Review - BAR	B1		
Caderno CRH	B1		
Ciências Sociais Unisinos	B2		
Contabilidade, Gestão e Governança	B1		
Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão	B1		
Desenvolvimento em Questão	B2		
Economia Aplicada	B1		
Educação e Pesquisa	B1		
Gestão & Planejamento	B2		
Gestão e Sociedade	B2		
Gestão, Finanças e Contabilidade	B2		
Gestão.Org	B2		
Internext	B2		
Pensar Contábil	B2		
Revista de Administração e Inovação - RAI	B1		
Revista Brasileira de Ciências Sociais	B1		
Revista Brasileira de Finanças	B1		
Revista de Administração da UFMS	B1		
Revista de Administração FACES	B2		
Revista de Administração Mackenzie	B1		
Revista Gestão & Tecnologia	B2		
Revista Organizações em Contexto	B2		
Sociologias	B1		

Quadro 1 – Distribuição dos periódicos A2, B1 e B2 analisados (Sistema Qualis/CAPES – Triênio 2013-2016)

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda especificando os procedimentos metodológicos adotados para a confecção deste artigo, em alguns momentos da pesquisa sentiu-se a necessidade de recorrer a trabalhos seminais sobre o tema corrupção, ora na base de periódicos da CAPES ora em bases específicas como a *Web of Science* e a *Scopus*, utilizando os descritores “*corruption AND review*”. Isso se mostrou relevante no momento de cruzar, analisar e consolidar as agendas mais recentes dos pesquisadores em nível local e mundial, bem como elencar sugestões para trabalhos futuros, agendas essas que foram evidenciadas nos dois próximos tópicos deste trabalho.

ANÁLISE DESCRITIVA DA LITERATURA

Esta seção se dedica a consolidar os principais achados ao longo da pesquisa que culminou neste artigo. O segundo e o terceiro parágrafos se referem especificamente às duas únicas revisões sistemáticas encontradas nos periódicos analisados, sendo a primeira oriunda da Revista de Administração Pública (RAP) e a segunda da Administração Pública e Gestão Social (APGS). No quarto parágrafo, inseriu-se a síntese de uma revisão sistemática da produção nacional sobre o tema corrupção apresentada no Encontro da ANPAD de 2018 e que não constava como publicada em nenhum periódico até a o primeiro trimestre de 2020. Do quinto parágrafo em diante, fez-se uma análise descritiva sintética dos principais artigos por categoria ou subtema de pesquisa, bem como das agendas de pesquisa sugeridas por seus autores, a qual se espera ser útil aos interessados em aprofundar seus estudos sobre o tema corrupção no âmbito da gestão pública. Após o término desta parte descritiva, visando enriquecer o trabalho e para fins de comparação, confrontação e estimulação de *insights*, este trabalho trouxe excertos de algumas agendas de pesquisas apontadas em artigos recentes sobre o tema corrupção publicadas em periódicos internacionais.

Para Marani, Brito, Souza *et al.* (2018), as pesquisas sobre a corrupção se apresentam em seis sentidos: *i)* são introdutórias; *ii)* são conceituais e fenomenológicas; *iii)* são paradigmáticas; *iv)* se ocupam da percepção, causas e consequências; *v)* pensam o controle da corrupção; e *vi)* investigam o tratamento dado pela mídia. Como lacunas para pesquisa, esses autores sugeriram a realização de estudos quantitativos, revisões nos bancos de teses e dissertações brasileiros, aplicação da técnica análise do discurso e, ainda, a produção de material didático sobre corrupção, a exemplo de casos para ensino.

Conforme Souza, Midlej e Silva e Gomes (2019), a literatura internacional sobre corrupção se ocupa de cinco temas centrais: *i)* conceito; *ii)* causas; *iii)* consequências; *iv)* formas de se medir; e *v)* formas de se combater a corrupção. Para esses autores, as futuras agendas de pesquisas deveriam incluir “os possíveis benefícios da corrupção, formas de se identificar e medir a corrupção, os efeitos das recentes reformas contra a corrupção no mundo e a transparência como medida adotada nos distintos países” (Souza *et al.*, 2019,

p. 14), bem como realizar pesquisas documentais sobre o tema no Brasil.

Tomando como base uma revisão sistemática feita nas bases *Spell* e *SciELO*, bem como no banco de teses e dissertações da CAPES e nos anais dos eventos da ANPAD no recorte temporal de 2008 a 2017, Macedo e Valadares (2018) afirmaram que, no Brasil, a ciência do direito é a que mais se interessa pelo tema corrupção e que o mesmo ainda carecia de estudos no âmbito dos poderes legislativo e judiciário, bem como nos executivos estaduais. Essa conclusão, por si só, aponta para a existência de várias possibilidades de pesquisa no âmbito da ciência da administração, em especial no setor público.

No caso do Brasil, por exemplo, Bueno, Brelàz e Salinas (2016) argumentaram que havia seis grandes desafios a serem enfrentados pela administração pública brasileira: *i)* promoção de um governo aberto; *ii)* combate à corrupção; *iii)* o desafio das parcerias; *iv)* prestação de serviços baseada em conhecimento; *v)* compartilhamento dos serviços de apoio; e *vi)* o processo de tomada de decisão. Aqueles autores se alinharam aos que atribuem origens históricas e culturais à corrupção no Brasil, tais como Oliveira Júnior, Costa e Mendes (2016) e, no que concerne à corrupção, enfatizaram o subtema financiamento público de campanhas eleitorais como ponto central de discussão.

A partir dos trabalhos de Marani *et al.* (2018) e Souza *et al.* (2019) e demais considerações feitas na seção de procedimentos metodológicos, este artigo sugere uma categorização um pouco mais ampla para os principais subtemas de pesquisa sobre corrupção, a saber: *i)* conceitos; *ii)* causas; *iii)* consequências; *iv)* percepção; *v)* prevenção, controle e combate; *vi)* publicização; *vii)* medição; *viii)* revisão sistemática; *ix)* perfil/conduta; e *x)* qualidade da gestão.

As quatro primeiras categorias, ou seja, conceitos, causas, consequências e prevenção, controle e combate da corrupção são intuitivas para a sociedade em geral. Para a comunidade acadêmica, a categoria revisão sistemática também se encaixa nesse rol. Contudo, julgou-se ser necessário explicitar um pouco mais a categoria percepção, que neste artigo vai além da chamada visão microscópica da corrupção, atrelada ao pagamento e recebimento de propinas (Avritzer *et al.*, 2012), e da herança cultural brasileira, mais ancorada no coronelismo, mandonismo, clientelismo e patrimonialismo (Medeiros & Freitas Júnior, 2019).

Tratamento similar também foi dado à categoria publicização, aqui entendida como a vinda à tona de todas as formas de corrupção e por todos os canais de divulgação, tornando-as públicas de fato, a exemplo dos resultados de apurações disciplinares existentes nos diários oficiais do setor público brasileiro, não se limitando ao tratamento dado pela mídia na cobertura política das eleições majoritárias (Feres Júnior & Sassara, 2016; Gomes & Medeiros, 2019; Raupp & Gomes de Pinho, 2013) e aos recentes escândalos envolvendo empresas como a Petrobras (Medeiros & Silveira, 2018).

Quanto à oitava categoria, há consenso entre os pesquisadores de que medir a corrupção é algo complexo, sobretudo pelo encobrimento deliberado dos atos corruptos

por parte daqueles que os praticam e tentam, de todas as formas possíveis, torna-os secretos (Abramo, 2005; Tanzi, 1998). Ao que tudo indica, a melhor tentativa genérica de se efetuar a mensuração do fenômeno seja a da Transparência Internacional (2020b), que anualmente divulga um Índice de Percepção da Corrupção, no qual atualmente os países menos corruptos são a Dinamarca e a Nova Zelândia, o mais corrupto é a Somália e o Brasil ocupa a posição intermediária 106 em um *ranking* composto por 180 países. Todavia, essa é uma medida indireta, composta por outros indicadores que apresentam deficiências metodológicas sob o ponto de vista acadêmico. Pode-se, agora, explicitar a decisão pela criação das categorias perfil/conduita do agente e qualidade da gestão.

Embora o artigo de Sodré (2018) pudesse inicialmente ser incluído na categoria percep o da corrup o, a autora conduziu um estudo qualitativo destoante dos demais ao se dedicar ao perfil ou conduita de agentes corruptos ou corrompidos a partir do discurso de seus pares, isto  , servidores públicos das áreas de saúde, educa o e segurança com mais de três anos de experiência funcional. No referido artigo, cuja originalidade justificou a cria o desta nona categoria, essa autora evidenciou a existência de uma organiza o informal na qual circulam boatos, pactos de silêncio e até mesmo censura quando da divulga o de casos internos de corrup o, sobretudo naqueles envolvendo superiores.

Outro artigo que fez uma abordagem diferente das demais pesquisadas, tornando-se assim a décima e última categoria, foi o de Olivieri, Martinelli, Massucatto e Silva (2018), que, a partir de relatórios da Controladoria-Geral da União (CGU) sobre irregularidades na aplica o de recursos federais na área da educa o, concluíram que algumas delas não se tratavam de corrup o em si, mas sim de problemas ocasionados pela m  gestão dos recursos repassados pelo Ministério da Educa o, tais como o armazenamento inadequado de alimentos da merenda escolar, a precariedade ou a superlota o do transporte escolar e o descumprimento da jornada de trabalho dos professores.

Embora parte dos 173 artigos pesquisados nesta revisão pudessem se encaixar majoritariamente em apenas uma das dez categorias já citadas, encontraram-se combina es de duas ou até três em alguns deles. No artigo de Lima, Rufino e Machado (2019), por exemplo, as categorias causas e consequências da corrup o se misturaram ao se aplicar a Teoria da Graxa Sobre Rodas (*Wheel Grease Theory*) para a compreensão do obstáculo criado pela burocracia no desenvolvimento de empresas instaladas no Mercosul. De forma similar, o artigo de Arantes, Gusmão e Costa (2019), que analisou relatórios de *guidance* de empresas investigadas pela Polícia Federal durante as opera es Carne Fraca, Lava Jato e Zelotes, reuniu as categorias publiciza o, consequências e preven o, controle e combate da corrup o.

Indo para um outro nível de análise, entendeu-se que um estudo do percentual das frequências com que cada uma das dez categorias ou subtemas apareceu nos 173 artigos selecionados pudesse sugerir dire es ou sentidos para pesquisas futuras. Uma vez que um mesmo trabalho podia apresentar uma miscel nea de subtemas, impedindo

uma única categorização, foram computadas 247 frequências distribuídas entre as dez categorias presentes nos artigos, número esse que serviu de base para a geração da Figura 1 (abaixo), a qual foi analisada nos próximos parágrafos.

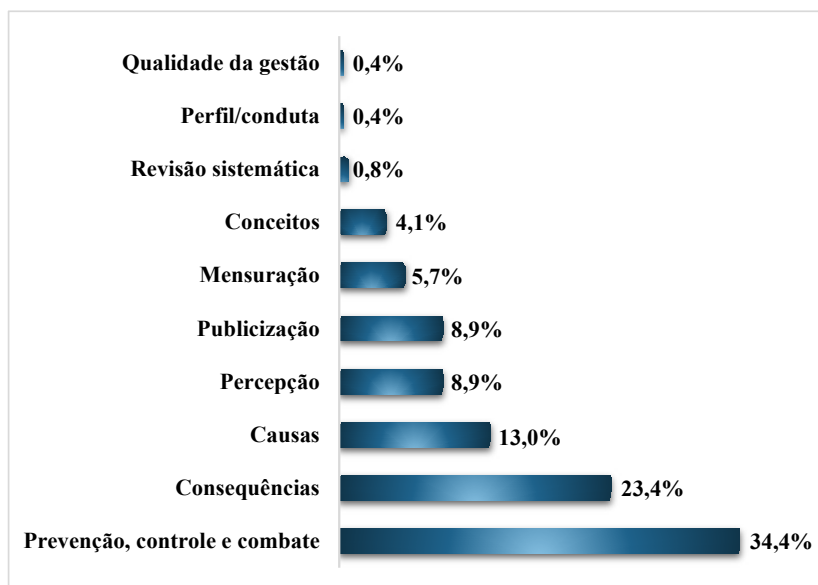


Figura 1 – Categorias/Subtemas de pesquisa sobre corrupção

Fonte: Elaborada pelo autor

A categoria predominante foi a de prevenção, controle e combate à corrupção, abordada em 34,4% dos artigos pesquisados. Essa concentração talvez possa ser explicada pela tendência atual e mais consolidada de se compreender a corrupção como algo danoso para a sociedade (Gonçalves & Andrade, 2019; Lima, Freitas, Oliveira & Leocádio, 2018; Matos, 2015), fazendo um contraponto à corrente que, no final do Século XX, vinculava a celeridade do desenvolvimento econômico (em particular, dos países em desenvolvimento) ao destravamento da burocracia por meio do pagamento de propinas ou até mesmo pela prática legal do *rent-seeking* (Heidenheimer, 1970; Heidenheimer & Johnston, 2007; Rose-Ackerman, 1975, 1978).

Em termos de prevenção, controle e combate à corrupção, Klein, Klein e Luciano (2019) sugeriram pesquisar os aspectos sociais e psicológicos que motivam cidadãos a serem usuários de dados abertos governamentais e façam análises críticas das prestações de contas dos agentes públicos. Nessa mesma linha, Nascimento, Macedo, Siqueira e Rabêlo Neto (2019) recomendaram que fossem feitos estudos acerca do domínio em informática desejável dos cidadãos e ainda sobre como a liberdade de expressão, de imprensa e a transparência (voz e *accountability*) atuam como mediadores da relação entre

a difusão da *internet* e a corrupção governamental.

Ao concluírem pelo uso incipiente e relutante da inteligência artificial pelos técnicos do Tribunal de Contas da União (TCU) no combate à corrupção, Neves, Silva e Carvalho (2019) apresentaram como lacuna o estudo dos riscos e desafios inerentes ao uso daquela tecnologia. Uma outra questão para pesquisa envolvendo o TCU é saber se e até onde os partidos políticos influenciam aquele órgão na fiscalização de atos praticados por altas autoridades do Governo (Fonseca, 2019).

Sob o ponto de vista do controle da corrupção, a literatura analisada neste artigo deu destaque ao Programa de Fiscalização por Sorteios Públicos da Controladoria-Geral da União (CGU), que vigeu entre 2003 e 2015 e foi posteriormente remodelado e rebatizado para Programa de Fiscalização em Entes Federativos (Aranha, 2017; Batista, 2013; Loureiro, Abrucio, Olivieri, & Teixeira, 2012; Santos, Pereira, & Rodrigues, 2018). Como agenda para pesquisas futuras sobre aquele mecanismo, os autores enumeraram a transparência em relação à proposição, aprovação e execução de emendas ao Orçamento Geral da União (Sodré & Alves, 2010) e ainda a mensuração do nível de corrupção municipal (Caldas, Costa, & Pagliarussi, 2016).

Fechando a categoria prevenção, controle e combate à corrupção, foram encontradas recomendações para a realização de pesquisas comparativas subnacionais (Reis, Almeida, & Ferreira, 2018) e transnacionais (Garcia & Teodósio, 2020; Marino, Soares, Luca, & Vasconcelos, 2016; Nascimento, 2018; Silva, Santos, & Ribeiro, 2019), focando na existência e aplicação de instrumentos de controle social e *accountability*.

Em segundo lugar, com 23,4% de ocorrências, a categoria consequências da corrupção abarcou o aumento da pobreza das populações dos países em desenvolvimento (Lopes Júnior, Câmara, Rocha, & Brasil, 2018), a desconfiança nas instituições e nas autoridades públicas (Bonifácio, 2013; Power & Jamison, 2005), a diminuição da participação popular nos momentos e movimentos político-sociais (Bonifácio & Fuks, 2017; Bonifácio & Ribeiro, 2016), os efeitos sobre a bolsa de valores (Kimura, Kayo, Perera, & Kerr, 2012; Marcelo & Barros, 2019; Schmidt, Martins, Santos, & Kloeckner, 2018) e sobre o investimento estrangeiro direto (Ferreira, Carreira, Li, & Serra, 2016; Pessegueiro, Ferreira, Reis, & Pinto, 2018).

Como agendas para pesquisas futuras, os autores acima citados sugeriram, dentre outras coisas, a realização de estudos transnacionais envolvendo ao mesmo tempo os países investidores e recebedores de investimentos, bem como uma ampla aplicação de métodos qualitativos, análise multinível, meta-análises, *surveys* e modelos para a avaliação do efeito moderador dos fatores culturais e comportamentais nos níveis de corrupção.

Dentro da vertente psicológica, Freitas Júnior e Medeiros (2018), após investigarem as estratégias de racionalização adotadas por pessoas envolvidas em escândalos de corrupção (negação de responsabilidade, negação de dano, negação de vítima, ponderações sociais, apelo para lealdades elevadas, negação do ato, metáfora do equilíbrio e postura

cínica), sugeriram pesquisar se e como a culpa e o arrependimento se manifestam nos acusados.

A terceira categoria foi a de causas da corrupção, que apresentou 13,0% das ocorrências. Encaixou-se na mesma, por exemplo, o artigo de Campos, Castelar e Soares (2018), os quais afirmaram que a corrupção está mais presente nos municípios pouco desenvolvidos, de alta densidade demográfica, com fraco controle social e que são vizinhos de municípios com problemas de corrupção, o que para aqueles autores confirmou a relação de vínculos causais da corrupção com a fragilidade institucional, o nível de renda e fatores educacionais.

Finalizando os exemplos enquadrados nesta categoria, outro trabalho a ser destacado é o de Rodrigues e Rodrigues (2019), que evidenciaram a existência de relação entre os *royaltes* pagos às prefeituras de cidades do Estado de Minas Gerais ricas em minerais, a criação e a ocupação desproporcional de cargos públicos e as reeleições dos prefeitos. Nele, os autores recomendaram estudos adicionais para a verificação de relações entre riqueza mineral e corrupção no nível local.

As categorias percepção e publicização da corrupção, que guardam muitas similaridades entre si, ficaram empatadas na quarta posição, com 8,9% das ocorrências cada uma. Nelas, ressaltou-se a escandalização da corrupção, sendo que os estudos futuros deveriam investigar como a democracia e os desenhos institucionais interferem na transparência orçamentária dos países (Reis *et al.*, 2018), como os discursos da mídia afetam o capital reputacional e de mercado das organizações (Medeiros & Silveira, 2018), o mapeamento da corrupção eleitoral na arena pública (Moraes, Andion, & Pinho, 2017), os debates sobre a corrupção nas redes sociais (Paiva, Garcia, & Alcântara, 2017) e a imparcialidade da grande mídia (Gomes & Medeiros, 2019), dentre outras.

Em quinto lugar, com 5,7% das ocorrências, a categoria mensuração da corrupção se evidenciou pela dificuldade enfrentada pelos pesquisadores no sentido de encontrar e manipular os dados (por definição, a corrupção é algo “intangível”), bem como identificar e operacionalizar as variáveis necessárias para uma quantificação razoável das causas e dos efeitos sobre a economia e a sociedade como um todo, sendo essa a grande lacuna a ser explorada (Abramo, 2005; Carvalho, 2008; Marino *et al.*, 2016).

Ocupando a sexta posição, com 4,1% das frequências verificadas na amostra final sob análise, encontram-se os artigos dedicados à conceituação da corrupção. Como foi visto na primeira parte desta revisão sistemática, apesar de a corrupção ser um fenômeno observável em todo o mundo, essa ainda é uma questão controversa, sobretudo por envolver questões culturais e morais, sendo essas últimas mais “plásticas” ou mutáveis na história da humanidade (Melgar, Rossi, & Smith, 2010; Power & González, 2003; Silva *et al.*, 2005).

Em sétimo lugar, a categoria revisão sistemática, com 0,8%, referiu-se aos artigos já descritos no segundo e no terceiro parágrafos desta seção. Enquanto Marani *et al.* (2018)

sugeriram investigar se os servidores públicos comissionados são mais corruptos do que os servidores de carreira, Souza *et al.* (2019) recomendaram estudar os efeitos das reformas em curso pelo mundo voltadas para o combate à corrupção, por exemplo.

Encerrando esta seção, a oitava posição foi ocupada pelas categorias perfil/conduta dos agentes e qualidade da gestão, com 0,4% cada uma. Aqui, Sodré (2018) chamou a atenção para a escassez de pesquisas sobre comportamentos desviantes no setor público e Olivieri *et al.* (2018) sugeriram estudos focados na qualificação dos gestores públicos como forma de se diminuir a má gestão dos recursos públicos.

A AGENDA INTERNACIONAL

No início do Século XXI, a revisão sistemática realizada por Jain (2001) já alertava que a corrupção precisava ser estudada como um fenômeno interdisciplinar, fazendo *links* conceituais com outros fenômenos sociais e também aproveitando as futuras melhorias nas técnicas de medição da própria corrupção e da governança, visando dar mais precisão aos achados anteriores.

Como sugestões para pesquisas futuras, Jain (2001) apontou ainda para a necessária distinção entre o envolvimento do Governo na economia e a correspondente interação com três determinantes políticos da corrupção: *i*) posse de poder discricionário na alocação de recursos; *ii*) obtenção de vantagens econômicas junto aos detentores do poder discricionário; e *iii*) percepção de baixa probabilidade de detecção, investigação e punição (utilidade líquida da corrupção). Ainda segundo aquele autor, as agendas futuras dos pesquisadores deveriam incluir as relações entre tipos de corrupção e regimes de governo, fatores culturais subjacentes à aceitação ou intolerância à corrupção, modelagem da corrupção em todos os níveis (micro, meso e macro), as razões para a perpetuação da corrupção e também mecanismos ou estratégias de combate à corrupção, dentre outras.

Como fruto de uma revisão da literatura sobre a corrupção e a governança no setor público, Monteduro, Hinna e Moi (2016) recomendaram estudos mais aprofundados sobre a formação dos conselhos diretores das empresas públicas, a qualificação dos seus membros e suas atuações no combate à corrupção.

López-Iturriaga e Sanz (2018), baseando-se em dados colhidos na Espanha, desenvolveram um modelo baseado em redes neurais capaz de prever casos de corrupção até três anos antes de eles serem efetivamente detectados, tendo sugerido a sua aplicação em outros países.

Com relação à corrupção nos países emergentes, Cintra, Cassol, Ribeiro e Carvalho (2018) fizeram uma revisão dos artigos mais citados na base *Scopus* e elencaram que, naqueles que focaram na administração pública, foram sugeridas pesquisas longitudinais sobre a aplicação de recursos nos sistemas de saúde e a disponibilização de assistência médica à população, causas da ineficiência na administração pública, custos totais da

influência política nos bancos estatais, criação de modelos para avaliar a relação entre o nível de competição política e o grau de corrupção e também sobre o impacto da publicização na melhoria da qualidade dos políticos, na redução da corrupção e para a implementação de melhorias nas políticas públicas.

Em uma revisão sistemática recente sobre a corrupção dentro do escopo do comércio internacional, Bahoo, Alon e Paltrinieri (2019) pontuaram que há sete agendas de pesquisa em curso no mundo: *i)* a legislação contra a corrupção; *ii)* os determinantes da corrupção; *iii)* o combate à corrupção; *iv)* o efeito da corrupção nas empresas; *v)* o ambiente político e a corrupção; *vi)* a corrupção como um desafio às teorias de gestão; e *vii)* o efeito da corrupção no investimento estrangeiro direto e no comércio.

Moisé (2020) argumentou que o estudo da corrupção seria enriquecido com uma maior coordenação das pesquisas qualitativas e quantitativas, bem como por um olhar mais atento a setores específicos da economia, a exemplo da indústria petrolífera. O caso recente da Petrobras é emblemático nesse sentido.

Ao pesquisar a corrupção em bancos, Bahoo (2020) encontrou vinte sugestões de agendas para pesquisa, sendo que as mais recentes dizem respeito à concessão de empréstimos pelos bancos estatais tanto para a iniciativa privada quanto para empresas públicas, quais tipos de *frameworks* poderiam ser aplicados às economias em desenvolvimento, emergentes ou desenvolvidas, quais *benchmarkings* poderiam ser feitos entre bancos nacionais e estrangeiros no que concerne ao combate à corrupção e, por último, sobre quais mecanismos e estruturas poderiam mitigar ou eliminar os riscos de fraude em canais como o *mobile banking* e as compras *online*.

Encerrando esta seção, é relevante observar que, em tempos de COVID-19 e alinhando-se ao alerta dado pela Transparência Internacional (2020a) acerca do alto risco de corrupção nas transações comerciais envolvendo medicamentos e equipamentos médicos neste momento, Mackey e Cuomo (2020) lembraram inicialmente que o mercado mundial dos serviços de saúde tem gastos anuais estimados em 7,5 trilhões de dólares, sendo que os custos totais da corrupção atingem cerca de 15 a 23 bilhões de dólares. Prosseguindo, aqueles autores sugeriram estudos acerca da utilização de tecnologias digitais nas licitações eletrônicas, o que pode ser uma importante forma de prevenção, controle e combate à corrupção no setor da saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão sistemática foi construída a partir de outras duas encontradas em periódicos nacionais classificados nos estratos A2, B1 e B2 do sistema Qualis/CAPES, triênio 2013-2016, bem como por mais um *working paper* publicado nos Anais do EnANPAD de 2018. Como principal limitação, a qual não desmerece o trabalho realizado e que deverá ser suprida futuramente, recomenda-se pesquisar o tema corrupção no setor

público com mais profundidade nas bases científicas tradicionais (*Web of Science, Scopus* etc.) e, de maneira mais acurada e específica, em periódicos com alto fator de impacto como *Administrative Science Quarterly, Public Administration Review* e *Journal of Public Administration Research and Theory*. Outra limitação a ser considerada é que vários artigos analisados não puderam ser claramente categorizáveis, de forma que o modelo mental e o julgamento deste pesquisador podem ter viesado os menores percentuais apresentados na Figura 1 (p. 7), ou seja, da categoria mensuração em diante. Um trabalho feito por dois ou mais pesquisadores, e seguindo os mesmos procedimentos metodológicos aqui adotados, poderia refinar os percentuais relatados.

Somando-se as sugestões nacionais e internacionais encontradas na literatura analisada, chegou-se a um rol de aproximadamente cinquenta agendas de pesquisa diferentes, fato esse que sugere ou até mesmo afirma que o fenômeno corrupção apresenta um vasto campo para estudos, sobretudo os de natureza multidisciplinar.

A partir deste trabalho e comparando-se todas as agendas nacionais nele relacionadas, confirmou-se uma maior concentração de pesquisas envolvendo a prevenção, o controle e o combate à corrupção, o que também pareceu ir ao encontro das poucas agendas internacionais mencionadas. De maneira geral, pareceu haver fortes indícios de que os direcionadores listados por Bahoo *et al.* (2019) (vide o quarto parágrafo da página 10), desde que feitas as devidas adequações, fomentem pesquisas relevantes no contexto da administração pública.

Caso os futuros pesquisadores queiram enveredar por agendas mais próximas das últimas transformações experimentadas pela sociedade contemporânea, recomendam-se estudos mais profundos acerca do uso das tecnologias digitais (*machine learning, blockchain* etc.) no combate à corrupção, sobretudo em relação às compras governamentais direcionadas à saúde, educação e segurança, para as quais se carregam vultosas somas do orçamento público.

Por fim, e como contribuição original deste pesquisador, sugere-se a investigação da relação hipoteticamente positiva entre os aditivos contratuais, tão comuns nas licitações públicas brasileiras, e a corrupção, tema esse que não foi encontrado em nenhum dos 173 artigos nacionais analisados.

REFERÊNCIAS

Abramo, C. W. (2005). Percepções pantanosas: A dificuldade de medir a corrupção. *Novos Estudos CEBRAP*, (73), 33–37. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002005000300003>

Aranha, A. L. M. (2017). Accountability, corruption and local government: Mapping the control steps. *Brazilian Political Science Review*, 11(2). <https://doi.org/10.1590/1981-3821201700020004>

- Arantes, V. A., Gusmão, I. B., & Costa, M. C. (2019). Análise do relatório de guidance em empresas investigadas pela Polícia Federal: Exame sob a perspectiva do gerenciamento de impressões. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.148176>
- Aristóteles. (2009). *Sobre a geração e a corrupção. Aristóteles: Obras completas*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Avritzer, L., Bignotto, N., Guimarães, J., & Starling, H. M. M. (Orgs.). (2012). *Corrupção: Ensaios e críticas* (2ª ed). Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Bahoo, S. (2020). Corruption in banks: A bibliometric review and agenda. *Finance Research Letters*, (October 2019), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101499>
- Bahoo, S., Alon, I., & Paltrinieri, A. (2019). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, (November), 101660. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>
- Batista, M. (2013). Incentivos da dinâmica política sobre a corrupção: Reeleição, competitividade e coalizões nos municípios brasileiros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28(82), 87–106. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092013000200006>
- Bonifácio, R. (2013). A afeição dos cidadãos pelos políticos mal-afamados: Identificando os perfis associados à aceitação do “rouba, mas faz” no Brasil. *Opinião Pública*, 19(2), 320–345. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762013000200004>
- Bonifácio, R., & Fuks, M. (2017). Desvendando a relação entre corrupção e participação política na América Latina: Diagnóstico e impactos da exposição a atos corruptos sobre a participação política. *Revista de Sociologia e Política*, 25(63), 27–52. <https://doi.org/10.1590/1678-987317256302>
- Bonifácio, R., & Ribeiro, E. (2016). Corrupção e participação política no Brasil: Diagnósticos e consequências. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (20), 7–42. <https://doi.org/10.1590/0103-335220162001>
- Brei, Z. A. (1996). Corrupção: Dificuldades para definição e para um consenso. *Revista de Administração Pública*, 30(1), 64–77. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8128/6943>
- Bueno, R. L. P., Brelaz, G. de, & Salinas, N. S. C. (2016). Administração pública brasileira no século 21: Seis grandes desafios. *Revista do Serviço Público*, 67, 7–28.
- Caldas, O. V., Costa, C. M., & Pagliarussi, M. S. (2016). Corrupção e composição dos gastos governamentais: Evidências a partir do Programa de Fiscalização por Sorteios Públicos da Controladoria-Geral da União. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 237–264. <https://doi.org/10.1590/0034-7612140185>
- Campos, F. de A. O., Castelar, I., & Soares, R. B. (2018). Fatores associados à corrupção municipal em transferências de recursos da União. *Nova Economia*, 28(3), 879–911. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/3050>
- Carvalho, A. G. de. (2008). The effect of institutional development on the growth of Brazilian firms. *Revista Brasileira de Economia*, 62(4), 451–456. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402008000400004>

- Cintra, R. F., Cassol, A., Ribeiro, I., & Carvalho, A. O. de. (2018). Corruption and emerging markets: Systematic review of the most cited. *Research in International Business and Finance*, 45(November 2016), 607–619. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.177>
- Feres Júnior, J., & Sassara, L. de O. (2016). Corrupção, escândalos e a cobertura midiática da política. *Novos Estudos CEBRAP*, 35(02), 204–225. <https://doi.org/10.25091/S0101-3300201600020011>
- Ferreira, M., Carreira, H., Li, D., & Serra, F. (2016). The moderating effect of home country corruption on the host country's ability to attract FDI. *Brazilian Business Review*, 13(4), 94–117. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.4.5>
- Fonseca, T. do N. (2019). Nem indicação política, nem cooperação: A importância da autonomia do TCU no controle de recursos públicos federais transferidos aos municípios. *Dados*, 62(3), 1–52. <https://doi.org/10.1590/001152582019184>
- Freitas Júnior, L. R., & Medeiros, C. R. de O. (2018). Estratégias de racionalização da corrupção nas organizações: Uma análise das declarações de acusados em casos de corrupção no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 8–23. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p8>
- Garcia, L. M., & Teodósio, A. dos S. de S. (2020). Análise de limites dos sistemas de contabilidade e controle para o enfrentamento do problema da corrupção sistêmica no Brasil: Lições dos casos da Suécia e da Itália. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 79–98. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180115>
- Gomes, T. G., & Medeiros, C. R. de O. (2019). Construindo e desconstruindo escândalos de corrupção: A operação Lava-Jato nas interpretações da Veja e Carta Capital. *Organizações & Sociedade*, 26(90), 457–485. <https://doi.org/10.1590/1984-9260904>
- Gonçalves, V. B., & Andrade, D. M. (2019). A corrupção na perspectiva Durkheimiana: Um estudo de caso da Operação Lava Jato. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 271–290. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180192>
- Heidenheimer, A. J. (1970). Perspectives on perception of corruption. In A. J. Heidenheimer (Org.), *Political corruption: Readings in comparative analysis* (p. 18–28). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Heidenheimer, A., & Johnston, M. (2007). *Political corruption: Concepts & contexts*. (A. J. Heidenheimer & M. Johnston, Orgs.) (3ª ed). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies*. New Haven, CT: Yale University Press.
- International Monetary Fund. (2016). *Corruption: Costs and mitigating strategies. Staff Discussion Notes* (Vol. 16). <https://doi.org/10.5089/9781513594330.006>
- Jain, A. K. (2001). Corruption: A review. *Journal of Economic Surveys*, 15(1), 71–121. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00133>
- Kimura, H., Kayo, E. K., Perera, L. C. J., & Kerr, R. B. (2012). Estudo da influência da governança corporativa e do ambiente institucional dos países na lucratividade das empresas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(2). <https://doi.org/10.4013/base.2012.92.01>

- Klein, R. H., Klein, D. C. B., & Luciano, E. M. (2019). Ampliação da transparência de dados abertos governamentais: A percepção dos observatórios sociais brasileiros. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(1), 8–36. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i1.32834>
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Leff, N. H. (1964). Economic development through bureaucratic corruption. *American Behavioral Scientist*, 8(3), 8–14. <https://doi.org/10.1177/000276426400800303>
- Lima, L. V. de A., Rufino, M. A., & Machado, M. R. (2019). Criando dificuldades para vender facilidades: Corrupção, burocracia e crescimento corporativo no Mercosul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, 64–74. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.158324>
- Lima, S. H. de O., Freitas, G. A. de, Oliveira, M. C., & Leocádio, Á. L. (2018). A influência de fatores institucionais sobre a divulgação de informações socioambientais na América Latina. *Revista Universo Contábil*, 14(3), 89–111. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53357>
- Lopes Júnior, E. P., Câmara, S. F., Rocha, L. G., & Brasil, A. (2018). Influência da corrupção nos gastos das empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 695–711. <https://doi.org/10.1590/0034-7612173631>
- López-Iturriaga, F. J., & Sanz, I. P. (2018). Predicting public corruption with neural networks: An analysis of Spanish provinces. *Social Indicators Research*, 140(3), 975–998. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1802-2>
- Loureiro, M. R., Abrucio, F. L., Olivieri, C., & Teixeira, M. A. C. (2012). Do controle interno ao controle social: A múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 17(60), 54–67. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v17n60.3980>
- Macedo, S. V., & Valadares, J. L. (2018). Desvendando a pesquisa sobre corrupção no Brasil: Caracterização geral da produção acadêmica nos últimos dez anos (2008-2017). In *EnANPAD 2018* (Vol. 1488, p. 1–17). Curitiba-PR: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Mackey, T. K., & Cuomo, R. E. (2020). An interdisciplinary review of digital technologies to facilitate anti-corruption, transparency and accountability in medicines procurement. *Global Health Action*, 13(sup1), 1695241. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1695241>
- Marani, S. C. Z., Brito, M. J. de, Souza, G. C. de, & Brito, V. da G. P. (2018). Os sentidos da pesquisa sobre corrupção. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 712–730. <https://doi.org/10.1590/0034-7612175197>
- Marcelo, C., & Barros, E. (2019). Efeito contágio da operação carne fraca sobre o valor das ações dos principais players do mercado de proteínas do Brasil e do México. *Enfoque Reflexão Contábil*, 38(1), 105–122. Recuperado de <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/39966>
- Marino, P. de B. L. P., Soares, R. A., Luca, M. M. M. De, & Vasconcelos, A. C. de. (2016). Indicadores de governança mundial e sua relação com os indicadores socioeconômicos dos países do Brics. *Revista de Administração Pública*, 50(5), 721–744. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144359>

Matos, T. C. C. (2015). Controle democrático de políticas públicas e luta anticorrupção: A experiência da Força Tarefa Popular. *Revista Políticas Públicas*, 18(2), 385. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v18n2p385-397>

McMullan, M. (1961). A theory of corruption. *The Sociological Review*, 9(2), 181–201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1961.tb01093.x>

Medeiros, C. R. de O., & Freitas Júnior, L. R. de. (2019). Padrões discursivos sobre corrupção. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13(e152220), 1–13. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/152220>

Medeiros, C. R. de O., & Silveira, R. A. da. (2018). A Petrobrás nas teias da corrupção: Mecanismos discursivos da mídia brasileira na cobertura da Operação Lava Jato. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 11–20. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i31.134817>

Melgar, N., Rossi, M., & Smith, T. W. (2010). The perception of corruption in a cross-country perspective: Why are some individuals more perceptive than others? *Economia Aplicada*, 14(2), 183–198. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502010000200004>

Miari, R., Mesquita, J., & Pardini, D. (2015). Market efficiency and organizational corruption: Study on the impact on shareholder value. *Brazilian Business Review*, bbrconf(2015), 1–23. <https://doi.org/10.15728/bbrconf.2015.1>

Miranda, L. F. (2018). Unificando os conceitos de corrupção: Uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (25), 237–272. <https://doi.org/10.1590/0103-335220182507>

Moisé, G. M. (2020). Corruption in the oil sector: A systematic review and critique of the literature. *The Extractive Industries and Society*, 7(1), 217–236. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.01.002>

Monteduro, F., Hinna, A., & Moi, S. (2016). Governance and corruption in the public sector: An extended literature review. In A. Hinna, L. Gnan, & Fa. Monteduro (Orgs.), *Governance and performance in public and non-profit organizations* (p. 31–51). Bingley, UK: Emerald Books. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020160000005002>

Moraes, R. L., Andion, C., & Pinho, J. L. (2017). Cartografia das controvérsias na arena pública da corrupção eleitoral no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 846–876. <https://doi.org/10.1590/1679-395154831>

Nascimento, J. C. H. B. do, Macedo, M. A. da S., Siqueira, J. R. M. de, & Rabêlo Neto, A. (2019). Corrupção governamental e difusão do acesso à Internet: Evidências globais. *Revista de Administração Pública*, 53(6), 1011–1039. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170283>

Nascimento, L. N. do. (2018). Mais capacidade estatal, menos corrupção? Uma análise para a América Latina (1996–2015). *Revista de Sociologia e Política*, 26(68), 95–120. <https://doi.org/10.1590/1678987318266806>

Neves, F. R., Silva, P. B. da, & Carvalho, H. L. M. de. (2019). Artificial ladies against corruption: Searching for legitimacy at the Brazilian Supreme Audit Institution. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, 31–50. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.158530>

- Nye, J. S. (1967). Corruption and political development : A cost-benefit analysis. *The American Political Science Review*, 61(2), 417–427. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1953254>
- Oliveira Júnior, T. M., Da Costa, F. J. L., & Mendes, A. P. (2016). Perspectivas teóricas da corrupção no campo da administração pública brasileira: Características, limites e alternativas. *Revista do Serviço Público*, 67, 111–138.
- Olivieri, C., Martinelli, B., Massucatto, P., & Silva, C. B. (2018). Gestão municipal e corrupção na implementação de programas educacionais federais. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 169–179. <https://doi.org/10.1590/0034-7612171081>
- Paiva, A. L. de, Garcia, A. S., & Alcântara, V. de C. (2017). Disputas discursivas sobre corrupção no Brasil: Uma análise discursivo-crítica no Twitter. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 627–647. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160163>
- Pessegueiro, D. M., Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Pinto, C. F. (2018). O impacto da corrupção arbitrária e generalizada nos influxos de IDE e o efeito moderador da distância de corrupção: Evidências da América Latina. *Internext*, 13(1), 50. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13150-62>
- Power, T. J., & González, J. (2003). Cultura política, capital social e percepções sobre corrupção: Uma investigação quantitativa em nível mundial. *Revista de Sociologia e Política*, (21), 51–69. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782003000200005>
- Power, T. J., & Jamison, G. D. (2005). Desconfiança política na América Latina. *Opinião Pública*, 11(1), 64–93. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762005000100003>
- Raupp, F. M., & Gomes de Pinho, J. A. (2013). Accountability em câmaras municipais: Uma investigação em portais eletrônicos. *Revista de Administração*, 48(4), 770–782. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/11.pdf>
- Reis, A. D. O., Almeida, F. M. de, & Ferreira, M. A. M. (2018). Relações entre corrupção percebida e transparência orçamentária: Um estudo com abordagem cross-national. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(37), 158–177. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n37p158>
- Rodrigues, A. de C., & Rodrigues, S. B. (2019). Riqueza mineral, instituições fracas e clientelismo: A maldição dos recursos naturais nos governos locais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, 1–21. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.ro.2019.153089>
- Rose-Ackerman, S. (1975). The economics of corruption. *Journal of Public Economics*, 4(2), 187–203. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(75\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0047-2727(75)90017-1)
- Rose-Ackerman, S. (1978). *Corruption: A study in political economy*. New York, NY: Academic Press.
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform* (2^o ed). New York, NY: Cambridge University Press.
- Santos, R. A. dos, Guevara, A. J. de H., & Amorim, M. C. S. (2013). Corrupção nas organizações privadas: Análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, 48(1), 53–66. <https://doi.org/10.5700/rausp1073>

- Santos, N., Pereira, L., & Rodrigues, D. (2018). Relationship between performance of the FUNDEB municipal board and active and passive waste. *Brazilian Business Review*, 15(5), 460–474. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.4>
- Schmidt, P., Martins, M. A. dos S., Santos, J. L. dos, & Kloeckner, G. de O. (2018). Impactos das Zelotes nas ações das empresas envolvidas. *Revista de Administração FACES*, 17(2), 113–133. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V17N2ART5378>
- Silva, A. M. C. da, Santos, P. R. P., & Ribeiro, C. de M. de A. (2019). Influência da corrupção agregada no desenvolvimento social e na geração de riqueza dos países do Mercosul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, 75–85. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.ro.2019.158512>
- Silva, M. (1994). Corrupção: Tentativa de uma definição funcional. *Revista de Administração Pública*, 28(1), 18–23. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8381/7155>
- Silva, P. J., Pereira, M. C., Brito, M. J. de, & Capelle, M. C. A. (2005). A ação corrupta em uma organização multinacional: Uma análise sob a ótica da abordagem construcionista. *REAd*, 48(11).
- Sodré, A. C. de A., & Alves, M. F. C. (2010). Relação entre emendas parlamentares e corrupção municipal no Brasil: Estudo dos relatórios do programa de fiscalização da Controladoria-Geral da União. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 414–433. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000300003>
- Sodré, R. J. M. (2018). Sobre corruptos, corrompidos e culpados: Relatos de servidores públicos sobre práticas de corrupção. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 21. <https://doi.org/10.11606/ro.v11i31.134465>
- Souza, F. J. de, Midlej e Silva, S. de A., & Gomes, A. de O. (2019). Corrupção no setor público: Agenda de pesquisa e principais debates a partir da literatura internacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(3), 1–18. Recuperado de <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5640>
- Tanzi, V. (1998). *Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9863.pdf>
- Transparência Internacional. (2020a). First response: Procure medical supplies at any cost (and risk). Recuperado em 12 de maio de 2020, de https://www.transparency.org/news/feature/first_response_procure_medical_supplies_at_any_cost_and_risk
- Transparência Internacional. (2020b). *Índice de percepção da corrupção 2019*. Berlin. Recuperado de <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/asset/67:indice-de-percepcao-da-corrupcao-2019?stream=1>
- Transparência Internacional. (2020c). What is corruption ? Recuperado em 5 de abril de 2020, de <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>

AVALIAÇÃO EX-POST COMO INSTRUMENTO DE PERFORMANCE MUNICIPAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A FRAGMENTAÇÃO ENTRE O PLANEJADO E O EFETIVO RESULTADO DA EXPERIÊNCIA DE UM EXTINTO PROGRAMA HABITACIONAL

Data de aceite: 02/01/2023

Carlos Alberto Bispo Marques

<https://orcid.org/0000-0002-4311-2614>

RESUMO: Objetivou-se avaliar a efetividade do Trabalho Técnico Social (TTS) do extinto Programa minha Casa Minha Vida (MCMV/FAR) no município de Itabuna -BA a partir da avaliação de experiência de apropriação socioterritorial de beneficiados pela política de habitação *in loco*. O principal recorte teórico traz a avaliação de políticas e práticas profissionais adstritas a mudanças do modelo de planejamento e gestão que envolvam a visibilidade dos municípios na questão da pública da habitação. Na metodologia ocorreu uma abordagem qualitativa exposta por levantamento bibliográfico, documental e de campo com aplicação de entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicaram que a efetividade do TTS se mostrou frágil e fragmentada quando se avaliou os aspectos de autonomia, protagonismo e participação social enquanto elementos que caracterizaram a apropriação socioterritorial. Nota-se que a investigação se firmou face à insuficiência de avaliação institucional para se identificar informações sobre aspectos

de insatisfações de beneficiados pelo programa habitacional citado. Por fim, as contribuições trazem a oportunidade de manifestar aos que estão incumbidos das tarefas de planejamento, direção, comando e execução de programas, a exemplo deste extinto programa de habitação, a importância que o governo local pode dar à realização de avaliação entre o que se foi planejado e os efetivos resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Política Pública. Habitação de Interesse Social. Apropriação Socioterritorial.

EX-POST EVALUATION AS A MUNICIPAL PERFORMANCE INSTRUMENT IN PUBLIC POLICIES: THE FRAGMENT BETWEEN THE PLANNED AND THE EFFECTIVE RESULT OF THE EXPERIENCE OF AN EXTINCT HOUSING PROGRAM

ABSTRACT: The objective was to evaluate the effectiveness of the Technical Social Work (TTS) of the extinct Minha Casa Minha Vida Program (MCMV/FAR) in the municipality of Itabuna -BA, based on the evaluation of the experience of socio-territorial appropriation of beneficiaries of the housing policy *in loco*. The main theoretical framework brings the evaluation of policies

and professional practices linked to changes in the planning and management model that involve the visibility of municipalities in the issue of public housing. In the methodology there was a qualitative approach exposed by bibliographical, documentary and field survey with application of semi-structured interviews. The results indicated that the effectiveness of the TTS proved fragile and fragmented when evaluating the aspects of autonomy, protagonism and social participation as elements that characterized the socio-territorial appropriation. It is noted that the investigation was established in view of the lack of institutional evaluation to identify information on aspects of dissatisfaction of beneficiaries of the aforementioned housing program. Finally, the contributions bring the opportunity to show those who are in charge of planning, directing, commanding and executing programs, such as this defunct housing program, the importance that the local government can give to carrying out an evaluation of what whether it was planned and the actual results.

KEYWORDS: Public Policy Evaluation. Social Interest Housing. Socioterritorial Appropriation.

1 | INTRODUÇÃO

O estudo exposto é uma tentativa para aproximar-se da análise sobre a concepção do que é um projeto político que se propõe a ampliar a participação da sociedade na definição e acompanhamento de uma agenda de políticas públicas. Em um contexto em que se criam (ou facilitem) instrumentos de maior controle social sobre as ações do Estado, com isso desmonopolizando a formulação e implementações de ações de natureza pública, entre estas, a avaliação de resultados após execução de certas políticas locais.

Desta inquietação, foi movida a (re) leitura da investigação particular da dissertação de mestrado intitulada *A Efetividade do Trabalho Técnico Social no empreendimento do MCMV/FAR em Itabuna-BA: caso da apropriação socioterritorial dos moradores do Vida Nova*, defendida no Programa de Pós-graduação em Planejamento Territorial da Universidade Estadual de Feira de Santana-BA (UEFS). Ainda hoje, sem nenhum recorte de publicação científica, salvo o registro deste atual artigo, que se apresenta.

Extrai-se deste estudo o reconhecimento de que as atuais abordagens administrativas direcionadas ao fazer público fitam-se à busca de modelos de gestão comprometidos com a prestação de contas de seus resultados. Esse contexto pode ser ilustrado por posturas favoráveis à descentralização e modernização de governos municipais.

Nesse sentido, os municípios brasileiros têm-se diversificado em estrutura administrativa e atribuições, ora se organizando por normas próprias, ora sendo organizados pelo Estado segundo às conveniências da Nação que lhes regula a autonomia e defere maiores ou menores incumbências (MEIRELES ,2013). Essa linha de entendimento se embasa nas lições de Bresser-Pereira (1998) quando defendeu a necessidade de se transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial, sob a perspectiva da reforma gerencial brasileira dada as experiências públicas de âmbito internacional.

A lógica destas lições, para este autor supracitado, se explica pela necessidade

de uma nova administração pública com diferencial em relação à administração pública burocrática assentada em princípios do gerencialismo nos três níveis governamentais, em quais se inclui, o governo municipal. Nesse contexto, é dada a importância de se priorizar além da profissionalização de gestores locais, o uso de práticas e(ou) instrumentos já aplicados em organizações do setor privado.

Veloso *et. al* (2011) complementam que os municípios brasileiros ampliaram sua atuação direta em áreas que eram de responsabilidade de outras esferas governamentais, cujos reflexos podem ser vistos pelas exigências de comprovação de desempenhos com a demonstração de resultados que identifiquem o uso de instrumentos de planejamento, coordenação, direção, controle e articulação de políticas públicas ocorridas em âmbito local.

Dentre essas políticas, destacaram-se com maior visibilidade nesta última década, em certos municípios brasileiros, aquelas relacionadas à questão da política de Habitação de Interesse Social (HIS), exemplificada neste estudo pelo emblemático(e extinto) programa Minha Casa Minha Vida com investimentos oriundos do Fundo de Arrendamento Residencial (MCMV/FAR) que objetivou a construção de empreendimentos habitacionais conectados à cidade e destinados a famílias de baixa renda que recebam até 3(três) salários mínimos (SM).

Em Itabuna-BA, base empírica deste estudo, o compromisso por esta política encontrava-se previsto no Plano Diretor Urbano e foi com a adesão ao MCMV/FAR, nos idos anos de 2009, que se identificaram atos administrativos que caracterizaram a implementação e execução de maior amplitude desta política já ocorrida neste município.

À época, entre os acordos firmados na adesão ao programa, destacou-se a responsabilidade do município pela execução do Trabalho Técnico Social (TTS) que foi definido como um componente complementar, desenhado por um conjunto de ações destinadas à autonomia, participação e protagonismo social dos moradores de empreendimentos habitacionais.

Pelas diretrizes do MCMV/FAR, este trabalho seria executado num território de representações de relações sociais, cuja efetividade de seus resultados estaria condicionada a reações da e na realidade local; com possibilidades de serem apreendidas, monitoradas, percebidas, outrossim, avaliadas em qualquer fase desta política.

Ressalta-se que diante da vasta discussão teórica sobre o conceito de território e o fato que o TTS foi executado num território vivenciado cotidianamente, interpretado por essa política pelo seu caráter mais qualitativo, adotou-se então, a compreensão de “*território usado*” como resultado tanto de um processo histórico quanto de uma base material e social das ações humanas (SANTOS, 1988).

Logo, é desse contexto exposto que se indicou a questão norteadora desta investigação: o município de Itabuna realizou ações administrativas, do tipo avaliação *ex-post* deste programa, a fim de conhecer se o TTS promoveu resultados que caracterizaram

a apropriação socioterritorial na realidade dos moradores? Nessa direção, o estudo tem por objetivo avaliar a efetividade da execução do TTS no extinto programa MCMV/FAR no município de Itabuna-BA.

A busca pela possível resposta se justificou pela oportunidade, na gestão de governo municipal, em se verificar a importância de realizar avaliação de resultados de projetos e programas sociais que são (e poderão ser) executados localmente, dada à importância de se comparar os referenciais postos no prévio planejamento com os efetivos resultados entregues aos munícipes assistido pela política pública locais.

No mais, a relevância acadêmica destaca-se pela oportuna identificação de possível insuficiência de avaliação institucional para se extrair, identificar ou sinalizar informações sobre aspectos de (in) satisfações daqueles beneficiados no programa.

Além desta introdução, na próxima seção serão apresentadas contribuições técnico-acadêmicas que trataram o TTS na política de HIS e a questão da apropriação socioterritorial traduzida enquanto condições de direito à cidade; e nesse contexto se destacará a importância da avaliação de programas e projetos sociais. Na sequência será abordada a metodologia e *locus* que contornou a investigação. Por fim, a última seção discutirá a análise dos resultados apreendidos através das fontes primárias e o desfecho do estudo trará as considerações finais e bibliografia que sustentou a investigação.

2 | REFERÊNCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DO ESTUDO

2.1 O Trabalho Técnico Social e a Questão da Apropriação Socioterritorial na Política de Habitação de Interesse Social

Referenciais que abordam o TTS em Políticas de HIS demonstram que nem sempre houve uniformidade das ações deste trabalho face às limitações de sua regulamentação institucional, elaboração e operacionalização pelos entes públicos responsáveis (IAMAMOTO e CARVALHO, 2009; PAZ, 2014). Alguns estudos empíricos retratam historicamente a execução deste trabalho apenas por profissionais da área de Serviço Social direcionado ao levantamento de aspectos da vida de moradores de bairros operários, de favelas ou cortiços nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo (IAMAMOTO e CARVALHO, 2009; TABOADA e PAZ, 2010).

Em outros momentos, o TTS objetivou atender à exigência governamental para um trabalho de gestão condominial e acompanhamento da adimplência dos mutuários e a preocupação com a organização comunitária (PAZ, 2014). Essas ocorrências técnico-administrativas, conforme Raichelis, Paz e Oliveira (2008, p. 237), demonstraram historicamente, a “fragmentação de ações que provocaram a dicotomia entre social e físico, o imediatismo e o voluntarismo das iniciativas, a partir de pressões institucionais para o equacionamento de emergências sociais ou políticas”.

No contexto do extinto MCMV/FAR o TTS foi planejado para o desempenho de ações

que deveriam promover a inserção urbana dos empreendimentos habitacionais construídos na cidade, verificadas através de resultados que identificariam o direito à moradia, o direito à cidade, o exercício da cidadania e a qualidade de vida de munícipes atendidos pela política de HIS.

Para isso, os municípios deveriam assumir a responsabilidade pela execução do trabalho de forma direta ou terceirizada, recebendo, para tanto, valores de repasse, normas e orientações para elaboração e contratação, segundo a Portaria 21/2014. Nesse cenário, o empreendimento habitacional, construído pelo programa MCMV/FAR, era caracterizado por um território dinâmico em que as relações sociais de poder, convivência, interesses, expectativas eram diversificadas e formavam uma visão multidimensional desta realidade; por isso, que tal a política de HIS demandaria a realização de um trabalho complementar do programa.

Depreende-se daí oportunidade de ratificar os ensinamentos de Santos(1988) no sentido da definição e (re)conhecimento deste território com seus desdobramentos se explicar a questão da apropriação socioterritorial, para tanto, quando se considera o espaço geográfico do empreendimento habitacional não como sinônimo de território, mas sim, como um *território usado* percebido pelo resultado do processo histórico de base material e social de novas ações humanas que precisam ser materializadas pelos aspectos da autonomia, protagonismo e participação social dos moradores.

Ou seja, o *território usado* que é vivenciado e historicizado pelos atores sociais precisava ser (re) conhecido pelo ente municipal no processo de elaboração, execução, monitoramento e avaliação do TTS, pois, era uma das condições fundamentais para se afastar o risco da alienação, da perda de sentido da existência individual e coletiva e do risco de renúncia ao futuro dos moradores do empreendimento construído (SANTOS, 1988).

Por esse olhar, os atores sociais identificados no TTS desempenhariam distintos e interdependentes papéis, conforme a Figura 1 em ações que seriam condicionantes para a efetividade desse trabalho.

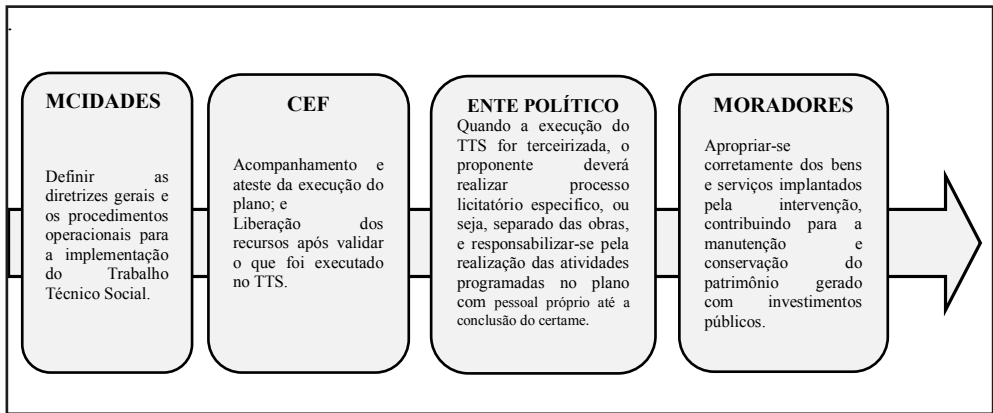


Figura 1 – Principais Atribuições dos Atores Sociais envolvidos no TTS

Fonte: CEF/COTS, 2013.

Os apontamentos destacados na Figura 01 demonstram que os atores sociais precisavam mirar-se numa visão organizacional para além do cunho gerencial estruturada por recortes administrativos do TTS, mas também, avançar no sentido de uma visão crítica da apropriação social deste *território usado* na perspectiva da produção social em constante movimento no empreendimento habitacional edificado na cidade de Itabuna.

A apreensão dessa realidade seria viável considerando-se a forma processual de execução do TTS, destacada na Figura 2 por um conjunto de ações e atividades integradas desde à escrita do diagnóstico do território multicitado até à previsão de acompanhamento e avaliação de cada etapa, respeitando-se às diretrizes propostas pelo extinto programa MCMV/FAR.

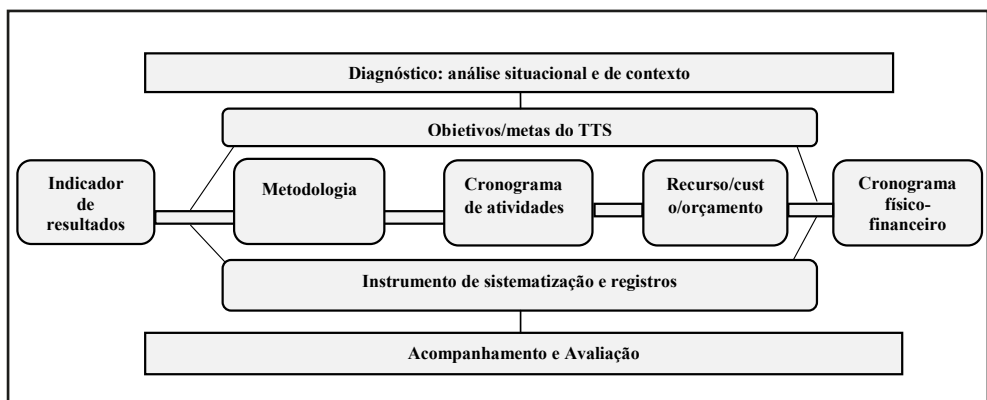


Figura 2 - Fluxo do TTS: do Diagnóstico Situacional ao Relatório de Avaliação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta dinâmica, a efetividade do TTS poderia ser percebida por meio de validação de resultados que identificariam os aspectos de (in) satisfação relacionados ao seu direito à cidade, isso como possibilidade para se fragmentar a distribuição desigual das atividades humanas na organização socioespacial do processo de produção e reprodução do capital, bem como conhecer a resistência e luta entre as classes sociais que compõem a estrutura social no cenário das cidades (BURNETT, 2012; SILVA, 2013).

A relevância dessa assertiva é cabível porque evidenciaria que as disputas de direito à cidade, promovidas por meio das práticas democráticas percebidas pela autonomia, protagonismo e participação social, seriam necessárias para articulação dos moradores do empreendimento habitacional com outras políticas intersetoriais necessárias, que deveriam estar disponíveis na estrutura municipal. Acredita-se que uma das possibilidades para se afastar a repetição histórica de fragmentação do TTS já apontadas em programas que antecederam ao MCMV/FAR é trazida pela colaboração de Dallabrida (2011) ao propor o estabelecimento de consensos mínimos na articulação deste trabalho entre os atores sociais em respeito às diferentes visões que têm, sendo assim, uma tentativa para o estabelecimento da apropriação socioterritorial como resultado efetivo no encerramento trabalho.

Ainda, para Dallabrida (2011, p. 3) essa apropriação socioterritorial é percebida “histórica e territorialmente pela liderança que exercem localmente a tarefa de promover a definição dos novos rumos do desenvolvimento do território”; assim o *território usado* permitirá enxergar que a casa não pode ser vista, apenas, como um teto ou endereço.

Mas sim, ter a moradia é poder permanecer na cidade, ter acesso a emprego e serviços públicos disponíveis (TAVOROLI, 2016). Isto é, o direito de viver na cidade, nela habitar, deslocar-se e trabalhar, outrossim, o direito de acesso aos bens públicos de uso coletivo, de lazer, cultura, de saúde, entre outros.

Logo, a cidade passa a ser percebida pelos moradores do empreendimento habitacional como *locus* de realização dos seus direitos e participação na condução social de seus destinos na cidade (CARVALHO; RODRIGUES, 2016). Foi visto que o alinhamento para alcançar esse objetivo da política passava por uma metodologia de participação comunitária destacada no Instrumento de Compromisso dos atores sociais com fundamento nas seguintes diretrizes (CEF, 2013): a) Estímulo ao exercício da participação cidadã e do controle social; b) Formação de entidades representativas dos beneficiários; c) Intersetorialidade na abordagem do TTS; d) Disponibilização de informações sobre as políticas de proteção social; e) Articulação com outras políticas públicas de inclusão social; e f) Desenvolvimento de ações visando à elevação socioeconômica, à qualidade de vida das famílias e à sustentabilidade dos empreendimentos.

Não obstante, embora as diretrizes retromencionadas, chamam a atenção que algumas investigações do TTS imersas no contexto do extinto MCMV/FAR apontam limitações enfrentadas por profissionais na articulação com ente municipal quando

enfrentam na realidade um trabalho mais complexo na implementação das ações de projeto governamentais, caracterizado pelo binômio exigência-aceitação que permeava toda a conjuntura de naturalização engendrada no processo da política pública em que o consentimento precisa ser demonstrado no agir do profissional (BORGES, ICASURIAGA e SILVA, 2012; NOBRE, MERCÊS, 2010).

Nota-se que uma alternativa para se contrabalançar esse cenário de limitações, pode ser direcionado pela importância da gestão de políticas públicas e (ou) programas deste tipo, porque conforme Façanha e Marinho (2001, p. 6) “os problemas de gerenciamento (...) não concedem às atividades de avaliação importância significativa (...) pois, a avaliação adquire condição de instrumento central e indispensável de gestão” para aferir seus reais resultados, ou seja, a efetividade dos resultados.

2.2 Avaliação de programas e projeto sociais enquanto instrumento de performance na gestão em políticas públicas locais

O desenho e formulação de uma política pública se desdobram em planos, programas e projetos ordenados por objetivos gerais direcionados para obtenção de resultados. Sendo assim, o programa é visto como um conjunto de projetos e atividades que perseguem os mesmos objetivos; já o projeto, consiste em um empreendimento planejado composto por atividades relacionadas, coordenadas e dirigidas ao alcance de objetivos específicos, em um local ou em várias localidades (RUA, 2009; SECCHI, 2013; COHEN, FRANCO, 2013).

Cohen e Franco (2013, p.73) ainda explicam que “fazendo parte do processo de planejamento de qualquer política pública, a avaliação gera uma retroalimentação que permite escolher entre diferentes projetos (...) cotejar os resultados, possibilita retificar as ações e reorientá-las em direção ao fim postulado”. Nota-se na avaliação de programas e projetos sociais que ela coincide com o crescimento e o aperfeiçoamento de diretrizes vinculadas às mudanças ideológicas, políticas e demográficas do país (ROSSI, LIPSEY, FREEMAN, 2004). No caso brasileiro, pode-se registrar essa assertiva através do modelo de transferência de responsabilidades e demandas sociais, por exemplo, aos municipais, com a promulgação da Carta Política de 1988.

Para isso, diferentes critérios podem ser adotados para se avaliar, considerando-se os objetivos traçados para programas e (ou) projetos, diante dos resultados ou efeitos deles esperados. Um desses critérios, é o da efetividade (FIGUEIREDO, FIGUEIREDO, 1986) entendido como capaz de demonstrar resultados econômicos, socioculturais, institucionais, ambientais de longo prazo relacionados ao aprimoramento dos objetivos delineados (ARRETICHE, 1998; FAÇANHA; MARINHO, 2001).

Ou seja, deflagrar a avaliação de uma política dando-se relevância ao critério da efetividade, segundo Arretiche (1998, p. 31) é proceder “ao exame da relação entre a implementação de um determinado programa e seus resultados”, ou melhor, verificar ocorrência de “efetiva mudança nas condições sociais prévias da vida das populações

atingidas pelo programa sob avaliação”. Assim, o critério da efetividade substantiva é capaz de aferir mudanças qualitativas nas condições sociais de vida da população-alvo; logo no campo de públicas esse critério diz respeito além da implementação e o aprimoramento de objetivos, a promoção de (re) conhecimento de que as realizações ocorridas no programa indicaram sua permanência e estruturação de objetivos verdadeiros (FIGUEIREDO, FIGUEIREDO, 1986; MARINHO e FAÇANHA, 2001).

Em função do momento de avaliação de uma política pública, destacam-se entre os autores consultados, as expressões: *ex-antes* ou *ex-post*. Assim, quando a intenção de avaliar recai antes de se iniciar a elaboração do programa ou projeto social, ela é classificada em *ex-antes* (COHEN; FRANCO, 2013; DRAIBE, 2001) e visa apoiar a tomada de decisão para realização ou não do programa ou projeto (COTTA, DELLA PORTA, MORLINO, 2001). Por outro lado, para avaliação *ex-post* é necessário que o programa ou projeto social já tenha sido concluído, assim será possível avaliar seus resultados (COSTA e CASTANHAR, 2003; COHEN, FRANCO, 2013).

3 | CONTORNO METODOLÓGICO

O município de Itabuna, base local da realidade empírica dessa pesquisa, dista 433 km da capital Salvador com uma área de 443,198 km² que abriga uma população de 213.685 habitantes (IBGE, 2020). É conhecido na sua linha do tempo entre o vilarejo de Tabocas em 1949 e Itabuna, cuja emancipação política ocorreu em 28 de julho de 1910. A partir de 1990 o município sofreu o revés da monocultura do cacau que reduziu uma das suas riquezas, o cacau. Segundo Gasparetto (1998, p.74) “ a acumulação de capital realizada pelo cacau promoveu a industrialização e o crescimento econômico de outros centros urbanos do estado da Bahia, a exemplo, a capital, Salvador-BA.

Para Fundação João Pinheiro (2014) quando o município fez adesão ao programa MCMV/FAR apresentava um déficit habitacional de 77,66% do total de 7.592 de unidades habitacionais necessárias na cidade, assentando sobre este levantamento angariou recursos da União para a construção de 10(dez) empreendimentos habitacionais, entre os quais se encontra o empreendimento Habitacional Vida Nova ocupado a partir de 2010, destacado na Figura 3.

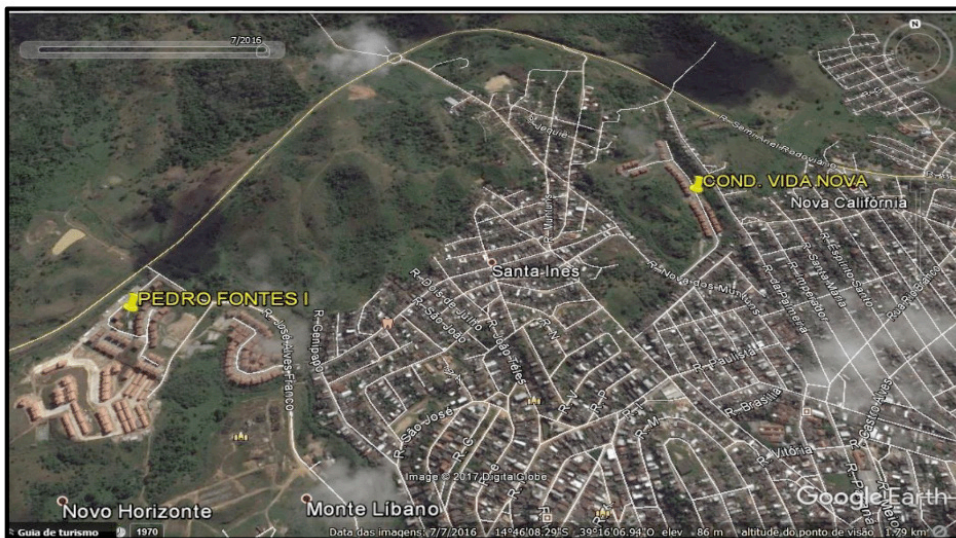


Figura 3 - Localização do empreendimento Habitacional Vida Nova em Itabuna-BA.

Fonte: Google Earth.

A seleção deste empreendimento justificou-se pela oportunidade de acesso às fontes secundárias entre anos de 2016, 2018 e 2019, assim identificadas pelos documentos comprobatórios de conclusão do TTS, por exemplo, relatórios das ações, processo licitatório de contratação da equipe, ata de ocorrências, certa pesquisa de opinião dos moradores, prestação de contas dos recursos investidos à CEF/Mcidades (ministério extinto) e ao Tribunal de Contas do Município (TCM).

A metodologia que contornou o estudo percorreu através de quatro etapas, cuja trajetória é desenhada na Figura 4: (i) bibliográfica que se destinou ao levantamento de base técnico-acadêmica sobre o TTS na política pública de HIS. Outra (ii) documental, realizada pelo levantamento de informações acerca dos compromissos firmados pelo município com o programa. Uma (iii) descritiva e exploratória em que se traçou um quadro de Itabuna com suas características socioeconômicas, por fim a (iv) etapa de trabalho de campo com aplicação de entrevistas semiestruturadas com moradores do Empreendimento Habitacional Vida Nova.

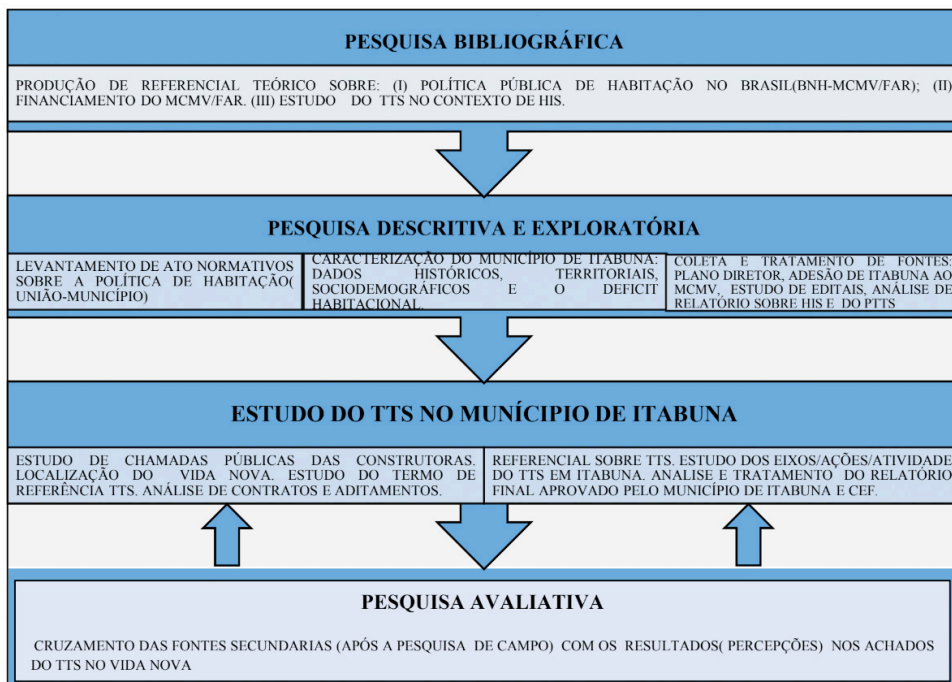


Figura 4- Trajetória da Pesquisa.

Fonte: Elaboração do autor.

Nessa última etapa, a investigação se materializou com uma amostra aleatória formada por 46(quarenta seis) sujeitos, dos quais, selecionados 2(dois) dois moradores de cada um dos 23(vinte três) blocos do empreendimento habitacional. O primeiro que era integrante da liderança de bloco ou partícipe do grupo gestor. Pelas diretrizes do extinto programa habitacional, este morador seria multiplicador dos conteúdos apresentados pelo TTS aos vizinhos de blocos.

Já o segundo, foi escolhido tendo em vista sua facultatividade de participação TTS. Assim, intencionou-se comparar o juízo de valor de (in) satisfação extraído pelas percepções dos distintos sujeitos amostrais que participaram do TTS. Tal amostra permitiu contornar uma avaliação do TTS através dos depoimentos com intenção de sistematizar as relações de proximidade, divergência e os desafios apreendidos deste trabalho.

4 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

4.1 Referências a uma avaliação *ex-post* da Efetividade do TTS

O empreendimento habitacional Vida Nova está localizado no entorno do bairro Califórnia, cujo diagnóstico anterior ao TTS registrava a representação de 85% de mulheres como chefe de família, em que 54,4% recebiam em média 1 SM. Identificou-se, à época,

no relatório de prestação de contas da equipe que executou o TTS as informações de que: (i) os moradores tinham grande potencial de organização comunitária e condição de estabelecer um grupo gestor de condomínio; (ii) o eixo de trabalho e renda mostrava bons resultados no empreendimento; (iii) Houve desinteresse de inscrição nos cursos de fabricação de vassoura com garrafa *pet* nem de vigilante e porteiro; (iv) houve dificuldades de acesso a alguns apartamentos para divulgar o trabalho devido à instalação de grades entre os andares; por fim, (vi) notou-se a presença de jovens e crianças trancadas em casa enquanto os pais trabalhavam.

Para apreensão, discussão e avaliação de aspectos percebidos neste *território usado* organizou-se, por questões didáticas, os resultados em cinco etapas demonstradas nas percepções apreendidas das entrevistas, expostas a seguir:

4.1.1 Percepções sobre equipe que executou o Trabalho Técnico Social

Pelos depoimentos, 45% dos entrevistados recordaram-se da presença da equipe no empreendimento, 30% lembraram que a equipe era composta por algumas mulheres com os horários de chegada e saída não regulares e os demais 25% relataram que o objetivo do trabalho não ficou “entendido” para eles. Preliminarmente, nota-se que no estágio de ambientação do TTS que faltou nexos entre a metodologia de intervenção prevista e sua importância como componente complementar do extinto MCMV/FAR, pois ¼ (um quarto) dos moradores entrevistados não teve clareza dos motivos deste trabalho no empreendimento, ou seja, a importância de sua execução adstrita pela Política de Habitação.

4.1.2 Percepções sobre a execução do TTS direcionada ao caráter sócio-organizativo dos moradores

Buscou-se avaliar aspectos de mudanças de hábitos e atitudes entre os moradores na convivência dos blocos, procurando assim capturar pistas que demonstrassem permanência de lideranças ou de quaisquer outras formas de organização que identificasse a efetivação dos aspectos de mobilização e comunicação imprescindíveis ao caráter sócio-organizativo dos moradores.

Alguns depoimentos avaliaram o enfraquecimento de várias tentativas de sociabilidade nos blocos. Ilustra-se que entre os entrevistados, 62% foram gestores ou líderes de bloco e as desistências destas funções para acordos coletivos se justificaram com expressões do tipo: “*até que fui em duas palestras que foi interessante porque as moças diziam a importância da gente se respeitar*”. “*Ter cuidado com som alto no apartamento, falou para não colocar varal*”. “*Falar nas reuniões, já viu, dava logo confusão*”. *Daí, hoje, vivemos assim cada um na sua, às vezes fecham o portão, às vezes não fecham*”.

Nota-se pelos recortes dos depoimentos supracitados a repetição proposta de TTS já

conhecida em antecedentes ao MCMV/FAR com o binômio da relação “exigência-aceitação” entre os moradores” direcionada às regras de convivência e pactos socioeducativos para formatação de uma conjuntura de naturalização engendrada no processo de organização dos moradores.

Outras evidências de expressões do tipo - “ *O pessoal da Caixa veio aqui uma vez, logo quando a gente mudou, mas depois sumiu, era para falar sobre nossa organização no condomínio. “Falaram dos muitos cuidados com as paredes”, a gente se respeitar, ter regras e viver com elas*”- demonstram uma avaliação funcionalista para a promoção da sociabilidade entre os moradores.

Do exposto, permite-se avaliar que o TTS se mostrou tendencioso à manutenção de mecanismos de coerção internos com moradores do empreendimento habitacional, fazendo com que aceitassem de uma forma ou de outra as regras estabelecidas (DURKHEIM, 2001) pelos normativos apresentados pela CEF e outros complementares do Município; distanciando, portanto, do estabelecimento de consensos mínimos na articulação deste trabalho entre os atores sociais acerca das diferentes visões que têm do mundo para a conquista da apropriação socioterritorial (DALLABRIDA,2011).

A descontinuidade das funções de liderança e (ou) grupo gestor não efetivou o objetivo de “ampliar o nível de participação, organização das lideranças e representatividade dos moradores nos blocos habitacionais”. Ou seja, os resultados sinalizam ausência de processos de formação política centrada no fortalecimento da autonomia e protagonismo social, na direção de outras demandas sociais necessárias no *território usado*.

4.1.3 Percepções sobre processo de emancipação da mulher no contexto do extinto programa MCMV/FAR

Informa-se que 93% dos entrevistados foram mulheres e chefe de família; pelos depoimentos avalia-se que TTS não conseguiu promover a visão da emancipação social da mulher no processo de seleção e enquanto ator social do programa MCMV/FAR como reflexos da persistência de luta social pela aquisição da casa própria.

De modo geral, as entrevistadas não se percebem socialmente empoderadas e autônomas em condição para buscar melhoria de qualidade de vida na fase pós-ocupação do empreendimento, como se prevê nesta política para as mulheres contempladas no MCMV/FAR.

Exemplifica-se este contexto, pelas falas: “ *a Caixa decidiu que nós mulheres seríamos a titular do apartamento, vi assim meus direitos, mas não senti firmeza depois. “Prometeu, prometeu, e nada fez, nossa obrigação é trabalhar para pagar todo mês a Caixa, senão a gente perde o que assinou, ficou claro isso na reunião com a Caixa.*

As percepções adquiridas nos trechos sinalizam a avaliação de afastamento da efetividade do TTS quando se considera a abordagem de inserção da mulher como interlocutora com as demais políticas implementadas no município de Itabuna. Entre as

diretrizes do programa, as mulheres foram identificadas como responsáveis na e para mediação de outras políticas sociais na cidade, capazes de manter constantes mudanças ou superação necessária nas relações familiares e comunitárias enquanto protagonistas sociais de enfrentamento à exclusão social de gênero nos diversos espaços de decisões.

Vale-se registrar que as mulheres entrevistadas julgam a titularidade adquirida da casa porque são boas credoras. Assim, acredita-se que, conforme Cavalcante (2011, p.08), a “dimensão social e econômica da sustentabilidade dos imóveis fica submetida à abordagem urbanística, funcional para os interesses dominantes”. Logo, distante da visão de conquista social como o direito à moradia por essas mulheres.

4.1.4 Percepções do TTS direcionadas à inserção de aspectos do trabalho e renda

Verificou-se por meio da leitura de certos gestos não verbais dos entrevistados a representação de grau de insatisfação acerca dos cursos ofertados pelo TTS no empreendimento. Situação que se distancia dos resultados encontrados no relatório final apresentado pela da equipe ao município de Itabuna, em que nesse quesito e identifica-se uma avaliação “bons resultados” para o aspecto trabalho e renda.

Os entrevistados retrataram que os cursos previstos no TTS foram praticamente inexistentes, que não houve execução, embora previstas as ações ou atividades dessa natureza no cronograma localizado no plano deste trabalho.

As declarações manifestadas com indignação de promessas não cumpridas podem ser assim, resumidas: *“Numa tarde falou uma vez dos cursos que tinham na lista, muita gente virou a cara, os homens que estavam gostaram mais dos cursos do que as mulheres”*. *“Eu queria alguma coisa diferente, curso recepcionista, telefonista, por exemplo. Esse negócio só de culinária, manicure, salão de beleza, não dá para viver”*. *“Esperei curso de eletricista, pintura, mecânica, refrigeração, mas pra mim, só tinha para porteiro e vigilante, não quis”*.

Pelos excertos supracitados, avaliou-se que não aconteceu uma relação estreita entre subsídios metodológicos que previa o trabalho para eixo trabalho e renda nas ações executadas face às necessidades de melhorias de vida dos moradores do empreendimento. Percebe-se que não foi identificado compromisso para o mapeamento de vocações dos moradores por cursos demandados como se previa o diagnóstico elaborado previamente no plano do TTS.

4.1.5 Percepções do TTS direcionadas ao Direito à cidade e Inserção Urbana dos moradores

Registra-se que 70% consideraram que TTS poderia ter sido melhor se equipe tivesse divulgado sua importância na fase do pós-ocupação no empreendimento, como se observa em trechos de falas que dizem: *“Acho que se tivessem perguntando o que a gente*

tinha vontade saber poderia ter acontecido melhor no quiosque esse trabalho”. “Porque é muito bom ter a casinha da gente, mas a gente foi abandonada aqui, a Caixa sumiu, ninguém da prefeitura não aparece”.

Os depoimentos acima permitem avaliar outra fragilidade deste trabalho e infere-se que no processo de discussão do planejamento TTS, destacado na Figura 2, não foi caracterizado como deliberativo como previam os normativos e diretrizes do extinto programa habitacional MCMV/FAR. É possível reconhecer a natureza informativa do TTS; contudo, distante de aspectos de cooperação, o que conseqüentemente dificultou avaliar mudanças significativas esperadas na vida dos moradores, condicionados a assegurar o direito à cidade e sua inserção urbana.

Os depoimentos do *território usado* imerso no cenário de 23(vinte e três) blocos formados por 450(quatrocentos e cinquenta) imóveis trazem uma leitura apreendida de que a Caixa e o Município avaliaram aspectos visíveis e palpáveis do ponto visto político da Política de HIS, em detrimento da consideração da vivência cotidiana desses moradores, na fase pós-ocupação marcado pela complexidade, multidimensionalidade e imprevisibilidade das relações sociais deste território.

O destaque do trecho: *“Não sabemos se procuramos a Secretaria de Assistência Social para saber de nossos direitos; muito mato ao lado, os ônibus não têm horários certos”*; colabora para avaliar as incertezas do caminho de acesso a autoridades públicas para buscar através de quem serviços públicos e equipamentos sociais necessários. Ou seja, avalia-se que não houve efetividade o TTS que se aproximasse de aspectos da promoção do protagonismo social dos moradores do Vida Nova, como um processo essencial disponível para contrabalançar as situações relatadas.

Portanto, a ausência desses atores sociais no Vida Nova, cujos papéis seriam integrativos pelos ditames desta política na fase de surgimento de demandas contingenciais coesos ao *território usado* foram caracterizados pela desconfiança dos moradores acerca de seus interesses previstos na elaboração, implementação e contratação do TTS.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se a metodologia aplicada no TTS transversalizada pelos depoimentos avaliados no momento *ex-post* deste trabalho, infere-se que os resultados de insatisfação caracterizaram o distanciamento dos aspectos de autonomia, protagonismo e participação social dos moradores previstos nesta política pública de HIS.

Assim, a avaliação *ex-post*, como possível instrumento de performance, indicou o afastamento da efetividade substantiva do TTS por meio das ações e atividades requeridas pelo extinto programa habitacional MCMV/FAR como uma das condições de apropriação socioterritorial explicada como garantia dos moradores deste empreendimento em reconhecer-se como cidadão e ter assegurado o direito e o acesso à cidade de Itabuna.

O estudo considerou que as disputas de direito à cidade não incidiram diretamente pelas intervenções feitas pelo TTS sobre as formas diferenciadas de apropriação e uso do território, dialogadas com os distintos atores sociais envolvidos no programa. Então, a avaliação *ex-post* conseguiu olhar para trás e verificou, pelos recortes de depoimentos citados, ausência de mudanças nas condições prévia de suas vidas asseguradas pelo programa MCMV/FAR.

Nesse ponto, tornou-se possível responder à pergunta inquietadora que motivou a investigação e assim **afirmar** que a falta de avaliação dos resultados pelo município de Itabuna no empreendimento não atendeu exitosamente as diretrizes do pretérito programa. Destaca-se, ainda, para a avaliação de efetividade substantiva do TTS o desafio destinado à compreensão governamental para importância de arranjos institucionais realizados pelo município de Itabuna na articulação interssetorial a fim de suprir as necessidades contingências dos moradores Vida Nova. Acredita-se que essa articulação poderia ser um dos facilitadores de efetividade, aspectos da autonomia, o protagonismo e a participação social dos moradores diante das demandas sociais.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998.

BORGES, V. F.; ICASURIAGA, G. L.; SILVA, V. da. A política urbana e as demandas sócio profissionais ao trabalho do serviço social: os desafios para uma nova inserção. In: SANTOS, R. de C. B. dos. **Trabalho social e política habitacional: entre concepções e discursos**. (Dissertação Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil. Disponível em: <http://ppgss.proesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/2013/rita_de_cassia_barbosa_dos_santos.pdf> Acesso em 5 de jun. 2022.

BRASIL. **Portaria 021/2014**. Disponível em : < <http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosCidades/PAC/Manuais-Gerais-PAC/portaria21.pdf>>. Acesso em 10 de jul. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998.

BURNETT, F.L. Tragédia urbana neoliberal: fim da ilusão civilizatória da cidade capitalista? In: COUTINHO, J.A.; LOPES, J.A. (org.). **Crise do capital, lutas sociais e políticas Públicas**. São Paulo: Xamã, 2012.

Caixa Econômica Federal. **Caderno de Orientação Técnico Social (COTS)**, 2013. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/gov/gov_social/municipal/assistencia_tecnica/produtos/financiamento/pro_moradia/orientacao_tecnica.asp>. Acesso em 12 de jul. 2021.

CARVALHO, C.; RODRIGUES, R. **O Direito à Cidade**. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2016.

CAVALCANTE, L.R. **Sustentabilidade Urbana: do discurso oficial à implementação nas Favelas de Praia da Rosa e Sapucaia**. São Luís: UFMA, 2011.

COHEN, E. FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos.** Revista de Administração Pública, 37(5), 969-992, Ano 2003

COTTA, M.; DELLA, P. D.; MORLINO, L. **Fondamenti di Scienza Politica.** Bolonha: Mulino, 2001.

DALLABRIDA, V. R. Governança Territorial e Desenvolvimento: as experiências de descentralização político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionalização de novas escalas territoriais de governança. Disponível em :< <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area7/area7-artigo11.pdf>>. Acesso em 10 de mar. 2021.

DRAIBE, S. M. Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M. C. R. N.; CARVALHO, M, do C. B. de (Org.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais.** São Paulo: IEE/PUC-SP, 2012.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico.** São Paulo: Martins Claret, 2001.

FAÇANHA, L. O.; MARINHO, A. **Programas Sociais: Efetividade, Eficiência E Eficácia Como Dimensões Operacionais da Avaliação.** Rio de Janeiro, 2001.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. **Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica.** Belo Horizonte: Análise & Conjuntura, 1986.

Fundação João Pinheiro. Déficit Habitacional no Brasil. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Centro de Estatística e Informações. 2014. Disponível em <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/component/jevents/icalrepeat.detail/2014/05/27/22/-/apresentacao-dos-primeiros-resultados-do-deficit-habitacional-no-brasil-anos-2011-e-2012>>. Acesso em 04 jul. de 2022.

GASPARETTO, A. **Perspectivas da região cacauieira numa economia globalizada.** Ilhéus: Especiaria, 1998.

IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. O Serviço Social na cena contemporânea. In. Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais. 2009. Disponível em < http://www.prof.joaoantanas.nom.br/materialdidatico/material/1_-_O_Servico_Social_na_cena_contemporanea.pdf>. Acesso em 04 jul. de 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). Censo Demográfico.

MEIRELLES, H. L. Direito Municipal Brasileiro. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2013.

Município de Itabuna. Plano Diretor Urbano. Disponível em : <<http://www.itabuna.ba.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/Lei-2111-08-Plano-Diretor-1.pdf>>. Acesso em 04 jul. de 2022.

NOBRE, P. G. N.; MERCÊS, R. R. das. A intervenção do assistente social no projeto habitacional portal da Amazônia/orla/sub-bacia I. In: SANTOS, R. de C. B. dos. **Trabalho social e política habitacional: entre concepções e discursos.** (Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil. Disponível em :< http://ppgss.proesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/2013/rita_de_cassia_barbosa_dos_santos.pdf>. Acesso em 30 de jun. 2022.

PAZ, R. D. O. da. **Avaliação do Trabalho Social e dos Impactos na Vida das Famílias no Programa Minha Casa Minha Vida no Município de Osasco/SP.** São Paulo, SP, 2014.

RAICHELIS, R.; PAZ, R. D. O.; OLIVEIRA, I. I. de M. C. Intervenções Urbanas e Trabalho. In: GOMES, M. de F. C.; FERNANDES, L.; MAIA, R. S. (orgs). **Interlocações Urbanas: Cenários, enredos e atores**. Rio de Janeiro: Arco Iris, 2008.

ROSSI, P.H.; LIPSEY, M.W.; FREEMAN, H.E. **Evaluation: a systematic approach**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

RUA, M.G. **Políticas Públicas**. Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasília. CAPES-UAA,2009.

SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: Hucitec,1988.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning,2013.

SILVA, G. V. **Projeto e avaliação de serviços públicos locais orientados à efetividade: estudo de caso sobre uma intervenção em assentamento precário por meio do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)**. 2013. (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

TABOADA, K.J.; PAZ, R.O. de. **Trajatória do Trabalho social em Habitação. In: Trabalho social em Programas e Projetos de Habitação de Interesse Social**. Brasília, 2010.

TAVORALI, B. **Direito à cidade: uma trajetória conceitual**. 2018. Disponível em:< https://www.academia.edu/24028807/Direito_%C3%A0_cidade_uma_trajet%C3%B3ria_conceitual>. Acesso 15 de dez. 2021.

VELOSO, J. F.; MONASTERIO, V., R.; MIRANDA, R. B. Uma visão inicial dos subsistemas da gestão pública municipal. In: VELOSO, J. F. (orgs.). **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. 2011. Disponível em: < http://ppgss.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/2013/rita_de_cassia_barbosa_dos_santos.pdf > Acesso 11 de jun. 2022.

ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 02/01/2023

Mário Sérgio Corsini

Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades “Rui Barbosa”. Pós-Graduação: Gestão de Negócios e Controladoria pela Universidade de Jales SP; Pós-Graduação: Pedagogia Empresarial pelas Faculdades Metropolitanas de Ribeirão Preto SP; Pós-Graduação: Gestão Pública pelas Faculdades Metropolitanas de Ribeirão Preto SP; Pós-Graduação: Educação Financeira com Neurociência para Docentes. Metodologia DSOP. Faculdade Unoeste de Presidente Prudente SP. Pós-Graduação: Contabilidade e Orçamento Público pelas Faculdades Metropolitanas de Ribeirão Preto SP

RESUMO: A análise de negócios é composta de variadas técnicas e ferramentas utilizadas para a compreensão das necessidades e limitações inerentes a uma organização, bem como as potencialidades e oportunidades, com a pretensão de divulgar as mudanças positivas. Portanto, ela age como um diagnóstico completo que indica o percurso para o crescimento e o sucesso organizacional no futuro próximo. Esse projeto quando implementado proporciona

inúmeras vantagens, como transparência sobre pontos fortes e limitações das organizações que serão ultrapassadas na busca dos seus objetivos. A análise de negócios embasa as tomadas de decisões relacionadas a planos de ações para implementação e melhorias. É necessário ter conhecimento de que, na análise de negócios, o objetivo é sempre produzir valor e entender como esse valor é produzido para o seu cliente, potencializando-o. Caso sua empresa possua um planejamento estratégico bem estruturado, chegou o momento de analisá-lo de maneira que possibilite identificar os objetivos do seu negócio e como ele interage com o valor que é gerado para o cliente e quais serão as principais necessidades ou demandas. Para identificar os processos, é primordial que contacte com cada setor da organização para compreender como as atividades são desenvolvidas, quem são os responsáveis, quais são os resultados esperados e qual é o relacionamento entre os demais setores.

PALAVRAS-CHAVE: Análises de negócios. Tomadas de decisões. Resultados esperados. Objetivos dos negócios. Potencialidades. Oportunidades.

ABSTRACT: Business analysis is made up

of various techniques and tools used to understand the needs and limitations inherent to an organization, as well as the potential and opportunities, with the intention of disseminating positive changes. Therefore, it acts as a complete diagnosis that points the way to organizational growth and success in the near future. This project when implemented provides numerous advantages, such as transparency about the strengths and limitations of organizations that will be overcome in pursuit of their goals. Business analysis informs decision-making related to action plans for implementation and improvements. It is necessary to be aware that, in business analysis, the objective is always to produce value and to understand how this value is produced for your customer, empowering them. If your company has a well-structured strategic plan, the time has come to analyze it in a way that makes it possible to identify the goals of your business and how it interacts with the value that is generated for the customer and what the main needs or demands will be. To identify the processes, it is essential that you contact with each sector of the organization to understand how the activities are developed, who is responsible, what are the expected results and what is the relationship between the other sectors.

KEYWORDS: Business analysis. Decision making. Expected outcome. Business goals. Potential and opportunities.

1 | INTRODUÇÃO

A Análise de Negócio abarca a compreensão de como as empresas concretizam os seus objetivos e definem as capacidades que requerem para fornecer produtos e serviços para os seus clientes.

Nela está contido a deliberação de metas, como esse objetivo se conecta com os objetivos mais peculiares, a definição dos planos de ação que uma organização pactua para atingir os objetivos e as metas e determinar a maneira como os diversos setores de negócio e as partes interessadas internas e externamente se relacionam.

O planejamento de recursos da empresa é um sistema de informação específico para a administração integrada dos processos que cobre total ou parcialmente os negócios de uma organização e seu trato com a cadeia de suprimentos, clientes e governo.

Esse sistema integra as informações entre os processos de negócios de maneira automática e em tempo real. Ele proporciona uma gestão mais eficiente, melhora os processos, garante uma maior produtividade e reduz os custos.

Ele é composto pelas melhores práticas de negócios do mercado, produz mudanças positivas nos negócios das organizações. Possibilita, também, que as organizações resolvam com agilidade os problemas de conformidade com assuntos regulatórios e fiscais, garantindo a conformidade através de atualização no software quando houver mudanças na legislação.

A cadeia de valor é um instrumento para o gerenciamento dos processos.

Ela é composta pelas tarefas que a organização realiza com a pretensão de criar valor para os clientes e demonstrar a interrelação entre elas.

Ao reforçar essas ligações entre as atividades será inevitável gerar vantagem competitiva favorecendo o desenvolvimento da organização e a sua lucratividade.

Necessário se faz entender que as organizações são detentoras de uma proposta de valor, ou seja, elas são mantenedoras das vantagens que os produtos e serviços possuem em relação à concorrência. Esse é o valor identificado pelo cliente.

A melhor maneira de entender com precisão o que é cadeia de valor é compreender o que significam as palavras cadeia e valor para as organizações e para os clientes.

Neste artigo científico será utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica com embasamento teórico construído a partir de sites bibliográficos específicos.

2 | ANÁLISE DE VALOR: EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS

A Análise de valor é desenvolvida através da utilização de técnicas cujo objetivo é identificar as funções do objeto em estudo, disponibilizando o valor dessas funções e se municiando com os menores custos alcançáveis, assegurando um patamar de qualidade igual ou superior ao do produto inicial.

Analisar valor significa diminuir custos relacionados à produção, elevando a qualidade do produto, do grau de satisfação dos clientes, da porcentagem das vendas e consequentemente dos resultados alcançados pelas organizações.

A cadeia de valor, para Carvalho e Laurindo (2003, p.111), [...] “é um conjunto de atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios”. A análise de valor é imprescindível quando se refere ao estabelecimento do valor desejado em relação performance funcional e a relevância dos recursos materiais ou insumos exigidos para que cada função seja realizada.

Entendendo de outra maneira, ela é útil para quantificar o valor de cada etapa do processo, alcançando as melhores propostas em relação ao custo-benefício do projeto de maneira global.

2.1 Aplicando a análise de valor na padronização de processos produtivos

A eficiência da análise de valor é inquestionável principalmente quando envolve a otimização e a performance funcional, considerando os recursos materiais como elementos imprescindíveis na elaboração de cada função estratégica.

Portanto, ela é também indicada para quantificar o valor de cada fase do processo, buscando alternativas que beneficiam a relação custo-benefício do projeto.

A repetibilidade pode ser conseguida principalmente por meio da padronização, que é o processo de desenvolvimento e combinação de técnicas em que se determinam padrões para os procedimentos operacionais. Trata-se, portanto, de uma ferramenta gerencial relevante para a melhoria do desempenho empresarial (Gonzalez; Martins, 2007, n. p.).

A análise de valor, hoje, é um dos principais instrumentos utilizados nos processos operacionais nas indústrias porque ela oferece informações valiosas quanto aos custos de produção, contribuindo, assim, para a melhoria nas tomadas de decisões e na agregação de valor aos produtos e serviços que serão ofertados no mercado consumidor.

Contudo, é importante observar que a simples imposição de um padrão ao trabalhador não irá criar nele o sentimento de responsabilidade pela atividade que desenvolve. É necessário envolvê-lo no estabelecimento do padrão, explicar seus objetivos e potenciais resultados. Dessa forma, evitando tratá-lo como um mero substituto de uma máquina e priorizando a gerência participativa, haverá muito menos resistência às mudanças e, portanto, as chances de sucesso do processo de padronização aumentarão consideravelmente (Kondo, 2000. n. p.).

2.2 Calculando o valor agregado de cada projeto

A análise do valor agregado é uma análise complexa de um projeto quando ainda na fase de desenvolvimento.

O gerenciamento do valor agregado é um método de medição e registro do desempenho de projetos que baseia-se nos gastos planejados, gastos reais e desempenho técnico alcançado a uma data. O método de medição do desempenho do Valor Agregado fornece o cálculo de variações e índices de desempenho. A Partir dessas medições, define-se o estado atual do projeto e prediz o desempenho futuro, baseado no desempenho anterior do produto. (Lousada, 2006, n. p.)

O valor agregado é o valor orçado do trabalho desenvolvido, realizado até a data atual. Portanto, vale destacar que a análise do valor agregado em projetos permite responder as seguintes perguntas: Quanto foi investido até a presente data? Quanto do trabalho já foi realizado? O trabalho será concluído dentro do prazo orçado e aprovado? O trabalho finalizará no prazo estimado?

2.3 Implantação e gerenciamento de um sistema E.R.P. (Enterprise Resource Planning)

Um ERP (Enterprise Resource Planning) que em sua tradução significa Planejamento dos Recursos da Empresa, é um sistema de apoio na administração dos processos tradicionais de uma organização de maneira global e genérica e com função de um sistema que executa o gerenciamento em diversos setores como contas a pagar a receber, logística, financeiro, contabilidade, recursos humanos, controle de matéria-prima, e atendendo em alguns casos demandas jurídicas.

“Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos

Esse sistema é um software cujo armazenamento poderá ser realizado através de um servidor próprio, ou armazenado em nuvem ou distribuído em diversas unidades de hardware.

Tem como objetivo prioritário a automatização das práticas rotineiras das organizações com a pretensão de padronizar os processos e o fluxo das informações integrando todas as áreas das organizações.

Com a utilização de um sistema ERP, o monitoramento da performance diminuirá os custos operacionais, aumentando a eficácia produtiva, premeditando cenários e otimizando a gestão das organizações.

Caso a empresa esteja com problemas quanto a organização das informações e conseqüentemente com a transmissão das mesmas entre as diversas áreas, este é o momento propício para a implantação de um sistema ERP.

O sistema ERP é um sistema organizacional otimizado e unificado que automatiza os processos repetitivos agregando as informações relevantes em um único espaço, facilitando a análise dos resultados e apoiando o lançamento de dados recém construídos.

Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios (Chopra e Meindl, 2003).

Quando da implantação de um sistema ERP como um instrumento de gestão fará com que o tempo dedicado às tarefas manuais se tornem disponíveis para a geração de novas estratégias e de novos planejamentos relacionados à alavancagem operacional da organização. A decisão de implantar esse sistema fará com que os custos dos processos se reduzam e tragam mais economias relacionadas a diminuição de recursos aplicados.

Com a união dos setores financeiro, administrativo e comercial ficará mais fácil analisar os pontos da sua organização que necessita de mais atenção, assim como as oportunidades para lançar novas empreitadas.

O passo mais relevante para uma organização é a implantação do sistema ERP, portanto é imprescindível analisar os fatores que o direciona para a tomada dessa decisão.

Necessário se faz compreender se esta solução é realmente aquela que a empresa precisa na atualidade.

É imprescindível conhecer as atividades que esta ferramenta desenvolve para que possam conquistar as vantagens da melhor maneira possível.

Por exemplo, reflita se o valor necessário para instalar o sistema ERP é viável para seu orçamento e se, o tempo que será economizado, também compensa em relação ao

valor da nova ferramenta. Um outro exemplo prático seria o uso da ferramenta no setor financeiro. Se você não tem mais controle sobre as contas e até perde prazos de pagamento e lançamentos importantes, talvez seja o momento perfeito para automatizar os processos de finanças.

Além disso, é uma oportunidade para gerenciar melhor a relação com o cliente e trazer mudanças que possam beneficiá-lo diretamente. A relação com o público é essencial para entender como chegar a ele de forma mais eficiente e precisa. Como foi dito anteriormente, o sistema ERP é capaz de transformar completamente a forma como as informações são transmitidas e organizadas dentro da sua empresa.

Se aplicado da forma correta, o ERP pode simplificar a rotina de diversos setores, garantir a segurança e armazenamento de dados e ainda oferecer uma visão completa de todas as movimentações diárias que ocorrem na companhia.

Ainda mais, todos os processos são padronizados e organizados sobre os mesmos parâmetros, o que facilita o processo de adaptação da equipe com o sistema, já que tudo funciona sob os mesmos modelos.

Um dos maiores benefícios da implantação ERP é certamente a melhora na produtividade dos funcionários. Livres de tarefas repetitivas e burocráticas, eles se tornam disponíveis para investir mais tempo e dedicação a ideias que podem impulsionar o crescimento da empresa.

Por fim, os relatórios gerais e detalhados que são disponibilizados pelo sistema podem conter toda a informação que você precisa para fundamentar sua próxima estratégia de inovação e crescimento.

É a análise ideal para apontar processos e investimentos que não atendem às expectativas e transformá-los em vagas para novas ideias e técnicas. Instalado como um software, o sistema ERP costuma se integrar com outros sistemas online para reunir todas as informações em um único programa.

Por mais que os grandes responsáveis pelo processo de mudança sejam os profissionais da equipe de TI, é essencial que todos os funcionários entendam o que é o sistema ERP e como ele transforma a rotina da empresa.

Afinal das contas, ele fará parte de todos os setores e será responsável por transmitir informações importantes de uma ponta da companhia para a outra. Sendo assim, todos precisam fazer parte da implantação.

É interessante reunir um representante de cada setor para que ele possa acompanhar o processo e apontar questões que afetam diretamente o restante da equipe. Além disso, o treinamento para o uso do sistema ERP precisa ser iniciado antes da implantação efetiva da ferramenta. Quando tudo estiver pronto, os funcionários já estarão alinhados com o programa e as mudanças podem começar.

Abrange as etapas do planejamento, por meio da escolha do fornecedor e do sistema ideal, investimento, com adaptação da infraestrutura e a definição da estratégia que será

assumida para o processo de implantação, como treinamento dos colaboradores para adequar a cultura organizacional aos novos métodos e o monitoramento dos resultados.

2.4 Implantação e gerenciamento de um sistema MRP – (Material Requirement Planning)

O sistema MRP é utilizado para desenvolver cálculos que serão utilizados no controle das quantidades de componentes requisitados para a fabricação dos produtos de uma manufatura.

Esse sistema tem a função de calcular os estoques e definir o momento da compra de cada item que compõem um produto, respeitando as necessidades e a estrutura da organização eliminando os excessos ou ausência de algum material no estoque.

Portanto, esse software ajuda a desenvolver métodos e rotinas que atuam no planejamento de uso e compra de cada material, programando também sua produção.

Na década de 60, o foco dos sistemas de manufatura era o controle de estoque. Na década de 70, o fato de os computadores terem se tornado mais poderosos e com custo de aquisição menor, surge o MRP, sigla para Material Requirement Planning (Planejamento de Necessidades de Materiais), voltados para aplicações em empresas manufatureiras. O sistema MRP “basicamente traduzia o planejamento de produção de vendas na necessidade de materiais para produzi-los à medida que estes conjuntos, subconjuntos e componentes fossem necessários no chão de fábrica” (Slack et al, 1996, p. 139).

A ausência de processos definidos faz com as organizações fiquem ao relento e são obrigadas a recorrerem à maneira usual dos gestores para definirem no dia a dia o que produzir, o que comprar, qual a quantidade a produzir e a comprar e para quando produzir e comprar. Essa prática gera insegurança e pouca assertividade no processo.

Por esse motivo o sistema ERP e o MRP são indicados para assegurar à sua organização um controle mais assertivo em relação as atividades planejadas em relação às necessidades de recursos de manufatura.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

ERP é um sistema de informação desenvolvido para administrar os recursos, informações e os processos em uma organização. Ele é formado por um banco de dados comum que alimenta interfaces e informações para os departamentos da organização.

O ERP envolve áreas como a Contabilidade, Recursos humanos, Fabricação, Cadeia de suprimentos, CRM; Gerenciamento de projetos e Gerenciamento de documentos.

Um sistema MRP tem como foco os processos de Citação, Custeio de trabalho, Vendas, Levantamento de ordens de trabalhos, Controle de estoque, Compras e todas as etapas de fabricação até o faturamento.

Com o MRP integrado ao ERP, os fabricantes de processos podem: Garantir que os materiais necessários nas quantidades ideais estejam a disposição para produção. Reduz

o excesso através da manutenção da menor quantidade de materiais disponíveis. Planeja as programações de produção, remessas e ordens de compra. Aumenta a integridade dos dados por meio da entrada correta de dados e do uso do funcionário pelo sistema por meio de verificações e balanços. Experimenta o acompanhamento em tempo real e os saldos das contas. Reduz o fluxo de caixa, aumentando assim a lucratividade. Recupera, analisa e compartilha as informações críticas e relatórios em toda a organização.

REFERÊNCIAS

Carvalho, Mary; Laurindo, Fernando. 2003. *Estratégia para a Competitividade*. São Paulo: Futura.

Gonzalez, R. V. D.; Martins, M. F. 2007. Melhoria contínua no ambiente ISO9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. *Produção*, v. 17, n. 3. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000300014>

Kondo, Y. 2000. Innovation versus standardization. *The TQM Magazine*, v. 12, n. 1, p. 6-10. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010287177>

Louzada, Dalton; 2006. *Gerenciamento de Projetos guia do profissional*. Volume 3: Fundamentos técnicos. Rio de Janeiro: Brasport.

Laudon, K. C.; loudon, J. P. 2004. *Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Slack, Nigel, et al. 1996. *Administração da produção*. Revisão técnica por: Henrique Corrêa e Irineu Gianesi. São Paulo: Atlas. 726 p.

Chopra, S.; Meindl, P. 2003. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação*. Prentice Hall.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Data de submissão: 14/11/2022

Data de aceite: 02/01/2023

Regina Nogueira da Silva Neiverth

Centro Universitário Unilasalle Lucas

Lucas do Rio Verde-MT

<http://lattes.cnpq.br/3993764654952482>

RESUMO: A gestão por competência é uma ferramenta utilizada para identificar, as habilidades necessárias e essenciais para o desenvolvimento da empresa, desta forma maximizar essas habilidades e a capacidade dos especialistas. No entanto, fazer essa gestão não é uma tarefa fácil exige capacidade técnica dos profissionais envolvidos nessa atividade. Um problema observado quando se fala em gestão de competências é a de que forma identificar perfil profissional através da gestão por competência pode suprir as necessidades das organizações empresariais? Uma vez que o mercado econômico se modifica exigindo novas habilidades profissionais, para que as empresas possam manter-se competitivas em relação ao seu capital humano. Desta forma o objetivo desta pesquisa foi a de entender a gestão por competência quando aplicada com o interesse de se obter um diferencial competitivo, através de uma revisão

bibliográfica. Para o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, foi necessário identificar as narrativas que mais se aproximaram do objetivo deste estudo, sendo realizado fichamento de livros e artigos, encontrando desta forma um direcionamento para a estrutura referencial do artigo. A partir das informações adquiridas foi possível perceber que as empresas, que possuem gestão por competências e faz o mapeamento de perfis, aumentam sua capacidade de crescimento, bem como a produtividade. Já em relação aos seus concorrentes, as empresas obtêm diferenciais, por obter perfis profissionais específicos e coniventes com o cargo ocupado, ou seja, obtêm diferencial competitivo. Enfim, por meio das pesquisas bibliográficas, percebeu-se que quando a empresa detém conhecimento sobre as competências profissionais, através da gestão de competências, fica mais fácil compreender todo o processo e os resultados alcançados, por que o gestor consegue identificar com mais facilidade qual profissional está apto a ocupar, cargos disponíveis dentro das empresas e as atitudes tomadas diante de imprevistos.

PALAVRAS-CHAVE: Classificação. Competências. Gestão.

MANAGEMENT BY COMPETENCES: CLASSIFICATION OF ORGANIZATIONAL COMPETENCES

ABSTRACT: Competency management is a tool used to identify the necessary and essential skills for the development of the company, thus maximizing these skills and the capacity of specialists. However, doing this management is not an easy task, it requires technical capacity of the professionals involved in this activity. A problem observed when talking about competency management is how to identify professional profile through competency management can meet the needs of business organizations? Since the economic market changes requiring new professional skills, so that companies can remain competitive in relation to their human capital. Thus, the objective of this research was to understand competency management when applied with the interest of obtaining a competitive differential, through a literature review. For the development of the bibliographic research, it was necessary to identify the narratives that were closest to the objective of this study, being carried out a file of books and articles, thus finding a direction for the referential structure of the article. From the information acquired, it was possible to perceive that companies, which have management by competences and map profiles, increase their capacity for growth, as well as productivity. In relation to their competitors, companies obtain differentials, by obtaining specific professional profiles and conniving with the position held, that is, obtaining a competitive differential. Finally, through bibliographic research, it was noticed that when the company has knowledge about professional competences, through competence management, it is easier to understand the whole process and the results achieved, because the manager can more easily identify which professional is able to occupy, positions available within the companies and the attitudes taken in the face of unforeseen.

KEYWORDS: Classification. Skills. Management.

1 | INTRODUÇÃO

A gestão por competência é a reunião de elementos essenciais, para a estratégia pessoal dentro de uma organização. Essa estratégia torna o departamento de recursos humanos integrado, possibilitando a harmonia do ambiente organizacional. Portanto, para manter essa harmonia, não é uma tarefa simples, pois exige desses profissionais flexibilidades e equilíbrio dentro das empresas.

Em sua totalidade a gestão por competências une instrumentos, capazes de alavancar a capacidade produtiva das pessoas dentro das organizações, na percepção de Dutra (2013), os profissionais são agentes de transformação, onde o conhecimento, junto com as habilidades e atitudes das pessoas contribui para o desenvolvimento da empresa.

Desta forma, as ferramentas utilizadas na gestão de recursos humanos devem estar vinculadas com a necessidade organizacional. Segundo Carbone et.al. (2005), quando a empresa determina a estratégia que usará na organização empresarial, possibilita realizar de forma maximizada o mapeamento de competências importantes dentro da organização. Neste contexto, essa pesquisa foca em estudar a gestão por competências tendo como referência estudos realizados através da revisão bibliográfica.

O problema da pesquisa foi direcionado para as áreas da gestão por competências organizacionais, sendo um fator importante para a compreensão das habilidades, e como análise geral da gestão e classificação nas empresas. Portanto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma identificar perfil profissional através da gestão por competência é capaz de suprir as necessidades das organizações empresariais?

O objetivo geral desta pesquisa foi a de entender a gestão por competência quando aplicada nas organizações como um diferencial competitivo. Portanto uns dos passos que foram realizados, com o intuito de chegar ao objetivo geral, estão descritos nos objetivos específicos a seguir: a- Evidenciar a classificação das competências organizacionais; b- Relatar o aspecto histórico sobre a classificação das competências organizacionais; Compreender o papel da gestão por competência em relação à classificação das competências organizacionais, através da revisão da literatura.

Embora vários estudos tenham abordado a gestão por competências nas organizações, ainda existem elementos essenciais a serem pesquisados sobre o tema. Este estudo se concentra em compreender como a gestão das competências pode contribuir no desenvolvimento das empresas, com atenção voltada para as dificuldades encontradas pelas organizações empresariais em desenvolver as competências organizacionais internas, justificando desta forma a pesquisa que foi direcionada para gestão por competências e suas classificações.

Para o desenvolvimento deste artigo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, baseando-se em uma pesquisa aplicada, uma vez que utilizou conhecimento da pesquisa fundamental para resolver questionamentos. Para melhor desenvolvimento dos objetivos desta pesquisa, observou-se que ela foi classificada como uma pesquisa exploratória. Foi necessário a pesquisa bibliográfica, na busca de conhecimento sobre as habilidades na gestão por competência, correlacionando com literaturas utilizadas por outros autores. Como procedimentos, pode-se citar a necessidade da revisão de literária, isso porque o trabalho foi constituído principalmente de livros.

O trabalho estrutura-se em dois capítulos, apresentando-se no primeiro, a gestão por competências, a classificação das competências organizacionais, envolvendo o aspecto histórico sobre essa classificação e definições, baseando em vários autores, sendo realizado através da revisão literária. Já no segundo e último capítulo, foi descrito o papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais, colocando em foco o mapeamento individual, com o interesse de encontrar ferramentas adequadas para identificar perfis, correspondentes com as necessidades organizacionais, ou seja, encontrar pessoas consideradas ideais para o cargo oferecido.

2 | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que enriquece o capital humano dentro das empresas, contribuindo para a permanência organizacional no mercado competitivo. Segundo Freitas (2009), as empresas estão percebendo que a gestão por competência é importante para garantir o ambiente de trabalho equilibrado, bem como diminuir custos mantendo uma gestão sustentável dentro da organização.

Desta forma a gestão por competências é um conjunto de fatores essenciais para as organizações, tornando uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas. Conforme Gramigna (2017) a seleção de habilidades profissionais são essenciais para que a gestão por competência seja eficiente.

Portanto a gestão por competências tem o intuito de ajudar as empresas, a alavancar no mercado competitivo, juntamente com o capital humano, desenvolvido dentro da organização. Podendo ser considerado como estratégia empresarial, pois possibilita obter vantagem competitiva, potencializando o desempenho produtivo da empresa, podendo também definir os profissionais de acordo com o negócio empresarial.

No entanto percebe-se que as empresas precisam rever sua realidade para buscar e ajudar os profissionais a serem mais responsáveis, tanto na questão social quanto política, onde possam desenvolver sua capacidade ética, potencializando as qualidades pessoais, possibilitando a automotivação profissional. “Na verdade, cada uma das partes depende da outra, uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos” (CHIAVENATO, 2008, p.05).

A gestão por competências auxilia as empresas a encontrarem profissionais com habilidades essenciais. Como supracitado, é importante ressaltar que as organizações que adotam a gestão por competências vêm obtendo sucesso, um elemento importante, e para que isso realmente aconteça, é importante que os profissionais conheçam qual a missão, os valores e a visão da empresa, para então elaborar o mapeamento adequado para cada tipo de empresa. Pois quando esses elementos ficam claros, é mais fácil definir quais competências profissionais serão eficazes.

De acordo com Daychoum (2010, p. 35):

A missão, visão e os valores são as bases para estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas, para se tornarem realidade, têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que estabelecem a direção e a priorização das atividades de uma organização.

O autor supracitado diz que é necessário compreender e avaliar a missão, os valores e a visão da empresa, para então saber qual direção seguir. A partir daí é que é possível elaborar estratégias organizacionais, com o intuito de encontrar capital humano eficiente, para ocupar os cargos disponíveis, pois saberão exatamente quais são os objetivos a

serem alcançados.

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais. (BANOV, 2010, p. 27).

Dessa forma a gestão por competências torna-se essencial, por contribuir para o sucesso da empresa, de forma a torná-la competitiva, onde consegue desenvolver profissionais com capacidades peculiares para as organizações.

Neste contexto, é necessário realizar mapeamento o qual o conhecimento, as habilidades do cargo disponível na empresa, bem como a atitude que o profissional deverá ter para ocupar o cargo, deverá ser analisado.

“De acordo com essa situação, o comprometimento das pessoas advém de um entendimento maior dos objetivos de perenidade da organização e de seu próprio papel nessa circunstância” (NERI, et.al. 2005, p.16). Nesse sentido a missão, os valores e a visão da empresa serão de extrema importância, pois contribui na evolução de onde empresa e os profissionais querem chegar, com políticas comuns onde a empresa busca eficiência e sucesso e o profissional o desenvolvimento pessoal e profissional.

2.1 Classificações das competências organizacionais

Pode-se imaginar que a classificação das competências é baseada em características, categorias e tipos. Os tipos são os seguintes: essenciais, funcionais, de gestão, organizacionais e individuais. Conforme os autores Ribas e Salim (2016), essas competências, vão das básicas e fundamentais competências por área, gestão de recursos humanos, cultura corporativa e a individual, popularmente conhecida como competência profissional. Deste modo, é possível conceituar algumas competências; as consideradas essenciais, ou seja, são as que mantêm a empresa no mercado, as distintivas que é o diferencial de cada empresa e as de unidades de negócio que são adquiridas conforme a função desenvolvida, as competências de suporte, como próprio nome diz, apoiam os demais e o de capacidade dinâmica, que é a capaz de moldar-se conforme a necessidade existente.

Segundo Fusco (2005) o gerenciamento empresarial busca, através das habilidades, desenvolver instrumentos capazes de qualificar e capacitar os colaboradores, de tal forma que possibilita direcionar a gestão organizacional para atingir os objetivos propostos. O autor refere-se no sentido de potencializar as aptidões profissionais, para que a organização empresarial tenha vantagem competitiva.

Neste sentido [...] “observar que os conhecimentos, habilidades e atitudes se completam e se articulam de forma sistêmica. [...] procura equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-ser” (VASCONCELOS, 2008, p.19). Conforme mencionado pelo autor é necessário analisar a empresa como um todo para que a identificação de perfis seja

conveniente com que a empresa necessita.

Desta forma, a classificação por competência é necessária, para que as empresas potencializem as habilidades de seus profissionais e encontrem perfis que condiz, com os objetivos da empresa, bem como obter capital humano, comprometido com a produtividade empresarial.

Dentro das organizações empresariais, por exemplo, um dos profissionais de grande relevância é o administrador, para tanto esse profissional precisa ter habilidades específicas, como habilidades técnicas as quais o torna um especialista em uma determinada área, humana para saber solucionar divergências e os conceituais os quais permite ter uma visão da empresa com um todo, mais conhecido como visão sistêmica.

De acordo com Vasconcelos (2008, p. 18):

É interessante verificar, em relação ao alto grau de demanda pelas competências individuais, um movimento acentuado na direção da busca de um profissional de alta performance, o que vem ao encontro da própria noção de competência como a capacidade de mobilizar saberes capazes de gerar resultados efetivos para as organizações.

Nesse sentido, a classificação por competências organizacionais, permite que as empresas recrutem profissionais qualificados de acordo com suas necessidades, maximizando os perfis existentes na empresa. Logo, é importante compreender que a classificação por competências é um diferencial que possibilita o empresário saber quais perfis profissionais fazem parte do quadro profissional da empresa.

Desta forma existe a possibilidade da identificação de três elementos essenciais para as empresas, que são: o conhecimento, habilidades e atitudes. Espera-se, dessa forma, que esses elementos auxiliem as empresas a analisar de forma ampla, o conhecimento, habilidades e atitudes dos profissionais. Portanto, nesse cenário onde se fala sobre classificação das competências organizacionais, pode se dizer que “o conhecimento é uma preocupação humana desde os tempos mais remotos” (CARBONE, et.al., 2009 p.19).

Portanto, o conhecimento, habilidades e atitudes podem ser considerados como fatores determinantes no recrutamento. Por todas essas razões, as organizações empresariais tornam-se cada vez mais competitivas, por investirem em capital humano. É preciso ressaltar que, o ser humano neste contexto é importante para que todo esse processo seja possível.

2.2 Aspectos históricos sobre a classificação das competências organizacionais

Os aspectos históricos sobre a classificação das competências organizacionais é intrigante, pois desde civilizações antigas a competência foi considerada como a capacidade de produzir, nessa época alguns trabalhadores se destacaram por desenvolverem habilidades, ou seja, capacidades de fazer o que outros achavam impossível, e até hoje

isso é questionado, tinham habilidades de construir obras incríveis, é intrigante, pois não existiam as ferramentas que existem hoje, para desenvolverem tais trabalhos; e muito menos a tecnologia que usufruímos, conforme Moraes (2008).

No entanto na era industrial surgiu o chamado operário, alguém que deveria produzir incansavelmente, não existia o recrutamento ou seleção profissional, se o empresário, acreditava que essa pessoa era capaz, contratava e o operário se especializava na função desempenhada, sem conhecer, por um todo, operação da empresa, um exemplo clássico é mostrado no filme tempos modernos, o qual possibilitou perceber que os profissionais não tinham importância no ponto de vista empresarial, isso principalmente na era industrial, a máquina era importante e não o ser.

Conforme Bitencourt (2013), naquela época a visão era limitada, estava relacionada apenas ao produto que pudesse gerar benefícios, gerando desta forma diversos produtos, serviços, moldando as chamadas competências organizacionais. Atualmente o ser humano é a peça fundamental para a evolução da empresa, sendo um profissional autônomo, ou seja, gestor do seu desenvolvimento profissional.

A gestão de pessoas por competências é um modelo que foi adotado primeiramente nos anos 1970, nos Estados Unidos, e durante as duas décadas seguintes foram introduzidas nas empresas Europeias. No Brasil, chegou ao mercado a partir de 1990, com as primeiras publicações e a implantação de projetos importados ou impulsionados pelas multinacionais, sob a orientação de suas matrizes em outros países (GRAMIGNA, 2017, p.01).

Essa gestão pelo que pode ser analisado, ainda é uma gestão de poucas décadas, que só surgiu no Brasil devido às empresas multinacionais que perceberam a necessidade da gestão por competências em sua empresa aqui no Brasil.

O que possibilitou que as empresas, realizassem análises dos perfis exigidos no mercado na era industrial. “Conhecer quais são as competências necessárias e em que nível de desenvolvimento o colaborador se encontra é importante para as empresas e para os colaboradores” (SANTIAGO, 2008, p.18), é necessário que as empresas identifiquem habilidades que ao longo do tempo foram se moldando.

Evidentemente, é necessário aprimorar cada vez mais as possibilidades de potencializar as habilidades profissionais dos colaboradores e recrutar de forma mais efetiva, por isso é necessário à compreensão de todo o processo de recrutamento e seleção, bem como quais as exigências são necessárias para que a empresa tenha sucesso com seu capital humano.

Ainda para SANTIAGO (2008, p. 15):

Ter colaboradores competentes é pré-requisito para entrar e sobreviver nesta arena competitiva, independente do porte, setor ou localização da empresa. Fazendo uma simples, pode-se afirmar que atualmente é necessário produzir o dobro em relação ao passado, com metade do tempo, de pessoas e de recursos financeiros.

Nesse sentido, o autor supracitado diz que as empresas que detêm perfis competentes é uma empresa que tem mais possibilidades de obter sucesso, produzindo mais em menor tempo.

Esse fator ocorreu devido ao surgimento de novas tecnologias e a procura da satisfação profissional, voltado para o mercado de trabalho, ou seja, permitiu que empresas tivessem uma visão sistêmica organizacional, obtendo mais produção em menor tempo e com especialistas eficazes na atividade desenvolvida.

Logo, é importante compreender que, mesmo tendo que se adaptar e adequar no mundo atual, as empresas perceberam que o capital humano é essencial para manter-se competitivo e emergente, desta forma potencializando as competências profissionais existentes dentro das organizações através de capacitações que os tornam mais eficientes e eficazes como profissionais.

3 | PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM RELAÇÃO A CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais é uma estratégia, a qual muitas empresas vêm aderindo, com o intuito de aprimorar suas possibilidades de planejamento, desenvolvimento e avaliação, dimensionando estruturas capazes de intensificar a produção, possibilitando aprimorar processos, atingindo eficácia organizacional, conforme Oliveira (2020). Neste contexto a tecnologia é determinante como estratégia organizacional.

Conforme explicado acima, é necessário que a gestão por competências faça o mapeamento e trace metas, verificando os resultados através das competências identificadas.

Segundo o autor Resende (2008), a gestão por competências tem uma participação significativa em relação à classificação das competências organizacionais, facilita a identificação das competências profissionais, necessárias para cada tipo de organização empresarial. O autor diz que é necessário saber, quais as habilidades e aptidões os colaboradores deverão ter ou desenvolver para atender a necessidade da empresa frente aos seus concorrentes.

O papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais é aplicado em todos os departamentos existentes dentro de uma organização empresarial. Evidentemente, conforme mencionado pelo autor, à aplicação pode ser utilizada para expandir as habilidades profissionais, sendo esses capazes de atuarem nas diversas áreas empresarias. “Cada vez mais, demanda-se de maior aquisição de know-how e expertises; ou seja, um maior domínio de conhecimentos e uma maior capacidade de aplicá-los” (RESENDE, 2008, p.48).

Isso pode ocorrer, como um mecanismo de desenvolvimentos e habilidades profissionais, desenvolvido pelo setor de recursos humanos que desenvolve profissionais capazes de gerenciar perfis aptos para o mercado de trabalho. Conforme explicado

acima, a gestão de recursos humanos processa os conhecimentos e habilidades, fazendo o mapeamento, unindo de tal forma que passa ser considerada como a identidade das competências organizacionais.

Cita-se, por exemplo, que para o departamento de gestão de recursos humanos, desenvolver de forma eficaz, a classificação dos profissionais qualificados para a vaga, é necessário obter informações internas sobre quais são as habilidades necessárias para a empresa, essa informação é adquirida através do acompanhamento do desenvolvimento dos profissionais que a empresa possui.

Outro passo é verificar as tarefas desenvolvidas pelos colaboradores e realizar questionários para identificar os diferenciais dos perfis.

Na percepção de Resende (2008, p. 39):

[...] nas capacidades das pessoas e das organizações relacionadas com domínio e aplicação de conhecimentos, [...] em outras palavras, todas as profissões, (advocacia e enfermagem, por exemplo), cargos (contador, tesoureiro e técnico de laboratório), função (direção e assessoria) e atividades (representação comercial e atividades financeiras) requerem competências específicas de saber fazer.

Nesse sentido, o papel da gestão por competências em relação à classificação das competências organizacionais, permite compreender as competências profissionais como forma de captar capital humano, com habilidades específicas para cada cargo, função, atividades ocupadas nas empresas.

Desta forma identificando esses elementos, através da gestão de competências. É importante compreender que todo esse processo depende exclusivamente de pessoas competentes que atuam na gestão de recursos humanos.

4 | METODOLOGIA

Como bem nos assegura Gramigna (2017), pode-se dizer que a gestão por competência é conceituada como conjunto de elementos essenciais no mapeamento de perfis profissionais. Neste contexto, o mapeamento de perfis profissionais, foca em identificar habilidades específicas para ocupar ao cargo oferecido. Entende-se que não é simplesmente definir padrão profissional é também colaborar para aumentar a competitividade intelectual envolvida em todo esse processo. Isso porque os profissionais que competem à vaga disponível devem contribuir de forma a potencializar sua produtividade dentro da empresa.

A pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, pois foram utilizadas referências bibliográficas, fator importante para a elaboração do trabalho. Usa o texto material empírico (em vez de número), parte da noção da construção social das realidades em estudo (FLICK, 2009, p.20).

Devido ao uso da revisão de literatura, com base em fichamento de livros, a pesquisa foi abordada de forma qualitativa, sendo considerada uma pesquisa básica, onde

foi realizada a interpretação dos autores pesquisados. Conforme citado acima, a pesquisa básica, parte do desenvolvimento através do raciocínio hipotético dedutivo. A pesquisa básica tem o intuito de construir conhecimentos, através da revisão bibliográfica. Conforme Valderez (2019), a pesquisa qualitativa, requer a interpretação dos autores estudados, analisando todo o contexto que o envolve, destacando o social e cultural.

As pesquisas de delineamento descritivo-exploratório têm o objetivo fundamental de proporcionar ampla visão sobre o tema selecionado. Portanto a pesquisa exploratória juntamente com a descritiva é explorar de forma sistêmica sobre o assunto abordado (SANTOS, 2006, p.73).

A pesquisa foi desenvolvida e classificada para melhor compreensão e explanação dos objetivos proposto de forma que fosse mais eficiente à abordagem. Essa pesquisa é classificada como exploratório-descritiva, pois buscou através de fontes bibliográfica, desenvolver o trabalho de forma descritiva o que possibilitou a descrição dos elementos que compõe o estudo.

E para melhor apreciação da pesquisa, foram levantadas através de resumos as informações, consideradas mais importantes entre as literaturas revisadas, sendo possível a partir dos mesmos uma abordagem bibliográfica eficiente.

Os resumos bibliográficos fazem-se relevantes e necessários para a construção da pesquisa. Para a efetiva elaboração do trabalho, foi necessários analisar os resumos dos fichamentos bibliográficos, para então selecionar os considerados mais relevantes para pesquisa.

Após a seleção foram definidos os capítulos que deveriam ser desenvolvidos, servindo de base para a escolha para definir de que forma a compreensão das habilidades, auxilia no desenvolvimento das competências organizacionais, entendendo o funcionamento da gestão por competência, com a finalidade de verificar a utilidade através de estudo bibliográfico.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como a gestão por competências nas organizações é importante e faz toda diferença, quando os perfis selecionados são compatíveis com a realidade e perspectiva da empresa.

De um modo geral, os profissionais da gestão de recursos humanos, estão preocupados com a gestão de habilidades profissionais dos colaboradores das empresas, nesse sentido é necessário estar claro a missão, os valores e a visão, para que seja feito o mapeamento adequado para atender a necessidade organizacional.

Desta forma simplifica a busca por perfis compatíveis com a procura de profissionais especialistas nas suas áreas de atuação, com o intuito de atingir as metas e objetivos traçados. Através da gestão por competências é possível identificar, perfis profissionais compatíveis com a necessidade da empresa, desde seja possível saber qual a missão, valores e visão da empresa, ou seja, onde ela quer chegar e de que forma, em quanto

tempo, não existe uma regra específica pois as competências surgem e extingue conforme as novas necessidades do mercado de trabalho.

A compreensão das habilidades contribui no desenvolvimento das organizações empresariais, quando os profissionais da gestão de recursos humanos desenvolvem habilidades para identificar o perfil adequado para ocupar a vaga oferecida pela empresa, deixando claro o objetivo, valores, missão e visão desta empresa para a pessoa a qual irá ocupar o cargo oferecido, não deixando dúvidas que a empresa é compatível para o desenvolvimento pessoal e profissional, suprimindo desta forma as necessidades de ambos nesse processo, ou seja, empresa e colaborador.

Durante a pesquisa, observou que as classificações por competências são determinadas conforme a necessidade do meio econômico, ou seja, das empresas, onde existem competências que são essenciais, como por exemplo, um profissional da tecnologia da informação, pois toda e qualquer empresa necessita da tecnologia para funcionar, isso para qualquer atividade organizacional, bem como aquelas que deixam de ser necessárias com o passar do tempo, como por exemplo, os profissionais de datilografia, e aquelas que surgem conforme o desenvolvimento organizacional, como por exemplo, desenvolvedor de aplicativos, analista de mídias sociais.

Dada à importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas para verificar quais os perfis que podem surgir e até mesmo quais deixaram de ser necessários para as organizações no futuro.

Nesse sentido, a gestão juntamente com a classificação de competências dentro das organizações as torna de certo modo mais competitivas e preocupadas com o desenvolvimento do seu quadro de colaboradores, oferecendo capacitações para identificar e direcionar o profissional para o cargo o qual será mais compatível com o perfil, possibilitando desta forma, que o mesmo torna-se mais produtivo e comprometido com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BITENCOURT, Claudia. et al. **Na Trilha das Competências: Caminhos Possíveis no Cenário das Organizações**. /organizadoras, Claudia Bitencourt, Debora Azevedo, Cristiane Froehlich.- Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Bookman, 2013..

CARBONE, Pedro Paulo...[et al.] **Gestão por competências**.- Rio de Janeiro editora FGV, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**/ Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. - 3. ed.- Rio de Janeiro editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** - 3 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 4 ferramentas e técnicas de gerenciamento/** Merhi Daychoum: prefácio José Angelo Valle.- 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos importantes para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa: Coleção pesquisa qualitativa.** Porto Alegre. Artmed S.A 2009.

FREITAS, Alvaro. **Gestão de competências; uma proposta para garantir que sua empresa seja cada vez mais competente.** 1° ed. 2009.

FUSCO, José Paulo Alves. **Tópicos emergentes em engenharia de produção.** Vol. 3°. José Paulo Alves Fusco (organizador)- São Paulo: Arte & Ciência, 2005. 312p., 23cm

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis.** Rio de Janeiro: Alta Books. 2017.

MORAES, Fabio Cássio Costa. **Formação de competências.** Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.

NERI, Aguinaldo. et al. **Gestão de RH por competências e empregabilidade.** 2° ed. rev. e atual. - Campinas SP: Papyrus, 2005.

OLIVEIRA, Érica. **Gestão de pessoas na contemporaneidade.** São Paulo: SENAC.2020.

RESENDE, Enio. **Competência, sucesso, felicidade: um roteiro prático para desenvolver competências destinadas a executivos, líderes em geral, intelectuais, pais, professores, estudantes, empresários, políticos e profissionais liberais.** São Paulo, Summus, 2008.

RIBAS, Andreia Lins e SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concurso; 1° edição.** São Paulo: Alumnus. 2016.

SANTIAGO, Antonio Claudio Querioz. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos.** São Paulo: DVS, 2008.

SANTOS, Vanice dos. **Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Vanice dos Santos; Rosana, J. Candeloro Porto Alegre: RS. AGE, 2006. 149p.

VALDEREZ, Marina Rosário Lima. et. al. **Métodos de análise em pesquisa qualitativa: Releituras atuais.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. 293p.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. **Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional- Vencendo Desafios na Busca de Novas Oportunidades de Aprendizado, Inovação e Competitividade.** 1° ed. Curitiba: Juruá. 2008.

LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI

Data de aceite: 02/01/2023

Jorge Luiz Cabral Nunes

Administrador e mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atualmente é presidente do Conselho Regional de Administração de Sergipe, consultor empresarial e professor do curso de Administração da Uninassau Aracaju

RESUMO: O presente artigo expõe a compreensão acerca da conectividade entre o comportamento empreendedor, os novos fatores da liderança e as novas práticas de gestão, em face das transformações percebidas no mundo do trabalho, notadamente, em decorrência dos contextos da pandemia e pós pandemia da COVID-19, que catalisou no mundo BANI - Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, um conjunto de mudanças necessárias a fim de enfrentar novos desafios institucionais. Os resultados põem luz a uma ação voltada a necessidade de compreender os fundamentos conceituais da liderança, com base na criatividade, confiança e coragem, com vistas a contribuir para futuros estudos visando o no desenvolvimento de um método que reúna ferramentas que promovam boas práticas de gestão, para

influenciar positivamente o comportamento empreendedor. Como pressupostos utilizaram-se estudos realizados pelo Fórum Econômico Mundial, que trata sobre os cinco elementos da liderança responsável, bem como estudos de DWECK (2015), BENNIS (2010), JARDIM (2021), KNAPP (2017), KOTLER (2021) e outros.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Gestão Ágil. Gestão Empreendedora. Comportamento Empreendedor.

INTRODUÇÃO

É um fato que a escola, na condição de instituição secular, continuará cotidianamente ressignificando seu papel social à medida em que a sociedade se desenvolve, cresce e demanda por respostas às novas perguntas que surgem.

Nesse sentido, convém assinalar que quando o jovem adentra ao mundo do trabalho sente dificuldade de adaptar-se, de seguir procedimentos, normas e regras de conduta. Isso incita que a Educação promova uma autocrítica ou autoanálise. Cabe assim o questionamento: Será que a escola está em sintonia com as

necessidades socialmente construídas?

Nisso sobreleva-se a temática do empreendedorismo que não é nova e tem despertado interesse em pesquisadores ao redor do mundo. Em especial, no que se refere à discussão acerca do papel do indivíduo no processo empreendedor.

Desse modo, ao abordarmos comportamento empreendedor e liderança, enfatizamos a relação com a mudança organizacional imprescindível para provocar uma formação mais aderente. Isto é, que o diálogo entre trabalho e educação esteja afinado, harmônico e, devidamente, fundamentado.

A liderança poderá, como vantagem competitiva essencial do futuro no mundo do trabalho, ser a responsável pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a necessidade das empresas e da sociedade. Isso ocorrendo pela possibilidade de adoção de estratégias diferenciadas ou inovadoras, pela comunicação efetiva e assertiva e pela condição de servir de inspiração na aferição da autoconfiança nas pessoas para a implementação de uma nova visão de mundo.

O termo BANI, criado pelo antropólogo Jamais Cascio, é considerado a evolução natural do mundo VUCA, pois reflete a realidade das sociedades após o início da pandemia. O termo precedente ganhou popularidade no mundo dos negócios a partir dos anos 2000, com o advento da cultura digital e seus impactos nos negócios e na economia. Com a recente pandemia, entretanto, o cenário mudou totalmente: o mundo se tornou um lugar mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível, termos que montam o acrônimo BANI¹.

LIDERANÇA COMO FATOR DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Este trabalho adveio da necessidade de compreender a forma como os novos fatores de liderança podem contribuir para que as organizações possam adotar novas práticas de gestão. Neste caso, aquela que vieram em razão das transformações no mundo aceleradas pela pandemia e pós pandemia da Covid-19. Essas catalisaram no mundo o BANI – Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, sobre todo um conjunto de mudanças necessárias para enfrentar novos desafios institucionais. Para atender às novas demandas contemporâneas, faz-se indispensável desenvolver o comportamento empreendedor, firmado em competências necessárias com vistas a transformar ideias e oportunidades em ações. Neste aspecto, a liderança torna-se uma enorme aliada para o desenvolvimento pessoal. Espera-se que as funções desempenhadas por líderes e

¹ A etimologia desse vocábulo de caráter acrônimo é a língua inglesa, pois com a junção das iniciais das palavras *brittle*, *anxious*, *nonlinear* e *incomprehensible* advem o termo BANI. Em tradução para nosso idioma: frágil, ansioso, não-linear e incompreensível, constituindo uma síntese do paradigma atual em que a sociedade se insere. O termo e os conceitos relacionados ao BANI se opõem ao modelo anterior denominado VUCA. Este, criado pelo exército estadunidense após o fim da Guerra Fria, tinha por finalidade apresentar o quadro de mudanças ocorridas em âmbito mundial. Outrossim, tinha por meta delinear quais seriam as novas dinâmicas possíveis, bem como como deveria ser o *modus operandi* dos militares em caso de conflitos.

O termo VUCA, igualmente acrônimo, significa *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity*, em tradução: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Acerca deste, considera-se que o contexto pandêmico fez com que não desse mais conta da compreensão do mundo, portanto, o BANI veio a ser o paradigma para substituí-lo.

empreendedores sejam coordenadas e atendam aos requisitos, que se encontram cada vez mais fundamentados nas relações humanas. Assim, é pertinente sinalizar que estamos a tratar do empreendedorismo na esteira do desenvolvimento de competências, não necessariamente como abertura de negócios.

O conceito de liderança está vinculado às habilidades sociais e de comunicação, inclusive às de confiabilidade e integridade. Neste âmbito, é que as duas vertentes devem apresentar aderência prática. A figura do líder e do empreendedor precisam coexistir no desenvolvimento comportamental, ainda que com conceitos distintos, conforme atesta Perren (2000). Destarte, norteamos a partir do pressuposto de que a liderança é um elemento essencial para o sucesso do empreendedor ou daquele que tenha o perfil comportamental inspirado nele. Em complemento, consideramos o que diz Dweck (2017), o qual propõe o desenvolvimento cognitivo individual como dependente do tipo de direcionamento aos objetivos dirigidos ao aprendizado ou ao seu próprio desempenho.

Desta perspectiva, compreendemos que esses direcionamentos podem ser trabalhados no âmbito da formação escolar do jovem. Sob nossa ótica, a mudança de mentalidade haverá de encontrar um terreno mais fértil ainda na fase dos bancos escolares.

O engajamento do aluno em relação a novas aprendizagens, pela compreensão, pela escolha e pelo interesse, é condição essencial para ampliar suas possibilidades de exercitar a liberdade e a autonomia na tomada de decisões em diferentes momentos do processo que vivencia, preparando-se para o exercício profissional futuro (BERBEL, 2011, p. 29).

Consideramos que, no exercício do desempenho das atribuições, o indivíduo firma-se na crença de que suas habilidades e competências vinculam-se a genética e aptidão. Diante dessa visão limitada, este assume a não maleabilidade de suas capacidades (DWECK, 2017). Em contrapartida, quando há o desenvolvimento do sujeito para a aprendizagem constante, com estímulo ao conhecimento, formação de habilidades e atitudes, o *mindset* é de crescimento.

Um líder, segundo Kotter (1997), apresenta como principal atividade a produção de mudança. Esta, por sua vez, com ação pautada em três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivar para que os objetivos sejam alcançados.

Na instância escolar, é substancial que os docentes estejam engajados com o projeto ou atividades de Projeto de Vida, Educação Empreendedora e Financeira, propiciando a troca de ideias, a elaboração de materiais e a construção coletiva de sequências didáticas e projetos interdisciplinares. Isso certamente há de facilitar a ampliação dos horizontes, a pluralidade de ideias e a motivação dos profissionais (MODERNELL, 2014).

Nesse sentido, algumas iniciativas, alinhadas a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), já foram estabelecidas em algumas regiões do Brasil. Nelas insere-se o componente curricular Projeto de Vida, Educação Empreendedora e Financeira, o qual

prevê o desenvolvimento de competências. Esse projeto é estruturado por dimensões de aprendizagem; eixos; unidades temáticas; objetos de conhecimento e habilidades. Por sua vez, todos esses elementos estão sempre pautados nos conceitos de Cidadania, Ética, Cultura empreendedora, Conhecimento, Pensamento científico e criticidade, Empreendedorismo, Comportamento empreendedor, Comunicação, Cultura digital, Tecnologias de informação, Projeto de vida, Protagonismo, Autoconhecimento, Inteligência emocional, Argumentação e defesas de ideias, Empatia e cooperação, Resolução de conflitos, Iniciativa, Responsabilidade, Tomada de decisões e Resolução de problemas.

Contudo, qual o sentido da vinculação da BNCC ao desenvolvimento da liderança e do comportamento empreendedor? Ao estabelecermos no currículo que a inteligência emocional é um diferencial a ser sempre mais requisitado, abre-se um leque de possibilidades para desenvolver atividades agregadas a sentimentos e emoções na escola. Esse construto há de ser base para as relações profissionais do futuro.

A palavra “empreendedor”, segundo Jardim (2021), define atualmente os comportamentos e as atitudes de quem tem espírito de iniciativa e inova, a criar uma organização para responder a determinados problemas ou melhorar sistematicamente a organização em que trabalha.

O empreendedorismo refere-se à capacidade individual de converter ideias em atos, de realizar sonhos, de imaginar, de desenvolver e de realizar visões. Assim compreende a criatividade, a inovação e a capacidade de assumir riscos calculados (JARDIM, 2021).

Nessa visão, ao conectarmos o empreendedorismo proposto pelo autor, convergiremos com a BNCC, haja vista que esta aponta como a autoconsciência como primeiro pilar dentro das competências socioemocionais, mas ancorada no refletir da ação. Em suma, observarmos as nossas atitudes a fim de possamos discorrer com propriedade sobre autoconhecimento.

Nessa continuidade, passamos a um exercício de autonomia do sujeito pelo que está posto como autogestão, a saber: a capacidade de gerenciar as próprias tarefas e, principalmente, o tempo dispendido com elas.

Dentre as cinco competências socioemocionais, a primeira se refere à inclusão de partes interessadas como uma maneira de proporcionar a confiança e o impacto positivo a todos, isso tendo como base norteadora a realidade das diferentes partes envolvidas no poder deliberativo; a segunda, por seu turno, emoção e intuição visa ao desbloqueio de compromisso e capacidade criadora, sob um prisma humanizado e que evidencie transparência, compaixão e humildade; a terceira dedica-se à consciência social. Tal elemento viabiliza enxergar o mundo de modo mais empático e solidário, a demanda de olhar para fora em sintonia mais altruísta. O penúltimo pilar trata das habilidades de relacionamento e do aprimoramento da inteligência interpessoal. Isso representa afirmar que a importância de construção de redes também é um significativo diferencial e que

denota com relevância quando o tema é de oportunidades. E, por último, a tomada de decisões responsáveis, ocasião em que ponderamos a respeito do desenvolvimento de liderança e do comportamento empreendedor. Educar o sujeito para tomar decisões personifica atribuir-lhe a atitude imperiosa para que ele seja protagonista da própria história.

Desenvolver competências é, portanto, mobilizar conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver as demandas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. (BRASIL, 2017).

No desenvolver desse perfil almejado, faz-se mister registrar que o líder deve não apenas conhecer bem o seu ambiente de trabalho, mas também conhecer sua equipe:

[...] deverá ter um profundo conhecimento da empresa, seu pensamento sobre ela tem um tom filosófico, e influencia aqueles à sua volta a trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento direcionando recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido (HELGESEN, 1996, p. 48).

Pinchot (1996) considera que os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle, eram absolutamente inabilitados para conduzir a organização do futuro. Nesta perspectiva, aderimos à ideia da importância de conectar a escola na formação dessas potencialidades a fim de uma permanente atualização do perfil do futuro profissional de mercado.

O Fórum Econômico Mundial (2020) tem na pauta de suas reuniões anuais discussões sobre as competências do líder do futuro. Segundo o que se debate nesses encontros, a liderança para atuar em ambientes complexos cujas transformações são constantes e permeadas por desafios de toda ordem, sob demanda crescente por inovação, deve também desafiar a si mesma para novas respostas. Somente assim, terá êxito em um contexto cada vez mais digital e globalizado. Todas essas premissas deverão, indubitavelmente, requerer um comportamento mais apropriado, bem como são competências a serem incorporadas à formação de nossos jovens.

A catalisação no mundo, denominada de BANI – Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, recrudescer a presença de um conjunto de mudanças necessárias para enfrentar novos desafios institucionais. Assim, compreender a conectividade entre esse comportamento empreendedor; os novos fatores da liderança e as novas práticas e ferramentas de gestão cada vez mais ágeis, face às transformações percebidas no mundo do trabalho, notadamente por conta da pandemia e pós pandemia da Covid-19, tornaram fatores imprescindíveis.

É preciso exercitar os músculos da liderança para ganhar força e agilidade, sabendo o momento de se adaptar ou de mudar de atitude para dar conta de situações específicas. Resumindo grandes líderes tem que aprender a ser

flexíveis (HULL, 2019).

Dessas lideranças espera-se um maior equilíbrio emocional, tendo delineados claramente o propósito e a missão. O que, portanto, fará com que se materializem no dia a dia através de um comportamento mais empreendedor e humano, mas que não prescindam do fato que essas lideranças precisam, outrossim, desenvolver habilidades. Isso para atuar com tecnologia e inovação, porquanto o contexto contemporâneo reivindica experiências que mantenham a máquina a serviço do homem por meio da conectividade ou cultura digital.

Além disso, o líder do futuro, segundo o Fórum Econômico Mundial, deve inspirar confiança e empoderamento, bem como ser dotado de uma ampla visão de futuro que possa ser compartilhada. De igual modo, deve desenvolver resiliência e ser adepto da cultura do *feedback*.

É necessário, portanto, (re)pensar um modelo de liderança responsável a fim de que este interligue as pessoas a uma mentalidade de crescimento e de ações mais sustentáveis com equidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na formação do líder, observamos que o comportamento empreendedor pode ser uma chave para a porta das mudanças. A necessidade de uma visão que seja muito mais holística trará uma ação em favor de uma evolução nas relações humanas. Isso demanda que se faça presente nas mãos dos futuros líderes, por intermédio de um trabalho mais colaborativo, com a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, comunicativas, reflexivas, participativas e abertas ao novo. Esses aspectos tornam possível o desenvolver de uma mentalidade de crescimento, sem, entretanto, escusar o outro lado da balança. Almeja-se que, voltada para o desenvolvimento, uma liderança seja capaz de transitar e liderar por meio do uso de tecnologias para poder atender às hodiernas demandas.

Nesse viés, competências como emoção e intuição servem para reforçar o compromisso com a criatividade e a inovação, atribuindo missão e propósito no papel da liderança para salvaguardar os ideais dos *stakeholders*.

Os resultados, por fim, põem luz numa ação voltada à necessidade de compreender os fundamentos conceituais da liderança, do empreendedorismo com base na criatividade, confiança e coragem. Isso há de contribuir para futuros estudos com foco em novos fatores da liderança e no desenvolvimento de um método a reunir técnicas e ferramentas promotoras boas práticas de gestão. Destrate, influenciar positivamente os resultados organizacionais e o comportamento empreendedor para atender novos desafios institucionais.

REFERÊNCIAS

ARMOND, Álvaro Cardoso; Nassif, Vânia Maria Jorge. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, art. 16, p. 77-106, 2009.

BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo: Makron Books, p. 118-129, 1998.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2017).

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

HELGESEN, Sally. Liderando pela base. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HULL, Jeffrey. *Flex: O novo estilo de liderança para um mundo em transformação*, São Paulo: Benvirá, 2019.

JARDIM, Jacinto. *Empreende: Manual global de educação para o empreendedorismo*. Mais Leituras Editora: novembro de 2021.

KNAPP P. Princípios da Terapia Cognitiva. In: Knapp P. (org.) *Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

KOTTER, John *Liderando mudança*. Tradução de *Leading Change*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MODERNELL, Álvaro. *Mitos sobre Educação Financeira Infantil*. Disponível em: <https://www.empregoerenda.com.br/artigos/2385-mitos-sobre-educacao-financeira-infantil>. Publicado em 2014. Acesso em: 14 ago. 2022.

PERREN, L. *Comparing entrepreneurship and leadership - a textual analysis*. The Council for Excellence in Management and Leadership, 2000.

PINCHOT, Gilford. Criando organizações com muitos líderes. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

O TURISMO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM RIBEIRÃO DA ILHA (FLORIANÓPOLIS/SC)

Data de aceite: 02/01/2023

Luís Carlos Enzweiler

Administrador concursado do Estado de SC e atualmente servindo a UDESC/FAED na Direção de Administração. Mestre em Gestão de Políticas Públicas

RESUMO: O turismo faz parte de uma indústria considerada limpa, geradora de empregos e não poluente. Além disso, é uma atividade que vai além dos aspectos econômicos e desenvolve aspectos socioculturais muito importantes. Assim, a cultura é um fator essencial da prática e da reflexão sobre o turismo e um dos fatores principais para a sustentabilidade de locais turísticos. O objetivo deste trabalho é, pois, analisar como as teorias de sustentabilidade podem contribuir para fomentar o turismo socialmente sustentável para localidades singulares como Ribeirão da Ilha, no município de Florianópolis/SC. Para tanto, a metodologia utilizada para elaborar esta pesquisa foi por meio de estudo de caso, dividida em quatro partes: a primeira parte teve por objetivo elaborar um levantamento bibliográfico sobre o turismo e sua relação com a cultura e também sobre a história do Ribeirão da Ilha, assim como sobre a

sustentabilidade dos destinos turísticos; a segunda parte foi construída com uma breve contextualização do bairro e de seus aspectos econômicos e turísticos; já na terceira parte do estudo foi realizada uma pesquisa com moradores locais, principalmente os da freguesia (centro do bairro), para se conhecer as concepções da população residente no local sobre as potencialidades e desafios para o desenvolvimento do turismo em Ribeirão da Ilha; e para encerrar, na quarta parte foi elaborado uma análise da sustentabilidade turística do local e proposto ações para o seu desenvolvimento. Assim, como principais resultados advindos da pesquisa, observou-se que para promover o turismo socialmente sustentável no Ribeirão da Ilha necessita-se acompanhar e desenvolver, por parte do estado, sociedade civil e iniciativa privada, uma série de fatores que darão sustentação ao turismo e que estejam ligados à conservação ambiental, equidade social e eficiência econômica, gerando conforto e satisfação não somente aos turistas, mas também aos residentes do local.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo e Cultura; Sustentabilidade; Ribeirão da Ilha.

1 | INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade econômica que como qualquer outra procura o lucro para poder continuar investindo e gerar desenvolvimento. Mas, muitas vezes, o sucesso do destino e, conseqüentemente, do negócio turístico, vai se esvaindo com o passar do tempo. Isso acontece porque a atratividade do destino perde força por motivos que vão desde problemas estruturais, como vias congestionadas, saneamento básico deficitário e vão até a falta de qualificação profissional de gestores e funcionários e a má conservação do patrimônio cultural material e imaterial. E quando o patrimônio cultural material e imaterial não é valorizado, o destino perde força em seu posicionamento no mercado turístico e conseqüentemente perde competitividade. Logicamente que os problemas estruturais também colaboram para a derrocada, mas a força que o patrimônio cultural exerce na atratividade às vezes compensa a falta de uma estrutura mais adequada.

Nesta perspectiva, a sustentação do destino, assim como dos negócios ali inseridos, depende de fatores diversos como o número de turistas que o visitam, as receitas geradas pela atividade turística, o lucro retido no destino, a conservação ambiental e patrimonial e a satisfação do turista. Mas quanto à satisfação dos residentes do local explorado turisticamente até bem pouco tempo não se questionava. E a satisfação deste morador, tendo ele usufruto direto ou não da atividade turística no local onde reside, faz também parte da evolução do estudo da sustentabilidade, o chamado turismo socialmente sustentável, onde todos os envolvidos, direta ou indiretamente, ganham com o desenvolvimento da atividade turística em um determinado local. Mas para isso será necessário conhecer os fatores que determinam a sustentabilidade de uma determinada localidade.

Assim, procura-se com este trabalho, após pesquisa para conhecer os fatores que medem o grau da sustentabilidade de um destino turístico, elaborar um estudo de caso na localidade de Ribeirão da Ilha, um local bucólico e repleto de rica história, na Ilha de Santa Catarina, na cidade de Florianópolis, para analisar como o turismo é por lá praticado em relação a estes mesmos fatores da sustentabilidade turística.

Neste sentido, a pergunta que este trabalho se propõe é com o intuito de saber se o turismo é socialmente sustentável na localidade de Ribeirão da Ilha.

Assim, a contribuição que esta pesquisa poderá trazer é no sentido de, além de se conhecer os fatores que determinam a sustentabilidade turística de um determinado destino, analisar como esses fatores são praticados na localidade foco do estudo.

1.1 Objetivos

Sendo assim, serão apresentados, a seguir, os objetivos desta pesquisa, a saber:
Objetivo geral:

- Elaborar um estudo de caso sobre a sustentabilidade turística na localidade de Ribeirão da Ilha, na cidade de Florianópolis/SC.

Objetivos específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre turismo e suas relações com a cultura e sobre a história do Ribeirão da Ilha, assim como também sobre a sustentabilidade dos destinos turísticos;
- Fazer uma breve contextualização do bairro e de seus aspectos econômicos e turísticos;
- Pesquisar e compilar os resultados das concepções da população residente no local sobre as potencialidades e desafios para o desenvolvimento do turismo em Ribeirão da Ilha; e
- Analisar a sustentabilidade turística do local e propor ações para o seu desenvolvimento.

2 | DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada para elaborar esta pesquisa foi por meio de estudo de caso, dividida em quatro partes: a primeira parte teve por objetivo elaborar um levantamento bibliográfico sobre o turismo e sua relação com a cultura e também sobre a história do Ribeirão da Ilha, assim como sobre a sustentabilidade dos destinos turísticos; a segunda parte foi construída com uma breve contextualização do bairro e de seus aspectos econômicos e turísticos; já na terceira parte do estudo coube a elaboração de uma análise empírica localizada, por meio de entrevistas, objetivando colher respostas qualitativas dos moradores da freguesia (centro do bairro), a respeito de suas concepções sobre as potencialidades e desafios para o desenvolvimento do turismo sustentável no Ribeirão da Ilha; e para encerrar, na quarta parte foi elaborado uma análise da sustentabilidade turística do local e proposto ações para o seu desenvolvimento.

Assim, foram realizadas entrevistas com seis moradores que residem por muito tempo na localidade pesquisada.

A análise empírica foi qualitativa, pois pretendeu colher, através de entrevistas, informações e percepções dos moradores da localidade de Ribeirão da Ilha. Estas entrevistas foram pouco estruturadas e realizadas por meio de um roteiro, com perguntas abertas.

Através da observação no local, foram registrados materiais visuais de aspectos culturais, naturais e de infraestrutura, que provocam substancial relevância na atração turística.

Assim, “[...] um estudo de caso pode não conter uma interpretação completa ou acurada de eventos reais; em vez disso, seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate”. (YIN, 2005, p.20)

A pesquisa foi delimitada na localidade de Ribeirão da Ilha, especificamente na sua freguesia (centro do bairro).

2.2 As relações entre cultura e turismo

O turismo é definido pela Organização Mundial do Turismo OMT como o deslocamento de pessoas de seu domicílio cotidiano, por no mínimo 24 horas, com a finalidade de retorno. (FUNARI; PINSKY, 2003, p.7).

Para Beni (1997, *apud* LEMOS, 2005), no campo acadêmico as definições de turismo são diferenciadas conforme o seu vínculo aos níveis técnico, econômico e holístico.

Desse modo, no campo da economia, há a contribuição do autor Hermann Von Shullard (1910, *apud* BENI, 1997; *apud* LEMOS, 2005, p. 56), quando define turismo como “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região”. Assim, essa definição contempla o turismo receptivo e emissivo.

Outra definição da OMT afirma que o turismo compreende atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros. (CUNHA, 1997, *apud* LEMOS, 2005, p. 55).

Lemos (2005) comenta que “a expressão ‘enquadramento habitual’ foi introduzida na definição de forma a excluir as pessoas que se deslocam rotineiramente de uma cidade para outra por motivo de negócios, trabalho ou estudo.”

Já para Mcintosh (2000, *apud* LEMOS, 2005, p.56), o turismo, em seu conceito econômico, pode ser definido como “a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos”. Nesse caso, o uso da expressão “atrair” revela que o turismo é algo intencional também das comunidades. Esta definição induz à ideia da existência de um valor, havendo trabalho consciente na elaboração do processo produtivo para se chegar a esse valor. De outro modo, a busca da satisfação dos desejos e não somente das necessidades contribui qualitativamente para a evolução da definição de turismo no campo econômico. Além de não atrelar essas necessidades e desejos à esfera mercantil, no sentido de mercadorias, Mcintosh faz avançar a ideia de que o turismo possui uma esfera de manifestação mais ampla que o mercado. (LEMOS, 2005).

Quanto às definições técnicas de turismo, Beni (1997, *apud* LEMOS, 2005) sustenta que se restringem à distinção entre turistas e viajantes, proposta em 1963 pela ONU - Organização das Nações Unidas. Os primeiros são os que permanecem mais de 24 horas no país visitado e o fazem por motivos como lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), negócios, família, missões e conferências. Por sua vez, os viajantes são os que permanecem menos de 24 horas no país visitado. Mas, segundo Lemos (2005, p. 57), Beni

distingue essas “definições técnicas” dos “conceitos”:

O conceito fornece uma estrutura especulativa, teórica, que identifica as características essenciais e distingue o turismo de outros fenômenos similares, frequentemente relacionados, embora diferentes. As várias definições técnicas de “turista” fornecem conceitos para uma definição geral de aplicação internacional e interna; estas podem muito bem ser integradas na estrutura de definição geral de turismo.

Assim, a definição técnica contempla elementos culturais, esportivos, religiosos, negociais e outras formas de manifestações sociais, sendo, assim, processos produtivos resultantes de interações humanas que muitas vezes não são precificados. (LEMOS, 2005)

Neste contexto, Lage e Milone (2004, p.21) afirmam que o turismo é entendido como “um movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos aos seus lugares de trabalho e moradia e que incorpora todas as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino”

Para Fuster (1974, *apud* IGNARRA, 2020, p. 24), “turismo é, de um lado, conjunto de turistas; de outro, os fenômenos e as relações que essa massa produz em consequência de suas viagens.”

Wahab (1977, *apud* PANOSSO NETO, 2005, p. 60) dá a sua contribuição quando afirma:

O turismo na sua forma atual representa um sistema associado à sociosfera. Isso se deve principalmente à interdependência e à interação entre seus vários componentes, que, visando a uma indústria de turismo mais “saudável”, devem funcionar coerentemente.

Ruschmann (2004, p.3) igualmente comenta que “muitas vezes o turista não se sente intimamente satisfeito apesar do ‘atendimento’ considerado de qualidade que recebeu”. E a conclusão que a eminente professora chega é de que “o contato com o meio natural e com o patrimônio histórico é uma necessidade humana essencial para o homem moderno [...]”.

Nesta direção, cita-se o trabalho realizado pelo consultor e professor de marketing turístico, Josep Chias (2007, p. 22), que percebeu em seus estudos de análise de mercado, encomendado pela *Turespaña*, três categorias de turistas culturais: no primeiro grupo, o de maior número, encontra-se os que ele e sua equipe denominaram de “coleccionadores de conhecimentos”, formados por “pessoas que procuram conhecer novos lugares e cidades, mas sem se aprofundar em demasia em seus conteúdos ou na vida de seus povos”; no segundo grupo encontram-se os “apaixonados pela Espanha”, formado por aqueles que visitam os lugares pela primeira vez e os que voltam todos os anos para participar das “atividades disponíveis que podem realizar no lugar, como visitas, passeios, comidas, bebidas, espetáculos tradicionais, festas, artesanato e um amplo etcetera”; e os do terceiro grupo foram chamados de “aficionados culturais”, composto de “pessoas que já mostravam estar em evolução, indo do fazer coleções até a paixão, aspecto que se evidencia outra vez pela inter- relação com as pessoas do lugar”.

Chias (*op.cit.*, p. 19), define que “o turismo é uma atividade que se consome com um sorriso”. Ou seja, o turismo é alegria, ou, ao menos, deveria evocar alegria. É necessário entender que por trás deste conceito há um claro e amplo enfoque mercadológico.

E Ignarra (2020, p.25) conclui que: “podemos definir turismo como o deslocamento de pessoas de seu local de residência habitual por períodos determinados e não motivados por razões de exercício profissional constante.”

Assim, o mesmo autor (*op.cit.*, p.25) considera que os viajantes são consumidores de serviços turísticos, “quaisquer que sejam suas motivações”.

O turismo é uma atividade que, além dos aspectos econômicos, desenvolve aspectos socioculturais de grande importância. Nele são utilizados processos culturais de muita abrangência e relevância. Mas a relação que se estabelece entre as áreas da cultura e turismo ainda é frágil e tímida em termos de parcerias de atuação e ações integradoras (GANDARA *et al.*, 2006).

Na mesma linha, os bens culturais podem servir de importantes elementos de atração turística e de conscientização social. Neste sentido, o folclore, por sua vez, “pode ser considerado como a expressão cultural mais legítima de um povo, já que sua alma expressa em forma figurada em mil histórias e rituais que, além de encantarem o turista, permitem que se trave contato direto com as muitas manifestações de identidade” (FUNAR; PINSKY, 2003, p. 10).

Para os mesmos autores (*op.cit.*, p.10), “o turismo cultural é destinado a enriquecer a informação e o conhecimento de outros costumes e a satisfazer necessidades de distração”. Isto inclui os recursos histórico-culturais, como monumentos, instituições culturais de estudo, pesquisa, folclore, música, dança, museus, que se tornam atrativos à localidade.

Portanto, a cultura é um fator essencial da prática e da reflexão sobre o turismo e o patrimônio cultural está presente em toda parte, não para ser simplesmente consumido pelo turista, mas para servir-lhe de elemento de reflexão. Desse modo, fazendo que o turista não volte para casa apenas com o corpo bronzeado, mas com a cabeça cheia de lembranças que o façam refletir sobre sua vida e sobre a sociedade. (FUNAR; PINSKY, 2003, p.10).

Isto é, a interação com as comunidades e grupos sociais visitados é imprescindível, tanto para o usufruto do passeio como para o crescimento do cidadão.

Assim, a cultura não deixa de ser “a correspondente central dos deslocamentos” (FUNAR; PINSKY, *op.cit.*, p.11) e, igualmente, importante instrumento de conscientização social. “O turista atento à cultura apreciará melhor seus interlocutores locais e seus costumes, aproveitará melhor seu lazer e poderá valorizar a diversidade cultural, contribuindo, desta forma, para a formação de uma cidadania mais crítica.”

Em 2003, registra-se a Convenção da UNESCO para a Salvaguarda do Patrimônio Imaterial, na qual são produzidas novas modificações na nomenclatura patrimonial. Nela

a denominação adotada em 1989 de cultura tradicional e popular foi substituída pela de *patrimônio imaterial*. Neste documento explicita-se, conforme Rotman e Castells (*op. cit.*, p. 73), a definição de patrimônio imaterial como “os usos, representações, expressões, conhecimentos e técnicas – junto com os instrumentos, objetos, artefatos e espaços culturais que lhes são inerentes – que a comuns idades, os grupos e em alguns casos os indivíduos reconheçam como parte de seu patrimônio cultural”.

Vale ressaltar, no entanto, que o IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) adianta-se em relação ao enfoque dado nesta Convenção, uma vez que já em 1998 cria um “Grupo de Trabalho do Patrimônio Imaterial”, que define os seguintes bens culturais que devem assim ser considerados (ARANTES, 2000, p. 23):

1. Saberes e modos de fazer enraizados no cotidiano das comunidades;
2. Celebrações, festas e folguedos que marcam espiritualmente a vivência do trabalho, da religiosidade, do entretenimento e da vida cotidiana;
3. Linguagens musicais, iconográficas e performáticas;
4. Espaços em que se produzem as práticas culturais.

2.3 O turismo na lógica do desenvolvimento sustentável

Nos dias atuais, é inegável a importância do turismo na economia mundial e sua notável expansão, mas a isso se pode agregar um novo fenômeno: a experiência acumulada dos turistas nas viagens e uma crescente sensibilidade destes para alcançar um equilíbrio entre o crescimento da atividade turística e a conservação do meio ambiente, assim como dos valores socioculturais que caracterizam os destinos turísticos. Conseqüentemente, houve uma ampliação da percepção dos elementos que integram o produto turístico. Agora existe uma “perspectiva holística da oferta”, que já não é mais constituída apenas pelos serviços de hospedagem, transportes e alimentação, mas também pela qualidade territorial, sociocultural e ambiental do destino turístico (VIGNATI, 2020, p. 69 e 70).

Dessa forma, para o mesmo autor, evidencia-se a maturidade da demanda e da própria indústria do turismo. Mas eles não são fatos isolados nem exclusivos e sim fazem parte de um contexto de conscientização e transformação social maior: a lógica do desenvolvimento sustentável.

Como se percebe na definição anterior, a inclusão do termo sustentável agrega a responsabilidade de se pensar nas conseqüências que terão o impacto das decisões e hábitos de consumo da humanidade, bem como despertar a preocupação com a qualidade de vida das próximas gerações.

Entretanto, o autor (*op.cit.*, p.69) acrescenta que para algumas pessoas, o conceito de desenvolvimento sustentável, da maneira como é apresentado, “estaria simplificando a complexidade dos sistemas vivos e a diversidade cultural numa proposta em que o elemento natureza é integrado à retórica do discurso capitalista”. E o autor complementa

dizendo que “essa é uma opinião respeitável e compartilhada por muitas pessoas”.

Muito embora Vignati (2008, p.41) reflita que:

o desenvolvimento sustentável não é apenas um conceito; está amparado por instrumentos e estudos técnicos” o autor acredita que “talvez seja na prática que o conceito possa se aperfeiçoar progressivamente, caso necessário.

Desse modo, o desenvolvimento sustentável representa uma orientação necessária para o desenvolvimento, portanto muito mais do que uma questão ideológica ou política. Em realidade, a sociedade está sendo desafiada a assumir um papel mais participativo na vida política, com o fortalecimento do espírito cívico e com a formação do conhecimento derivada da experiência, por associação de ideias, bem como da maior participação das pessoas na vida política da comunidade (*op.cit.*).

Para Vignati (2008, p. 44) o turismo sustentável é uma estratégia que pode permitir ao destino turístico alcançar benefícios concretos, tais como:

- Melhorar a competitividade;
- Ampliar e manter a satisfação dos turistas;
- Ampliar e manter a geração de renda e o emprego na localidade; e
- Valorizar as riquezas culturais, ambientais e os saberes tradicionais.

O mesmo autor ensina que junto aos interesses econômicos foram acrescentados outros valores, quais sejam: a sustentabilidade social, ambiental, cultural e política.

Nesta perspectiva, a sustentabilidade econômica “resulta da eficiência e eficácia das atividades produtivas [permitindo, assim,] que se produzam retornos econômicos maiores do que os custos de produção”. (Vignati, 2020, p.76).

Já a sustentabilidade social refere-se à necessidade de que sejam asseguradas condições de saúde e educação básica, “de modo que garanta a inclusão social da população local nos processos de desenvolvimento socioeconômico”.

Contudo, a sustentabilidade ambiental “traduz-se no compromisso de legar às próximas gerações um meio ambiente igual ou melhor do que o recebido das gerações anteriores”.

Numa perspectiva semelhante, a sustentabilidade cultural “ressalta o compromisso, de cada geração, em manter e enriquecer o legado cultural das gerações passadas, acrescentando-lhe contribuições de seu próprio tempo”.

E a sustentabilidade política “é entendida como a manutenção das políticas em horizontes temporais, que extrapolem o curto prazo dos mandatos políticos. Para sua viabilização, propõe-se que as políticas públicas sejam formuladas e controladas com a participação da sociedade civil”.

Com a já descrita experiência acumulada dos turistas nas viagens e sua crescente sensibilidade para alcançar um equilíbrio entre o crescimento da atividade turística e a

conservação do meio ambiente, assim como dos valores socioculturais que caracterizam os destinos turísticos, evidencia-se uma mudança na demanda e com isso igualmente uma necessidade na forma de administrar os destinos turísticos. Para ilustrar este pensamento, a quadro n.º 1 representa, através de uma comparação, os indicadores de medição do sucesso de um destino turístico nos séculos XX e XXI.

Indicadores do século XX	Indicadores do século XXI
<p style="text-align: center;">Tradicional</p> <p>Número de turistas</p> <p>Receitas geradas</p> <p>Satisfação do turista</p>	<p style="text-align: center;">Sustentável</p> <p>Número de turistas</p> <p>Receitas geradas</p> <p>Satisfação do turista</p>
<p style="text-align: center;">Ignora</p> <p>Vazamento de receitas</p> <p>Custos Públicos</p> <p>Depreciação do patrimônio ambiental e cultural</p> <p>Satisfação da população</p>	<p>Lucro retido no destino turístico</p> <p>Patrimônio ambiental conservado</p> <p>Patrimônio cultural conservado</p>

Quadro 1 - Como medir o sucesso de um destino turístico.

Fonte: Adaptado do Instituto de Hospitalidade, *apud* Viganti, (2020, p. 72)

Certo é também que a conservação dos valores ambientais ganhou importância porque “o excesso da oferta está levando todos os destinos turísticos a uma corrida global pelo posicionamento diferenciado no mercado” (VIGNATI, 2020, p. 72).

Assim, valoriza-se a qualidade dos recursos ambientais e os valores socioculturais do destino na construção da estratégia de posicionamento diferenciado. E quanto maior a qualidade dos recursos locais, melhor a capacidade de atrair turistas para o destino e, igualmente, maiores poderão ser as margens de rentabilidade para as empresas locais. Esta estratégia pode gerar um ciclo virtuoso, que será apresentado a seguir na figura 1.

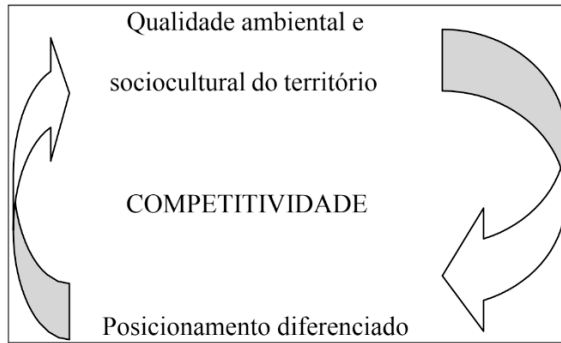


Figura 1: Ciclo virtuoso do turismo sustentável

Fonte: Adaptado de MERCOTUR, 2007, *apud* Vignati, (2020, p.72)

Desse modo, com políticas e métodos de gestão mais eficazes, será possível a promoção de diretrizes que visem uma inter-relação entre a cultura e o turismo e o desenvolvimento sustentável dos locais turísticos.

Como visto, pode-se perceber que o turismo sustentável não se reduz unicamente a orientações éticas. É necessário igualmente fazer uso de instrumentos técnicos e de capacidade de gestão.

Todavia, os gestores não podem excluir do conceito de sustentabilidade os aspectos econômicos e políticos, incorrendo no erro de delimitá-la apenas a aspectos ambientais, sociais e culturais. Portanto, o desafio para os profissionais encontra-se na capacidade de gerenciar os impactos do turismo, procurando ampliar o crescimento econômico, garantir a equidade social e equilibrar a utilização dos recursos ambientais e culturais do território (*op. cit.*, p.46).

Além de tudo, é necessário contar com instrumentos que permitam controlar o desempenho dos destinos turísticos, aos quais o autor (*op.cit.*) se refere como sendo Indicadores de Turismo Sustentável. Em realidade, eles correspondem a um instrumento básico para a gestão do turismo sustentável e têm um papel essencial no desafio de tornar operativo o paradigma da sustentabilidade, além de reforçar os eixos básicos do desenvolvimento sustentável, como a gestão estratégica, a perspectiva integral do território e a profissionalização dos gestores.

Assim, pode-se citar, como alguns dos indicadores mais utilizados em projetos de turismo sustentável, os a seguir descritos:

1. A capacidade de carga social que revela o grau máximo de suporte da população e da cultura local diante do impacto do turismo. Ele pretende sinalizar o equilíbrio entre a fusão cultural da população local e os turistas, evitando, dessa forma, a perda da identidade local e garantindo a satisfação dos residentes para com o fenômeno do turismo.
2. A capacidade de carga ambiental permite tomar decisões mais consistentes sobre como utilizar os recursos naturais, controlar os fluxos turísticos e quais as

características da infraestrutura pública e privada que poderão ser instaladas em determinado território. Ele também tem a capacidade de revelar índices de ecoeficiência que servem para monitorar a capacidade de renovação dos ecossistemas.

3. A capacidade de carga das estruturas revela a quantidade máxima de pessoas que pode utilizar simultaneamente equipamentos turísticos e outras estruturas públicas ou privadas, como praças públicas, discotecas, polos esportivos e museus.

4. A capacidade de carga do turista apoia o processo decisório e o planejamento turístico, na medida em que determina o limite de sociabilidade do turista diante da quantidade de pessoas que visitam simultaneamente um mesmo destino turístico. Ele tem por objetivo poder oferecer, aos turistas, serviços e infraestrutura correspondentes à sua percepção de qualidade (VIGNATI, 2020, p. 79, 80 e 81).

Desse modo, observa-se na figura n.º 2 a seguir, o que Ivars *et al.* (2001, *apud* VIGNATI, 2020, p. 82) propõe como um novo conceito para o turismo sustentável, numa definição que pretende ser operativa e útil para o planejamento e gestão de destinos turísticos porque

[...] identifica o turismo sustentável como um processo de mudança qualitativa, produto da vontade política, que, com a participação imprescindível da população local, adapta o marco institucional e legal, assim como os instrumentos de planejamento e gestão, a um desenvolvimento baseado no equilíbrio entre a preservação do patrimônio natural, cultural, a viabilidade econômica do turismo e a equidade social do desenvolvimento.

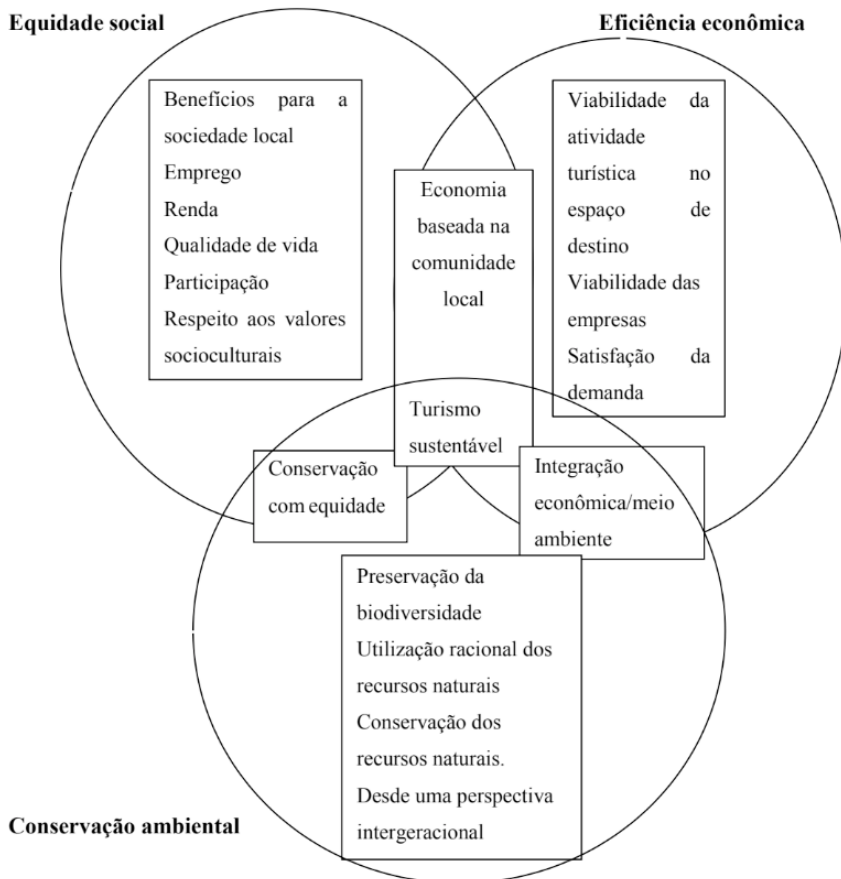


Figura 2 - Cooperação intersetorial para o desenvolvimento do turismo sustentável

Fonte: Readaptado de Ivars *et al.*, 2001 *apud* VIGNATI, 2020, p. 82

Portanto, os atores responsáveis pelo desenvolvimento do turismo sustentável terão que estar alinhados pelo equilíbrio da coesão econômica, social, cultural, ambiental e política, com visão de longo prazo, numa aliança entre estado, sociedade civil e iniciativa privada.

2.4 Aspectos gerais do ribeirão da ilha

2.4.1 A origem do Ribeirão da Ilha

A história registra que os primeiros navegadores, sendo eles portugueses e, principalmente, espanhóis aportaram em Ribeirão a partir de 1506. Mas foi em 1760, com a colonização açoriana estabelecida, que a Vila é erguida oficialmente (PEREIRA *et al.*, 1990, p. 50-52).

Já o povo, através da tradição oral e ainda viva (“o povo aumenta, mas não inventa”) entende que a Freguesia surgiu, sob a designação de Nossa Senhora da Lapa, quando, em 1760, Manoel de Vargas Rodrigues chegava à localidade de Simplício (hoje Barro Vermelho) e trazia consigo uma pequena imagem milagrosa da Nossa Senhora da Lapa e para abrigá-la e colocá-la à veneração popular, fez construir uma pequena capela que dista aproximadamente 1.500 metros da atual matriz. (PEREIRA *et al.*, 1990, p. 21).

Anteriormente a esta data, mais precisamente em 1526, Ribeirão da Ilha nascia por conta de um navegador veneziano de nome Cabotto, contratado pela coroa espanhola, que iria em direção às Ilhas Molucas, no Oceano Pacífico, mas passaria pelo Estreito de Magalhães, “cortando o Oceano Atlântico, devendo, por isso, necessariamente passar pelo Rio da Prata, já de domínio espanhol, e ter aportado antes no porto dos Patos, Ilha de Santa Catarina, chegando à mesma em 19 de outubro de 1526”. (PEREIRA *et al.*, 1990, p.50)

Cabotto acabou por naufragar a sua embarcação quando queria entrar no porto para construir uma galeota a fim de explorar o rio que os naufragos de Solis, que já residiam no Ribeirão, quando o foram recepcionar, haviam lhe confirmado ser estonteante. Dessa maneira, os outros navios da expedição acabaram atracando na mesma localidade (Ribeirão da Ilha) enquanto a nova embarcação, de pouco calado, era construída. (PEREIRA *et al.*, 1990, p. 50- 51).

O veneziano havia perdido todo o carregamento que havia na embarcação quando naufragou e, então, “mandou fazer um acampamento em terra, onde foram levantados uma igreja, casa de pólvora, vários paióis e dispensas, e um local para a construção da galeota”. (PEREIRA *et al.*, 1990, p.51)

Assim, nascia a localidade de Ribeirão e que, por esses fatos, acabou por tornar-se o “povoado mais antigo da Ilha de Santa Catarina, tendo por local o Porto do Ribeirão e que hoje recebe o nome de Canto do Candonga, o mesmo local que teve anexo o Porto do Contrato ou Cadete”. (PEREIRA *et al.*, 1990, p.50-52).

Em 1809 a localidade foi elevada a Freguesia, sob a denominação de Nossa Senhora da Lapa, no entanto, foi a partir de 1840, no reinado de Dom Pedro II, que passou à categoria de Vila (PEREIRA *et al.*, 1990, p.21).

A má conservação e a carência das vias de acesso foram um dos fortes argumentos para tornar o Ribeirão (Nossa Senhora da Lapa) uma freguesia (sede), porque isso dificultava a assistência espiritual da Paróquia da Freguesia do Desterro à população do distrito. (FARIAS, 1998).

Em 1845 um visitante ilustre esteve no Ribeirão da Ilha. Tratava-se de Dom Pedro II, que naquele ano, em outubro, conheceu a Vila.

Curiosamente, foi só a partir de 1946 que a Vila de Nossa Senhora da Lapa passou oficialmente a denominar-se Ribeirão da Ilha como atualmente é conhecida. Acredita-se que o atual nome seria em tributo a um riacho existente na região que também leva o nome

de Ribeirão. (FARIAS, 1998).

2.4.2 Aspectos econômicos e turísticos do Ribeirão da Ilha

Sob o contexto econômico, o cultivo de ostras e mariscos é encarado como uma das principais atividades do bairro e está em plena expansão e desenvolvimento no Ribeirão da Ilha. (SEBRAE, 2007, *apud* CAPELLINI, 2008).

Com uma série de atrativos culturais, naturais e gastronômicos, o turismo vem sendo explorado na região do Ribeirão da Ilha. Muitos de seus habitantes estão inseridos na atividade, sendo eles donos de bares, restaurantes, estacionamentos, embarcações, entre outros. Porém, a região ainda carece de melhorias na infraestrutura e no planejamento para que o turismo possa se desenvolver de maneira sustentável e possa também inserir a comunidade na atividade. (CAPELLINI *et al.*, 2008, p.31-32).

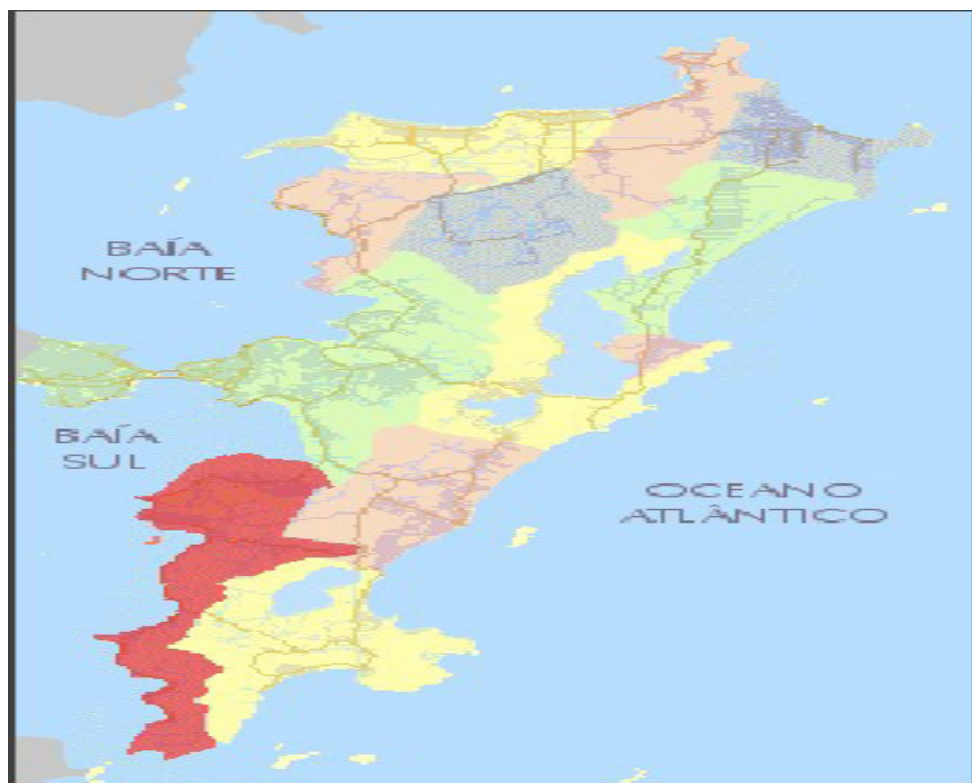


Figura 3 - Mapa da Ilha de Santa Catarina e em destaque o distrito do Ribeirão da Ilha

Fonte: GEO GUIA, 2008, *apud* Capellini *et al.*, 2008.



Figura 4 - Região central do Ribeirão da Ilha

Fonte: Google Earth, 2008, apud CAPELLINI *et al.*, 2008.



Figura 5 - Freguesia do Ribeirão da Ilha: Igreja Nossa Senhora da Lapa e a fachada de uma das casas que compõem o conjunto histórico desta localidade.

Fonte: Hitaka, (2008), apud Capellini, (2008)

2.4.3 Compilação das entrevistas com os moradores do Ribeirão da Ilha

Foram entrevistados alguns moradores da freguesia do Ribeirão da Ilha, aos quais, para efeito desta pesquisa, denominou-se de morador 1, morador 2, morador 3, morador 4, morador 5 e morador 6. Portanto, a seguir estarão compilados os principais pensamentos

dessa população em relação às políticas públicas nas esferas municipal, estadual e federal, que foram extraídas de suas respostas às perguntas formuladas nas entrevistas.

Assim, quanto ao conhecimento das políticas públicas para o turismo e cultura, todos os moradores entrevistados, no total de seis, as desconheciam, evidenciando a falta de comunicação e de alcance das políticas públicas existentes nestas áreas.

Já quanto à participação nas decisões da vida comunitária, a maioria queixa-se de haver falta de organização da comunidade e alguns reclamam de falta de interesse e participação comunitária.

Para a moradora de nº 1 do Ribeirão da Ilha, “há êxodo de paroquianos e membros da comunidade para outros locais por falta de oportunidades de desenvolvimento no bairro”. A mesma moradora não sabe quem deve auxiliar o bairro a manter e valorizar a cultura: se o poder municipal, estadual ou federal. Mas acredita que a Prefeitura Municipal de Florianópolis deveria estar mais próxima dos anseios e necessidades da comunidade do Ribeirão. Para ela, “a Prefeitura só ajuda na semana santa e, ainda, de forma pequena”. Ao mesmo tempo ela critica a falta de projetos para o turismo e a cultura do Ribeirão da Ilha e a pouca participação comunitária.

A moradora de nº 2 complementa dizendo que não sabem dizer por que a população não valoriza a cultura local e as tradições como antigamente. Para ela, falta aula de educação para preservar o legado cultural e a religiosidade.

Para ambas, moradoras 1 e 2, “os jovens estão muito desestimulados e boa parte só quer se drogar”. Faltam incentivos a eles e oportunidades de trabalho no próprio bairro.

A moradora de nº 4 acredita que falta divulgar o artesanato local no próprio bairro e que as belezas naturais do Ribeirão têm que ser mais bem preservadas. Há falta de integração local para reivindicar melhores condições dos poderes públicos e, para a mesma moradora, o governo federal é o poder que deveria ter mais políticas públicas para o turismo e a cultura. Ela complementa afirmando que a Prefeitura de Florianópolis não tem projetos para a comunidade e que acredita ser o turismo uma oportunidade maravilhosa para o local, além de já ter sugerido para que a igreja Nossa Senhora da Lapa fique aberta em sábados e domingos para a visitação dos turistas.

Já o morador de nº 5 acredita que “as pessoas estão sem tempo e, em consequência, o Conselho Comunitário está parado”. “Falta tempo para se dedicar ao Conselho” Para ele, falta um posto de informações turísticas no bairro para dizer aos visitantes quais os atrativos do Ribeirão. “Há pouca informação turística”. Igualmente, o mesmo morador aponta a falta de organização cultural para organizar a capacitação dos moradores na aprendizagem da cultura do local. Ele cita como positivo para os moradores locais se dedicarem no aprendizado da maricultura, e diz que a expectativa da juventude local é a criação de uma faculdade de maricultura e aquicultura na UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, assim como o estabelecimento de um campus para uma faculdade de turismo. Igualmente, ele aponta a falta de projetos para as crianças valorizarem as

tradições e mantê-las, assim como cita as aulas de histórias como oportunidade para as crianças aprenderem e os adultos da terceira idade reviverem os costumes e tradições. Como sugestão para incrementar o turismo local, ele cita a criação de pousadas em maior número para abrigar os turistas que se interessarem em ficar alguns dias visitando as belezas do Ribeirão da Ilha.

E, por fim, o morador de nº 6 acredita que falta políticas públicas para incentivar o turismo e a cultura, além de falta de um currículo escolar que privilegie a cultura açoriana para as crianças residentes e estudantes do bairro, porque “só valoriza a cultura quem a conhece”. Para o mesmo morador, “a maricultura tentará evidenciar a questão cultura do local”. E “é necessário associar o folclore e a cultura ao artesanato” e precisa-se também “fazer um grande trabalho para preservar o patrimônio arquitetônico”.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1 Abrangência da sustentabilidade

Desde a 9ª Reunião do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, realizado em Florianópolis no ano de 2009, já se admitia que cada vez mais a ideia de sustentabilidade não pode ficar restrita ao meio ambiente. E o turismo, assim como outras indústrias, também precisa adaptar-se a esses novos conceitos de sustentabilidade. Neste sentido, o jornalista Moacir Pereira (2009, p.3), corrobora com a ideia da importância e abrangência da sustentabilidade quando comentou em sua coluna diária, do dia 17 de maio de 2009, sob o título “Mudando para crescer”, que naquela mesma Reunião do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, ocorrido em Florianópolis entre os dias 15 e 16 de maio de 2009, o assunto mais debatido dos painéis foi sobre a execução de políticas de turismo sustentável, acrescentando que elas são fundamentais para o desenvolvimento das comunidades. Ele acrescenta que “conceitos muito mais amplos do que os já conhecidos foram defendidos por empresários de grandes cadeias hoteleiras, operadores globais e executivos de multinacionais.” Dentre os painéis apresentados, conforme Pereira (op.cit.), “um deles mostrou claramente que os projetos turísticos precisam levar em conta os fatores sociais e políticos, que até então eram desprezados”. Assim, a implantação de um hotel num país emergente ou pobre, por exemplo, deve considerar, em primeiro lugar, as circunstâncias comunitárias. Não basta apenas aprovar o projeto e construir a nova unidade, quaisquer que sejam suas características.

É preciso ouvir a comunidade, promover a educação, viabilizar treinamento para que os serviços tenham qualidade e todas as famílias que vivem no entorno sejam beneficiárias do novo negócio que ali se estabelece. Fatores não considerados quando da construção de um novo hotel num país rico, cujas comunidades já possuem escolarização e melhor nível de vida (op. cit.).

3.2 Análise da sustentabilidade do local

Finalizando a pesquisa, analisa-se a sustentabilidade turística no Ribeirão da Ilha à luz do modelo ensinado por Vignati (2020), a saber:

Sustentabilidade econômica: em alguns setores está sendo desenvolvida, como na maricultura. Nesta indústria, formou-se uma cadeia virtuosa, em que os restaurantes fazem o papel de varejistas, comercializando a iguaria, além de ajudar a divulgá-la e a testar novos processos de preparo. E quanto maior o sucesso, mais contratações de serviços. Mas em outros setores que fazem parte do contexto turístico, poucos ainda conseguem viver deste mercado. Os próprios restaurantes, pouco contratam serviços de mão-de-obra local, preferindo contratá-la proveniente de outros locais. Isso evidencia a falta de mão-de-obra especializada e de treinamento para criar oportunidades para os habitantes fixos do Ribeirão, assim como falta também uma comunicação mais dirigida das políticas de incentivo, como financiamentos a juros subsidiados, oferecidas pelo poder público, no sentido de provocar o empreendedorismo, evitando-se o êxodo destes para outros locais.

Sustentabilidade social: há escolas básicas e segurança relativa, existindo uma delegacia de polícia. A mobilidade é precária, tendo poucos horários oferecidos e inexistindo opções de transporte como o de coletivos para executivos. Há um posto de saúde também, mas para casos mais graves recorre-se aos hospitais do centro da cidade. Quanto ao nível de tolerância aos turistas, ela é ainda bem equilibrada, mas quando a avenida que corta o bairro fica congestionada em virtude de ali se localizarem os principais restaurantes que atraem os turistas que visitam Florianópolis por sua gastronomia típica do mar, principalmente por suas ostras, ou o congestionamento se dá por outro motivo, como quando há alguma apresentação cultural na praça central, este mesmo morador sente-se prejudicado na sua mobilidade urbana. Portanto, faltam obras de infraestrutura para favorecer os locais, principalmente vias alternativas de mobilidade. Outra questão a ser questionada é a mobilidade social, ou seja, poucas pessoas do bairro conseguem ascender socialmente, o que provoca o êxodo, principalmente dos mais jovens que saem em busca de outras oportunidades.

Sustentabilidade ambiental: atualmente a localidade já possui tratamento de esgoto, mas ainda existem moradores que não fizeram a ligação ao sistema público. E a própria maricultura pode ameaçar o meio ambiente, deixando as praias degradadas com o transcorrer do tempo. Já o recolhimento de lixo funciona normalmente no bairro. O maior risco é o crescimento populacional desenfreado, como o de bairros vizinhos, como o de Tapera, o que poderá degradar o meio ambiente em virtude da ocupação clandestina e deixar a paisagem menos bonita.

Sustentabilidade cultural: existe tombamento de aproximadamente 20 casas, formando um sítio ou área na Freguesia. Além disso, está tombada também a Igreja Nossa Senhora da Lapa. De um modo geral, a população mais jovem não é conscientizada

do patrimônio cultural, material e imaterial por lá existente. Falta uma política cultural-educacional específica para o local, levando às escolas do Ribeirão o legado cultural deixado pelos antepassados e, ao mesmo tempo, valorizando-o e conscientizando os jovens da importância em mantê-lo e enriquecê-lo para as futuras gerações. Necessita-se conscientizar a população das vantagens que o turismo cultural ocasiona para ela, mas educá-la, igualmente, de como aproveitar esta oportunidade, assim como oferecer condições favoráveis aos habitantes fixos do lugar para aproveitá-la.

Sustentabilidade política: aproveitando as reuniões comunitárias, a sugestão é no sentido que ali fosse criado um fórum permanente do turismo cultural de Ribeirão (Freguesia) e das prioridades apontadas pela população presente fossem criados projetos turístico- culturais e outros originados por ela mesma. Em contrapartida, as esferas estatais dariam prioridade a estes projetos. Isto faria com que a população não dependesse mais da mudança de política de administrações e conseqüentemente de gestores e sim de suas própria decisões.

Sustentabilidade do turista: de um modo geral é boa a satisfação dos turistas que visitam o Ribeirão, haja vista o movimento constante dos restaurantes mais sofisticados, mas o turista, em virtude da grande oferta, de um modo geral está perdendo a tolerância com a falta de infraestrutura dos destinos turísticos, como o Ribeirão. De outra parte, a localidade não pode ficar dependendo somente de bons restaurantes para sobreviver como destino turístico. É claro que eles desempenham um papel, entre outros, de chamariz, mas é necessário criar outros atrativos para manter os turistas por mais tempo e gerar renda para todos os empreendimentos turísticos do lugar.

Dessa maneira, para promover o turismo socialmente sustentável, no caso de Ribeirão da Ilha, será necessário, entre outras atitudes, que o poder público representado pelo estado, conjuntamente com a sociedade civil e o setor privado ligado ao turismo, envolver mais fortemente a comunidade local nas decisões que são diretamente ligadas ao bairro, assim como melhorar a infraestrutura, promover uma educação que valorize os saberes e fazeres dos antigos e dos atuais moradores, integrar a cultura local com o turismo para um melhor e mais duradouro desenvolvimento do turismo, qualificar os residentes do bairro para os serviços turísticos e desenvolver novos atrativos para manter o turista por mais tempo no bairro, conseqüentemente gerando mais renda à comunidade local e retorno, em forma de impostos, aos investimentos do governo.

Portanto, é necessário que a conservação ambiental a equidade social e a eficiência econômica estejam alinhadas para o desenvolvimento do turismo sustentável, gerando coesão econômica, social, cultural, ambiental e política com uma visão de longo prazo.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Antônio Augusto. Introdução. In: **Inventário Nacional de Referências Culturais**. Manual de Aplicação. Brasília: IPHAN, 2000.

CHÍAS, Josep. **Turismo o negócio da felicidade**: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades. Senac, 2007.

CAPPELINI, Carlos *et. al.* **Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo no Ribeirão da Ilha**. Florianópolis: ASSESC, 2008.

FARIAS, Vilson Francisco de. **Dos Açores ao Brasil meridional**: uma viagem no tempo: povoamento, cultura, Açores e litoral catarinense. Florianópolis: Do Autor, 1998.

FUNAR, Pedro Paulo; PINSKY, Jayme. Introdução. In: **Turismo e Patrimônio Cultural**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2003, 123 p.

FUNAR, Pedro Paulo; PINSKY, Jayme. Introdução. In: **Turismo e Patrimônio Cultural**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2003, 123 p

GANDARA, José Manoel Gonçalves; CAMPOS, Carolina Juliani de; CAMARGO, Laura Alice Rinaldi; BRUNELLI, Luís Henrique. Viabilizando a relação entre a cultura e o turismo: diretrizes para o estabelecimento de políticas integradas entre os dois setores. **Revista Turismo Visão e Ação**. Universidade do Vale do Itajaí, v. 8, n.º 1, jan./abr. 2006, p. 129-140.

IGNARRA, Luiz Renato. Fundamentos do turismo. Editora **Senac Rio**, 2020.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César. **Turismo na Economia**. São Paulo: Aleph, 2004.

LEMONS, Leandro de. **O valor turístico na economia da sustentabilidade**. São Paulo: Aleph, 2005.

PANOSSO NETO, Alexandre. **Filosofia do turismo**: teoria e epistemologia. São Paulo: Aleph, 2005.

PERALTA, Elsa. **O mar por tradição**: o patrimônio e a construção das imagens do turismo. Lisboa/Portugal: Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <<http://www.revistahorizontes@yahoo.com.br>>. Acessado em: 25 jul. 2008.

PEREIRA, Moacir. Mudando para crescer. **Jornal Diário Catarinense**. 17 maio 2009. p.3.

PEREIRA, Nereu do Vale; PEREIRA, Francisco do Vale; SILVA NETO, Waldemar Joaquim da. **Ribeirão da Ilha - Vida e Retratos**: Um distrito em destaque. Florianópolis: Fundação Franklin Cascaes, 1990.

RODRIGUES, Marly. Preservar e consumir: O patrimônio histórico e o turismo. In: FUNAR, Pedro Paulo, PINSKY, Jayme (Orgs.). **Turismo e Patrimônio Cultural**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2003, 123 p.

ROTMAN, Monica; CASTELLS, Alicia N.G. de. Patrimônio e Cultura: processos de politização, mercantilização e construção de identidades. In: LIMA FILHO, Manuel F.;

BELTRÃO, Jane F.; ECKERT, Cornelia (Orgs.). **Antropologia e patrimônio cultural**: diálogos e desafios contemporâneos. Blumenau: Nova Letra, 2007.

RUSCHMANN, Doris Van de Meene, SOLHA, Karina Toledo. **Turismo**: uma visão empreendedora. Bauru/SP: Manole, 2004.

VÁRZEA, Virgílio. **Santa Catarina a Ilha**. Florianópolis: IOESC, 1984.

VIGNATI, Federico. Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países. Editora Senac Rio, 2008.

_____. Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países. Editora Senac Rio, 2020.

WARNIER, Jean-Pierre. **A Mundialização da Cultura**. Tradução Viviane Ribeiro. 2. ed. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. **Bookman editora**, 2015.

ORGANIZATIONAL IDENTITY IN FAITH-BASED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY

Data de submissão: 15/12/2022

Data de aceite: 02/01/2023

Lorena Martínez Soto

Business Administrator from Corporación Universitaria Adventista, Specialist in Organizational Management from UNAC, Master in Management Sciences from Universidad EAFIT, PhD in Organizational Studies from Universidad Autónoma Metropolitana de México. Full-time professor at the School of Administrative and Accounting Sciences of the Corporación Universitaria Adventista (UNAC), Medellín, Colombia

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

PhD in Organizational Studies from the Universidad Autónoma Metropolitana, Mexico City. Post-doctorate in Gender Studies from UCES-Argentina Member of the Sistema Nacional de Investigadores Conacyt, level 1. Full-time research professor at the Universidad Autónoma de Querétaro
<https://orcid.org/0000-0001-5782-6215>

An extended version of this book chapter was published by CONCYTEC in 2021 in the book "Organizational Strategies: Structure, Subjectivity and Gender".

ABSTRACT: **Objective:** The objective of this research was to understand the importance of communication processes in the construction of common frameworks of meaning that make possible the symbolic convergence between groups of individuals who must manage beliefs and practices coming from potentially contradictory institutional logics. **Method:** The research design was carried out according to the qualitative approach. The data collection techniques were semi-structured interview, document review and non-participant observation. Ernest Bormann's (1983) Symbolic Convergence Theory and the fantasy-theme analysis technique proposed by Zanin et.al. (2016) served as the framework for data analysis and interpretation. **Results:** The study showed that the daily work practice of the leaders or *managers* of religious congregations, which is associated with the administration of the congregation as a global or local organization, is the predominant reference in the adoption and reproduction of beliefs and practices from the economic logic. These beliefs and practices are incorporated as central, distinctive and enduring in *their* construction of the organization's identity and are legitimized in the formal discourse

through the creation of common frames of meaning that favor consensus.

KEYWORDS: Symbolic convergence theory, religious organizations, institutional logics, economic logic, religious logic.

1 | POST-INDUSTRIAL CAPITALISM AND CONTEMPORARY SOCIETY

Contemporary Western society is undergoing multiple transformations of a cultural, economic, technological, and political nature, among others. According to Sennett (2006) in his book *“The Culture of the New Capitalism”*, these transformations have been marked to a large extent by the capitalist production system and its capacity to reinvent itself while maintaining stable its ultimate goal: the accumulation of money and the maximization of profit.

The transformation of the capitalist model as a system of production and as a social institution has also led to a change in other social institutions subject to its dynamics. Thus, we are faced with the configuration of new social relations of production, new forms of consumption, new values, new subjects, and new types of productive organizations.

This dynamic of permanent change in both capitalism and social institutions is taking place in what sociologists and economists have called the post-industrial society. Described as a political, economic, and social system in which there is a transition from an industry-based economy to an economy based on services, information and knowledge. This new model of society is the setting for a new version of the historical relationship between capitalism and social institutions, and only those organizations and individuals who are able to adapt to this dynamic will succeed.

Sennett (2006) describes the transformations of the post-industrial society based on a series of substantial changes that operate interdependently, power of network, technology, knowledge management and the use of time are just a few examples. These, in turn, impact multiple scenarios such as the labor market, the education, politics, economics, cultural and social sectors.

All these transformations show how post-industrial society has re-signified in the present, the historical relationship between economy and society (Löwith. 2007), and how in this relationship, the capitalist system and its characteristic mutability, continues to be determinant on the way human beings build their relationships with social institutions and how they interpret reality.

Contemporary religious organizations¹ or also called Faith Based Organizations

1 The variety of organizations included within the group of “religious organizations” covers a wide spectrum: congregations, hospitals, schools, shelters, small ecumenical service groups, publishing houses, universities, food industries, among others. One of the most widely used models to identify the degree of “religiosity” of an organization is the model proposed by Jeavons (1998). According to the author, religious organizations can be evaluated according to a model made up of seven key dimensions: 1) organizational identity; 2) organizational participants; 3) sources of material resources; 4) organizational goals, products and services offered by the organization; 5) organizational information processing and decision making; 6) organizational power; 7) interaction of the organization in organizational fields. According to this model, the level of variation that a specific religious organization has in relation to each of the seven

(FBO), are no strangers to the great transformations that post-industrial society is undergoing. This means that institutionalized religions, which operate at the organizational level as churches, cults, congregations, and movements, also struggle to adapt to the dynamics of change and thus avoid their disappearance.

This context of change promoted by post-industrial capitalism, understood as a macro-social institutional order, is what serves as a contextual framework to describe the way in which the leaders of these organizations construct and reconstruct the organization's identity through symbolic mechanisms that allow them to maintain an apparently stable identity, which is at the same time dynamic and adaptive.

2 | CONTEMPORARY SOCIETY AND RELIGIOUS ORGANIZATIONS

The social, political, and economic dynamics characteristic of post-industrial capitalism has driven contemporary religious organizations to simultaneously engage multiple demands (Van de Ven and Poole, 1995; Smith, 2014) that coexist over time and may be conflicting, interdependent, and necessary for organizational survival (Smith and Lewis, 2011). This occurs because organizations increasingly operate in plural domains (Kraatz and Block, 2008); experience incessant change; and must combine institutional logics from different domains (Battilana and Dorado, 2010).

The presence of multiple institutional logics that influence organizational behavior provides individuals with potentially conflicting identity prescriptions (Friedland and Alford, 1991; Heimer, 1999; Glynn, 2000; Zilber, 2002; Kraatz and Block, 2008; Washington and Ventresca, 2008; Battilana and Dorado, 2010), which makes the experience of institutional contradictions a problematic, challenging and often uncomfortable phenomenon for individuals (Voronov and Vince, 2012). This occurs because, it is individuals and groups who, during organizational practices, must deal with institutional complexity and promote, maintain and reproduce conflicting institutional logics (Glynn, 2000). As a result, the experience of contradiction can lead organizations to question themselves anew in terms of “who *they are*” and “who they *should be*”, which could translate into identity adjustments leading to a project of institutional change (Seo and Creed, 2002).

The phenomenon of institutional complexity is particularly evident in contemporary religious organizations because, faced with the dynamics of post-industrial society, they are confronted with the dilemma of operating according to values oriented by capitalist logic and, at the same time, promoting values associated with religious logic. Both logics prescribe belief systems and material practices, derived from institutional orders that struggle for autonomy and prevalence in religious organizations.

dimensions determines the degree of religiosity of the organization being evaluated. In the case of religious denominations, these are considered to be at the highest level of the characterization described in Jeavons' model, since their central purpose is the reproduction of doctrines and rituals that seek to affirm the veracity, relevance and legitimacy of a religion.

The struggle between institutional orders arises because, being part of a global capitalist economic model, religious organizations must manage their economic resources according to principles of economic rationality that allow them to guarantee their survival and competitiveness; but at the same time, they must operate according to religious principles that are part of their religious identity and provide them with social legitimacy.

The relationship between a profit-oriented economic logic and a religious logic oriented by a religious morality does not pose an initial theoretical contradiction because, according to the Weberian thesis in *“The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism”*, such elements are closely linked. However, from the perspective of organizational change, we can see that individuals and organizations are “living” spaces of social interaction, in which meanings and social representations change permanently, which allows us to understand that the way in which the economy-religion relationship was interpreted in each socio-historical context may vary in a different socio-historical context.

In a closer approach to the analysis the society has impacted the contemporary religious organizations, turning them into lucrative institutions, leading them to operate in a market of religious services in which they must compete for members and develop managerial practices, guided by the economic rationality of for-profit companies (Thomas, 2009).

The need of contemporary religious organizations to operate in accordance with beliefs and practices coming from different institutional logics leads them to the field of hybrid organizations, that is, a type of organization in which material and symbolic elements co-exist that belong to different institutional orders, whose management involves a high degree of conflict and contradiction.

3 | RELIGIOUS ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL IDENTITY

3.1 Religious organizations as normative-utilitarian hybrids

Some explanations as to why hybrid organizations (HO) arise come from the need to combine different institutional logics (IL) whose prescriptions cannot be managed from pre-existing organizational archetypes, which motivates the creation of a new organizational form with a hybrid logic. Adopting a hybrid organizational structure, implies creating new organizational forms² in which values and practices from different institutional domains are combined (Battilana and Lee, 2014).

This implies developing new structural configurations that do not coincide with existing organizational archetypes (Battilana and Dorado, 2010) and that respond to different social domains such as those organizations that are both market and mission oriented (Boyd et.

² Greenwood and Suddaby (2006) define an organizational form as an *“archetypal configuration of structures and practices whose coherence is supported by underlying values deemed appropriate within an institutional context”* (p.30). (cited in Huybrechts and Haugh (2017).

al. 2009).

It also involves developing robust common organizational identities that emphasize the organizational aspects that generate cohesion among actors and minimize conflicting interpretations that accentuate the contradictions inherent to this type of organizations (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013).

One of the central aspects in the study of HOs is identity. This is due to the fact that both at the intra-organizational level and at the social level, it is difficult to establish clearly what are the central aspects that identify HOs. Multiple-identity organizations are defined as:

Types (or forms, organizational structures) that would not normally be expected to be together. [...] is not simply an organization with multiple components, but considers itself (and others consider it), alternatively, or even simultaneously, to have two different types of organizations (Albert and Whetten, 1985, p.270 cited in Foreman and Whetten, 2002).

Within multiple identity organizations or hybrid identity organizations (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2013), it is possible to identify a particular type of hybrid configuration. That is, organizations that are constituted according to two apparently incompatible value systems (Parsons 1956, Etzioni 1961): a normative system, with emphasis on traditions and symbols such as religious congregations; and a utilitarian system, characterized by economic rationality, profit maximization and self-interest, such as companies. This typology is known as normative-utilitarian hybrids (Foreman and Whetten, 2002: 621).

From this perspective, religious organizations could be considered as part of this typology of normative-utilitarian hybrids. That is, organizations that operate according to mixed motives that combine a transcendent mission fulfillment orientation and a profit orientation. Their management approach is a balance between market orientation and the fulfillment of their religious mission. Their purpose is the creation of value at both the economic and social levels, and ultimately, their profits are reinvested in missional or economic consolidation activities.

The need to maintain an organizational identity in which the religious character predominates over the economic one, leads the leaders of these organizations to work on the construction of common frameworks of meaning that provide their members with “rational” interpretations of how both dimensions (religious and economic) are related in a coherent manner. In this way, conflicts arising from different interpretations are avoided, religious identity is strengthened and social legitimacy is maintained.

3.2 Identity Construction in Religious Organizations

To understand the importance of communicational processes in the construction and maintenance of common organizational identities, it is important to resort to the concept of organizational identity from the Social Construction of Reality approach proposed by Berger

and Luckmann (1966). According to this approach, it is understood that identity has a stable and at the same time dynamic nature, i.e., identity is not considered a fixed concept, but a *process* that passes between moments of stability and change.

In order, to understand organizational identity as a process of stability and change, it is necessary to understand that identity behaves at the same time as a fixed behavioral pattern that guides the actions of the actors; but at the same time, it behaves as a dynamic process because the meanings and representations associated with it are in permanent reconstruction and change.

Gioia, et. al. (2000) defines this process as “adaptive stability”, that is, the process by which the organization maintains stable the beliefs and “core values” that define and identify the organization, but changes their interpretation and meaning over time and according to the context. Thus, identity is stable to the extent that it is based on the expression of the organization’s core values, but it is processual to the extent that the meanings associated with these values change over time (Gioia, et.al. 2000).

By keeping the core values stable, the organization offers a sense of stability that reassures the members of the organization and its external audiences; however, the meanings given to these values take different forms over time. This means that, although there is a seemingly stable core of core values, the way these values are interpreted is dynamic, adaptive and contextual. The fluid and unstable nature of organizational identity is a characteristic that responds to the need of contemporary organizations to adapt to a constantly changing environment.

4 | CASE STUDY: THE CHURCH OF JESUS CHRIST ALIVE FOR THE WORLD

In order to study the process of construction of organizational identity by the leaders or *managers* of a religious organization, the case of an administrative unit of a Protestant-oriented religious denomination based in Mexico was taken as a reference.

According to the findings, the process of building the leaders’ organizational identity takes place in four interrelated steps:

Step 1: Corporate Identity

The first step in the process of leaders’ identity construction is the formal discourse elaborated by the organization’s headquarters on what the organization claims to *be*. As stated by Bormann (1983) in his Symbolic Convergence Theory (SCT), this formal discourse is promoted through “structural communicational elements” that have been built over time and are permanently reinforced. Some of these elements are; organizational sagas, rhetorical visions, theme-fantasies and belief systems that articulate and reinforce each other forming a grand narrative that is promoted by the organization and explains all aspects of the past, present and future reality of the organization. In the organization under

study, it was found that all the structural communicational elements that refer to concepts of both economic and religious logic are supported by the religious belief system of the denomination and clearly respond to a religious logic.

Step 2: Managerial Practices

The other referential pole of the leaders' identity construction is their daily practices. Leaders or *managers* are more focused on the administrative facet of the organization. In this context, they devote most of their working time to the execution of eminently administrative tasks. These tasks, traditionally known as managerial practices, are guided by principles based on economic rationality, calculation, economic performance, productivity, competitiveness and efficiency. Such practices are carried out with the objective of achieving the growth, development and consolidation of the organization both in terms of number of members and economic level, and clearly respond to an economic logic.

Step 3: Symbolic Convergence

Faced with these two polarities, the construction of organizational identity among the group of leaders is marked by a tension between beliefs and practices coming from different and potentially contradictory institutional logics. This situation leads to the need to seek a symbolic balance that is resolved through the construction of common frameworks of meaning in which religious and economic elements are coherently interwoven to create a "common" symbolic universe that is accepted and shared by the group.

Step 4: Organizational Consensus

Once common frameworks of meaning are constructed that offer rational explanations and coherent interpretations of the relationship between the religious and economic aspects of the organization, symbolic convergence becomes present, achieving organizational consensus.

5 | DISCUSSION

Given the importance of communication processes in the re-signification of concepts associated with different institutional logics, the symbolic approach to organizations was chosen, particularly Ernest Bormann's (1983) Symbolic Convergence Theory.

According to Bormann, the main input of common frames of meaning are structural communicative concepts (theme-fantasies, rhetorical visions, organizational sagas), and these in turn are concepts replete with collective re-significations that contain rationalizations about some aspect of organizational reality that needs to be coherently explained within the organization.

The creation of common frameworks of meaning by the working groups responds to the need to address those aspects that are considered ambiguous or conflictive and that, if not resolved, may represent a potential risk for the survival of the organization.

According to Bormann (1983), common frameworks of meaning favor the construction of consensus that provides stability, coherence, cohesion, and favors the construction of a collective identity that reduces organizational tensions that may arise within the group. The tensions caused by the struggle between macro-social institutional orders of great importance, such as religion and economy, lead the leaders of religious organizations to use communication strategies as managerial tools to successfully circumvent the tensions that could arise from beliefs and practices coming from two different logics.

These communication strategies seek to maintain a set of shared beliefs about what is central, distinctive and enduring about the organization, that is, its organizational identity.

In the case of the organization under study, it was found that the tension caused by the need to manage religious beliefs and managerial practices, leads the leaders to a process of re-signification of some structural communicative concepts and the creation of new common frames of meaning, in order to maintain a discursive coherence that coherently articulates what the *organization is according* to the formal discourse; and what the *organization does according to the* daily practices of its leaders.

Through the re-signification of structural communicational elements, new common frameworks of meaning are obtained that favor symbolic convergence among the group, thus allowing them to reach consensus that does not contradict the dominant organizational explanations.

In this case, the Symbolic Convergence Theory helped us to explain how the leaders of the organization studied reproduce thematic fantasies, rhetorical visions, and organizational sagas, which allow them to maintain a coherent narrative that links through new re-significations, secular practices in the light of religious beliefs.

This ensures the cohesion and stability of the fundamental beliefs and values that support the religious identity of the organization and, at the same time, allows them to adopt managerial practices that facilitate their adaptation to environmental changes and guarantee their economic survival.

REFERENCES

Alter, K. (2007). “**Social Enterprise Typology**” [Internet]: Virtue Venues LLC. Retrieved from: https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf (accessed:29/05/2018).

Battilana, J. and Lee, M. (2014). “**Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises.**” *The Academy of Management Annals*, 8 (1): 397-441.

Besharov, M. L. and Smith, W. (2012). “**Multiple Logics Within Organizations: An Integrative Framework and Model of Organizational Hybridity.**” Cornell University working paper.

Bormann, E. G. (1985). “**Symbolic convergence theory: A communication formulation**”. *Journal of Communication*, 35, 128-138. doi:10.1111/j.1460-2466.1985.tb02977.x.

Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D. E. and Welch, M. D. (2009). ***Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership***. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Brouwer, S., Gifford, P., and Rose. S. (1996) ***Exporting the American Gospel: Global Christian Fundamentalism***. New York: Routledge.

Copestake, J. (2007). “**Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?**” *World Development*, Elsevier, vol. 35 (10): 1721-1738, October.

Chaves, M. and Sutton, J. (2004) “**Organizational Consolidation in American Protestant Denominations, 1890-1990**”. *Journal for the Scientific Study of Religion*. p. 51-66.

Demerath, N.J., Dobkin Hall, P., Schmitt, T., Williams R. H. (1998) ***Sacred Companies. Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organization***. Oxford University Press.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). “**Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda**”. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.

Dufays, F., and Huybrechts, B. (2016). “**Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations.**” *International Small Business Journal*, 34, 777-796.

Ebrahim, A., Battilana, J. and Mair, J. (2014). “**The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations.**” *Research in Organizational Behavior*, 34: 81-100.

Etzioni, A. (1961). ***A Comparative analysis of complex Organizations***. Free Press. New York.

Fath, S. (2006). *Le Christianisme non-conformiste aux États-Unis*. Available at: http://www.clio.fr/BIBLIOTHEQUE/le_christianisme_non-conformiste_aux_etats-unis.asp.

Finke, R. and Stark, R. (2008). ***The Churching of America, 1776-2005: Winners and Losers in Our Religious Economy***. Rutgers University Press, New Brunswick, New Jersey.

Foreman, P. and Whetten, D. (2002) “**Members Identification with Multiple-Identity Organizations**”. *Organization Science*. Vol. 13. No. 6, November-December 2002. pp. 618-635.

Friedland, R., and Alford, R. R. (1991). “**Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions.**” In W. W. Powell and P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Gagliardi, P. (1986). “**The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework**”. *Organization Studies*, 7, 117-134.

Gergen, K. and Davis, K. (1985). ***The Social Construction Of The Person***. Gergen, K.J., Davis, K.E. (Eds.) Springer Series in Social Psychology.

- Gioia, D. A. (1998). **“From individual to organizational identity”**. In D. Whetten, and P. Godfrey, *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gioia, D. A., Schultz, M., and Corley, K. (2000). **“Organizational identity, image and adaptive instability.”** *Academy of Journal Management*, 25(1), 63-82.
- Giorgi, S. and Palmisano, S. (2017) **“Sober Intoxication: Institutional Contradictions and Identity Work in the Everyday Life of Four Religious Communities in Italy.”** *Organization Studies*, Vol. 38(6) 795-819.
- Glynn, M. A. (2000). **“When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra.”** *Organization Science*, 11: 285-298.
- Grassel, W. (2012). **“Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity.”** *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1): 37-60.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. (2011) **“Institutional complexity and organizational responses”**. *Academy of Management Annals* 5(1): 317-371.
- Grim, B. and Grim, M. (2016) **“The Socio-Economic Contribution of Religion to American Society: An Empirical Analysis.”** *Interdisciplinary Journal of Research on Religion*. Vol. 12, Article 3.
- Gustafson, L.T., and Reger, R.K. (1995). **“Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments.”** *Academy of Management*. Best Papers Proceedings, 464-468.
- Hanson, G. and Xiang, Ch. (2011) **“Exporting Christianity: Governance and Doctrine in the Globalization of US Denominations”**. Working Paper Series. Working Paper 16964. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w16964>. National Bureau of Economic Research. 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138. April 2011.
- Heimer, C. A. (1999). **“Competing institutions: Law, medicine, and family in neonatal care.”** *Law and Society Review*, 33: 17-66.
- Hinings, C. R., and Bryman, A. (1974). **“Size and the administrative component in churches.”** *Human Relations*, 27(5), 457-475.
- Hinings, C. and Raynard, M. (2014) **Organizational Form, Structure, and Religious Organizations. Religion and Organization Theory**. Research in the Sociology of Organizations. Vol. 41. Emerald Group Publishing.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K. and Haigh, N. (2010). **“Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-Profit and Non-Profit Divide.”** In *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations*. Routledge. eBook ISBN978020203136232.
- Huybrechts, B. and Haugh, H. (2017) **“The Roles of Networks in Institutionalizing New Hybrid Organizational Forms: Insights from the European Renewable Energy Cooperative Network”**. *Organization Studies* 1- 24.

- Jay, J. (2012). **“Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations.”** *Academy of Management Journal*, 56 (1): 137-159.
- Jäger, U. P. and Schröer, A. (2014). **“Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda.”** *Voluntas*, 25: 1281-1306.
- Jones, M. B. (2007). **“The Multiple Sources of Mission Drift.”** *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (2): 299-307.
- Kraatz, M., and Block, E. (2008). **“Organizational implications of institutional plurism.”** In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kintz, L. (1997) ***Between Jesus and the Market: The Emotions that Matter in Right-Wing America***. Durham: Duke University Press.
- Kodeih, F. and Greenwood, R. (2014) **“Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity.”** *Organization Studies*, Vol 35(1) 7-39.
- Maresco, P.A. (2004) **“Mel Gibson’s The Passion of the Christ: Market Segmentation, Mass Marketing and Promotion, and the Internet,”** *Journal of Religion and Popular Culture* vol. 8, pp. 1-10.
- Michelthwait, J. and Wooldridge, A. (2009) *God is Back: How the Global Revival of Faith is Changing the World* (New York: Penguin Press).
- Pache, A. and Santos, F. (2013) **“Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics”.** *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4, 972-1001.
- Parsons T. (1956). **“Suggestions for a sociological approach to the Theory of organizations-I”.** *Administration Science Quarterly*, Vol. 1, No. 1, pp. 63-85.
- Richelieu, A. and Korai, B. (2012) **“The international expansion of religious organizations in Africa”.** *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 17: 144-155.
- Santos, F. M. (2012). **“A Positive Theory of Social Entrepreneurship.”** *Journal of Business Ethics*, 111 (3): 335-351.
- Sennett, R. (2006) **La cultura del nuevo capitalismo**. Anagrama. Barcelona.
- Seo, M.-G., and Creed, W. E. D. (2002). **“Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective.”** *Academy of Management Review*, 27, 222-247.
- Smith, W. K., and Lewis, M. W. (2011). **“Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing.”** *Academy of Management Review*, 36(2), 381_403.
- Stiles, J. (2005) **“Contemporary Christian Music: Public Relations Amid Scandal,”** *Journal of Religion and Popular Culture* XI: 1-11.

Thomas, P. (2009) **“Selling God/saving souls. Religious commodities, spiritual markets and the media”**. *Global Media and Communication*. Volume 5(1): 57-76.

Thomas, S. (2010) **“A Globalized God: Religion’s Growing Influence in International Politics”**. *Foreign Affairs*; New York Volume 89, No. 6, (Nov/Dec 2010): 93-0_11.

Tracey, P., Phillips, N. and Jarvis, O. (2011). **“Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model.”** *Organization Science*, 22 (1): 60-80.

Trones (2015) **Hybrid Organizations- Defining Characteristics and Key Factors for Organizational Sustainability**. [Master’s thesis. Norwegian University of Life Sciences]. Retrieved from. Mastergradsoppgave.

Van de Ven, A., and Poole, M. S. (1995). **“Explaining development and change in organizations”**. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

Voronov, M. and Vince, R. (2012) **“Integrating emotions into the analysis of institutional work”**. *Academy of Management Review*. 2012, Vol. 37, No. 1, 58-81.

Washington, M., and Ventresca, M. J. (2008). **“Institutional contradictions and struggles in the formation of US collegiate basketball, 1880-1938.”** *Journal of Sport Management*, 22, 30.

Woodberry, R. and Shah, T. (2004). **“The Pioneering Protestants.”** *Journal of Democracy*, 15: 47-61.

Zilber, T. (2002). **“Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel.”** *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N.1, pp.234-254.

Zuckerman, E. W. (1999). **“The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount”**. *American Journal of Sociology*, 104, 1398-1438.

NOÇÕES DE DIREITO PRIVADO PARA O CIDADÃO

Data de aceite: 02/01/2023

Maristela Franchetti de Paula

Universidade Estadual do Centro Oeste -
Unicentro

Ademir Juracy Fanfa Ribas

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro

Marcio Alexandre Facini

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro

Ari Schawns

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro

Valéria Wisniewski Padilha

Universidade Estadual do Centro Oeste –
Unicentro

leituras orientadas e resumos para o aprendizado teórico dos temas propostos, caracterizando como bibliográfica, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010) é um tipo específico de produção científica, sendo realizada com base em dados secundários, como: legislação, livros, artigos científicos, sites, jornais, entre outros. Conclui-se que os conhecimentos propostos, são relevantes para a formação humana do cidadão, para que o mesmo conviva e atue na sociedade de forma consciente e sabedor dos princípios e normas jurídicas do Direito Privado, que trata das relações entre os indivíduos estabelecendo direitos e impondo obrigações.

PALAVRAS-CHAVE: Direito Privado; Cidadão; Direito Civil; Direito do Trabalho.

RESUMO: Este estudo buscou desenvolver um conhecimento introdutório e básico sobre os principais aspectos das áreas do Direito Privado, como: Direito Civil e Direito do Trabalho. Nesta pesquisa foram abordadas noções básicas dos ramos do Direito, objeto de estudo, como: pessoas físicas, direito familiar, pessoas jurídicas, contrato de trabalho e direitos e deveres. Nesta pesquisa foram realizadas diversas

ABSTRACT: This study sought to develop an introductory and basic knowledge about the main aspects of the areas of Private Law, such as: Civil Law and Labor Law. In this research, basic notions of the branches of Law, object of study, were addressed, such as: individuals, family law, legal entities, employment contract and rights and duties. basic notions of the branches of Law, object of study, were addressed, such as: individuals, family law, legal entities,

employment contract and rights and duties. In this research, several guided readings and summaries were carried out for the theoretical learning of the proposed themes, characterizing it as bibliographic, because according to Marconi and Lakatos (2010) it is a specific type of scientific production, being carried out based on secondary data, such as: legislation, books, scientific articles, websites, newspapers, among others. It is concluded that the proposed knowledge is relevant to the human formation of the citizen, so that he can live and act in society consciously and aware of the principles and legal norms of Private Law, which deals with the relationships between individuals establishing rights and imposing obligations.

KEYWORDS: Private Law; Citizen; Civil Right; Labor Law.

1 | INTRODUÇÃO

A essência do Direito se resume em regular as relações humanas, a fim de possibilitar a convivência na sociedade, controlando a desordem e conflitos. A vida em sociedade carece de regras de conduta, de procedimentos disciplinadores, de ordem e direção. Sem o Direito a lei do mais forte imperaria, comprometendo a paz e prosperidade no meio social.

A origem da divisão do Direito Público e Direito Privado está no Direito Romano, onde sua base é um trecho de Ulpiano que afirmava, o Direito Público como o direito que diz respeito ao estado da coisa romana, e o Direito Privado se destinava aos direito dos particulares.

O Direito Público é o conjunto de normas de natureza pública, apresenta características de caráter social e da organização da sociedade. São de direito público aquelas normas que diz respeito e tem como uma das partes o estado ou entidades públicas, estas se encontram presentes exercendo seu poder.

O direito privado se constitui de normas que regulam as relações entre pessoas. Quando o ente público se encontra num litígio em ações que envolve interesse privado, como no caso de uma ação de Direito Imobiliário, o mesmo participa como particular, sem usar sua condição de poder.

Portanto, o Direito Privado visa disciplinar as relações interindividuais e de interesses privados. Este artigo buscou tratar de alguns ramos de relevância para a sociedade: Direito Civil e Direito do Trabalho.

O Direito Civil visa disciplinar as relações entre os indivíduos estabelecendo direitos e impondo obrigações, constitui de normas que ordena todos os campos de interesses individuais. Apresenta normas voltadas para a família, a propriedade, os contratos e a empresa, busca amparar os interesses particulares, com características individualistas e sem comprometer questões social.

O Código Civil, contém o agrupamento de todas as normas do Direito Civil, sendo estruturado em geral e especial. A primeira contém normas abrangentes como: pessoas, bens e dos fatos jurídicos; já a segunda, trata de assuntos mais específicos, como: obrigações, propriedade, família e sucessões.

O Direito do Trabalho é um ramo do Direito Privado que busca regular as relações jurídicas entre empregador e empregados, baseado nos princípios e leis trabalhistas. O direito trabalhista é considerado um dos ramos do Direito Privado mais importantes para a sociedade, pois as relações de trabalho se encontram em todas as esferas econômica e sociais. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Constituição Federal de 1988 são as principais fontes de normas e regras, que regem e estabelecem os critérios mínimos para as relações trabalhistas, para que as mesmas sejam lícitas, responsáveis, preservando os direitos de ambas as partes e a dignidade humana do trabalhador.

Neste estudo, se fez relevante analisar o Direito Privado no que trata o Direito Civil e Direito do Trabalho, que são essenciais para o convívio em sociedade. Espera-se que as informações geradas possam ampliar e melhorar o conhecimento do Direito Privado aos cidadãos, refletindo em suas atividades cotidianas, de trabalho e sociais.

2 | METODOLOGIA

O estudo abordou as noções de Direito Privado, tratando especificamente: Direito Civil e Direito do Trabalho, evidenciando os principais conceitos e artigos.

Se caracteriza, este estudo, como uma pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica é um tipo de produção científica, feita com base em textos como: legislação, livros, artigos científicos, ensaios críticos, jornais, revistas, resenhas, resumos, buscando o entendimento do tema proposto.

Foram primeiramente selecionados os artigos da legislação, tendo como abordagem artigos e conceitos no Direito Civil: pessoas físicas, direito familiar, pessoas jurídicas. Realizadas leituras e resumos dos artigos e Princípios do Direito Civil.

No que trata do Direito do Trabalho, foram abordados: Conceito de Direito do Trabalho, Princípios do Direito do Trabalho, Contrato de trabalho, Suspensão e interrupção do contrato, Jornada de trabalho, férias e salário, entre outros.

Os dados coletados foram de caráter qualitativo, que segundo Godoy (2005) “visa a descrição, compreensão e interpretação do fenômeno em estudo”.

Finalizou-se com a produção do presente artigo, com as análises dos dados coletados na pesquisa bibliográfica, bem como as conclusões dos resultados alcançados.

3 | DIREITO CIVIL

O Direito Civil é o ramo do Direito, que regula as relações entre as pessoas em sociedade, portanto seu estudo é relevante para todos os cidadãos. O Direito Civil que também é chamado de Direito Privado comum, já que apresenta normas jurídicas gerais sobre a vida civil de um cidadão, desde seu nascimento até sua morte, também sobre as relações pessoais em sociedade, familiares e patrimoniais. Determina deveres e obrigações aos cidadãos afim de proporcionar um convívio civilizado em comunidade.

O Código Civil de 2002 é composto por 2.046 artigos, dividido em duas partes: a Parte Geral e a Parte Especial. Rodrigues (2007) afirma que este ramo do direito é norteado por três princípios: socialidade, eticidade e operabilidade (ou concretude), abaixo conceituados:

1. Princípio da Ética: trata daquilo que é considerado justo e correto, sempre visando a harmonia nas relações sociais, e imprimindo noções básicas de moral, ética, honestidade, lealdade, boa-fé e confiança. A eticidade está aliada aos princípios da boa-fé objetiva e da lealdade. Alguns exemplos deste princípio: O princípio da boa-fé é expresso no art. 422 (no que trata de contratos); art. 113 (os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé). Evidencia que os negócios jurídicos devem ser tratados com honestidade e lealdade, sem intenção de enganar.

2. Princípio da Socialidade: Determina que, quando houver conflito de interesse, a coletividade tem prioridade sobre uma ação individual. Este princípio é resultado da vida contemporânea, para assegurar à população seus direitos individuais, patrimoniais e sociais, é necessário o respeito da vida em coletividade, principalmente nos grandes centros urbanos. O princípio da socialidade encontra-se expressa nos art. 421 (função social do contrato); art. 422 (interpretação mais favorável ao aderente nos contratos de adesão); art. 1228 (função social da propriedade); art. 1240 (usucapião). Este princípio apresenta a ideia da função social, prevalecendo os interesses coletivos aos individuais.

3. Princípio da Operabilidade: determina que as leis precisam ser claras, e que sua aplicação deve ser simplificada para não gerar conflitos e interpretações duplas, ou seja, o julgador deve tomar suas decisões com base em fatos concretos, evitando aplicações abstratas ou analogias. No Código Civil de 2002, o art. 206 enumera os prazos prescricionais, e os prazos decadenciais no art. 618. O Princípio da operabilidade, também chamado da concretude, tem como objetivo dar mais autonomia ao julgador para que aplique regras e normas, de uma forma menos genérica e abstrata, levando em consideração o caso concreto.

Presente no cotidiano de todas as pessoas, o Direito Civil é provavelmente a área mais complexa e extensa do Direito no Brasil, abordando todas as questões jurídicas das pessoas físicas e jurídicas na esfera privada. O Direito Civil pode ser descrito como o “direito do cidadão”, que rege as condutas das pessoas na vida em sociedade. O Código Civil, trata de relacionar as pessoas físicas e jurídicas em questões particulares, relações de propriedade e posse de bens, família e das sucessões, casamento, da vida e da morte da pessoa física.

O Código Civil de 2002 está dividido (RODRIGUES, 2007):

Parte Geral:

- Das pessoas (artigos 1º a 78): Trata da personalidade e seus direitos, da capacidade, ausência e sucessão, pessoas jurídicas, associações, fundações e domicílio.

- Dos bens (artigos 79 a 103): Trata dos bens móveis, imóveis, fungíveis e consumíveis, singulares e coletivos.
- Dos fatos jurídicos (artigos 104 a 232): Trata dos negócios jurídicos e seus efeitos e defeitos. Trata também do erro, dolo, coação, estado de perigo, lesão, fraude contra credores, invalidade dos negócios, atos lícitos e ilícitos, prova, prescrição e decadência.

Parte especial:

- Direito das obrigações (artigos 233 a 965): Trata de relações entre devedor e credor, modalidades das obrigações, adimplemento e extinção da obrigação, inadimplemento e seus efeitos, espécies de contratos, do mandato, do seguro, do jogo e da aposta, da fiança, da promessa de compra e venda, dos títulos de crédito, responsabilidade civil, preferências dos direitos creditórios.
- Direito de empresa (artigos 966 a 1.195): Trata do empresário, tipos de empresa, sociedades, estabelecimento, nome empresarial, prepostos, gerentes, contabilistas e outros auxiliares, da escrituração e disposições gerais.
- Direito das coisas (artigos 1.196 a 1.510): Trata da posse e seus efeitos, direitos reais, propriedade, servidão, usufruto, do uso, habitação, comprador, penhor, hipoteca e anticrese.
- Direito de família (artigos 1.511 a 1.783): Trata do casamento e sua dissolução, relações de parentesco, direito patrimonial, pensão alimentícia, execução de alimentos, bem de família, união estável, tutela, curatela e interditos.
- Direito de sucessão (artigos 1.784 a 2.027): Trata das sucessões, ordem de vocação hereditária, testamentos, legados, inventário e partilha.

4 | DIREITO DO TRABALHO

O Direito do Trabalho tem por objeto as normas, as instituições jurídicas e os princípios que disciplinam as relações de trabalho subordinado. Este ramo do Direito determina os seus sujeitos, procura disciplinar as relações de trabalho com relação a questões de segurança, estrutura e as organizações destinadas à proteção em suas atividades (NASCIMENTO, 2014).

No ramo do Direito do Trabalho existe uma divergência se o mesmo é enquadrado como Direito Público ou Privado, muitos autores definem como de natureza mista. Importante é a participação do Estado, em sua função institucional, limitando a iniciativa e individual e os interesses particulares, buscando um equilíbrio justo nas relações de trabalho, tendo a finalidade de combater excessos e opressões trabalhistas, garantindo condições de trabalho dignas aos trabalhadores, direito de se organizarem em sindicatos, de garantia de pagamento de pelo menos um salário mínimo.

A principal fonte é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que foi promulgada

em 1943, sendo atualizada constantemente ao longo dos anos, com acréscimo de diversos artigos, leis específicas, decretos, jurisprudências, entre outros.

Os princípios gerais, que são aplicados no direito do trabalho, são aqueles que estão contidos na Constituição. E são abaixo comentados:

1. Função integrativa dos princípios segundo a CLT: a lei trabalhista (CLT, art. 8º) dispõe que as autoridades administrativas e a Justiça do Trabalho, na falta de disposições legais ou contratuais, decidirão, conforme o caso, pela jurisprudência, por analogia, por equidade e outros princípios e normas gerais do direito, principalmente do direito do trabalho.
2. Função diretiva dos princípios: os princípios constitucionais não podem ser contrariados pela legislação infraconstitucional;
3. Direitos e garantias fundamentais: são princípios gerais do direito aplicáveis no direito do trabalho, como os princípios constitucionais fundamentais da Constituição Federal, como os presentes no art. 5º: o respeito à dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, entre outros relacionados às questões trabalhistas.
4. Princípios constitucionais específicos: liberdade sindical (art. 8º); não-interferência do Estado na organização sindical (art. 8º); direito de greve (9º), representação dos trabalhadores na empresa (11), reconhecimento de convenções e acordos coletivos (7º, XXVII); etc.
5. Princípio da norma favorável ao trabalhador: é necessário estabelecer uma ordem de hierarquia na aplicação destas; assim, havendo duas ou mais normas, aplica-se a que beneficia o empregado; também prevalece a interpretação que pode conduzir um melhor entendimento e resultado para o empregado, respeitando o sentido social do direito do trabalho.
6. Princípio da condição mais benéfica: significa que na relação de emprego uma vantagem que já foi conquistada, não deve ser reduzida.
7. Princípio da irrenunciabilidade dos direitos: é nulo todo ato destinado a fraudar, desvirtuar ou impedir a aplicação da legislação trabalhista; só é permitida a alteração nas condições de trabalho com o consentimento do empregado, sem que lhe causem prejuízos, e se assim ocorrer-lhe, está sob pena de nulidade.

O artigo 3º da CLT define o empregado como: “toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

O Art 2º da CLT apresenta o conceito de Empregador: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos de atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”. Dessa forma é aquele que sendo ou não de personalidade jurídica, com ou sem fim lucrativo, que possui um empregado assalariado.

Haverá contrato de trabalho sempre que uma pessoa física realizar atos, executar

serviços para outra pessoa, sob dependência desta, com direito a remuneração devida ao período de serviço prestado. O conceito de contrato de trabalho está previsto no artigo 442º da CLT: “Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego”.

A lei obriga o empregador a efetuar o registro de todo empregado em fichas, livros ou sistema eletrônico (CLT, art. 41); tem a natureza de prova do contrato, é documento do empregador. Pode ser contratado toda pessoa; inclusive os menores de 18 anos e maiores de 14 anos somente na condição de empregado aprendiz.

A jornada normal de trabalho, será o espaço de tempo durante o qual o empregado deverá prestar serviço ou permanecer à disposição do empregador, com habitualidade, excetuadas as horas extras; nos termos da CF, art. 7º, XIII, sua duração deverá ser de até 8 horas diárias, e 44 semanais. No caso de empregados que trabalhem em turnos ininterruptos de revezamento, a jornada deverá ser de 6 horas, no caso de turnos que se sucedem.

O salário é o conjunto de percepções econômicas devidas pelo empregador ao empregado como contraprestação do trabalho, e também, pelos períodos em que estiver à disposição daquele aguardando ordens, pelos descansos remunerados, pelas interrupções do contrato de trabalho ou por força de lei. O salário deve ser pago em períodos máximos de 1 mês, salvo comissões, percentagens e gratificações (CLT, art. 459).

As horas extras são aquelas que ultrapassam a jornada normal fixada por lei, convenção coletiva, sentença normativa ou contrato individual de trabalho, devem ser remuneradas conforme a determinação da CF ou acordo coletivo de trabalho.

O repouso semanal remunerado, é a folga a que tem direito o empregado, após determinado número de dias ou horas de trabalho por semana, medida de caráter social, higiênico e recreativo, visando a recuperação física e mental do trabalhador; considerada folga paga pelo empregador, o período deve ser de 24 consecutivas, coincidindo, preferencialmente, com o domingo. Já o período de férias anuais deve ser de 30 dias corridos, se o trabalhador não tiver faltado injustificadamente, mais de 5 vezes ao serviço (CLT, art.129).

As faltas ao serviço justificadas são aquelas, sem prejuízo da remuneração e dos demais direitos; dispostas no art. 473, da CLT; se é justificada, o empregado receberá a remuneração do dia, ou dos dias, bem como a remuneração do repouso semanal, não tendo qualquer desconto de dias de duração de férias. Se injustificada, todas as consequências acima mencionadas ocorrerão legalmente.

A extinção do Contrato de Trabalho pode ser, por decisão do empregador ou do empregado. Pelo decurso do prazo, no caso de trabalho por tempo determinado. Sendo o ato que põe fim ao vínculo jurídico entre as partes. Em todos os casos o empregado terá direito ao saldo de salário, 13º vencido ou proporcional, férias vencidas ou proporcionais, a indenização será fixada no acordo ou convenção coletiva, em alguns casos específicos

libera o saque dos depósitos do FGTS e os 40% do FGTS. A homologação da rescisão do contrato de trabalho é feita pelo Ministério do Trabalho ou pelos sindicatos, sendo obrigatória a empregados com mais de um ano de contrato.

Após extinto o contrato de trabalho, o empregado tem dois anos de prazo para ingressar com o processo judicial, podendo reivindicar direitos não cumpridos na relação de emprego, retroativos a 5 anos de contrato.

5 | CONCLUSÃO

Este artigo buscou trazer o conhecimento básico das normas jurídicas. E teve como objetivo proporcionar o conhecimento introdutório das normas de Direito Privado, dos ramos do Direito Civil e Direito do Trabalho.

Conclui-se que o sistema jurídico brasileiro é complexo, e que o Direito Civil e do Trabalho visam regular as relações entre pessoas em sociedade. Dessa forma, o conhecimento básico dos direitos e deveres, leva o cidadão a ter consciências das normas da legislação brasileira. Sendo relevante para todos, na efetividade de seus direitos, facilitando a exigência para seu cumprimento, na busca do tratamento digno das pessoas, na sua formação humana e inserção no mercado do trabalho.

Importante a continuidade de novas pesquisas ligadas ao tema, devido a dinâmica das relações em sociedade, sempre haverá novas leis, normas e regras para melhoria da qualidade de vidas dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: jan/2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: jan/2022.

Consolidação das leis do trabalho – **CLT e normas correlatas**. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 189 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf. Acesso em: jan/2022.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, mai./ago. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21573>. Acesso em: ago/2022.

KELSEN, H. **Teoria Geral do Direito e do Estado**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEYER, M. **Divisão do Direito em Público e Privado**. A origem da dicotomia entre Direito Público e Direito Privado. 2017. Disponível em: <https://matheusmayer.jusbrasil.com.br/artigos/495135438/divisao-do-direito-em-publico-e-privado>. Acesso em: set/2022.

NASCIMENTO, A. M. NASCIMENTO, S. M. **Curso de direito do trabalho**: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho. 2004). São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, J. R. A.; COSTA, T. F. M. **Instituições de Direito Público e Privado**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Brasília : CAPES : UAB, 2016. 158p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401391/1/PNAP%20-%20Bacharelado%20-%20Modulo%203%20-%20Direito%20Publico%20e%20Privado%20-%203ed%20-%20WEB.pdf>. Acesso em: set/2022.

REIS, L. **A origem da dicotomia entre Direito Público e Direito Privado**. 2018. Disponível em: <https://luizascreis.jusbrasil.com.br/artigos/599864886/resumo-sobre-direito-publico-e-direito-privado>. Acesso em: set/2022.

RODRIGUES, S. DIREITO CIVIL. Parte Geral. São Paulo, 2007.

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). Fundador do *think tank* IOLEs. 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.

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 42, 44, 45, 47, 51, 53, 59, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 75, 77, 78, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 108, 109, 111, 113, 117, 130, 136, 137, 178, 179

Avaliação 32, 38, 39, 42, 45, 47, 54, 58, 61, 81, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 125, 179

B

BNCC 132, 133, 136

Brasil 2, 3, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 25, 35, 36, 48, 51, 52, 66, 67, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 107, 108, 109, 124, 129, 132, 134, 136, 156, 173, 177

C

Cadeia de valor 111, 112

Cidadão 4, 29, 106, 142, 170, 172, 173, 177

Colaboradores 116, 122, 124, 125, 126, 127, 128

Competências 28, 29, 40, 41, 44, 56, 61, 66, 108, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

Comportamento 130, 131, 133, 134, 135, 136

Constituição 1, 7, 9, 25, 172, 175, 177

Corrupção 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Covid-19 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 31, 71, 72, 84, 130, 131, 134

Cultura 10, 19, 37, 65, 90, 93, 98, 116, 122, 131, 133, 135, 137, 139, 140, 142, 143, 146, 152, 153, 155, 156, 157, 168

Custos 4, 42, 53, 59, 60, 62, 83, 84, 111, 112, 113, 114, 121, 144, 145

D

Desenvolvimento sustentável 143, 144, 146, 156

Direito 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 78, 95, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

E

Educação 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 57, 79, 85, 110, 130, 131, 132, 136, 144, 152, 153, 155, 179

Empreendedor 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Empresas 32, 34, 35, 38, 41, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 75, 78, 79, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 111, 116,

117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 145, 179

ERP 113, 114, 115, 116

Escola 12, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 130, 133, 134, 179

Estado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 25, 42, 67, 68, 82, 93, 100, 107, 113, 137, 148, 155, 171, 174, 175, 177

Estratégia 13, 28, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 47, 48, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 115, 117, 119, 121, 125, 144, 145, 179

Executivo 2, 5, 7, 42, 68

F

Ferramentas 4, 34, 35, 42, 46, 47, 55, 56, 61, 63, 70, 110, 119, 120, 124, 129, 130, 134, 135

G

Gestão 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 99, 109, 110, 111, 114, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 137, 146, 147, 157, 177, 179

Gestor 23, 25, 30, 66, 102, 103, 104, 118, 124

H

Habitação 92, 94, 95, 103, 109, 174

J

Judiciário 2, 7, 78

L

Legalidade 6, 8

Legislação 42, 44, 45, 47, 59, 65, 84, 111, 170, 172, 175, 177

Legislativo 2, 42, 78

Lei 1, 3, 6, 7, 25, 44, 45, 66, 108, 171, 175, 176, 177

Liderança 98, 102, 104, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

M

Mercado 3, 37, 38, 45, 51, 56, 74, 82, 84, 88, 111, 113, 118, 121, 122, 124, 125, 128, 134, 138, 140, 141, 145, 154, 177

N

Negócios 33, 41, 43, 54, 55, 64, 110, 111, 112, 114, 122, 131, 132, 136, 138,

140, 173, 174

O

Oportunidades 61, 110, 114, 129, 131, 134, 152, 154

Organização 13, 17, 19, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 71, 79, 91, 95, 98, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 122, 125, 133, 134, 140, 152, 171, 175

P

Pandemia 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 130, 131, 134

Participação 5, 7, 9, 13, 15, 23, 25, 27, 28, 30, 44, 45, 46, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 64, 69, 81, 86, 92, 93, 94, 96, 98, 102, 104, 106, 107, 125, 144, 147, 152, 174

Performance 35, 36, 39, 40, 47, 58, 64, 66, 69, 89, 91, 92, 99, 106, 112, 114, 123, 164, 166

Periódicos 71, 73, 75, 76, 77, 84, 85

Planejamento 5, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 92, 93, 94, 95, 99, 106, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 125, 147, 150, 157

Poder 2, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 25, 30, 33, 42, 74, 83, 96, 98, 133, 134, 135, 138, 147, 152, 154, 155, 171

Política 6, 7, 9, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 43, 44, 45, 47, 59, 60, 64, 73, 74, 78, 84, 86, 87, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 108, 121, 144, 147, 148, 155, 179

Potencialidades 15, 68, 110, 134, 137, 139

Privado 4, 27, 34, 42, 60, 69, 74, 94, 155, 170, 171, 172, 174, 177, 178

Produtividade 28, 31, 38, 45, 54, 111, 115, 118, 123, 126

Projeto 15, 22, 23, 25, 27, 55, 57, 67, 93, 99, 100, 108, 109, 110, 112, 113, 132, 133, 153, 177

Público 3, 4, 6, 10, 11, 13, 16, 20, 27, 34, 42, 43, 44, 58, 59, 66, 67, 69, 74, 75, 78, 83, 85, 86, 90, 91, 93, 110, 115, 154, 155, 171, 174, 178

R

Resultados 2, 4, 5, 6, 11, 15, 16, 19, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 78, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 123, 125, 130, 135, 137, 139, 172

Revisão sistemática 71, 72, 75, 77, 78, 82, 83, 84

RH 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 129

S

Saúde 5, 6, 11, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 31, 79, 83, 84, 85, 98, 140, 144, 154

Serviço público 3, 4, 6, 66, 69, 86, 90

Sociedade 1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 27, 72, 78, 80, 82, 85, 87, 93, 130, 131, 137, 142, 144, 148, 155, 170, 171, 172, 173, 177, 179

Sustentabilidade 98, 105, 107, 137, 138, 139, 144, 146, 153, 154, 155, 156

T

Técnicas 10, 41, 49, 63, 65, 83, 110, 112, 115, 123, 129, 135, 140, 141, 143, 177

Trabalho 2, 3, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 48, 51, 62, 64, 65, 66, 73, 77, 79, 82, 84, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 116, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 152, 153, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178

Turismo 75, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 155, 156, 157

ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS
E DO TERCEIRO SETOR

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

