

# Futura Mente

Revista Científica - v. 10, jan./dez. 2013

ISSN 1679-9305



Faculdades Integradas Urubupungá  
Pereira Barreto - SP

## As Faculdades Integradas Urubupungá

Os pontos brancos, vistos de longe, deixados pelos urubus aninhados nos rochedos da corredeira formada pela intersecção do rio Paraná e Sucuriú (Andradina e Castilho (SP)), deram nome a hidrelétrica aí construída: “Urubupungá”.

De origem Guarany a palavra “urubu” quer dizer urubu mesmo, aquela ave de plumagem negra de hábito carniceiro; já “pungá”, também em Guarany, significa excremento. Isso não tem impedido que muitos cuidadosos da língua atribuam o significado de “grasnar dos urubus” à palavra URUBU-PUNGÁ.

Hoje com o Complexo Hidrelétrico Urubupungá envolvendo três usinas: Jupiá, Ilha Solteira e Três Irmãos, com o desmatamento e mudanças ecológicas não se pode constatar ocorrências desse tipo: os urubus, perdendo seu habitat, estão preferindo se espalhar pela região.

No Noroeste paulista, na Estância Turística de Pereira Barreto (SP) estão inseridas as Faculdades Integradas Urubupungá, FIU.





# Futura Mente

Revista Científica - v. 10, jan./dez. 2013

**FuturaMente:** revista científica

*WEBQUALIS: B5*

Faculdades Integradas Urubupungá  
Estância Turística de Pereira Barreto (SP)  
Diretor Geral: João de Altayr Domingues

**Contatos:**

Av. Jonas Alves de Mello, n.º 1660  
CEP-15370-000 -Pereira Barreto/SP  
Fone (18) 3704-4242 ramal 213  
Serviço de Biblioteca e Documentação “Lima Barreto”  
<http://www.fiu.edu.br>

**Conselho Editorial;** Prof.<sup>a</sup> Dra. Anésia Sodré Coelho; Me. Clayton Aparecido Cardoso de Moraes; Me. José Lafayete de Oliveira Gonçalves; Me. Natal B iscaro Neto; Me. João Carlos de Aguiar Domingues; Prof. João Josué Barbosa; Prof. Dr. Marcos Luiz Berti.

**Comissão Editorial:** Me. Fabiano Martin Tioffi; Me. José Vieira, Me. Roberto Pereira da Silva; Ma. Janaina Paula Malvezzi Torraca da Silva; Ma. Raquel Celita Penhalves Reis; Jovana Rufino Barbais; Renata de Sampaio Valadão; Luci Panucci; Maria José Carneiro; Maria Helena Miguel Kassim;  rico Luis Barbosa; Gersulino Muniz da Silva.

FuturaMente: revista científica. n. 1,(2003).  
Estância Turística de Pereira Barreto:  
Faculdades Integradas Urubupungá,2003 -  
Anual.

ISSN 1670 - 9305

# Futura Mente

Revista Científica - v. 10, jan./dez. 2013



Faculdades Integradas Urubupungá  
Pereira Barreto - SP



# Sumário

**Editorial .....9**

**Administração pública brasileira: uma  
concepção sobre a reforma gerencial ..... 10**

Willyan Wilson Milan; Fabiano Martin Tioosi

**Marketing de relacionamento e estratégias  
de fidelização no setor varejista: pesquisa  
nos supermercados do município  
de Fernandópolis (SP)..... 24**

Francismar Rocha da Silva; Clayton Cardoso de Moraes

**Implantação do programa de desenvolvimento  
acelerado .....38**

Camila Viana Castellani; Renata de Sampaio Valadão

**Recursos Humanos: um capital criativo para  
a gestão empresarial ..... 58**

Joaquim Marciano Ribeiro Filho; João Carlos de Aguiar Domingues

**Ensino de Língua Portuguesa e formação  
inicial do professor alfabetizador .....71**

Luci Panucci; Estela Natalina Mantovani Bertoletti

**Identidade institucional e uma nova  
pedagogia no século XXI .....84**

Joaquim Marciano Ribeiro Filho

**A importância da auditoria para as sociedades  
anônimas ..... 101**

Alan César Pinheiro; Bruna Custódio Cavassana;

Iara Medeiros de Carvalho

**Sustentabilidade no setor sucroalcooleiro.....112**

Ricardo Augusto Nogueira; Renata de Sampaio Valadão

**Visão dos liderados em relação à atuação  
do líder ..... 132**

Débora Silva Lima; Grazielle Cavalhieri de Figueiredo;  
Renata de Sampaio Valadão

**A dança na Educação Física escolar como  
componente da cultura corporal do movimento ..... 144**

Marcela Pricila Simões Baldam; Lourdes Aparecida Martins;  
Vanessa Andréa Martins Faria

**Identidade profissional e formação do professor  
da educação superior: abordagem teórica.....153**

Jovana Rufino Barbais

**Considerações: os direitos fundamentais  
e a dignidade humana .....166**

José Vieira

**Política e instruções aos autores .....179**

*Aprender a arte de dizer é já e também  
aprender a ser.  
(Oliver Rebourl, 2000)*

O primeiro número da Revista Científica FIU, foi entregue à comunidade acadêmica em 2003, com seu título grafado como “FuturaMente – Revista Científica FIU”. Proposta pelo curso de Letras sob a Coordenação da Professora Gizelda Maria Almeida de Oliveira. Pretendia se instalar no meio universitário como instrumento que documentasse a iniciação científica em várias áreas do conhecimento, iniciando sua apresentação com trabalhos específicos da área de letras.

Hoje, no seu décimo número, a revista científica agora grafada como “FuturaMente” continua aberta – desde seu segundo número – a publicações das mais diversas áreas, divulgando: comunicações originais de pesquisa; artigos científicos ao nível de graduação; ensaios; notas técnicas; resenhas e debates voltados para a ampliação de conhecimentos, questões e debates de interesse da comunidade acadêmica.

A comunicação escrita, mais exigente que a oral, implica em um amadurecimento do pensamento intelectual que estamos construindo nesses onze anos de existência, vencendo desafios e procurando respostas para as questões que inquietam o ser humano. Continuamos na nossa busca.

*João de Altaxr Domingues*  
Editor Responsável

## Administração pública brasileira: uma concepção sobre a reforma gerencial

Willyan Wilson Milan<sup>1</sup>

Fabiano Martin Tiozzi<sup>2</sup>

**Resumo:** A administração pública brasileira passou por grandes transformações, assim como a sociedade, política e economia do país, até chegar ao ideal da administração pública gerencial. Nessa construção se pode afirmar que o país passou de uma administração patrimonial para administração pública burocrática e depois para administração pública gerencial. Sendo assim é necessário enfatizar a importância fundamental da administração pública burocrática e gerencial, como as reformas de 1937, 1967 e 1995 que causaram uma ruptura na realidade a fim de construir um país mais igualitário. Desta forma é possível vislumbrar a idealização e implementação da reforma pública gerencial no Brasil. Os resultados da pesquisa demonstram que novos desafios vêm sendo colocados em pauta para o país, decorrentes das pressões da sociedade por uma nação mais igualitária e que responda as necessidades dos clientes. Mesmo com mudanças evidentes no modelo de gestão pública, algumas características arcaicas ainda prevalecem, dificultando que avanços ocorram e promovam o desenvolvimento do cidadão por meio da quebra de ações tidas como paternalistas.

**Palavras-chave:** Administração patrimonial; Administração pública burocrática; Administração pública gerencial.

---

1 Graduando em Administração pelas Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul, 2012, [neowillyan@hotmail.com](mailto:neowillyan@hotmail.com)

2 Professor Me. nas Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul, SP. [fmartintiozzi@yahoo.com.br](mailto:fmartintiozzi@yahoo.com.br)

## **The brazilian public administration: a conception about the management reform**

11

**Abstract:** The brazilian public administration has gone through major transformations, as well as the society, politics and economics of the country, until it reached the ideal public management dministration. In this construction it can be said that the country has gone from a bureaucratic public administration and then for public administration managerial. Therefore it is necessary to emphasize the fundamental importance of bureaucratic public administration and managerial reforms of 1937, 1967 and 1995 that caused a break in reality in order to build a more egalitarian country. In this way it is possible to envision the creation and implementation of public management reform in Brazil. The survey results show that new challenges have been placed on the agenda for the country, arising from the pressures of a society for a more egalitarian nation and that responds to the needs of customers. Even with obvious changes in public management model, some archaic features still prevail, impeding that developments occur and thus, promote the development of the citizen by means of actions breaks taken as patronizing.

**Keywords:** patrimonial administration; bureaucratic public administration; managerial public administration.

## 1 Introdução

A fuga de D. João VI de Portugal para o Brasil diante do exército de Napoleão Bonaparte não configurou apenas a debandada da realeza portuguesa e o seu estabelecimento nessas terras, mas também o início de uma administração pública brasileira. Essa afirmação, contudo tem seus pormenores, pois, segundo as palavras de Bresser-Pereira (2000), a administração patrimonial como ficou conhecida a administração imposta por D. João VI, não era pública, uma vez que não contemplava as necessidades do povo. O autor se ratifica ao propor que a característica central da administração patrimonial é a confusão do público com o privado.

Costa (2008) conceitua que a vinda da realeza de Portugal para o Brasil possibilitou que a realidade fosse modificada, tornando-se essencial a concepção de uma unidade convergente para um único fim, passando do caos do sistema colonial para um aparelho organizado de Estado, caracterizado por um emaranhado de vícios.

Dentro dessa ordem, é possível afirmar que o advento da administração patrimonial foi essencial para o Brasil, uma vez que surgiu como ímpeto organizador e padronizador de uma realidade conduzida por normas e leis dispersas, regidas segundo preceitos de cada colônia.

Nesse âmbito a chegada do rei português proporcionou ao país um avanço quanto ao aparato administrativo, pois consigo veio também a forma de governo que imperava nas terras lusas (COSTA, 2008).

Todavia a sociedade muda e com ela se altera as necessidades do povo, a administração patrimonial com seu excesso de vícios e contaminada com o patrimonialismo faz com que surja uma nova concepção de

administração florescendo, assim, a administração pública burocrática, conceituada e datada por Costa (2008) com início em 1937.

Bresser-Pereira (2000) afirma que a administração pública burocrática foi um avanço gigantesco na luta contra o patrimonialismo e surgimento de uma administração profissional, entretanto, o autor corrobora que o patrimonialismo se mascarou sob a forma de clientelismo e se apresenta até os dias atuais na administração pública.

Embora essencial para o país, a reforma burocrática teve curta duração segundo Bresser-Pereira (2001) devido sua prática tardia, mas originou uma nova concepção datada por Costa (2008) em 1995 com a implementação da Nova Gestão Pública (NGP), modelando a administração pública gerencial, a qual segundo Coutinho (2000) buscou aproximar a administração pública da eficiência imposta pela administração privada, com serviços de qualidade e satisfatórios ao cliente.

[...] a administração pública esteve às voltas com dispares fontes de legitimidade: a legitimidade com base na fonte originária do poder, essencialmente radicada na inimputabilidade constitucional do estado-protetor (o critério do poder público), a legitimidade assentada na finalidade funcional do aparato estatal (o critério do serviço público) e, na segunda metade do século XX, a legitimidade arrimada na capacidade racional do estado em mostrar eficiência na gestão e aplicação dos recursos disponíveis (técnicos, humanos e tecnológicos), isto é, na melhoria da relação qualidade/preço quanto à oferta de bens e serviços públicos. (AYRES, 2006, p. 40)

É nesse âmbito que Bresser-Pereira (2001) apresenta uma visão sobre as transformações sócio-político-administrativas da nação, conceituando o Estado como Patrimonial até 1930; como Estado Burocrático entre 1930 e 1995 e Estado Gerencial com início em 1995 se permeando na nação até os dias atuais.

## **2 Metodologia**

Este artigo trata de revisão de literatura, sendo que para sua elaboração foi realizada uma revisão bibliográfica de artigos, dissertações e livros sobre o tema administração pública brasileira.

De acordo com Gil (2002), a investigação científica é processada conforme os métodos e técnicas que são constantemente aprimorados. Embora não dispondo de receitas infalíveis para encontrar a verdade, a ciência dispõe de um conjunto de métodos capazes de proporcionar o planejamento de observações, experimentos e a análise e interpretação de seus resultados.

Segundo Marconi e Lakatos (2005), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o que existe sobre determinado assunto.

## **3 As três reformas da administração pública brasileira**

Costa (2008) conceitua que houve três grandes reformas da administração pública brasileira, e data esses períodos respectivamente como:

1937 – Reforma da administração pública brasileira; passando de administração patrimonial para burocrática, que Bresser-Pereira (2000) afirma ter sido um marco na evolução do país por romper com o modelo patrimonialista que excluía o povo, confundindo o público com o privado, fato este igualmente defendido por Paiva (2009);

1967 – Reforma desenvolvimentista do período ditatorial: a qual propunha uma dinamização e melhor qualidade nos serviços públicos, sendo que Bresser-Pereira (2000) conceitua que já nos anos 60 e 70 havia uma necessidade de adaptar a administração pública brasileira a nova realidade devido à ineficiência do Estado em acompanhar as mudanças sociais do país consideradas como fruto de movimentos da década de 60 (PAULA, 2005). Costa (2008) afirma que a reforma desenvolvimentista ofereceu os moldes e precedeu a reforma gerencial do Estado, contudo, conceituando-a como uma modernização autoritária;

1995 – Reforma gerencial, instituída como uma forma de aproximação maior da administração pública brasileira com a população, a fim de flexibilizar os serviços por meio de uma descentralização do poder, oferecendo maior proximidade da população gerando maior qualidade, eficiência e eficácia. Em suma, os serviços são orientados segundo a análise dos padrões de satisfação impetrados pela administração privada, sendo esta a aproximação do público com o privado. Coutinho (2000), ressalta que foi mantida pela administração a supremacia e defesa do interesse público.

Em relação a reforma da administração pública brasileira de 1937 que instituiu o caráter burocrático em substituição ao modelo patrimonialista, Paiva (2009) observa que surge nesse âmbito padrões e ações mais especializadas, apresentando como argumento o concurso público de carreira do Estado em 1934; a Fundação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 e a Instituição de um estatuto do funcionário público em 1939.

Dessa forma se combatia os males ao qual Marini (2005) afirma assombrava a administração pública brasileira: o patrimonialismo, que se reinventa para manter seus benefícios aos que dele faz uso. “A reforma burocrática

foi um grande avanço ao romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 17) e profissionalizou a relação das pessoas com os órgãos públicos.

Entretanto devido a adoção tardia da administração pública burocrática no Brasil, Bresser-Pereira (2001) conceitua que esta teve uma curta duração, abrindo espaço para a inserção de um novo modelo de gestão, configurado como administração pública gerencial. Essa administração surge segundo Costa (2008) diante de pressões de ajuste fiscal, reforma econômica, da previdência social, qualidade nos serviços públicos e reforma do aparelho de Estado, fato este igualmente observado por Marini (2002) que ainda conceitua estas características como semelhantes quando se trata de reformas nos países latino-americanos.

#### **4 Administração pública gerencial**

Instituída em 1995, a reforma gerencial carrega em seu ideário a transformação e reformulação do serviço público oferecendo maior qualidade e satisfação à população, aproximando cada vez mais o povo do poder público. A reforma busca:

“[...] encontrar respostas para problemas como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros [...]” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 64)

Todavia Baracchini (2002) ressalta que a exigência por serviços melhores é desenvolvida em um segundo plano, uma vez que, como conceitua Costa (2008) e Bresser-Pereira (2000) esta se destaca pela emergência, diante de uma crise econômica que o país atravessava.

Enquanto na primeira onda o domínio da perspectiva econômica leva, em relação ao Estado, essencialmente à política de downsizing, a segunda onda de reformas tem caráter institucional. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 17).

Coutinho (2000) ressalta que apesar da iniciativa de aproximar a administração pública da privada, o fundamento de refletir o interesse do povo não é desvinculado, mantendo-se como a base da administração pública brasileira. Com isso, na transição da administração burocrática para a gerencial a atenção se volta para o cidadão, valores que podem ser verificados já na Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, que visa possibilitar um país mais social e humano pós-período ditatorial.

A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração das empresas privadas e porque visa a dar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas. É democrática porque pressupõe a existência de um regime democrático, porque deixa claro o caráter específico, político, da administração pública e, principalmente, porque nela os mecanismos de controle, de caráter democrático, são essenciais para que possa haver delegação de autoridade e controle a posteriori dos resultados. É social democrática porque afirma o papel do Estado de garantir os direitos sociais e lhe fornece os instrumentos gerenciais para fazê-lo, de forma não apenas mais democrática, mas também mais eficiente do que faria o setor privado. É social-liberal porque acredita no mercado

como um ótimo, embora imperfeito alocador de recursos, buscando limitar a ação do Estado às áreas em que o mercado está ausente ou realiza mal sua tarefa coordenadora. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 24)

A visão composta da reforma gerencial explicita seu caráter inovador, pois se perfaz em um caráter gerencial, democrático, social democrático e social liberal, fazendo cada vez mais presente a figura do povo na administração pública brasileira, comprovando assim a amplitude e magnitude da reforma. Bresser-Pereira (2000) ainda relata que esta se apresenta em três segmentos: institucional, cultural e de gestão.

Segundo Matias-Pereira (2008) essa aproximação com a administração privada se deu diante da sucessão a um modelo pós-burocrático, o que demandou um salto em qualidade, eficiência econômica e em serviços no Brasil.

A reforma gerencial foi introduzida no Brasil em 1995, ocasião em que foi instaurado o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, em contexto semelhante ao de outros países da região, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturais, prometidas durante a campanha presidencial e iniciadas alguns meses antes da posse com o Plano (real) de Estabilização Econômica. Do conjunto de reformas apresentadas como prioritárias – flexibilização de monopólios, previdência social, tributária, política etc. – destacava-se a necessidade de repensar a administração pública a partir de sinais de evidente esgotamento do modelo burocrático vigente. (MARINI, 2002, p. 46)

Como verificado pela data de início da Nova Gestão Pública (NGP), a administração pública gerencial é um fato novo no Brasil devido a lentidão com que ocorrem os avanços nessa área que ainda possui um caráter transitório, sendo necessárias maiores análises e um maior tempo de exercício para que se possa verificar os resultados dessa nova abordagem de administração, como relatam Bresser-Pereira (2000) e Bresser-Pereira (2001).

## **5 Os entraves políticos da reforma pública brasileira**

Motta (2007) conceitua que apesar das mudanças evidentes no modelo de gestão pública, algumas características não foram removidas com êxito, exemplo do personalismo paternalista e grupos preferenciais que constituem os atos de informalidade na administração pública e que fazem com que os cidadãos se distanciem do Estado.

Segundo Matias-Pereira (2008) o patrimonialismo marcante dessa administração ainda se faz presente nas administrações públicas posteriores por meio do clientelismo, corporativismo, fisiologismo e corrupção, sendo que Bresser-Pereira (2000) defende igualmente a presença de tais características, corroborando que essas práticas ainda que condenadas persistem no país.

Apesar do progresso em muitas instâncias de governo, as formas de ação obedecem menos a razões técnico-rationais e mais a critérios de loteamento político, para manter coalizões de poder e para atender a objetivos de grupos preferenciais. (MOTTA, 2007, p. 95)

Essa informação é de vital importância, uma vez que as ações dos entes públicos e suas relações políticas têm vinculação intrínseca com o sucesso da reforma da administração pública e das reformulações propostas no país.

Ayres (2006) conceitua que são necessários governantes públicos e políticos pró-ativos, com extrema cultura cívica e poder auto-realizador para que as reformas obtenham sucesso.

Com isso se verifica que características morais e éticas das pessoas incumbidas da mudança são essenciais para tal reformulação. Sendo assim, a contaminação da cultura e estrutura organizacional das estratégias de mudança impostas pela reforma da administração pública, diminuem o potencial de sucesso na adoção da mesma (AYRES, 2006).

## **6 Considerações gerais**

A reforma gerencial do Estado busca criar uma nova modalidade de gestão, respeitando e não subestimando como exposto por Bresser-Pereira (2000) os poderes dos entraves políticos para o sucesso da administração pública gerencial.

Essa reforma visa reestruturar, segundo Ribeiro (2009) a relação do Estado com o povo assim como as relações do Estado em seus níveis: federativo, estadual, distrital e municipal, para que um alinhamento estratégico de formulação e implementação dessa nova administração obtenha sucesso.

Pires e Macedo (2006) corroboram que é salutar a introdução da flexibilidade nas organizações públicas para que se obtenha sucesso nas reformas, já que, segundo Matias-Pereira (2008) a administração pública brasileira não tem sido eficiente nos desafios e demandas impostas pela nova sociedade.

Assim sendo, novos desafios vêm sendo colocados em pauta para o país, decorrente em suma das pressões da sociedade por uma nação mais igualitária e que responda às necessidades dos clientes, entretanto é cedo para discursar os reflexos da adoção dessa nova abordagem de gestão,

uma vez que sua implementação está ainda em exercício e necessita de maior tempo para análise.

Contudo, é imperativo afirmar que o país está correspondendo mesmo que em ritmo moderado às necessidades do povo, pois, como visto na história da administração as pressões populares foram ouvidas e reformas foram conduzidas para melhorar os órgãos públicos para o Brasil, fato esse verificado quando analisada a transição de administração patrimonial para pública burocrática e posteriormente para pública gerencial.

É necessário, portanto, tempo e atividade da população para cobrar e fiscalizar a consecução dessa reforma na administração pública, pois, o sucesso do país depende das ações daqueles que o governam: o povo.

### **Referências bibliográficas**

AYRES, C. B. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, problemas e práticas**. n. 51, p. 29-52, 2006.

BARACCHINI, S. A. A inovação presente na administração pública brasileira. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 104-109, abr./jun. 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial in PINHEIRO, WILHEIM, SACHS (orgs.), **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, p. 222-259, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de**

**Administração Pública** [online]. Rio de Janeiro: RAP, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COUTINHO, M. J. V. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do serviço público**, ano 51, n. 3, jul./set., 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARINI, C. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. **Revista eletrônica sobre a reforma do Estado**: Salvador, n. 1, mar./abr./mai., 2005.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da Administração Pública na América Latina. **Revista do serviço público**, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez. 2002.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração Pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MOTTA, P. R. A modernização da Administração Pública Brasileira nos últimos 40 anos. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, jun. 2007, p. 87-96.

PAIVA, C. H. A. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**. São Paulo: v. 28, n. 2, 2009.

PAULA, A. P. P. de. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração Eletrônica** [on line], v.45, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev., 2006.

RIBEIRO, P. T. A descentralização da ação governamental no Brasil dos anos noventa: desafios do ambiente político-institucional. **Ciência & Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v.14, n.3, p. 819-828, mai./jun. 2009.

## **Marketing de relacionamento e estratégias de fidelização no setor varejista: pesquisa nos supermercados do município de Fernandópolis (SP)**

Francismar Rocha da Silva<sup>3</sup>  
Clayton Cardoso de Moraes<sup>4</sup>

**Resumo:** O presente trabalho destaca a importância do marketing de relacionamento como estratégia que deve ser adotada pelos supermercados para a fidelização de clientes. Por meio de uma pesquisa realizada com os gestores e clientes dos supermercados do município de Fernandópolis, situado no interior do Estado de São Paulo, o trabalho descreve as principais estratégias a serem adotadas pelos supermercados como diferencial competitivo para a agregação de valor ao consumidor. A pesquisa destaca a necessidade de mudanças nos modelos gerenciais, ampliação das formas de crédito, estreitamento das margens de lucros, melhoria na qualidade do atendimento, melhor gestão em treinamento de funcionários, entre outros meios para atender as expectativas dos clientes.

**Palavras-chave:** Mudanças; Gerenciamento; Consumidores.

---

3 Graduando em Administração na Fundação Educacional de Fernandópolis (FEF) – francismarrocha@hotmail.com

4 Professor Me. nas Faculdades Integradas Urubupungá (FIU) em Pereira Barreto – clayton.jales@itelefonica.com.br

## **Networking and marketing loyalty strategies in retail sector: research in the supermarkets in the city of Fernandópolis (SP)**

25

**Abstract:** The present work highlights the importance of the relationship marketing as a strategy that should be adopted by supermarkets for the loyalty of customers. By means of a survey conducted with the managers and customers of supermarkets in the municipality of Fernandópolis, situated in the State of São Paulo, the work describes the main strategies to be adopted by supermarkets as competitive differential for the aggregation of value to the consumer. The research highlights the need for changes in managerial models, expansion of forms of credit, narrowing profit margins, improving the quality of care, better management on employee training, among other means to meet the expectations of customers.

**Keywords:** Changes; Management; Consumers.

## 1 Introdução

Atualmente, vive-se em um mercado competitivo em que os clientes encontram à sua disposição inúmeras opções de produtos, serviços, marcas, preços, qualidade e fornecedores. Nesse contexto, as empresas, para que sejam bem sucedidas, devem oferecer valor superior para os seus clientes, necessitando passar de uma filosofia centrada no produto e na transação para uma filosofia voltada ao cliente e ao mercado. Essa filosofia implica em que a empresa “ouça” o mercado quando da definição do que e como fazer (HUSKES; SILVEIRA; TONTINI, 2000).

De acordo com Huskes; Silveira; Tontini (2000), os consumidores estão cada vez mais informados e têm novas opções de compra à sua disposição. Paralelamente, as empresas passaram a desenvolver programas de marketing que têm a finalidade de fazer com que os seus clientes comprem mais e mantenham-se fiéis a elas. Os autores acreditam que, as empresas têm passado do marketing centrado na transação para o marketing de relacionamento, onde desenvolvem programas que têm a finalidade de fazer com que seus clientes mantenham-se fiéis e comprem mais. Nesses programas, as organizações econômicas, civis ou comerciais tentam criar um relacionamento especial com os clientes por meio do diálogo, privilégios especiais e prêmios.

Um dos setores que tem investido nesse tipo de programa, conforme descrevem Belfiore, Fávero e Ângelo (2005) é o de varejo, uma atividade integrada e relevante pela enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final de todos os envolvidos pela cadeia de abastecimento e por manter contato com os consumidores, servindo como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral.

Embora essa reflexão possa provavelmente aplicar-se a todos os segmentos que compõem os setores produtivos e de prestadores de serviços no Brasil, não há dúvidas de que o ramo composto pelos supermercados mereça atenção especial (ANGELO, SILVEIRA e SIQUEIRA, 2001).

Os supermercados tiveram um expressivo crescimento no Brasil nos anos 70, quando o Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incluiu entre suas metas a expansão das redes desses grandes estabelecimentos comerciais de autosserviço onde se exibem à venda mercadorias variadas. Nessa década surgiram também os primeiros hipermercados.

Na década de 80, o setor sofreu com a diminuição da rentabilidade, em razão dos vários planos governamentais e com a queda da imagem dos supermercados junto aos consumidores. A concorrência aumentou e muitas redes de lojas com dificuldades financeiras seguiram a tendência do mercado dos anos 90 e passaram a reduzir seus custos, aumentar a produtividade e a eficiência. Como consequências, tiveram de investir na qualificação dos funcionários e na evolução tecnológica dos equipamentos. O faturamento anual em 1994 foi de R\$ 34,9 bilhões, em 2005 foi de R\$ 106,4 bilhões e em 2012 foi de R\$ 224,3 bilhões (SUPERHIPER, 2013).

Hoje, empresas de sucesso rastreiam as expectativas dos seus clientes, investigam como o seu próprio desempenho é percebido, e monitoram a satisfação do cliente continuamente. Entretanto Kotler (1998) alerta que isto pode não ser suficiente, tendo em vista que:

Se, por exemplo, uma empresa se sentir feliz por ter um índice de 90% de clientes satisfeitos, enquanto o concorrente pode ter um índice de 99% de clientes satisfeitos.

Neste caso, mesmo com um alto índice de satisfação, a empresa pode estar perdendo clientes para a concorrência. (KOTLER, 1998, p. 394).

Para que seja possível a uma empresa oferecer serviços atrativos aos seus consumidores, é necessário que ela conheça esses consumidores e acompanhe a evolução de suas necessidades continuamente. Isto pode ser efetuado através do Marketing de Relacionamento, que segundo a conceituação de McKenna (1992),

“é a resposta para as empresas enfrentarem o desafio da mutação e sobrevivência, pois se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre tecnologia, concorrentes, clientes e a própria organização”. (MCKENNA, 1992, p. 04).

Buscando ampliar o conhecimento no ramo de supermercados, a proposta desta pesquisa é analisar os programas de marketing de relacionamento desenvolvidos pelos supermercados do município de Fernandópolis em termos de: tipos de programas, ações dos programas e resultados percebidos. Uma investigação dos serviços considerados como atrativos ou obrigatórios permitiria aos supermercados de Fernandópolis oferecer serviços que tragam uma satisfação mais que proporcional aos seus clientes, conseguindo um diferencial de mercado e a fidelização dos mesmos. Além desses dados, o trabalho tem como base de apoio a pesquisa realizada pela Revista Superhiper em 2012 sobre as transformações nos hábitos de consumo do brasileiro.

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, na seção 2 é apresentada a metodologia da pesquisa; a seção

3 aborda o referencial teórico e o desenvolvimento da investigação realizada nos supermercados do município de Fernandópolis (SP), e a seção 4 destaca as considerações finais da pesquisa.

## 2 Metodologia

No que tange aos fins, esta pesquisa é considerada exploratória e descritiva.

É exploratória porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais no setor supermercadista de Fernandópolis. Embora possam ser encontradas diversas pesquisas realizadas pelo setor de uma maneira geral, a abordagem sobre o marketing de relacionamento é de extrema importância para a competitividade deste ramo varejista.

É descritiva à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve as percepções de gestores e clientes dos supermercados da cidade de Fernandópolis, referentes às práticas desenvolvidas para a satisfação e fidelização dos clientes.

Pode ser considerada bibliográfica e de campo quanto aos meios de investigação.

A etapa de revisão bibliográfica sobre o tema em estudo permite, entre outros propósitos, de acordo com Roesch (1999) levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática, como por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo. Assegura desta maneira, uma maior originalidade acadêmica, além de atualização na polêmica teórica, elaborando uma precisão de conceitos e investindo na consciência crítica. Neste trabalho o assunto abordado refere-se ao *marketing* de relacionamento.

A presente pesquisa é também de campo uma vez que se realizou uma investigação empírica junto aos gestores e clientes dos supermercados de Fernandópolis, para obter dados a respeito das atividades realizadas pelos supermercados na busca da fidelização dos clientes.

Por fim, quanto à natureza das variáveis esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois foram realizadas entrevistas com gestores e clientes dos supermercados, onde os entrevistados tiveram a oportunidade de expor suas ideias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos.

Para a realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se a gestores e clientes dos supermercados. Considerando as dificuldades de abordagens a gestores e clientes do setor supermercadista, adotou-se para esses segmentos o critério de acessibilidade (MATTAR, 1999).

Com base no exposto, a população de gestores e clientes foi identificada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade do setor, que se configurou respectivamente na seguinte amostragem:

- nos supermercados de Fernandópolis, representado por 05 empresas;
- no gestor de cada um dos supermercados pesquisados, ou seja, 05 gestores;
- investigação realizada com 200 clientes.

### **3 Desenvolvimento e aplicação da pesquisa**

Iniciada no primeiro semestre de 2013, a pesquisa teve como parâmetros as significativas mudanças nas estratégias dos supermercados que vêm acontecendo ultimamente. Segundo Harb e Rossetto (2002), os supermercados no Brasil cresceram em importância na distribuição de produtos nos últimos anos, entretanto, a margem de lucro sobre as vendas é relativamente baixa e tem sido cada vez mais pressionada

por uma crescente concorrência. Para os autores, nunca o setor supermercadista brasileiro passou por transformações tão intensas e radicais quanto nos últimos anos, com direções, amplitudes e consequências que ainda vêm sendo sentidas enormemente pelos empresários do setor.

Com base nos dados citados, desenvolveu-se um estudo com os supermercados do município de Fernandópolis, localizado no interior do estado de São Paulo (Região Noroeste). Inicialmente, um levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo foi realizado, buscando dados e informações sobre o setor supermercadista.

Em seguida o trabalho se pautou no diagnóstico dos supermercados do município de Fernandópolis. Para a obtenção dessas informações foi usado como instrumento de pesquisa o questionário. Dois modelos foram confeccionados. O primeiro modelo de questionário era voltado para os gestores dessas empresas, procurando identificar as estratégias utilizadas pelos empresários na busca da fidelização e na diferenciação realizada pelos supermercados na conquista dos clientes. Um segundo questionário desenvolvido foi direcionado aos clientes dos supermercados, analisando as percepções quanto a satisfação em relação à eficácia das estratégias utilizadas pelos estabelecimentos comerciais.

É importante notar que, para auxílio na elaboração de um instrumento que fosse de fácil entendimento e que abrangesse a maior parte das informações necessárias, foi considerado o desenvolvimento e aplicação de um teste piloto. O teste piloto serviu para que o instrumento de pesquisa sofresse correções necessárias e pudesse oferecer informações fidedignas da amostra.

A coleta de informações realizada com os gestores e clientes dos 05 maiores supermercados de Fernandópolis

ocorreu no dia 18 de fevereiro de 2013. De posse dos questionários preenchidos, os mesmos foram tabulados e apresentados na forma de gráfico de pizza. Diante disso, a seção a seguir apresenta os resultados e as discussões da pesquisa, categorizadas por tópicos que afetam a fidelização dos clientes, tais como: promoções, marca e público alvo.

## **4 Resultados e Discussões**

Os resultados apresentados evidenciaram um contraste entre as estratégias utilizadas pelos supermercados de Fernandópolis e a percepção dos clientes quanto aos meios que os supermercados utilizam para fidelização de seus consumidores. Os resultados apresentados foram comparados com a pesquisa realizada pela revista Superhiper em 2012 sobre as transformações nos hábitos de consumo do brasileiro.

Com base nos dados colhidos com os gestores e clientes dos supermercados, pode-se verificar os seguintes aspectos no que se refere à promoção, marca e público alvo, relatados a seguir.

### **Promoções**

De acordo com a Superhiper (2012) uma grande parte dos consumidores vai aos supermercados em busca de produtos em promoção. Segundo a revista, 23% dos domicílios brasileiros calca suas compras nas promoções, o que equivale a 82% da população nacional e 90% do consumo.

Conforme é exibido no gráfico 1, no que se refere aos supermercados de Fernandópolis, 52% dos seus consumidores tem frequência em ir ao supermercado em busca de novas promoções.

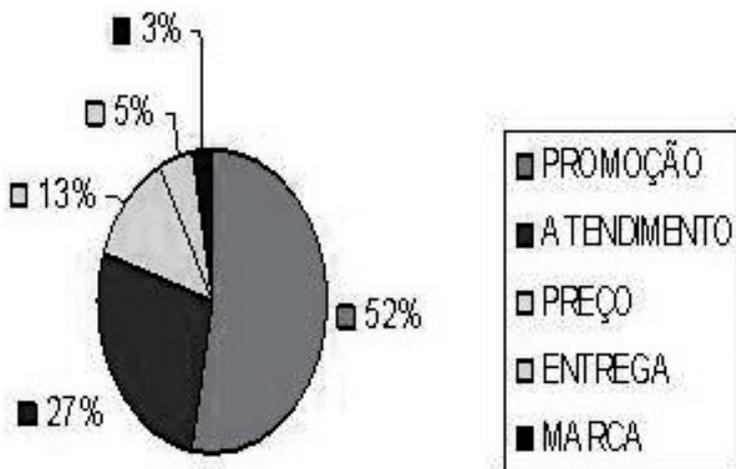


Gráfico 1 – Principais motivos de compra

A pesquisa realizada com os gestores mostrou que todos evidenciaram interesse principal com o atendimento e a promoção em segundo plano. Afinal, a promoção traz um inevitável ônus a ser pago pela empresa, e, geralmente, esse ônus é a redução da margem de lucro proporcionada pelo produto promovido.

## Marcas

Além de afeito às promoções, outro traço relevante do consumidor brasileiro, segundo a Superhiper (2012) é o seu apego às marcas. De acordo com a revista, 15% dos lares do país decidem suas compras com base nas marcas.

No entanto, a pesquisa realizada com os consumidores dos supermercados de Fernandópolis evidenciou um contra-senso nacional, já que, conforme pode ser visto novamente no gráfico 1, apenas 3% dos consumidores se apegam à marca no momento da compra. Isto ocorre, tendo em vista que os consumidores têm mais preocupação

respectivamente com as promoções, atendimento e preço do que propriamente a marca do produto que consome.

Os gestores quando indagados a respeito da marca dos produtos afirmaram que procuram comercializar marcas diversificadas para atender a públicos diferenciados.

### **Público alvo**

A pesquisa realizada pela Superhiper (2012) mostra que 36% das donas de casa trabalham fora e que 85% das decisões de compra estão nas mãos das mulheres, com destaque na faixa etária entre 30 e 49 anos. O gráfico 2 mostra que 55% do público que frequenta os supermercados de Fernandópolis é do sexo feminino.

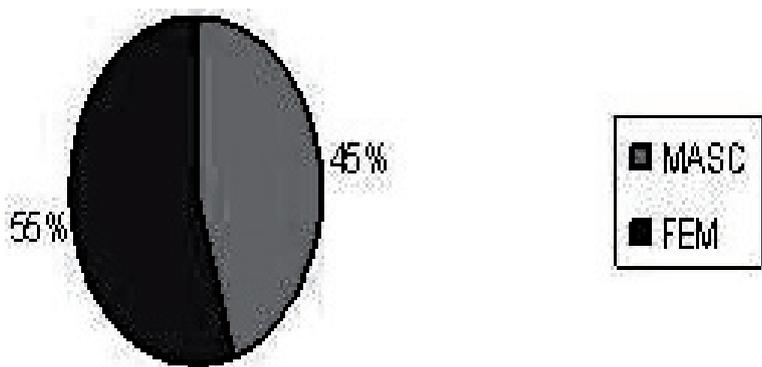


Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados

Conforme visto nos gráficos 2 e 3 o público consumidor de maior representatividade é o feminino, com faixa etária entre 25 e acima de 40 anos. Na sua grande maioria são mulheres casadas e possuem um emprego. Portanto, além de terem uma profissão, ainda desempenham atividades domésticas sendo um público exigente e que se preocupa com o bem estar da família.

Os gestores dos supermercados pesquisados demonstraram ter consciência do perfil de público que geralmente realiza as compras em seus estabelecimentos. Utilizam como estratégias: a comercialização de produtos e serviços de qualidade; a realização de pesquisas de mercado eventualmente para conhecer quais as necessidades desse público; e a melhoria do atendimento realizado pelos funcionários. Entretanto, em nenhum momento os gestores se mostraram preocupados no que se refere à qualificação e ao investimento em funcionários.

## 5 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo maior a identificação das atividades de *marketing* de relacionamento, segundo pesquisa realizada com os gestores e clientes para busca da fidelização no setor supermercadista da cidade de Fernandópolis.

Observa-se que as empresas necessitam repensar suas estratégias de negócios, devendo ouvir os consumidores e, enfatizar a melhoria dos serviços prestados assim como a qualidade dos produtos para conseguir a satisfação e lealdade dos clientes. Os supermercados pesquisados, ainda, não possuem nenhuma política de qualificação de funcionários.

Com o novo cenário que se configura para as redes de supermercados, é necessário que a empresa, independentemente do seu tamanho, procure se diferenciar da concorrência, buscando impressionar os consumidores tornando a prestação do seu serviço ou mesmo o produto algo surpreendente. Tendo em vista que geralmente a concorrência se pauta na variável preço, os supermercados devem adotar como estratégia serviços adicionais, que representem diferença e agregação de valor ao consumidor.

Com o intuito de sobreviver num mercado futuro, os supermercados devem procurar melhorar o seu conhecimento acerca dos consumidores, tendo como principal ferramenta a tecnologia de conexão com estes. Dessa forma, essas empresas precisam se relacionar com os clientes de maneira com que participem da concepção, flexibilização e do projeto de produtos e serviços. Utilizar meios de comunicação mais direcionados e integradores ao *marketing* para que assim, transmitam mensagens coerentes para o mercado.

Além dessas, outras estratégias devem ser implementadas no que se refere a: maiores investimentos em automação comercial; mudanças nos modelos gerenciais, através da modernização dos métodos de gestão; profissionalização e gerência por categoria de produtos; ampliação das formas de crédito; otimização das áreas de vendas; estreitamento das margens de lucros; melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor; ênfase e uma melhor gestão em treinamento de funcionários; vendas pela rede mundial de comunicação, a *internet*.

Por meio dos dados e informações relatados no trabalho, nota-se a importância do *Marketing* de Relacionamento como uma ferramenta para atender as expectativas e os interesses dos clientes, procurando criar um diferencial e novos valores ao mercado.

### Referências bibliográficas

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; SIQUEIRA, J. P. L. **O comportamento de consumo nos supermercados**. São Paulo: PROVAR, 2001. (Publicações Pesquisa/PROVAR – Programa de Administração de Varejo da FIA, 2001).

BELFIORE, P. P.; FÁVERO, L. P. L.; ANGELO, C. F. Importância de aspectos organizacionais para determinação de agrupamentos supermercadistas brasileiros. **Revista FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.117-126, 2005.

HARB, A. G.; ROSSETTO, C. R. As competências essenciais no setor supermercadista. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife, Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

HUSKES, M. I. **Marketing e os programas de fidelização de clientes em supermercados da região Sul do Brasil**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, F. M. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SUPERHIPER. **O poder das marcas líderes de vendas**. São Paulo: Abras, ano 38, n. 429, março 2012.

SUPERHIPER. **Ranking Abras 2012**. Abras: São Paulo, v. 39, n. 442, abr. 2013.

## Implantação do programa de desenvolvimento acelerado

Camila Viana Castellani<sup>5</sup>  
Renata de Sampaio Valadão<sup>6</sup>

**Resumo:** As mudanças que acontecem no mundo corporativo fazem com que as organizações busquem alternativas que viabilizem o seu processo para que consigam atingir seus objetivos. Para que em sua estrutura organizacional as pessoas estejam capacitadas, motivadas e envolvidas com todo processo é necessário que os gestores utilizem ferramentas que sejam capazes de treinar seus colaboradores com base nas necessidades da organização e do mercado consumidor. Este artigo se propõe a fazer um cotejo entre os conceitos do Programa de Desenvolvimento Acelerado, analisando sua importância e os resultados obtidos por uma empresa que atua no setor sucroalcooleiro, denominada neste trabalho de “Usina” e utilizando como metodologia para a efetivação do objetivo proposto a pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e o estudo de caso.

**Palavras-chave:** Programa de Desenvolvimento Acelerado; Treinamento; Gestão de Pessoas.

---

5 Graduada em Administração pela Faculdade de Mirandópolis/FAM – União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas/UNIESP – camiviana10@yahoo.com.br

6 Professora nas Faculdades Integradas Urubupungá/FIU em Pereira Barreto/SP; Mestranda em Educação na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul/UEMS – Campus de Paranaíba/MS - prof. renatavaladao@gmail.com

## Implantation of the accelerated development program

39

**Abstract:** The changes that happen in the corporative world make the organizations search alternatives that enable its process so that they reach their goals. So that in its organization structure the people are enable, motivated and evolved with all process is necessary that the managers use tools that are able to train its employees based in their organization needs and the consumer market. This article aims to make a comparison between the concepts of the Accelerated Development Program – ADP, analyzing its importance and the obtained results by a company that acts in a Sugarcane sector, named in this work as “Plant” and using as methodology to the effective of the objective proposed to the bibliographic research, descriptive, qualitative and case research.

**Keywords:** Accelerated Development Program; Training; People Management.

## 1 Introdução

Em razão das mudanças organizacionais, as empresas têm buscado investir no capital humano para que todas as ações sejam pautadas pela ética e por processos eficientes, buscando resultados satisfatórios para os envolvidos: clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e comunidade em geral.

É importante que as empresas possuam em sua estrutura organizacional pessoas capacitadas, motivadas e que estejam aptas para satisfazer as necessidades de consumo destacando, para tanto, a importância de os administradores possuírem ferramentas adequadas para o treinamento de seus funcionários com base nas necessidades e expectativas da organização e do mercado consumidor.

Segundo Chiavenato (2008, p. 370), “o treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional”, trata-se, portanto, de um processo muito importante para a eficiência das atividades humanas dentro da empresa.

O treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos. Envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2002)

Para Ribeiro (2005, p. 11) grande parte das empresas cobra resultados, mas não deixa de se preocupar com o ser humano, criando condições para que as relações no trabalho possam ser melhores e mais produtivas. No entanto, muitos

executivos simplesmente ignoram esses conceitos e acham que o melhor negócio ainda é o “uso de chicote”. Para esses gestores a única linguagem que o funcionário entende é aquela que ameaça, pune e demite.

Ribeiro afirma ainda que os conceitos atualmente em vigor na cultura das empresas forçam o profissional de Recursos Humanos a ter ou desenvolver um perfil de extrema habilidade no trato com as pessoas, além de buscar habilidades não muito ligadas ao seu trabalho de rotina, como noções de estratégia empresarial, a fim de se valer do maior número possível de ferramentas disponíveis, na lida diária com o componente mais frágil e precioso das organizações: o ser humano.

Esse profissional só terá sucesso como gestor e conseguirá que sua equipe trabalhe em prol dos objetivos gerais da empresa, quando utilizar o treinamento como uma ferramenta essencial para que os recursos humanos estejam preparados para desempenharem as suas funções dentro da organização, de maneira a se sentir parte integrante do grupo, tendo noção de todo processo e de como deverão agir.

O Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA) tem como intuito auxiliar tais profissionais quando apresenta como objetivos: formar e desenvolver jovens profissionais para posições estratégicas (especialista ou gestor), com base na cultura, valores e competências organizacionais; estimular a renovação organizacional e cultural; assegurar um programa de sucessão e planejamento de equipes em longo prazo, e revitalizar o capital humano da empresa para atender as demandas e desafios do negócio.

Esta pesquisa se propõe a fazer um cotejo entre os conceitos do Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA) analisando sua importância, e, os resultados obtidos pela empresa (objeto do trabalho) que atua no setor

sucroalcooleiro, denominada neste artigo de “Usina”, pois é necessário mensurar a eficácia do programa para eficiência das organizações, além de verificar até que ponto essa ferramenta auxilia as empresas no desenvolvimento corporativo e na adequação de seus processos às exigências dos consumidores.

Para tanto, estudou-se os resultados obtidos pela “Usina” que implantou o PDA, assim como os retornos obtidos pelos funcionários que participaram e que estavam participando do programa no período de 2007 a 2009.

O objetivo geral da pesquisa foi de apresentar o programa, como sendo uma importante ferramenta para o desenvolvimento das organizações, analisando a implantação e resultados do PDA na empresa em estudo. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto estudado, com análises de relatórios fornecidos pela “Usina”, onde logo após as pesquisadoras utilizaram o estudo de caso como base para que fosse identificada a eficiência do programa e assim apresentá-lo como uma ferramenta importante para o crescimento organizacional e dos próprios colaboradores.

## **2 Referencial Teórico**

### **Compreendendo o conceito de Treinamento**

Para Chiavenato o treinamento

[...] é algo constante e incessante. Treinar uma vez não significa nada. O treinamento é uma continua redução da dissonância e uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional. (CHIAVENATO, 1997, p. 135).

Através do treinamento acontece a aprendizagem, a mudança de atitude, e é isso que as empresas precisam: mudanças de atitude para alcançar os objetivos organizacionais, e consequentemente os objetivos individuais de seus colaboradores.

Chiavenato (1994, p. 434), define aprendizagem como sendo “uma mudança no comportamento baseada na experiência”. Afirmar, ainda, que a aprendizagem é um fator fundamental do comportamento humano, pois afeta poderosamente não somente a maneiras pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também suas crenças, valores e objetivos.

Aprender diz respeito à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos, após um treinamento específico ou novas experiências. Na realidade, aprender é adquirir novas formas de conduta ou modificar formas de condutas anteriores. (RIBEIRO, 2005, p. 33).

Segundo Araújo (2006, p. 115)

[...] vivemos num eterno aprendizado, seja em programas de treinamento e desenvolvimento, seja no dia-a-dia da organização, seja na vida pessoal mesmo. Ao longo do tempo, treinar e desenvolver pessoas sofreu aperfeiçoamentos e entendemos que tornou a atividade fundamental para a busca da excelência organizacional.

Para Gil (2008), no ambiente dinâmico das organizações é necessário o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las eficientes e eficazes naquilo que fazem.

[...] o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados já observada nos primórdios do sistema de fábrica, e que coloca a competência profissional como elemento chave da eficácia empresarial. A inabilitação dos trabalhadores para operar no sistema de fábrica configurou-se, já no século XVIII, como um obstáculo incontestável a eficácia, que prenunciou, desde o início do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional. (BOG, 1994, p.17)

Para Chiavenato (1994, p. 416), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

O treinamento é algo constante e incessante. Treinar uma vez não significa nada. O treinamento é uma contínua redução da dissonância e uma constante busca da competência profissional. Como resultado final, o alcance da excelência é o sucesso pessoal e organizacional (CHIAVENATO, 1997, p. 135).

Percebe-se, que, ao longo do tempo as empresas estão desenvolvendo programas de formação, treinamento e

desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas organizações decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas. (GIL, 2008). As organizações estão atentas à necessidade de ter pessoas envolvidas no processo corporativo, que: estejam preparadas para as demandas estratégicas; conheçam os objetivos organizacionais e, tenham ciência de seu papel para que os mesmos sejam atingidos.

### **Compreendendo o Programa de Desenvolvimento Acelerado**

O processo de atração e desenvolvimento de jovens é hoje em dia um aspecto de fundamental importância para as organizações que querem assegurar a perpetuação de suas atividades e sucessões eficientes. (BOG, 1994). O autor afirma que o objetivo do programa de *trainees* é: identificar e desenvolver talentos com formação sólida para que ascenda rapidamente a postos de relevância estratégica nas organizações.

O programa *Trainees* destina-se a jovens que ainda estão cursando o ensino superior ou são recém-formados. Após um longo e bem estruturado treinamento, passam a ocupar posições técnicas e até gerenciais dentro das organizações. Algumas empresas procuram para seus programas de *trainees*, profissionais formados há dois ou três anos, enquanto outras optam por recrutá-los nas faculdades. (CARREIRAS EMPREGO, 2010).

O forte investimento que o Programa *Trainee* representa para uma empresa é demonstrado, não só pela verba envolvida na gestão, organização e operacionalização do Programa, mas também pelo elevado envolvimento e *sponsorship* por parte da Administração, que participa [...] do

processo de seleção dos jovens recém-licenciados que integram o Programa, bem como do seu acompanhamento e desenvolvimento ao longo do percurso na empresa. (CASA TELECOM, 2010).

Para Bog (1994, p. 364), na composição do perfil predominante de *trainees* para atuar no início dos anos 2000, alguns aspectos eram indispensáveis:

- a) iniciativa;
- b) criatividade;
- c) capacidade de lidar com situações ambíguas;
- d) bom nível de energia;
- e) Aceitação de mudanças;
- e) solidariedade/ competência interpessoal;
- f) comunicação;
- g) capacidade de solução de problemas;
- h) liderança; e
- i) propensão a assumir riscos.

Conforme relatado pela empresa em estudo, com a finalidade de melhorar seu desempenho organizacional a “Usina” criou o seu Programa de Desenvolvimento Acelerado que teve como objetivo “proporcionar aos profissionais contratados uma verdadeira imersão em sua área de atuação”. O programa nasceu com o propósito de desenvolver e formar colaboradores para posições técnicas/especialistas e estimular a renovação organizacional e cultural, além de assegurar um plano de sucessão e planejamento de equipes em longo prazo.

## **Implantação do PDA**

### **Breve histórico**

Com base nas informações recebidas da “Usina” a ideia do PDA surgiu a partir do momento que a empresa percebeu a necessidade de formar sucessores para os cargos

estratégicos (gerenciais) da companhia, bem como de engenheiros da área agrícola e industrial. O processo teve seu início a partir de 2007 e contemplou a formação do funcionário, através de treinamentos teóricos – *On the Job Training* (no local de trabalho) e *Coaching* com mentores (acompanhamento com mentores).

Segundo Grapeia (2010),

[...] coaching é o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornarem mais efetivas e eficazes; coaching em português significa treinador, treinar no intuito de instruir a carreira profissional.

Os candidatos foram contratados como Engenheiros Jr. recém formados, e ao término do programa após as avaliações finais, os mesmos foram movimentados para cargos de engenheiro ou supervisão. A unidade em estudo já formou dois “pedeandos”: um da área industrial e outro do setor agrícola.

O papel do mentor nesse programa é o de guia intelectual, pois gerencia o desenvolvimento do funcionário acompanhando: o aprendizado; os relatórios, e, as participações nas reuniões de *Coaching*.

A vantagem para empresa é que assim que os “pedeandos” estiverem formados poderão ocupar cargos gerenciais, não sendo preciso buscar profissionais fora da companhia, mas aproveitar os que estão sendo treinados pela mesma.

Para os funcionários participantes existe a vantagem de como recém-formado já entrar na empresa ocupando cargos de Engenheiros Jrs. Sendo assim, a importância do programa

é que após a formação dos jovens a empresa irá ter profissionais com missão, visão e valores dentro de seus objetivos e prazo.

## **Objetivos do programa**

Ao criar o PDA a “Usina” teve como objetivos: a) formar e desenvolver jovens profissionais para posições estratégicas (especialista ou gestor), com base na cultura, valores e competências organizacionais; b) estimular a renovação organizacional e cultural; c) assegurar um programa de sucessão e planejamento de equipes em longo prazo, e, d) revitalizar o capital humano da empresa para atender as demandas e desafios do negócio.

O programa foi estruturado para que o participante obtivesse formação técnica e prática focada nas áreas agrícola, industrial e administrativa, além da formação em gestão, que possibilitando o desenvolvimento de atitudes relacionadas aos pilares corporativos da organização: 1) ousadia com resultado; 2) compromisso com as pessoas; 3) responsabilidade ambiental por vocação; 4) ser parte da solução.

## **Metodologia do programa**

As etapas de treinamento do PDA na Usina foram as seguintes:

- *Hotsite*: diário de bordo e programa de Incentivo (Milhagem) – (Inscrição no programa, e toda sua programação).
- *Coaching* (acompanhamento de mentores e pedeandos).
- Integração / Paineis (a integração dos pedeandos nas unidades).
- Formação em Competências (apresentação de todas as competências que serão avaliadas durante a formação).

- Formação Teórica (apresentação dos módulos mensalmente).

- Formação Prática (avaliação do dia a dia dos pedeandos).

- Área de atuação (ON THE JOB) (atuação que acontece no local do trabalho).

1º Semestre do ano:

- Estágio (área de interface) (o estágio acontece na própria unidade).

2º Semestre do ano:

- Projeto Final (formação).

### **Missão do gestor para o desenvolvimento do PDA**

Segundo a “Usina”, o gestor responsável pelo “pedeando” teve a missão de:

a) orientar o novo Colaborador para que o mesmo se integre à Companhia e desempenhe suas atividades o mais rapidamente possível;

b) apresentar o novo Colaborador aos seus colegas de trabalho e outras pessoas com quem eventualmente o mesmo terá contato no desempenho de suas atividades;

c) mostrar as instalações do local onde o novo Colaborador irá trabalhar, bem como outras áreas adjacentes, importantes à atividade ou processo de integração do Colaborador no novo ambiente;

d) garantir que o Colaborador receba todas as ferramentas de trabalho necessárias para a execução de suas atividades;

e) entregar ao novo Colaborador o formulário “Descrição de Posição” do mesmo e discutir sobre as principais atividades e desafios da posição a fim de alinhar expectativas de entrega de trabalho;

f) estabelecer as prioridades de curto prazo e condições de trabalho da posição novo Colaborador.

## Regras do jogo de mentores e Pedeados

Conforme relato da empresa em estudo, as regras do jogo têm a finalidade de assegurar o sucesso do PDA e o comprometimento com as atividades propostas, e com a certeza de que o programa contribui para o desempenho dos participantes. Diante da proposta de desenvolvimento acelerado, a expectativa é de que todos os envolvidos assumam os compromissos citados abaixo, de forma a tornar o processo o mais proveitoso possível.

## Regras dos participantes

1) Cumprir, na íntegra, o cronograma proposto – dias destinados às Formações Técnica, Gestão, “On the Job” e Atuação na Área programando as atividades do dia a dia profissional para que, não venham a prejudicar a participação e aproveitamento dos demais módulos;

2) em relação aos módulos de Gestão, chegar com pelo menos 10 minutos de antecedência com o objetivo de garantir a pontualidade dos horários de aula e respeitar os tempos de intervalo de *coffee break* e almoço;

3) mostrar interesse durante as Demonstrações do Método fazendo perguntas e comentários, além de relatos sobre fatos vivenciados que possam enriquecer os temas abordados;

4) aproveitar ao máximo o conteúdo de formação teórica e prática, uma vez que nestas atividades estão contidas as regras de como devem ser executadas as atividades em cada área.

5) preencher, com critério, os relatórios periódicos que servirão de base para os ajustes no PDA atual, além da melhoria aos demais programas da empresa. Relatórios estes que deverão ser encaminhados ao Consultor Interno de RH no dia estipulado no *e-mail*.

6) a certificação no Programa está atrelada à participação de, no mínimo 90%, nos treinamentos presenciais.

### **Regras do mentor**

1) Respeitar, na íntegra, o cronograma proposto: dias destinados às formações e demais atividades programadas;

2) assumir a responsabilidade pela formação constante dos participantes por meio da orientação, acompanhamento de desempenho e *feedback*;

3) orientar e garantir que o Demonstrador de Métodos (Indústria e Agrícola) desempenhe seu papel com qualidade e em sintonia com a formação técnica/teórica realizada;

4) colocar em prática as ferramentas de coaching aprendidas durante o treinamento;

5) preencher, com critério, os relatórios periódicos que servirão de base para a melhoria contínua dos programas da empresa, além de acompanhar os níveis de performance dos participantes.

### **3 Análise do estudo de caso**

Realizou-se entre os dias 24 e 30 de setembro de 2010 uma entrevista com três colaboradores da “Usina”: um gestor responsável pela implantação do programas; um “pedeando” com curso superior e, um cursando faculdade.

Com relação às informações recebidas do gestor, a empresa percebeu a necessidade de criar um programa interno para o desenvolvimento de seus colaboradores a partir do momento que verificou a limitação do mercado e dificuldade em conseguir sucessores eficientes para os cargos gerenciais da organização.

Para ele o PDA não constituiu uma reformulação do programa Trainee, pois estava desenvolvido e direcionado ao atendimento as necessidades pontuais da empresa. Para a sua criação foi feito um levantamento do perfil desejado para os gestores das áreas agrícolas, industrial e administrativa. As atividades destinadas ao treinamento dos participantes correspondiam ao desenvolvimento das características propostas.

Na unidade em estudo, o objetivo do PDA foi de formar sucessores para cargos gerenciais e suprir a deficiência de engenheiros nas unidades produtoras, onde para fazer parte do programa o candidato deve ser engenheiro recém formado. A divulgação das vagas para o processo de seleção foi feita através do site: [www.vagas.com](http://www.vagas.com).

Para o gestor, o papel do setor de Recursos Humanos é de grande importância para o sucesso do programa, pois é a área responsável pela estruturação, implantação e avaliação comportamental dos indivíduos durante o processo e trabalha em conjunto com o gestor da área em questão, exemplo: agrícola.

Ao longo do processo de implantação e adequação do programa para atender as necessidades da empresa, o ponto negativo que o entrevistado destaca é a não retenção dos participantes do programa após a sua formação, mas a empresa já está se adequando e analisando um plano de carreira para que o problema seja solucionado de maneira eficaz.

O entrevistado recomenda o PDA para os futuros profissionais, além de indicar o sistema para todas as empresas, independente do ramo de atividade, pois a mesma terá oportunidade de selecionar um profissional recém-formado e moldá-lo para atender as necessidades da organização.

Com relação à entrevista realizada com os “pedeandos”, destaca-se o entusiasmo dos mesmos em relação ao projeto e ao desenvolvimento que tiveram até o presente momento.

O colaborador com curso superior (engenharia) iniciou seu processo em fevereiro de 2008 e finalizou em março de 2009. Destaca que ficou sabendo da vaga de engenheiro através de um amigo e no processo de entrevista foi esclarecido que se tratava de um programa de desenvolvimento acelerado. A partir desse momento percebeu o que a empresa desejava: que em pouco espaço de tempo o candidato adquirisse conhecimento técnico do método de fabricação de açúcar e álcool e que pudesse contribuir no processo de padronização das unidades produtoras.

Com base nas informações recebidas, ele percebeu que seus objetivos profissionais seriam alcançados, pois mesmo sendo um engenheiro recém-formado conseguiria adquirir o máximo de informação e conhecimentos sobre a empresa e colocaria em prática as teorias aprendidas durante a graduação.

Esse “funcionário formado” destacou que obteve resultados positivos durante o processo, pois assumiu responsabilidades no final ao ser promovido para o cargo de supervisor. Afirma que as dificuldades encontradas foram os desafios que o programa impunha, mas que ao mesmo tempo apresentava soluções através dos treinamentos, superando cada desafio com eficácia.

O entrevistado afirmou que a “Usina” foi o seu primeiro emprego e que a sua visão profissional se resume em permanecer criativo, buscando sempre soluções para os problemas, ser proativo para fazer acontecer, focando sempre nos resultados, pois isso é o que importa. Considerou o seu crescimento profissional após ter passado pelo PDA, como acima das expectativas que tinha no início da sua carreira e, recomenda o programa para os futuros profissionais, pois os resultados acontecem tanto para a empresa quanto para o candidato. Para ele, os retornos que a empresa obtém com a utilização dessa prática é que ela pode ter em seu quadro de funcionário, profissionais sem vícios de outras organizações e setores, que são capazes de quebrar paradigmas, padronizar os processos internos e além de tudo mão-de-obra qualificada e alinhada as necessidades da mesma.

Esse “pedeando” destacou que o papel do gestor é imprescindível para o sucesso do programa, pois cabe a ele atribuir as responsabilidades dentro da empresa durante o processo e, também, fazer com que os participantes utilizem os conhecimentos adquiridos em prol da organização.

Para o funcionário estudante, com início no processo em de 2010 e término em dezembro de 2011, o objetivo era de adquirir conhecimento, capacidade e valores para que ao final do programa pudesse assumir um cargo gerencial na “Usina”.

Ele teve acesso ao programa através do site citado anteriormente e destacou nunca ter participado de processos de treinamento similar ao PDA; recomendou-o para os futuros profissionais pelo fato de ser um sistema capaz de abrir a “mente” dos participantes, tornando-os aptos para desempenharem o seu papel dentro das organizações, pois a empresa treinando e dando base para os candidatos, obterão como resultado líderes de excelência.

O entrevistado finalizou a entrevista afirmando que o papel do gestor para a eficiência do programa é de suma importância, pois ele deverá transmitir de forma clara e objetiva todas as tarefas a ser executadas pelos participantes para que ocorra o sucesso do PDA.

#### **4 Considerações finais**

O objetivo geral desta pesquisa foi de apresentar o PDA como uma importante ferramenta para o desenvolvimento das organizações, analisando a implantação e resultados do programa em uma Usina sucroalcooleira da Região Noroeste do Estado de São Paulo. Durante a elaboração do trabalho, o treinamento se mostrou uma ferramenta capaz de direcionar os colaboradores para desenvolverem de maneira eficiente e eficaz seus papéis dentro da organização para atender as expectativas da mesma e satisfazer as necessidades dos clientes.

O PDA destaca-se como uma alternativa funcional para que as empresas tenham em seu quadro de funcionários pessoas capacitadas, que sejam proativas, o suficiente, para buscarem soluções positivas aos problemas diários das organizações, pois através do relato dos entrevistados ficou claro que o programa é um instrumento de apoio às instituições que desejam resultados eficazes em seus processos produtivos, pois ele é capaz de capacitar os recém-formados, moldá-los e direcioná-los para o objetivo central das empresas que é a geração de lucro através de ações eficientes e que gere resultado para todos, sejam acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade em geral.

Percebe-se também que o processo de treinamento se torna eficaz quando toda a organização está envolvida, destacando o trabalho do gestor de recursos humanos

para “encabeçar” a causa, envolver os demais setores e lideranças, para que juntos definam as características dos colaboradores que precisam para atuar internamente e assim formular programas que sejam capazes de direcionar o candidato e embutir nele as ideias centrais da empresa, fazendo-o perceber que é parte integrante da organização e que através de suas ações é possível cumprir as metas estabelecidas.

Portanto, considera-se o PDA como sendo uma ferramenta eficiente, que pode ser utilizada pelos gestores em empresas que atuam em ramo diferente ao do setor sucroalcooleiro, pois se utilizada de maneira correta é possível treinar os recém formados e dar oportunidades concretas para que eles pratiquem todo aprendizado adquirido em sala de aula através de ações praticas dentro das organizações. Vale ressaltar ainda que sendo um programa de desenvolvimento acelerado, a empresa obterá em pouco espaço de tempo pessoas capacitadas para os cargos gerenciais, e que através do processo serão proativas e terão conhecimento completo da organização, onde serão capazes de buscar soluções estratégicas para os problemas empresarias do dia a dia.

### **Referências bibliográficas**

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARREIRAS EMPREGOS. **Trainee**. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao\\_de\\_carreiras/duvidas\\_trainee.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao_de_carreiras/duvidas_trainee.shtm) >. Acesso em: 02 jul. 2010.

CASA TELECOM. **Trainee**. Disponível em: <[http://casa.telecom.pt/ptresidencial2/tabs/sobre\\_ptcomunicacoes/carreira/programa+trainees/o+que+%C3%A9+o+programa+trainees/o+que+o+programa+trainees.htm](http://casa.telecom.pt/ptresidencial2/tabs/sobre_ptcomunicacoes/carreira/programa+trainees/o+que+%C3%A9+o+programa+trainees/o+que+o+programa+trainees.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GRAPEIA, L. **O que é coaching?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-coaching/32458/>>. Acesso em: 08 nov. 2010.

GRUPOLET. **Trainee**. Disponível em: <[http://www.grupolet.com/noticias\\_20080901\\_trainee.asp](http://www.grupolet.com/noticias_20080901_trainee.asp)> Acesso em: 15 ago. 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

## Recursos Humanos: um capital criativo para a gestão empresarial<sup>7</sup>

Joaquim Marciano Ribeiro Filho<sup>8</sup>  
João Carlos de Aguiar Domingues<sup>9</sup>

**Resumo:** O mercado de trabalho está acentuadamente competitivo, exigindo que as empresas se diferenciem. Por isso, é considerável discutir as formas de se administrar pessoas e como utilizar os recursos humanos. Por consequência, elaborou-se pesquisa de campo e bibliográfica, utilizando-se o método fenomenológico, sendo entrevistados 60 trabalhadores distribuídos igualmente entre ambos os sexos e diversas profissões no período de dezembro de 2010 a junho de 2011 abrangendo, no Brasil, a região noroeste do Estado de São Paulo. Os dados forneceram uma leitura sustentável da região para se estudar e compreender a relação que se estabelece na atualidade entre pensamentos e atitudes de trabalhadores e gestores. Com os resultados, as discussões evidenciaram um alerta para as práticas internas das organizações, já que há indícios de conflitos recorrentes quanto à função do trabalho, manifestando a necessidade de conversão da gestão de pessoas para a com pessoas que promovam ações saudáveis e funcionalmente eficientes.

**Palavras-Chave:** Recursos Humanos; Marketing; Administração; Psicologia.

---

7 Republicado por incorreções no v. 9, 2012, p. 76-89.

8 Graduado em Psicologia, Especialista em Psicopedagogia e em Gestão Empresarial com Ênfase em Marketing e Recursos Humanos. joaquimr.filho@cenorpsi.com

9 Mestre em Contabilidade e doutorando na mesma área pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA em Ribeirão Preto. Coordenador de Curso nas Faculdades Integradas Urubupungá, /FIU em Pereira Barreto.

## **Human Resources: a creative capital for business management**

59

**Abstract:** The labor market is strongly competitive requiring companies to differentiate them selves. So it is significant to discuss ways to manage people and how to use human resources. Consequently, we set up field research and literature, using the phenomenological method, which interviewed 60 workers distributed equally between both sexes and various professions in the period December 2010 to June 2011 in Brazil, covering the northwest of the State Sao Paulo. The data provide a sustainable reading of the region to study and understand the relationship established today between thoughts and attitudes of workers and managers. With the results, the discussions revealed an alert to the internal practices of organizations, having seen evidence of recurring conflicts on the basis of the work, expressing the need for conversion of people management for with people that promote actions healthy and functionally efficient.

**Keywords:** Human Resources, Marketing, Management, Psychology.

## 1 Introdução

As empresas nas diversas situações de trabalho atuam em um mercado acentuadamente competitivo, no qual o seu eixo diferencial se encontra na gestão e nos recursos que mantém tal administração: os humanos (GHOSHAL, 1999; PFEFFER, 1995; ROSA, 2006; ULRICH, 1998).

Estudando o campo da administração se nota a existência de papéis que se constituíram pelo conhecimento; fator este que é desenvolvido por pessoas. Nisto, a forma de administrar é um assunto considerável, principalmente pelos diversos comportamentos que emergem dos membros nas organizações em diversos campos de trabalho (COIMBRA, 2011; GHOSHAL, 1999; RIBEIRO FILHO, 2010).

Empresas não funcional estão sendo forçadas a se desligarem do mercado, o que exige das ainda ativas, uma insistente eficiência e o seu motivador está na atual Era da Informação, cujo recurso é o conhecimento (estratégico), que é criado, cultivado e exposto por pessoas, a Geração C: conectada, informada (BASTA, 2005; RIBEIRO FILHO, 2010). Por isso, “cada vez mais as empresas serão diferenciadas com base naquilo que as pessoas sabem” (ULRICH, 1998, p. 15).

A eficiência organizacional se traduz na síntese das competências de seus profissionais. Ter uma visão de conjunto da organização, dos processos que lhe são próprios e desenvolver trabalhos em equipes multidisciplinares [e interdisciplinares] são características comuns dos profissionais das organizações líderes de mercado (BASTA et al., 2005, p. 143).

Nesse sentido, o presente artigo faz uma reflexão sobre os dados da pesquisa *in loco* argumentando sobre o pensamento e atitudes de trabalhadores e suas gestões, visto que “as pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. As organizações existem para servir as pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações” (DAVIS, NEWSTROM, 1992, p. 5).

## 2 Metodologia

Utilizou-se na pesquisa de campo um formulário com duas afirmações e uma pergunta. As sentenças conduziram os entrevistados a refletirem sobre a intensidade do desconforto no trabalho e se eles sentem que estão contribuindo para o desenvolvimento da sociedade através de suas atividades laborais. Quanto à questão, indagou-se sobre os motivos pelos quais as pessoas trabalham, sendo que esta exigiu uma resposta discursiva.

A entrevista foi elaborada para uma compreensão integral do fenômeno, buscando recolher dados para estudar e compreender a relação que se estabelece na atualidade entre trabalhador e empresa/gestão, mapeando-se e fazendo uma leitura sustentável da região noroeste do Estado de São Paulo, no período de dezembro de 2010 a junho de 2011, contemplando as seguintes cidades: Araçatuba, Auriflora, Birigui, Buritama, Pereira Barreto e São José do Rio Preto.

Para participar da pesquisa todos os entrevistados deveriam estar trabalhando e serem maiores de idade. Os participantes, nas cidades que abrangeram a pesquisa, foram selecionados aleatoriamente, num total de 10 pessoas em cada município, não privilegiando nenhuma profissão, sendo oportunizado o sigilo das informações coletadas.

Durante os trabalhos foram entrevistados um total de 60 profissionais, correspondendo igualmente a homens e mulheres com idades entre 19 anos e 76 anos, com profissões correspondentes a: Administradores, Auxiliares Administrativos, Professores, Filósofos, Psicólogos, Esteticistas, Vendedores, Pedagogos, Psicopedagogos, Profissionais Rurais, Policiais Militares, Do Lar, Motoristas, Seguranças, Prestadores de Serviços Domésticos, Pedreiros, Funcionários Públicos, Dentistas, Músicos e Secretários.

Para discussão dos dados coletados, este artigo utiliza os métodos: bibliográfico, com fontes de livros, revistas e artigos, através da técnica teórico-descritiva; de campo, com os dados da pesquisa; e, o método fenomenológico, que consiste na compreensão do mundo através da consciência do sujeito que é expressa com base em suas experiências, portanto, tendo como objeto de estudo, o fenômeno em si, isto é, aqui, o discurso como é verbalizado e o seu significado para o entrevistado.

Em vista disto, entende-se que, para o adequado desenvolvimento do trabalho é necessário atentar ao objetivo proposto, observando ainda que, as bibliografias expõem pontos sociais e culturais que contribuem justificando, explicitando e dando por fidedigno, os pensamentos da presente pesquisa oferecendo mais sustentação e compreensão, estando comprometidas com a totalidade do trabalho.

### **3 Resultado e discussão**

Questionados a ofertar o seu ponto de vista sobre os motivos pelos quais as pessoas trabalham os entrevistados, apreendendo todos os Ensinos, apresentaram argumentação diversa, mas que se complementam; eles afirmam: “não sei”, “para sobreviver”, “sustento pessoal e de familiares”, “realizar objetivos pessoais e profissionais (adquirir dinheiro e bens tributáveis, possuir uma vida com qualidade e

dignidade)”, “manter a si e a sociedade”, “relacionar-se” e “crescimento (em diversos âmbitos)”.

Para se compreender estas respostas e a emergência dos dados, note-se os Gráficos I e II que correspondem às afirmações.

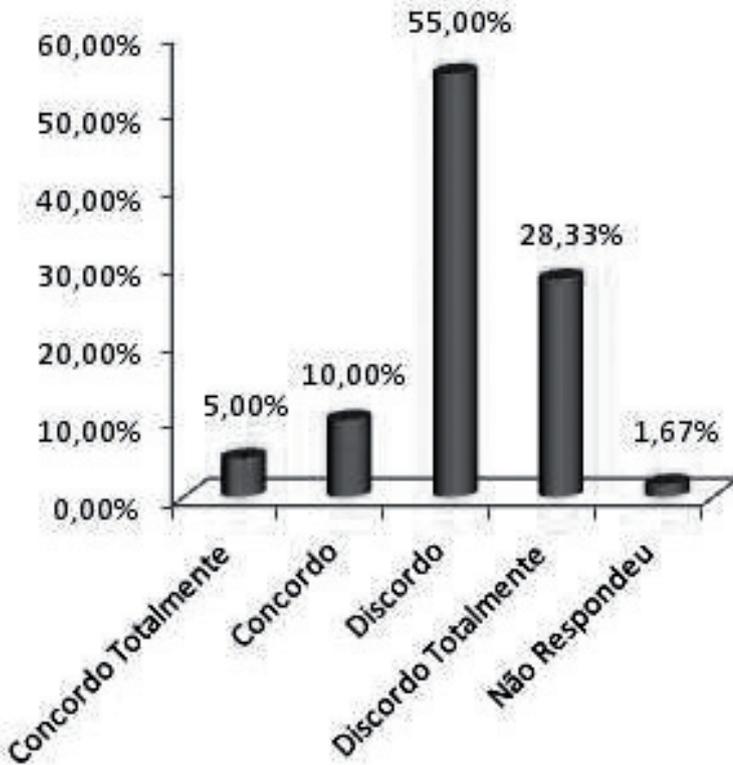


Gráfico I – Meu trabalho me traz muito desconforto.

No Gráfico I, 70% dos entrevistados afirmam que as atividades laborais trazem algum tipo de desconforto, seja explícito (Concordo Totalmente – 5%; Concordo – 10%) seja implícito (Discordo – 55%), visto que a palavra muito regula tal porcentagem. Ainda, há parcelas: uma de 1,67%, que não respondeu; e a outra (Discordo Totalmente

– 28,33%) que compreende o seu ato de trabalhar e se sentem agradáveis com as funções.

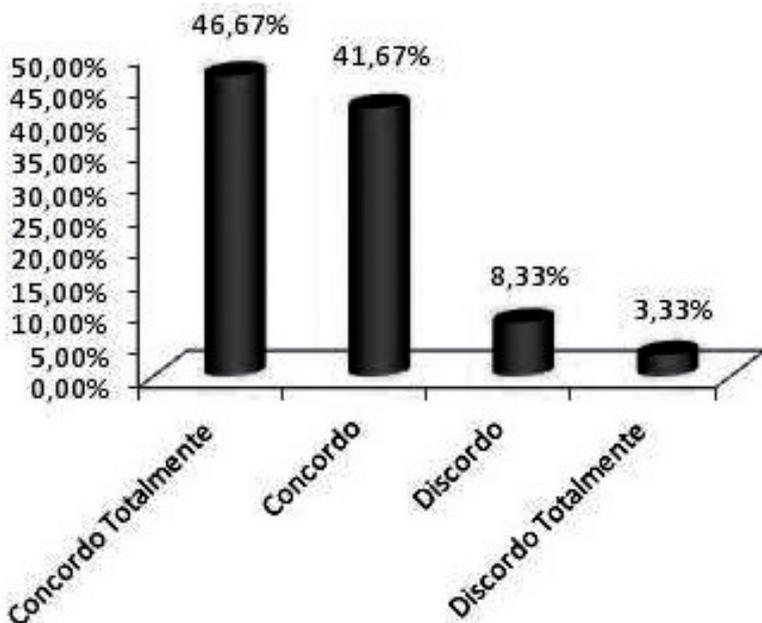


Gráfico II – Com o meu trabalho, considero-me importante para o desenvolvimento da sociedade.

Nos dados da representação gráfica acima, as pessoas ponderaram se as ações de seu trabalho lhe autopromovem, e no polo positivo há uma confirmação de 46,67% (Concordo Totalmente) e no polo negativo 3,33% (Discordo Totalmente) sustentam que suas próprias condutas são inviáveis para o desenvolvimento social e em consequência impedindo seu próprio crescimento. Entretanto, observa-se que 50% (Concordo – 41,67%; Discordo – 8,33%) apresentam ressalvas, em dimensão subjetiva, quanto ao seu papel aplicado na atividade social em ofício.

Complementar ao formulário de entrevista, para discussão dos dados apresentados em gráficos, houve registros baseados em técnicas psicológicas de observação

fenomênica do comportamento, em que os entrevistados compartilharam seus pensamentos sociais e íntimos sobre o trabalho, expressando-se em diversas formas de linguagens.

A linguagem humana é bem mais do que apenas uma série de sons. [...] Com a linguagem, as ideias não são apenas nossas, elas se tornam propriedade comum. Ao usar a linguagem para dividir ideias, melhoramos o conhecimento e a cultura [...] Deixamos nossa marca no mundo, criando uma arte maravilhosa; [...] inventamos a agricultura e a engenharia para criar um novo mundo, construindo civilizações, mapeando e explorando o planeta; mecanizamos, urbanizamos e estendemos nosso domínio às estrelas. [...] Conforme as populações aumentam, as ideias são transmitidas cada vez a mais pessoas, assim há maior chance que alguma invenção, inovação seja selecionada e dissemine. As ideias possuem vida própria, competindo entre si, melhorando e proliferando. [...] Temos uma capacidade incomparável de colaborar uns com os outros, de se comunicar e entender o que os outros pensam e sentem [...] E veja onde estamos hoje, o que podemos construir com nossa tecnologia (ROBERTS, 2011, tradução nossa).

Nesse sentido, atentando-se aos objetivos do trabalho, convém pontuar a existência de um alerta para os administradores e profissões correlatas. Fica indicada a necessidade de verificar o que ocorre singularmente nas gestões e em suas inadequações com os trabalhadores, pois as pessoas se consideram úteis e muito podem fornecer

às instituições e à sociedade, mas se percebe uma falta de informações e/ou referências conflituosas frente à função de trabalhar (COIMBRA, 2011; RIBEIRO FILHO, 2010; ROSA, 2006).

Os resultados também são um demonstrativo de como as funções foram atribuídas aos ramos de trabalho evidenciando o papel reprodutivo das atividades. Os trabalhadores são visto somente como força de trabalho, obrigados a executarem tarefas monótonas que os impedem de pensar, não compreendendo o sentido das mesmas, naturalizando a divisão do trabalho manual do intelectual, identificando-os como lugares do não saber e do saber, respectivamente (COIMBRA, 2011; RIBEIRO FILHO, 2010; ROSA, 2006).

Assim, esse sentimento de incompetência é ainda reforçado pelo saber que chega aos trabalhadores como algo totalmente fora do seu alcance: desconhecem como ele foi produzido e para que serve. Com isto, estão convencidos que todos aqueles que não tenham informações “competentes” e “científicas” não podem expressar suas opiniões, pois estão longe da “verdade” e, portanto, excluídos social, política e culturalmente. A divisão capitalista do trabalho, com sua separação entre trabalho manual e intelectual, colocando de lado os que executam e produzem, e de outro, os que decidem e gerenciam, é poderosa arma de dominação e exclusão. Esta dominação é necessária para que alguns discursos/práticas sejam assumidos como “melhores”, como “verdadeiros” (COIMBRA, 2011, p. 8).

Foucault (1996) enriqueceria tal análise falando das “instituições de sequestro”: uma série de estabelecimentos [...] nas quais nossa existência se encontra aprisionada. No correr do século XIX, esses estabelecimentos se multiplicam e têm como objetivos o sequestro e o controle de três funções: do tempo, do corpo e do saber dos sujeitos a eles submetidos (COIMBRA, 2011, p. 6).

Os colaboradores, devendo entendê-los como agentes, vêem o trabalho como obrigação e se o desconforto excessivo existe, então há consequências subjetivas e objetivas em diversos campos de atuação desses agentes (DAVIS; WERTHER, 1983; WATERMAN, 1995). Com isso, a satisfação no cargo está relacionada ao desempenho, o que lembra Smith: “Descobrimos há muito tempo que a satisfação dos clientes começa realmente com a satisfação dos funcionários” (WATERMAN, 1995, p. 53).

Em vista disso, a Gestão com Pessoas deve conhecer e entender antes as pessoas para obter seus melhores serviços lhe propondo condições para tal, isto é, desenvolvendo suas habilidades e competências, oportunizando o autodesempenho, garantindo, por fim, que se comprometam com os objetivos da organização. Todavia, para essa gestão a ser construída, é necessário o planejamento (CARVALHO, 1989). “Planejar é dar corpo às ideias e aos propósitos, de modo a localizar, identificar e estruturar as atividades que nos levarão à consecução de determinados objetivos” (CARVALHO, 1989, p. 42).

Para esse planejamento é preciso, inicialmente, reconhecer o outro; outro singular que possui diferentes papéis em sistemas sociais de muitas organizações, que é mais do que um fator de produção, é também criativo e influenciador possuindo conhecimentos, atitudes, habilidades e diversas competências (DAVIS; NEWSTROM, 1992; KOONTZ; O’DONNELL; WEIHRICH, 1988; RIBEIRO FILHO, 2010).

Os empregados pertencem a muitas outras organizações do que aquela do seu empregador e eles desempenham muitos papéis dentro e fora da firma. Se a pessoa como um todo pode ser desenvolvida, então os benefícios se estenderão para além da empresa na sociedade na qual o empregado vive [num ondeante continuum] (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 10).

Como se vê, é de natureza humana, o fator que contribui decisivamente para o aumento da produtividade. Esta pode ser caracterizada como sendo, antes de mais nada, “a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É a vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer ou seja na realidade; é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos” (CARVALHO, 1989, p. 65).

#### **4 Considerações finais**

“Qual o objetivo de seu trabalho?” – esta é uma indagação que poucos trabalhadores possuem anuência para explorar possibilidades de respostas, no entanto, é uma reflexão que favorece a gestão de pessoas a ser com pessoas, criando qualidade e ambiente produtivo com melhoria contínua e otimizada, porém a realidade exposta na pesquisa *in loco* complementada pela bibliográfica é a imitação de funções.

De modo geral, afirma-se que o ambiente organizacional nutre a sutil ideia de que o trabalho é algo que não deve ser compreendido, pois cada funcionário deve ir trabalhar e tentar compreender (o que não lhe é permitido entender); assim, isto faz com que ele trabalhe, execute ações e tenha a sua frustrante ocupação na sistemática

organizacional. Ao final do dia, continuando a possuir informações que não entende, a probabilidade é maior de ocorrer uma estabilidade no emprego. Na reprodução de atividades, crê-se apenas que a incompreensão gera uma manutenção do cargo e que essa fantasia de conservação é proveitosa. Pensa-se exclusivamente no cargo; excluem-se as atitudes (RIBEIRO FILHO, 2010, p. 2).

“O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade” (MASI, 2000, p. 330 apud VASCONCELOS, 2001, p. 34); um desejo que também é uma ferramenta contextualizadora que aperfeiçoa reciprocamente (individual-coletivo) as relações de trabalho (além das sociais e pessoais), pois os agentes são uma produção histórica, emergidos de pragmaticidades (RIBEIRO FILHO, 2010; CARVALHO, 1989; COIMBRA, 2011).

À vista disso, o presente trabalho alega ser uma semente para fertilidade científica e pragmática na temática, aprimorando as compreensões quanto ao eixo pessoas.

### Referências bibliográficas

BASTA, D.; MARCHESINI, F. R. A.; OLIVEIRA, J. A. F. de; SÁ, L. C. S. de. **Fundamentos de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, A. V. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

COIMBRA, C. M. B. **Psicologia e política: a produção de verdades competentes**. Disponível em: <<http://www.slab.uff.br/textos/texto67.pdf>>. Acesso em: 10 ago.2011.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. v.1, São Paulo: Pioneira, 1992.

DAVIS, K.; WERTHER, W. B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

GHOSHAL, S. A empresa individualizada. **HSM Management**, n. 14, ano 3, maio/jun. 1999.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração e recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed., v. 3, São Paulo: Pioneira, 1988.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIBEIRO FILHO, J. M. Ita missa est: a senha do desenvolvimento empresarial. In: **Tribuna Regional**, 14 ago. 2010, p. 2.

ROBERTS, A. **Origins of us** [DVD]. Westminster: British Broadcasting Corporation – BBC, 2011.

ROSA, M. I. Dossiê: trabalho, subjetividade, política. In: **Psicologia Política**, v. 6, n. 11, p. 131-8, jan./jun. 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

WATERMAN, R. H. **O que a América faz certo: aprendendo com as empresas que colocam as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Pioneira, 1995.

# Ensino de Língua Portuguesa e formação inicial do professor alfabetizador

71

Luci Panucci<sup>10</sup>

Estela Natalina Mantovani Bertoletti<sup>11</sup>

**Resumo:** Partindo dos apontamentos que vivenciamos sobre o fracasso escolar, busca-se por meio deste artigo propor informações e debate sobre a importância da formação inicial docente para o ensino da língua escrita enquanto processo de alfabetização. Busca-se um olhar reflexivo sobre a língua escrita, pois alfabetizar é ensinar a língua portuguesa para os falantes dessa língua. Refletir sobre a ação pedagógica voltada a uma análise teórica sobre alfabetização pressupõe a construção de novas teorias que devem ser abordadas para construção de uma identidade docente que privilegie a reflexão sobre a ação e formação do professor.

**Palavras-chave:** Alfabetização. Ensino de língua portuguesa. Formação inicial docente.

---

10 Mestranda em Educação na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, UEMS. Professora nas Faculdades Integradas Urubupungá. [lucigmc@hotmail.com](mailto:lucigmc@hotmail.com)

11 Professora Doutora na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, UEMS, campus de Paranaíba: professora na graduação, pós-graduação e mestrado. Membro da Associação Brasileira de Alfabetização.

## Portuguese language and the initial formation of literacy teaching

**Abstract:** Based on the notes we experience school failure, search is through this article propose information and discussion about the importance of initial teacher training for the teaching of writing as literacy process. Search it a reflective look on the written language because literacy is to teach English to speakers of that language. Reflect on the pedagogical action directed to a theoretical analysis on literacy presupposes the construction of new theories that must be addressed to build a teaching identity that privileges action and reflection on teacher education.

**Keywords:** Literacy. Portuguese teaching. Initial teacher training.

## 1 Introdução

Segundo Soares (2011, p. 15), o termo alfabetização etimologicamente não ultrapassa o significado de “[...] levar à aquisição do alfabeto, ou seja, ensinar o código da língua escrita”, porém acredita-se que ensinar a ler e escrever é processo permanente, nunca interrompido. Segundo a autora, “[...] para alfabetizar é preciso diferenciar um processo de aquisição da língua (oral e escrita) de um processo de desenvolvimento da língua (oral e escrita)”, pressupondo que é ensinar uma nova modalidade da língua, a língua escrita.

Os estudos linguísticos e o uso da língua numa visão constitutiva propõem segundo Freitas (2010, p.19), “[...] provocaram mudanças radicais no ensino de língua materna e, apesar de circularem em nosso meio desde a década de 1980, muitos dos docentes de língua materna ainda não se apropriaram de tais teorias”.

Alfabetizar é, portanto, o ato de ensinar a ler e escrever considerando os conhecimentos prévios que a criança possui<sup>12</sup>, porém é necessário não perder a especificidade, ou seja, ensinar o domínio das habilidades de leitura e escrita. Mortatti (2000) afirma que alfabetizar por meio de métodos não garante a melhoria do ensino, porém alfabetizar é ensinar a representação da linguagem, sendo que essa representação é constituída por regras que precisam ser aprendidas, portanto ensinadas. Para Soares (1986), a alfabetização se constitui multifacetada, que envolve conhecimentos linguísticos, psicolinguísticos, sociolinguísticos, pedagógicos e psicológicos, sendo necessário conhecer as características culturais, econômicas e tecnológicas para transpor o conceito atual de

---

12 Os estudos de Emilia Ferreiro e colaboradores, divulgados no Brasil a partir dos anos de 1970, contribuíram para a ideia de que a criança não é uma tábula rasa em relação à língua escrita, trazendo para a escola conhecimentos prévios que precisam ser explorados durante o processo de alfabetização.

alfabetização. Propõe que “[...] as desigualdades sociais têm, pois, origens econômicas, e nada têm a ver com desigualdades ou igualdades de dom, aptidão ou inteligência.” (SOARES, 1986, p. 12).

Pensando a alfabetização enquanto um processo multifacetado, um novo olhar se faz necessário para os programas de formação docente; apropriar-se das teorias que circulam sobre o processo de alfabetização, apenas, não garantem qualidade diante do processo ensino/aprendizagem da língua materna. Este texto objetiva desenvolver uma reflexão sobre o processo de formação do professor alfabetizador e sua relação com os conhecimentos sobre o ensino de língua portuguesa.

## **2 As implicações da alfabetização e do letramento**

Soares (2003) propõe em seu artigo “Letramento e alfabetização: as muitas facetas”, uma busca histórica para o conceito de alfabetização. A autora define: “para ser considerado alfabetizado, até os anos de 1940, bastava saber escrever o próprio nome, alterações foram acontecendo diante do conceito de alfabetização e foi se alargando. Nos anos de 1950, era considerado alfabetizado aquele capaz de ler e escrever um bilhete simples, ou seja, capaz de exercer uma prática de leitura e escrita, de “letramento”.

No momento atual em que se discute a quantidade mínima de escolarização, o conceito de alfabetização vem se aproximando do conceito de letramento, sendo assim é considerado alfabetizado o indivíduo capaz de ler, escrever, mas também fazer uso social da leitura e escrita.

O termo letramento, historicamente, surge no Brasil nos anos de 1980 com os linguistas. Nesse mesmo período, surge também em países de primeiro mundo como na

França e Estados Unidos, embora apresentando enfoques e preocupações distintas.

No Brasil, esse conceito aparece relacionado à alfabetização, diante da busca por sua especificidade, pois se antes havia o uso de muitos métodos e técnicas para se alfabetizar, a partir de análises psicológicas e da busca de novos rumos para desmistificar o fracasso escolar, a alfabetização perde sua especificidade, ou seja, o ato de ensinar a ler e escrever, e passa a nenhuma, como afirma Soares (1986).

Conceitos de alfabetização e letramento se mesclam, sobrepõem-se e contribuem para que tenhamos cada vez mais a necessidade de indivíduos letrados e não, apenas, alfabetizados.

Assim, as múltiplas facetas da alfabetização e suas complexidades explicam o porquê desse processo ter sido estudado por diferentes profissionais, ampliando de acordo com Mortatti (2000), para novas bases teórico-metodológicas, advindas da sociologia, filosofia, história, psicologia, linguística etc.

Se alfabetizar é ensinar uma língua em sua modalidade escrita para falantes nativos dessa língua, acredita-se que a questão é ainda mais complexa, pois diante das facetas que interferem nesse processo diário, as variações linguísticas têm destaque.

Como se sabe, a língua é viva, sofre transformações num percurso natural em que o falante atua; somos falantes de um mesmo idioma, mas são várias as situações em que nos envolvemos quando usamos esse idioma, não há como negar as variações e sua necessidade. Encontramos, no entanto, certa tradição cultural que nega a existência de determinadas variedades linguísticas, o que acaba por rejeitar algumas manifestações no ambiente do falante por

considerá-las deficientes e assim vão se construindo os preconceitos linguísticos.

Soares (1986, p. 16) afirma “[...] que a ideologia da deficiência cultural tem sua origem e seu mais importante argumento no conceito de déficit linguístico; chegou-se mesmo sugerir a existência de uma teoria sobre essa deficiência, que explicaria o fracasso escolar das camadas populares”.

Com base em tais afirmações, verifica-se que o fracasso escolar vem sendo apontado de forma superficial, haja vista que encontramos contrapontos que negam tal ponto de vista, a título de exemplo, temos textos de grandes autores, como os de Patativa do Assaré<sup>13</sup>, analfabeto, mas de grande valor literário.

### **O Poeta da Roça**

Sou fio das mata, canto da mão grossa,  
Trabáio na roça, de inverno e de estio.  
A minha chupana é tapada de barro,  
Só fumo cigarro de paia de mío.

Sou poeta das brenha, não faço o papé  
De argun menestré, ou errante cantô  
Que veve vagando, com sua viola,  
Cantando, pachola, à percura de amô.  
Não tenho sabença, pois nunca estudei,  
Apenas eu sei o meu nome assiná.  
Meu pai, coitadinho! Vivia sem cobre,  
E o fio do pobre não pode estudá.

Meu verso rastero, singelo e sem graça,  
Não entra na praça, no rico salão,  
Meu verso só entra no campo e na roça

---

13 Patativa do Assaré foi um grande poeta popular nordestino. Como era analfabeto, sua filha quem escrevia o que ele ditava. Sua obra atravessou o oceano e ficou conhecida na Europa.

Nas pobre paioça, da serra ao sertão.  
[...]

Poderíamos abordar nessa questão, não as dificuldades de aprendizagem por conta do aspecto social, mas talvez pelo status que a Língua Portuguesa culta impõe, pois nem todas as variações linguísticas têm o mesmo prestígio no Brasil. A ideia de status da língua pode ser analisada pelas poesias de Patativa do Assaré. Exemplo que nos leva a refletir sobre o uso da linguagem, visto ser essa objeto da alfabetização e produto da cultura diferente em determinadas classes sociais ou regiões. O uso da língua materna torna-se instrumento de preconceito, pois a fala desnuda a alma e permite a reflexão sobre a expressão de nossa subjetividade.

A linguagem e o ensino da língua, a partir dessas análises, passam a ser uma grande preocupação da sociolinguística, como aponta Soares (1986, p. 16)

[...] a ideologia das diferenças culturais tem seu principal suporte em estudos de sociolinguística sobre a linguagem das camadas populares, que a pesquisa mostra ser diferente da linguagem socialmente prestigiada, mas não inferior nem deficiente; são esses estudos que constituem o principal fundamento da contestação da ideologia da deficiência cultural e linguística.

Diante de tais apontamentos, cabe refletir: alfabetizar é uma questão de método?

### **Ensino de língua portuguesa e formação do alfabetizador**

Antes do trabalho experimental de Ferreiro e Teberosky pelo método clínico, os métodos de alfabetização

eram bem definidos nas práticas pedagógicas. Como afirma Mortatti (2000, p. 265):

Tradicionalmente, conforme uma perspectiva pedagógica, o problema da aprendizagem da leitura e da escrita tem sido exposto como uma questão de métodos. A preocupação dos educadores tem-se voltado para a busca do “melhor” ou “mais eficaz” deles, levantando-se, assim uma polêmica em torno de dois tipos fundamentais: métodos sintéticos, que partem de elementos menores que a palavra, e métodos analíticos, que partem da palavra ou de unidades maiores. Em defesa das respectivas virtudes de um e de outro, originou-se uma discussão registrada em extensa literatura; literatura que tanto faz referência ao aspecto metodológico em si, como aos processos psicológicos subjacentes.

Quando Soares (2011), propõe uma discussão sobre a não especificidade de alfabetização, está certamente propondo a busca de caminhos teóricos, pois para ensinar uma língua precisa ensinar regras de constituição dessa língua. “A linguagem em sua prática poderá reencontrar espaço aberto da liberdade criadora” (FREITAS, 2010, p. 24).

No entanto, é papel da escola proporcionar ao aluno a reflexão sobre o uso da gramática normativa, sem cair na sistematização de atividades metalinguísticas, fazendo assim uso do texto enquanto recurso, e não como pretexto.

No campo pedagógico, ensinar língua requer uma vasta formação, e o professor alfabetizador precisa ter uma formação linguística sólida, compreender que a expressão linguística usada não pode ser considerada melhor, nem

pior diante da norma padrão (FREITAS, 2010). Para ensinar língua, precisa-se refletir sobre ela.

Ensinar língua nessa perspectiva, segundo Mortatti (2000, p. 265), “[...] requer uma ruptura com o pensamento e as práticas tradicionais de alfabetização [...]”. Isso porque se acreditava que o problema do fracasso escolar estava centrado no método utilizado. A partir da década de 1980, aumentam significativamente os estudos para entender os problemas que geram o fracasso escolar; propostas e cursos de formação relativos à alfabetização e discussões sobre a relação entre língua falada e língua escrita ganham espaço no campo educacional.

Pesquisas, cursos de capacitação<sup>14</sup> expandem-se e por meio de um balanço crítico Magda Soares publica seu artigo “As muitas facetas da Alfabetização” em 1985, que busca mostrar numa abordagem sociolinguística os contrapontos do processo de alfabetização na perspectiva teórica e prático-pedagógica. Nesse artigo defende a especificidade do processo de alfabetização, comenta ainda que a falta de um método traz como consequência crianças letradas e não alfabetizadas.

E afirma: “Alfabetizar implica conhecer as várias facetas [...]”, facetas essas em que a sociolinguística e a linguística possuem um papel de destaque diante do processo de alfabetização, isso porque destacam a língua viva. Pelo fato de alfabetizar ser o ato de ensinar uma língua, faz-se necessário buscar o conceito de língua enquanto objeto sociocultural historicamente construído.

Entretanto, a sociolinguística veio para influenciar a ampliação do conceito de língua, algo que era fechado,

14 “[...] atualização e reciclagem (capacitação) se tornam objeto privilegiado de preocupações dos administradores do ensino e das instituições de pesquisa [...]” (MAGNANI, 2000, p. 273)

acabado, imutável e cristalizado, para algo aberto, inacabado, mutável e sócio historicamente em construção, diante disso, verificamos professores alfabetizadores em crise. Crise essa que nos mostram crianças que sabem ler, escrever, mas não compreendem a leitura, ou seja, não interpretam uma situação-problema.

Nessa perspectiva podemos considerar que a alfabetização vai além da decifração dos códigos linguísticos e que a crise sobre o ensino da linguagem oral e escrita é, na verdade, uma crise da instituição escolar. Para Soares (1986, p. 69) “[...] o problema que hoje se coloca para a escola, em relação à linguagem, é o de definir o que ela pode fazer diante do conflito linguístico que nela se cria”.

No entanto, Lemle (2004) afirma que, embora as transformações linguísticas, o ensino e a compreensão metodológica do ensino de língua portuguesa provoquem conflitos inevitáveis, deve-se entender que a língua escrita é conservadora, por isso não pode ser representada direta e fielmente<sup>15</sup>. É significativo compreender que alfabetizar é ensinar uma língua para uma comunidade nativa<sup>16</sup>, propõe-se então a formação do professor alfabetizador numa proposta histórica de constituição da língua, pois diversos estudos e pesquisas nos apontam que por ser viva e ativa, a língua falada sofre transformações que interferem na comunicação escrita. Porém, a língua escrita pela necessidade de servir a uma comunidade muito ampla permanece responsável pelo conservadorismo, não incorporando as mudanças linguísticas e gerando uma infidelidade entre a língua falada e a língua escrita, o que nos leva a questionar se é essa infidelidade que constitui

15 Lemle (2004, p.59) afirma que é impossível ser, ao mesmo tempo, abrangente e foneticamente fiel.

16 Para Lemle (2004, p.59) cada um fala a língua com o vocabulário, a sintaxe e a pronúncia recebidos em sua comunidade nativa. Essa língua é tão boa quanto outras.

os problemas diante da compreensão, ou se é uma questão de nível de letramento.

Lemle (2004, p. 59) afirma que, “[...] se o aprendiz está na fase de dominar as capacidades prévias da alfabetização, as falhas, erros de pronúncia será entrave para que a alfabetização se formalize” e acrescenta que a infidelidade fonética da língua escrita, é um inegável peso para o aprendiz.

A língua escrita não é representação fiel da fala; como exemplo dessa afirmação Lemle (2004) questiona o porquê de guardamos duas maneiras diversas, ç e ss, para representar o mesmo [s], por que usamos o z e o s, quando emitimos o mesmo som e por que temos tantos casos de representações diversas na escrita para um único tipo de som da fala. E explica a autora sobre os porquês: o porquê linguístico é o representado pelos sons da fala e com o surgimento dos mais jovens é inevitável que haja mudanças na língua falada. E o porquê social está voltado para o conservadorismo da convenção ortográfica, porém a língua escrita é diferente da nossa língua falada.

### **3 Considerações finais**

Percebe-se que a preocupação em buscar caminhos que contribuam para erradicar o fracasso escolar é intensa. Entretanto dados apontam que o fracasso está centralizado nas séries iniciais mostrados pela evasão e repetência. As pesquisas de Magda Soares revelam que não se trata de um fato novo, pois “[...] em 1963 de cada mil crianças que, no Brasil, ingressaram na 1ª série, apenas 449 passaram à 2ª série, em 1964; em 1974 – portanto, dez anos depois, de cada mil crianças que ingressaram na 1ª série, apenas 438 passaram à 2ª série, em 1975. (SOARES, 2011, p. 13). Hoje o fracasso escolar é mensurado por meio de dados coletados pela Prova Brasil, SARESP, PISA, e nos mostram o número significativo de alunos que passam de série, mas

continuam analfabetos, ou seja, letrados em um nível bastante preocupante.

Conclui-se que são vários os fatores que interferem no processo ensino/aprendizagem, causando assim o fracasso escolar. Porém, propõe-se a formação inicial do professor alfabetizador pautada em uma teoria que aponte os aspectos históricos da língua portuguesa em sua constituição, bem como sua estrutura linguística, diante de uma postura interacionista, por meio da qual a alfabetização deve partir do texto. Nesse sentido podemos refletir: qual é o saber do professor alfabetizador? Historicamente, o professor compreende a constituição da língua?

Ensinar língua é compartilhar com uma dada comunidade do seu uso cotidiano, sem desmerecer suas expressões linguísticas, aceitando o uso de sua língua, e sua diversidade. No entanto, há alguns saberes que o alfabetizando precisa atingir e percepções que deve realizar conscientemente para aprender a ler e escrever. Como propõe Lemle (2004, p. 14), “[...] sem chegar ao exagero, parece-me que há lugar para certo retorno a essa disciplina, pois hoje é muito comum ver pessoas segurando mal o lápis, colocando torto o papel sobre a mesa, sentando-se errado para escrever, começando o traçado das letras de modo arrevesado”. A representação escrita é o ponto inicial da alfabetização, depois de aprender a representar por escrito o seu falar nativo, portanto cabe à escola ensinar ao aprendiz novo vocabulário, sintaxe e certamente a ortografia da língua padrão.

### **Referências bibliográficas**

FREITAS, Silvane Aparecida de. A prática de análise linguística: seus pressupostos teóricos e o livro didático. In:

ARAUJO, D. A. de C, e BERTOLETTI, E. N. M. (Orgs.). **Pesquisa em educação: interfaces de saberes**. São Paulo: Scortecci, 2010, p. 19-42.

LEMLE, Miriam. **Guia teórico do alfabetizador**. São Paulo: Ática, 2004.

MORTATTI, Maria do Rosário Longo. **Os sentidos da alfabetização**. São Paulo: UNESP, 2000.

SOARES, Magda. **Alfabetização e letramento**. 6. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

SOARES, Magda. **Linguagem e escola: uma perspectiva social**. São Paulo: Ática, 1986.

## Identidade institucional e uma nova pedagogia no século XXI<sup>17</sup>

Joaquim Marciano Ribeiro Filho<sup>18</sup>

**Resumo:** O presente trabalho de experiência em práticas pedagógicas emergiu a partir do desenvolvimento de dois programas psicoeducacionais sendo um deles também psico-organizacional, aplicados em duas instituições educacionais públicas no interior do estado de São Paulo. O objetivo do trabalho foi o de aperfeiçoar psicologicamente o corpo docente, para que pudesse desenvolver a percepção e a criação de estratégias ao ambiente educacional. Como resultado se constatou uma melhoria nas lacunas institucionais ocasionadas pelo sofrimento psíquico dos indivíduos nos cargos profissionais e a revelação da necessidade de conhecer a identidade (institucional).

**Palavras-chave:** Educação. Psicologia Escolar. Psicologia Organizacional. Psicopedagogia. Fenomenologia.

---

17 Trabalho parcialmente apresentado em 2010 no II SIMPOSFIU – Simpósio de Pós-graduação das Faculdades Integradas Urubupungá – FIU, sob a temática “A Construção do Saber: Limites e Desafios”, cuja discussão foi atualizada.

18 Graduado em Psicologia pela Faculdade da Fundação Educacional Araçatuba – FAC-FEA. Especialista em Psicopedagogia e em Gestão Empresarial com Ênfase em Marketing e Recursos Humanos pelas Faculdades Integradas Urubupungá – FIU. – joaquimr.filho@cenorpsi.com

## **Institutional identity and a new pedagogy in the twenty-first century**

85

**Abstract:** This work experience teaching practices emerged from the development of psychoeducational programs two of them also being a psycho-organizational, applied at two public educational institutions within the state of Sao Paulo. The objective was to improve the psychological faculty teachers, so they could develop perception and creating strategies for the educational environment, and in implementation of the phenomenological methodology was used. As a result it was found an improvement in the institutional gaps and these were caused by psychological distress among individuals in professional positions and the revelation of the need to know the identity (institutional).

**Keywords:** Education. School Psychology. Organizational Psychology. Psycho-pedagogy. Phenomenology.

## 1 Introdução

Os dados deste artigo emergiram de uma experiência que ocorreu durante o desenvolvimento de dois programas psicoeducacionais, sendo que um deles também era psico-organizacional, em duas instituições de ensino público, no interior do Estado de São Paulo. De forma geral, os programas se caracterizavam por buscar um aperfeiçoamento ao ambiente educacional bem como ao trabalho dos docentes se objetivando no desenvolvimento perceptivo e da atitude pragmática, bem como para a criação e aplicação de estratégias para a potencialização dos agentes educacionais e uma aproximação psíquica do docente ao universo discente estudando as condições tanto individuais quanto psicossociais para tal finalidade.

## 2 Fundamentação teórica

A história registra que em âmbito educacional o Brasil percorreu períodos sem planejamento devido ao fato de não possuir uma visão da realidade existente. Com isso, no final do século passado, teóricos alertavam que na atualidade as pessoas e os órgãos governamentais passariam a considerar o processo educacional como uma necessidade intrínseca ao desenvolvimento ímpar do ser humano.

No entanto, o ambiente educacional é permeado pelas massas, sendo de vital importância um adequado e constante desenvolvimento dos agentes institucionais já que “aprender a relacionar-se com os outros com compaixão requer cuidadores que forneçam interações empáticas, sustentadoras [...] discussões orientadas à opinião e aos debates, para estimular o pensamento criativo” (BRAZELTON, GREENSPAN, 2002, p. 123).

Atentando-se a isso, Marimóm e Sastre (2002) afirmam que as pessoas não foram educadas a compartilhar,

ouvir e agir de forma não violenta diante das dificuldades que emergem das relações pessoais.

Não desenvolvemos a sensibilidade necessária para saber interpretar a linguagem de nossos sentimentos. Nossa razão não foi exercitada na resolução de conflitos e tampouco dispúnhamos de um repertório de atitudes e comportamentos práticos que nos permitissem sair dignamente de uma situação. Em síntese, nossa formação nos tornou mais hábeis para lidar com o mundo exterior que de nossa própria intimidade, conhecemos mais os objetos que as pessoas de nosso convívio (MARIMÓM, SASTRE, 2002, p. 19).

Diante da ausência de estratégias para lidar com conflitos os agentes institucionais estão em um crescente processo de adoecimento ocasionando o seu afastamento das atividades profissionais. Para uma saúde ocupacional, exige-se o exercício de um adequado diálogo, também, no ambiente de trabalho (CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA, 2010).

Maria Maeno, pesquisadora e coordenadora do grupo temático “Organização do Trabalho e Adoecimento” da Fundacentro, afirma que “a reestruturação produtiva que atingiu o mundo inteiro pode ser apontada como uma das principais causas do aumento de casos de sofrimento mental. [...] muitas pessoas [...] convivem com o sofrimento, o que dificulta avaliar até que ponto o problema se estende” (CFP/SP2010, passim). E, ainda revela: “as populações adoecem [...] porque existem limites humanos. Esses limites não podem ser desconsiderados sem que haja desdobramentos mais à frente” (CFP/S, 2010, passim).

Conhecendo a realidade, é um dever da psicologia, principalmente enfatizada pelo seu Código de Ética,

proporcionar condições para que o trabalho psicológico seja difundido e assegure às pessoas melhores condições (VIEIRA, XIMENES, 2008).

Vários estudos vêm apontando a necessidade de repensarmos a inserção da Psicologia nos cursos de formação docente, no sentido de que os conhecimentos psicológicos possam efetivamente contribuir para a elaboração de propostas mais consistentes que resultem em melhorias da prática e do processo de ensino aprendizagem; [...] trabalhando com os educadores uma compreensão crítica do psiquismo, do desenvolvimento humano e de suas articulações com a aprendizagem e as relações sociais, já que não se pode ensinar verdadeiramente se não se considerar como o aluno aprende, ou ainda, porque, às vezes, ele “não aprende” (MEIRA, 2003, p. 32-3).

É significativo evidenciar o que se exige constantemente dos educadores; porém eles atuam em um processo de ensino que insistentemente seleciona e multiplica a ineficácia do aprendizado buscando homogeneizar o ensino, nivelando-o e sacrificando habilidades e competências. Entretanto, o processo é promovido por uma diversidade de educadores em distintos cargos institucionais (DELORS et al., 2001; IOSCHPE, 2012; LUFT, 2013; SOUZA, 2001).

Aprender é uma ação que necessita de esforço, atenção, rigor e interesses; ensinar percorre o mesmo caminho. Por isso, o profissional e seu conjunto exercem atitudes favoráveis ou desfavoráveis diante do estudo, quando possuem ou não a percepção e consciência de outros contextos que florescem dentro da instituição escolar (LUFT, 2013; DELORS et al., 2001; SOUZA, 2001; IOSCHPE, 2012).

A escola no atual século extingue a ideia de formação – fator contínuo no desenvolvimento do ser humano – e com a globalização revela que suas atividades competem a exercer a prática do conhecimento ao invés de promulgar a informação: “passar do papel de ‘solista’ ao de ‘acompanhante’, tornando-se não mais alguém que transmite conhecimentos, mas aquele que ajuda os seus alunos a encontrar, organizar e gerir o saber, guiando, mas não modelando [...]” (DELORS et al., 2001, p. 155).

Contudo, as ações dessa diversidade de educadores devem percorrer um contexto gestor dinâmico e pós-moderno, ao invés de estático e arcaico visando favorecer as relações intra e extrainstitucionais, facilitando efetivamente o despertar permanente da curiosidade e da autonomia humanas (SOUZA, 2001; LUFT, 2013; DELORS et al., 2001; IOS-CHPE, 2012).

Formar os(as) alunos(as), é desenvolver sua personalidade, fazê-los(as) conscientes de suas ações e das consequências que acarretam, conseguir que aprendam a conhecer melhor a si mesmos(as) e às demais pessoas, fomentar a cooperação, a autoconfiança e a confiança em suas companheiras e seus companheiros, com base no conhecimento da forma de agir de cada pessoa, e a beneficiar-se das consequências que estes conhecimentos lhes proporcionam. A realização destes objetivos leva a formas de convivência mais satisfatórias e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, qualidade de vida que não se baseia no consumo, e sim em gerir adequadamente os recursos mentais... intelectuais e emocionais – para alcançar uma convivência humana muito mais satisfatória (MARIMÓN, SASTRE, 2002, p. 58).

Por isso, ao elaborar e desenvolver qualquer atividade dirigida às massas é necessário iniciar o ato de conhecer a si próprio sendo guiado pelo conhecimento e pelo constante exercício da autocrítica levando em consideração que a existência é uma enciclopédia com diversas histórias que precisam ser reveladas, revisadas e adequadamente resignificadas visando possibilidades de atitudes (ROSATO, 2005; DELORS et al., 2001). Posteriormente, complementando com Savani (1992):

[...] os educadores devem nortear sua ação a partir de três objetivos fundamentais: a identificação das formas mais desenvolvidas em que se exprime o saber objetivo socialmente produzido; a transformação deste saber objetivo em saber escolar que possa ser assimilado pelo conjunto dos alunos e a garantia das condições necessárias para que estes não apenas se apropriem do conhecimento, mas ainda elevem seu nível de compreensão sobre a realidade (apud TANAMACHI, MEIRA, 2003, p. 45).

Nesse sentido, as propostas com educadores consistem em criar um espaço de reflexão sobre a prática para em conjunto gerar ações didáticas pós-modernas com base em diversos estudos e no acervo de experiências e tradições existentes no ambiente, isto é, focando-se no potencial, nos espaços de construção e de atitudes preservando as essências e promovendo oportunidades (CURTO, MURILLO, TEXIDO, 2002; LUFT, 2013; IOSCHPE, 2013a; CASTRO, 2013; IOSCHPE, 2012; DELORS et al., 2001; IOSCHPE, 2013b; NÓBREGA, 2013; CASTRO, 2013; BUTTI, 2012).

Tais propostas foram elencadas em dois pensamentos:

a) [...] você dirige um carro. É uma máquina que você controla com o objetivo de chegar ao lugar que deseja: o carro o leva até lá. Todavia, não se dirige uma planta para fazê-la crescer. [...] A organização é uma comunidade humana. É um sistema vivo, como o é uma planta ou um adolescente. Não há ninguém dirigindo-a. Mas há muitas pessoas cuidando do jardim (BRAGA FILHO, 2003, p. 13-4).

b) a saúde é um processo e não um produto a ser alcançado, segundo prescrições e normas previamente determinados. Trata-se de um processo complexo, um processo qualitativo, que supõe o funcionamento integral do organismo, nos seus aspectos somático e psíquico, cuja integração forma uma unidade e onde o prejuízo sobre um aspecto atua, necessariamente, sobre o outro (ALMEIDA, 1996, p. 115).

### 3 Metodologia

O trabalho grupal com os educadores ocorreu uma vez ao mês em sua intensa aplicação, ou seja, na Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), desenvolvido no ambiente de sala de aula, sendo que em outros horários, uma vez por semana, o autor observou o cotidiano escolar construindo propostas adequadas para o espaço pedagógico, com possibilidades de diversas atuações favorecendo a instituição e complementando o trabalho, devido à particularidade da identidade existente em cada instituição.

Os programas utilizaram em média oito horas semanais, sendo o referencial metodológico a Fenomenologia – que consiste na compreensão do mundo através da

consciência do sujeito que é expressa com base em suas experiências – e, inicialmente, foram estruturados para serem aplicados durante todo o ano letivo de 2010, em encontros. Porém, frise-se que o cronograma de aplicação de ambos os projetos foram reestruturados para atender as necessidades institucionais com ausência de prejuízos e devido, em tese, à falta de apoio do sistema educacional para sua permanência.

Os Programas (reestruturados) foram desenvolvidos em datas pré-definidas, observando ainda as Resoluções CFP n. 001/2009 e 005/2010, utilizando-se coleta de dados em observações de entrevistas dialógicas e nas informações de clima e cultura das organizações, aqui estudadas e apresentadas, rezadas pelo parágrafo 2º, artigo 23 do Código de Ética Profissional do Psicólogo – em todos os espaços das Instituições em que o autor esteve presente.

#### **4 Resultados**

No início do desenvolvimento dos programas em ambas as instituições, “A” e “B”, a comunidade escolar docente estava interessada pelas atividades e participativa frisando a necessidade de auxílio psicológico, tanto pessoal quanto profissional, demonstrando a ausência de investimentos em suporte/tutoria a esta população. Todavia, nem todos participavam dos encontros. Com o desenvolver do programa, na instituição “A”, notou-se, na comunidade escolar, variadas condutas julgadoras expondo ainda uma sociedade escolar estagnada no âmbito relacional e comunicacional pedagógico/administrativo e profissional. Na “B”, identificou-se variadas atuações conflitantes e funcionalidade profissional confusa, sendo o eixo problemático também a relação e a comunicação, bem como a organização administrativa que se apresentava em defasagem. Em “A” e “B”, pontua-se que os conflitos se demonstraram ocorrer com mais intensidade entre os próprios profissionais do que com o corpo discente.

Com a finalização do trabalho na instituição “A”, em conjunto exercitamos o desenvolvimento da relação e da compreensão do Outro e de suas possibilidades de existir, para uma ascensão das condutas relacionais e comunicacionais. Na instituição “B”, similarmente (compreendendo e respeitando a identidade institucional), em conjunto exercitamos o Ouvir, o desenvolvimento da relação e da comunicação de si mesmo e com o Outro, observando os limites e compreensão das possibilidades de existir para uma ascensão das condutas relacionais e comunicacionais administrativas e pedagógicas, sendo que os trabalhos foram favoráveis ao desenvolvimento das instituições “A” e “B”, portanto, atingindo em ambas o interesse do programa.

## 5 Discussão dos resultados

Para se atingir tais resultados não foi apenas necessário ao profissional compreender que cada pessoa possui sua singularidade. Foi adequado entender também que no conjunto dessas singularidades as instituições escolares possuíam uma identidade, existente pela diversidade, sendo que ela também é permeada por conflitos.

A partir dessa compreensão não há condições de haver um sistema de ensino universal, mas uma base que respeite o desenvolver da identidade dependendo do público existente e de como se constituiu tal identidade institucional. O ensino tenta normalizar e controlar o que ocasiona barreiras, porém, existem particularidades, portanto, deve o profissional e as instituições perceber a diferença como um meio de enriquecimento psíquico e não de descontrolé.

O que ocorreu com os profissionais nas instituições, além da falta de recursos pedagógicos necessários para um desenvolvimento e aplicação de atividades foi o fato de não reconhecerem sua singularidade e como ela é significativa para compreender a identidade da instituição local na qual

trabalhavam. Assim que foram entrando em contato com as identidades os conflitos presentes foram percebidos, reorganizados e compreendidos em sua maioria, possibilitando uma abertura para o desenvolvimento de estratégias que viessem a efetivar as ideias e ampliar o EU-Pessoal e o EU-Institucional.

Os dados empíricos apresentaram, outrossim, que se cobram demasiadamente dos agentes educacionais professores, todavia, os conflitos apresentados por eles não ocorriam apenas desta dicotomia das identidades, mas também por haver indícios de uma gestão arcaica com uma autocracia institucional, que pela experiência do autor, parece existir frequentemente nas instituições, identificando-se a sua existência em três classes: a) autocracia local; b) autocracia geral; ou ainda, c) ambas simultaneamente, sendo que as contextualizações históricas e filosóficas educacionais para que o autor criasse didaticamente essas classificações podem ser estudadas em Chaddad (2012).

A primeira é quando ocorre na própria instituição; a segunda emergida em algum órgão diretamente responsável pela instituição. Nos estabelecimentos em que foram aplicados os programas se encontrou as situações: “b”, na instituição “B”; e, “c”, na instituição “A”, sendo que os trabalhos desenvolvidos foram bem difundidos, com melhores resultados, quando houve a ausência integral da classificação “a”.

Essas classes são semelhantes às três sociedades fundamentadas em Freire (1984 apud VIEIRA; XIMENES, 2008), onde:

I – a Autocracia Local juntamente com a Geral, classe “c”, desenvolve-se uma Sociedade Fechada, intransitiva.

É evidente que o conceito de “intransitividade” não corresponde a um fechamento

do homem dentro dele mesmo [...]. O homem, qualquer que seja seu estado, é um ser aberto. O que pretendemos significar com a consciência “intransitiva” é a limitação de sua esfera de apreensão. É a sua impermeabilidade a desafios situados fora da órbita vegetativa. Neste sentido, e só neste sentido, é que a intransitividade representa um quase compromisso do homem com a existência [...] (FREIRE, 1984, p. 60 apud VIEIRA; XIMENES, 2008, p. 25).

II – em uma Autocracia Local, classe “a”, ou Geral, classe “b”, emerge-se uma Sociedade de Transição, ingênua, com ênfase na primeira.

A transitividade ingênua [...] se caracteriza, entre outros aspectos, pela simplicidade na interpretação dos problemas. Pela tendência a julgar que o tempo melhor foi o tempo passado. Pela subestimação do homem comum. Por uma forte inclinação ao gregarismo, característico da massificação. Pela impermeabilidade à investigação, a que corresponde um gosto acentuado pelas explicações fabulosas. Pela fragilidade na argumentação. Por forte teor de emocionalidade. Pela prática não propriamente do diálogo, mas da polêmica [...] esta nota mágica, típica da intransitividade, perdura, em parte, na transitividade [...] (FREIRE, 1984, p. 60-1 apud VIEIRA; XIMENES, 2008, p. 26).

III – com a aplicação do trabalho se exercitou o (re) criar de um ambiente com ausência de autocracias com foco no Relatório da UNESCO apresentado por Delors et al.

(2001) favorecendo um espaço contextualizado, isto é, pós-moderno, evidenciando uma Sociedade Aberta, ou seja, com

[...] profundidade na interpretação dos problemas. Pela substituição de explicações mágicas por princípios casuais. Por procurar testar os “achados” e se dispor sempre a revisões. Por despir-se ao máximo de preconceitos no estudo dos problemas e, na sua apreensão, esforçar-se por evitar deformações. Por negar a transferência da responsabilidade. Pela recusa a posições quietistas. Por segurança na argumentação. Pela prática do diálogo e não da polêmica. Pela receptividade ao novo e pela não recusa ao velho, só porque velho, mas pela aceitação de ambos enquanto válidos. Por se inclinar sempre a arguições (FREIRE, 1984, p. 61-2 apud VIEIRA; XIMENES, 2008, p. 26).

Para o exercício profissional no século XXI, notou-se a necessidade da consciência das Identidades, promovida pela atuação psicológica, para o próximo passo: se colocar em prática a nova pedagogia que consiste na *Constituição*, pois, assim agindo, os agentes institucionais poderão possuir voz e/ou postura ativa, promovendo *sínteses das ações propostas*, o que contribui para, em conjunto, construir e aplicar ideias efetivas, de acordo com a singularidade institucional.

## 6 Considerações finais

Ofertando ênfase as evidências, no conjunto das atividades propostas e desenvolvidas os programas atenderam sustentavelmente aos objetivos se utilizando da participação de um número médio e adequado de agentes institucionais

– compreendendo estes não exclusivamente como docentes –, favorecendo as instituições para superação de suas necessidades, pois os agentes institucionais foram promovidos para: a) a socialização e o convívio em grupo estabelecendo valorizações e limites internos; b) a estimulação das potencialidades dos participantes nas conquistas diárias, expressando e acolhendo emoções, sentimentos, pensamentos, desejos e necessidades; c) a busca de soluções nos conflitos pessoais-profissionais-sociais; d) uma nova observação do ambiente e de suas relações de mutualidade com a diversidade, percebendo-se como um agente/ator criativo e transformador, sendo que no decorrer do processo do trabalho isso se intensificou.

Por isso as Instituições Escolares, no momento, necessitam manter o exercício das nobres conquistas pessoais das quais evidenciaram em suas práticas, articulando o pensamento e a qualidade do diálogo, resolvendo os futuros conflitos administrativos e pedagógicos no contato com a situação-problema; e de investimentos que possibilitem a utilização e estimulação da própria comunidade escolar, estabelecendo parceria com outras profissões, sendo uma delas a psicologia e a psicopedagogia, revendo constantemente, a atuação de todos os profissionais quanto às formas de tratamento ao Outro, bem como oportunizando espaços de liberdade para a construção de responsabilidades pessoais, valorização da criatividade e propostas dos discentes, docentes e outros educadores, exercendo democracia no construir e no praticar, sendo que tais implementações exigem parcialmente o (des)envolvimento de órgãos responsáveis às escolas.

### **Referências bibliográficas**

ALMEIDA, S. F. C. O Papel da escola na educação e prevenção em saúde mental. **Estilos da Clínica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 112-119, 1996.

BRAGA FILHO, A. P. **O papel do psicólogo nas organizações do Município de Varginha MG.** 2003. 82 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85267/198241.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

BRAZELTON, T. B.; GREENSPAN, S. I. **As necessidades essenciais das crianças:** o que toda criança precisa para crescer, aprender e se desenvolver. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BUTTI, N. A mágica da excelência. **Veja**, São Paulo, ed. 2300, 19 dez., p. 138-139, 2012.

BUTTI, N. Desvantagem na largada. **Veja**, São Paulo, ed. 2311, 6 mar., p. 96-97, 2013.

CASTRO, C. M. A mágica da educação. **Veja**, São Paulo, ed. 2311, 6 mar., p. 20, 2013.

CHADDAD, F. R. Projeto político pedagógico: história, filosofia e contradições com um verdadeiro sentido de democracia. **L'attitude**, v. 2, n. 2, p. 39-58, 2012. Disponível em <[http://cenorpsi.com/doc/rev\\_lattitude\\_a2\\_n2\\_2012.pdf](http://cenorpsi.com/doc/rev_lattitude_a2_n2_2012.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2015.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. Quando o trabalho adocece. **Jornal Psicologia**, São Paulo, n. 166, ago./set., p. 22-23, 2010.

CURTO, L. M.; MURILLO, M. M.; TEXIDO, M. M. Ensinar a escrever. In: TEBEROSKY, A.; TOLCHINSKY, L. (Org.). **Além da alfabetização:** a aprendizagem fonológica, ortográfica, textual e matemática. 4. ed. São Paulo: Ática, 2002, p. 173-194.

NANZHAO, Z. (Org.). **Educação**: um tesouro a descobrir. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 2001. (Relatório para UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI).

IOSCHPE, G. Como identificar um bom professor. **Veja**, São Paulo, ed. 2308, 13 fev., p. 80-81, 2013a.

IOSCHPE, G. A visão evolutiva do aprendizado. **Veja**, São Paulo, ed. 2313, 20 mar., p. 94-96, 2013b.

IOSCHPE, G. **Educação para quê?** **Veja**, São Paulo, ed. 2299, 12 dez., p. 105-106, 2012.

LUFT, L. A boa escola. **Veja**, São Paulo, ed. 2310, 27 fev., p. 22, 2013.

MARIMÓN, M.; SASTRE, G. **Resolução de conflitos e aprendizagem emocional**: gênero e transversalidade. São Paulo: Moderna, 2002.

MEIRA, M. E. M. Construindo uma concepção crítica de psicologia escolar: contribuições da pedagogia histórico-crítica e da psicologia sócio-histórica. In: MEIRA, M. E. M.; ANTUNES, M. A. M. (Org.). **Psicologia escolar**: teorias críticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p. 13-77.

NÓBREGA, M. Ideias são geniais. **Veja**, São Paulo, ed. 2311, 6 mar., p. 24, 2013.

ROSATO, C. M. A psicologia no provita: trajetórias da subjetividade e cidadania. **Psicologia**: Ciência e Profissão, Brasília, DF, v. 25, n. 4, p. 636-655, 2005.

SOUZA, N. A. **A criança como pessoa na visão de Tomás de Aquino e Matthew Lipman**. Florianópolis: Sophos, 2001.

TANAMACHI, E. R.; MEIRA, M. E. M. A atuação do psicólogo como expressão do pensamento crítico em psicologia e educação. In: MEIRA, M. E. M.; ANTUNES, M. A. M. (Org.). **Psicologia escolar**: práticas críticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p. 11-62.

VIEIRA, E. M.; XIMENES, V. M. Conscientização: em que interessa este conceito à psicologia. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 26, n. 52, p. 23-33, 2008.

# A importância da auditoria para as sociedades anônimas

101

Alan César Pinheiro<sup>19</sup>  
Bruna Custódio Cavassana<sup>20</sup>  
Iara Medeiros de Carvalho<sup>21</sup>

**Resumo:** As sociedades anônimas surgiram da necessidade de acumulação de capital para que as empresas, já existentes, pudessem acelerar tanto sua produção, quanto na distribuição dos produtos no mercado. O crescimento dessas empresas gerou a necessidade da auditoria como um meio de detectar problemas, solucioná-los e também de dar certa segurança aos acionistas. A auditoria pode ser interna e, ou externa, sendo fiscalizada por vários órgãos reguladores. Este trabalho tem por finalidade evidenciar a importância da auditoria para as sociedades anônimas, a fim de se manter a transparência nas realizações das transações.

**Palavras-chave:** Importância. Auditoria. Sociedade.

---

19 Graduado em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Urubupungá de Pereira Barreto, [alancesarpinheiro@hotmail.com](mailto:alancesarpinheiro@hotmail.com)

20 Graduada em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Urubupungá de Pereira Barreto. [brunacavassana@hotmail.com](mailto:brunacavassana@hotmail.com)

21 Professora no curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Urubupungá de Pereira Barreto, [iaramic@hotmail.com](mailto:iaramic@hotmail.com)

## The importance of auditing for corporations

**Abstract:** Corporations arose from the need of capital accumulation and for existing firms could accelerate both its production, as the distribution of products in the market. The growth of these companies has generated the need for the audit as a means of detecting problems, solve them and also give some security to shareholders. The audit may be internal and or external, being supervised by various regulatory bodies. This paper aims to highlight the importance of the audit for corporations, in order to maintain transparency in the achievements of the transactions.

**Keywords:** Importance. Audit. Society.

## 1 Introdução

As sociedades anônimas representam uma fatia importante das empresas brasileiras. Geralmente as empresas que possuem capital aberto têm as suas ações negociáveis na bolsa de valores e as de capital fechado não as colocam à venda. As ações é a maneira em que o capital social está dividido.

Quando tais sociedades possuem um ativo maior que R\$ 200 milhões e um faturamento maior que R\$300 milhões são obrigadas a efetuar auditoria. Nessa regra também incluem as empresas limitadas, entidades que dividem seu capital social em quotas, porém este não é o foco do assunto.

As Sociedades Anônimas devem fazer auditoria para verificar se as suas demonstrações contábeis estão adequadas às normas vigentes, pois os investidores têm a necessidade de saber como estão os seus investimentos. Auditar uma empresa é saber se as informações divulgadas estão claras e transparentes respeitando a legislação e refletindo a posição financeira e patrimonial da empresa.

A metodologia usada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, realizada de forma exploratória, procurando informações publicadas em livros, revistas, jornais, enciclopédias e outros documentos escritos. (BARROS, LEHFELD, 2000). Objetiva apresentar os conceitos e opiniões a respeito das sociedades anônimas e a importância da auditoria para o funcionamento das mesmas.

## 2 O início das Sociedades Anônimas

Nem sempre existiram as sociedades anônimas, as famílias produziam as mercadorias e as comercializavam. Eram chamadas de sociedades familiares. Tais empresas surgiram da necessidade de acumulação de capital: as famílias uniam suas riquezas e assim formavam a sociedades.

Com o passar dos anos os proprietários dessas empresas, cansados de vê-las crescer lentamente passaram a permitir que outras pessoas, além de seus familiares, se associassem através de investimentos. Encontravam, assim, uma forma de maior captação de recursos, o que acelerava a produção e a disposição dos produtores no mercado.

As primeiras notícias sobre as sociedades anônimas, partem da criação do Banco de São Jorge (formado por credores do Estado com dinheiro emprestado à obras públicas e guerras) em Gênova e da Companhia Holandesa das Índias Orientais (O Estado não tinha dinheiro para explorar o Novo Mundo, e a solução foi a junção do capital público e do privado, mediante emissão de comprovantes de participação que garantiam o direito de ação contra a Companhia). (SÁ, 2006).

A primeira lei que deu status de instituição jurídica às sociedades anônimas foi o Código Comercial Francês em 1807. (REQUIÃO, 2005).

As sociedades anônimas no Brasil passaram por muitas transformações, até serem reguladas pela lei especial, 6.404, de 15 de Dezembro de 1976 e suas alterações; pela lei 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, em seus artigos 982, 1.088, 1.089 e 1.160; e mais recentemente a chamada nova Lei das Sociedades Anônimas 11.648/07 e 11.941/09.

## **Os Tipos de Sociedades Anônimas**

As sociedades anônimas são empresas, no qual o capital social é dividido em ações e as mesmas são classificadas em capital aberto e capital fechado. A Lei 6.404/76 esclarece:

A sociedade anônima, também referida pela expressão “companhia”, é a sociedade empresária com capital social dividido

em ações, espécies de valor mobiliário, na qual os sócios, chamados acionistas respondem pelas obrigações sociais até o limite do preço de emissão das ações que possuem. (Lei 6.404/76 art. 2º).

A empresa de capital aberto tem seus recursos captados junto ao público: no mercado de capitais e pela oferta de valores mobiliários. Cabem às sociedades anônimas abertas várias responsabilidades objetivando a proteção dos negócios e transações financeiras. Por exemplo, o administrador deve guardar sigilo sobre as informações que não foram divulgadas, e cuidar para que seus subordinados também sejam sigilosos.

Todos os administradores das sociedades anônimas abertas são obrigados a informar à Bolsa de Valores e a divulgar pela imprensa qualquer decisão tomada pela Assembléia Geral e pelos órgãos competentes de administração da companhia (PINTO, 2003). Qualquer fato que possa interferir na decisão dos investidores deve ser comunicado.

Já as sociedades de capital fechado captam seus recursos dos próprios acionistas, não têm valores mobiliários ofertados ao público. Se for de pequeno porte se isenta, da responsabilidade de publicar convocação para Assembléia Geral, bastando obter do acionista o recibo do anúncio da convocação, e também se isenta de publicar documentos da administração.

### **3 A função da auditoria**

A função de auditoria nas sociedades anônimas é fundamental para detectar e denunciar fraudes, atos ilegais, enfim, realizar uma análise do patrimônio e verificar a eficiência das organizações.

O que se espera da auditoria é a garantia de um nível de segurança, a identificação de problemas e possíveis soluções.

Cabe ao auditor viabilizar os procedimentos que devem ser realizados pelas sociedades anônimas e, encontrar empecilhos que atrapalhem as negociações realizadas para que a companhia se mantenha em funcionamento legal.

De acordo com Holmes (1956) a auditoria deve examinar as demonstrações, registros e documentos administrativos, observando a exatidão, integridade e autenticidade dos mesmos.

### **Auditor interno e auditor externo**

Existem dois tipos de auditores: os denominados auditores internos, funcionário da empresa; e auditores externos, profissionais contratados que não possuem nenhum vínculo empregatício, apenas o contrato de prestação do serviço de auditoria.

O papel do auditor interno (colaborador da empresa) é extremamente importante, pois oferece garantia e transparência ao controle de procedimentos das empresas no dia a dia.

A figura do auditor surgiu logo após a crise americana de 1929, quando foi formado o Comitê *May* (grupo que tinha por finalidade estabelecer regras para as empresas que tivessem ações cotadas na bolsa de valores) que tornou obrigatória a Auditoria Contábil nas empresas.

Como os auditores precisavam estar a par de todas as transações e ter conhecimento de todos os documentos e informações das organizações econômicas, designou-se funcionários das próprias empresas para realizar tal função. As empresas viam nos auditores internos um meio de economizar gastos. (CREPALDI, 2002).

O crescimento de operações dos empreendimentos aumentou a necessidade de normas internas, e o auditor interno verifica se estas normas estão sendo cumpridas. Ele executa auditoria contábil e operacional; deve ter certo nível de independência dentro da organização, se possível, ser subordinado à presidência da instituição.

Quanto ao auditor externo, é um profissional liberal, independente e que não apresenta nenhum tipo de subordinação em relação à empresa. Sua finalidade é verificar se as demonstrações financeiras estão sendo apresentadas de acordo com os princípios de contabilidade aceitos (CREPALDI, 2002). Esse auditor atende aos interesses tanto dos credores, quanto dos acionistas sem qualquer influência de ambos. Examina, ainda, o trabalho realizado pelo auditor interno.

### **A Obrigação da auditoria externa nas Sociedades Anônimas**

A auditoria externa, que também pode ser chamada de independente, veio como parte da evolução do capitalismo. Com o crescimento das empresas, a necessidade de mais investidores e o aumento da concorrência no mercado, o risco da manipulação das informações internas ficou maior, o que com certeza constituiu o fator primordial para que existisse a auditoria externa.

As auditorias externas são obrigatórias para sociedade que faturam mais de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), e obrigatoriamente devem ser auditadas as demonstrações contábeis, ou seja, aquelas que expressem a situação do patrimônio da entidade. São elas:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido ou Lucros ou Prejuízos Acumulados;

- Demonstração de Fluxos de Caixa e Demonstração do Valor Adicionado; demonstrações comparativas;
- Consolidação das Demonstrações Contábeis e
- Balanço Social.

Depois de auditadas, o auditor demonstra sua opinião sobre a veracidade das demonstrações contábeis através de documentos padronizados denominados relatório de opinião do auditor independente (ATTIE, 1998).

De acordo com alterações na legislação deverão auditar suas demonstrações às empresas que faturarem mais que R\$ 300 milhões ou com ativos superiores a R\$ 240 milhões, pela lei 11.638/07. (CREPALDI, 2012)

A auditoria é de extrema importância para o desenvolvimento saudável e promissor das sociedades anônimas, uma vez que sem a mesma, seria impossível realizar o controle destas empresas.

Em suma, a auditoria desenvolve seu objetivo que é examinar cientificamente os procedimentos, as contas, os comprovantes e todos os registros financeiros de uma companhia, a fim de manter a integridade do controle contábil.

### **Os órgãos fiscalizadores da auditoria**

Para praticar a auditoria, o profissional deve respeitar leis, normas e inúmeros órgãos fiscalizadores. Tais órgãos existem para regulamentar e fiscalizar o procedimento das auditorias.

Os principais órgãos brasileiros que norteiam a auditoria são:

- CVM (Comissão de Valores Mobiliários): é um órgão governamental ligado ao Ministério da

Fazenda, cuja função principal é a fiscalização do mercado de valores mobiliários, com a finalidade de proteger os titulares deste mercado, garantir a prática comercial equitativa, evitar manipulação e fraude, agilizar o funcionamento eficaz e correto dos mercados de bolsa e de balcão.

- CFC (Conselho Federal de Contabilidade): tem o objetivo de orientar e fiscalizar o profissional contábil em exercício.
- IBRACON (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil): nasceu para auxiliar o processo de obrigatoriedade da auditoria independente em nosso país. O Instituto trabalha em favor do fortalecimento dos auditores externos e tem por objetivo garantir a confiança da sociedade em tais auditores, agindo na regulação da atividade de contabilidade e auditoria independente. O Instituto preza valores como a ética e transparência. (TRANSPARÊNCIA, 2011).
- AUDIBRA (Instituto dos Auditores Internos do Brasil): entidade que representa a comunidade de auditores internos e dos profissionais de controle interno e externo. Visa a formação e atualização dos auditores (AUDIBRA, 1992).

Em meio a tantas notícias de procedimentos fraudulentos as auditorias merecem olhares atentos e máxima fiscalização por parte dos órgãos competentes.

## 4 Considerações finais

As sociedades anônimas representam um modelo de empresa bastante significativo no Brasil. Grande parte da economia gira em torno delas. É de extrema importância que nessas empresas sejam realizadas auditorias internas e externas a fim de se manter um ritmo de transações transparentes que reflitam de maneira positiva e saudável o crescimento da economia.

Cabe aos auditores o papel de demonstrar a transparência das Demonstrações Contábeis, pois desta maneira haverá mais credibilidade para com os investidores, acionistas, governo e credores, enfim todos os usuários dos relatórios financeiros.

A Auditoria é uma função importante na economia do país, já que a opinião dos mesmos expressos em jornal de grande circulação garante o grau de confiabilidade da empresa.

### Referências Bibliográficas

ATTIE, William, **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AUDIBRA, Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: MAKRON, 2000.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. Lei das Sociedades Anônimas. **Diário Oficial da União**.

Disponível em: [ww.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://ww.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm). Acesso em: novembro, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOLMES, Arthur. W. **Auditing principles and procedure**, Homewood, R.D. Irwin, Inc. 4. ed., p.1, 1956.

IBRACON, Instituto dos Auditores do Brasil. **Revista Transparência**. São Paulo: Ibracon, 2011.

PINTO MARTINS, Sérgio. **Instituições de direito público e privado**. São Paulo: Atlas, 2003.

REQUIÃO, R. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, vol. 1 – 26. ed. 2005.

SÁ, A. Lopes de, **A evolução da contabilidade**, 2. ed. São Paulo: Thomson IOB, 2006.

## Sustentabilidade no setor sucroalcooleiro

Ricardo Augusto Nogueira<sup>22</sup>  
Renata de Sampaio Valadão<sup>23</sup>

**Resumo:** O importante processo de transformação pelo qual tem passado o setor sucroalcooleiro nos últimos anos, o coloca no centro das discussões sobre sustentabilidade. Pesquisadores e estudiosos do assunto reconhecem o relevante potencial na geração de emprego e renda, desse setor, enquanto alguns alertam para os impactos ambientais e sociais. Partindo desse contexto, o presente trabalho apresenta como objetivo geral pesquisar uma Usina do Setor Sucroalcooleiro, a fim de identificar e apresentar as possíveis iniciativas de sustentabilidade, bem como, o seu potencial de gerar atitudes sustentáveis perante a comunidade onde ela está inserida. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso realizado em uma usina do interior do Estado de São Paulo.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Setor Sucroalcooleiro. Gestão Ambiental.

---

22 Graduado em Administração pelas Faculdades Integradas Urubupungá, FIU, Pereira Barreto. ricardocastilho1982@gmail.com

23 Professora nas Faculdades [Integradas Urubupungá, FIU. prof. renatavaladao@gmail.com

**Abstract:** The important process of transformation by with has passed the sugar-alcohol sector in the last years, puts it in the center of the discussions about sustainability. Researches and scholars of the matter recognize the potential relevant in the generation of jobs and income, of this sector, while some of them alert of the environmental and social impacts. Starting from this context, the following work presents as general objective, search a Plant of the sugar-alcohol sector, in order to indentify and present the possible sustainability initiatives, well as their potential of generating sustainability attitudes, before the community where it is inserted. The research characterized itself as a case study realized in a plant within the state of São Paulo.

**Keywords:** Sustainability. Sugar and Alcohol Sector. Environmental Management.

## 1 Introdução

Tem sido muito comum, em todos os segmentos da sociedade, a discussão sobre os impactos que o homem de forma individual, ou a partir das organizações e seus processos produtivos, têm causado ao planeta. A discussão é séria, importante e, ao mesmo tempo, complexa.

Por um lado, as nações buscam se desenvolver, crescer, e oferecer oportunidades aos seus povos. Por outro, começa a ficar claro, que os recursos que dão sustentação a esse crescimento estão se esgotando e, no centro dessa discussão um dos grandes vilões são as organizações produtivas. É senso comum, entre os estudiosos, que o modelo de produção que explora os recursos naturais sem se preocupar com sua finitude, com seus impactos ao meio ambiente e à sociedade precisa ser repensado. O aquecimento da Terra com os efeitos já conhecidos por todos, como secas, chuvas em excesso, diminuição das calotas polares, aumento do nível dos mares, redução das florestas dentre outros, tem sido apresentado como uma das consequências mais importantes, do atual modelo de produção adotado em todo o mundo.

Um setor de atividade que tem estado no centro dessa discussão é o sucroalcooleiro, em que os “críticos” apontam seu grande potencial para causar impactos ambientais e sociais. As acusações recaem sobre: o processo produtivo que se utiliza de grandes áreas para monocultura; o trabalho que é considerado degradante no campo: as emissões de poluentes com as queimadas; o processamento nas usinas e o plantio da cana nas lavouras. Já os defensores apontam sua grande capacidade de gerar emprego; renda aos donos das organizações e, riqueza para a nação.

Na contramão desse processo está a discussão das ações de sustentabilidade aplicadas como saída para “salvar” o planeta e garantir que as empresas e países continuem

crescendo. A principal proposta recai sobre os processos produtivos das empresas, sugerindo que esses podem ser alicerçados a partir de três pilares: econômico, social e o ambiental. Embora não se trate de uma tarefa fácil, o projeto começa a ganhar força e se delinear, em todos os segmentos da sociedade, um conjunto de exigências feitas às empresas para que se comportem de forma a empreender seus recursos para a exploração consciente, a fim de privilegiar a preservação dos meios naturais.

Com base nos aspectos apresentados, este artigo objetiva pesquisar uma empresa do setor sucroalcooleiro, a fim de identificar e apresentar as possíveis iniciativas de ações responsáveis empreendidas por uma usina do interior do estado de São Paulo, que possa caracterizar uma postura corretamente sustentável, demonstrando o seu potencial em gerar atitudes de apoio ao ambiente onde está inserida, cujos resultados poderão servir de base para organizações que pretendem promover sustentabilidade no mundo corporativo com o intuito de se manterem competitivas no mercado.

## **2 Referencial Teórico**

### **O processo da Gestão Ambiental nas organizações**

Para Oliveira (2005), a Gestão Ambiental é uma dimensão ética ecológica e de preocupação com o bem-estar das futuras gerações; suas motivações são as observâncias das leis e da melhoria da imagem da organização. A Gestão Ambiental é hoje a principal força motriz de políticas econômicas.

No Brasil, a preocupação com a variável ambiental, por parte das nossas empresas, que tenha resultado em alterações em suas estruturas organizacionais é relativamente recente, não atingindo em sua maioria, 15 anos de existência. Pode-se afirmar que a preocupação ecológica e

sua interiorização organizacional é, sem dúvida, uma das características administrativas observadas nas décadas de 70 e 80 e que se deverá intensificar neste final de século. (DONAIRE, 1999).

Falando da repercussão da questão ambiental na organização, Donaire afirma que o crescimento de sua importância ocorre a partir do momento em que a empresa se dá conta de que essa atividade, em lugar de ser uma área que só lhe propicia despesas, pode transformar-se em um excelente local de oportunidades de redução dos custos, o que pode ser viabilizado, ou através do reaproveitamento e venda dos resíduos e aumento das possibilidades de reciclagem, ou por meio da descoberta de novos componentes e novas matérias-primas que resultem em produtos mais confiáveis e tecnologicamente mais limpos. Essa repercussão fica fácil de ser compreendida se entendermos que qualquer melhoria que possa ser conseguida na performance ambiental da empresa, através da diminuição do nível de efluentes ou de melhor combinação de insumos sempre representará, de alguma forma, algum ganho de energia ou de matéria contida no processo de produção.

Para Oliveira (2005), contínua e progressiva a Gestão Ambiental apresenta, no mercado, a responsabilidade das corporações perante seus consumidores e fornecedores, diferenciando-as umas das outras através das certificações, não querendo pressupor que outras não sigam as normas ambientais, pois hoje há uma série de leis que exigem que a organização siga, mas as que perante o mercado competitivo possuem o certificado da ISO – International Organization for Standardization, encontram-se diferenciadas das que não o têm; para que uma unidade seja instalada há necessidade de se adequar às leis.

Oliveira explica ainda, que a ISO 14000 é um certificado que exige uma série de padrões e diretrizes na área de

Gestão Ambiental, dentro das empresas, e busca estruturar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) de uma organização e o gerenciamento do desempenho ambiental, promovendo assim a qualidade do produto para que atenda às especificações de qualidade para exportação.

As empresas, ao implantar um SGA, devem investir tempo para o planejamento, já que as atividades não são simples. Estas são de uma grande complexidade e, para tanto, a administração da organização precisa envolver todos em seu processo total de normas regulamentadas pela ISO 14000; é impactante aos olhos dos fornecedores e consumidores, agregando à empresa uma visão puramente de adequação ambiental e respeito com o meio ambiente juntamente com o Marketing Verde.

Considera-se de grande relevância que a organização compreenda o seu papel e atue de forma sistemática, utilizando um processo de gestão que viabilize o seu negócio, mas principalmente que favoreça a comunidade onde está inserida, fazendo com que suas ações sejam menos prejudiciais no que diz respeito ao meio ambiente e ao meio social.

### **Ações sustentáveis e de Responsabilidade Social: um equilíbrio para as organizações**

Para Donaire (1999), a empresa deve reconhecer que sua responsabilidade para com a sociedade e com o público em geral, vai muito além de suas responsabilidades com seus clientes. A responsabilidade social, como é chamada com frequência, implica um sentido de obrigação para com a sociedade. Essa responsabilidade assume diversas formas: proteção ambiental; projetos filantrópicos e educacionais; planejamento da comunidade; equidade nas oportunidades de emprego; serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse público.

Segundo consta no artigo 225 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade, o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”, isso parece simples, porém é necessário mudanças éticas, morais, políticas de recursos e sua aplicabilidade para que todos os direitos realmente prevaleçam.

Para Callenbach (1993), nas décadas de 60 e 70, as conferências mundiais, se expandiram com objetivos de: frear a degradação dos solos; e necessidade de introduzir a gestão ambiental. A nova consciência ambiental surgiu no bojo das transformações culturais que ocorreram nos dois decênios, ganhou dimensão e situou-se no meio ambiente como um dos princípios fundamentais do indivíduo moderno. Em meados dos anos 80, os gastos com proteção ambiental começaram a ser vistos pelas empresas líderes não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e com vantagem competitiva.

É importante destacar ainda, que conforme explica Silva, et al (2007), dentro dos princípios de sustentabilidade, não é possível separar questões sociais das questões ambientais. Assim, quando avaliamos que uma empresa é ecologicamente sustentável, ela também está atuando de forma socialmente responsável, atendendo assim interesses de todos os segmentos da sociedade que afetam ou são afetados por suas atividades.

As organizações têm, em seus ambientes, suma importância no quesito da conservação, que é fator predominante na elaboração e desenvolvimento de Programas de Educação Ambiental (EA), que para serem eficientes não devem apenas considerar como objetivo de estudo os aspectos relacionados à conservação da biodiversidade, nem

serem unilaterais partindo do órgão governamental para a comunidade, mas incorporar uma relação harmônica de intercâmbio, participativo, de conhecimento e de envolvimento (BERNARDES; MARTINS, 1988).

Para Donaire (1999), o conceito de desenvolvimento sustentado tem três vertentes principais: crescimento econômico, equidade social, e equilíbrio ecológico; induz a um espírito de responsabilidade comum, como processo de mudança no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico devem adquirir sentido harmonioso.

A partir do envolvimento da humanidade com a questão ambiental, às empresas tem sido reputado o papel de vilãs da sociedade, as grandes responsáveis do processo de degradação do ambiente natural. Considerando-as somente como unidades produtivas, isoladas do contexto social, pode até ser que haja alguma razão em se encontrar nelas os principais agentes de poluição. No entanto, devem ser analisadas no contexto social em que se encontram como unidades de fornecimento de produtos e serviços dos quais as pessoas necessitam e dependem para viver. (DIAS, 2009).

A responsabilidade ambiental de uma organização deve compor ações que extrapolam a obrigação legal, assumindo a concepção voluntária de seus gestores, com a visão de que todos os envolvidos no processo sejam eles, acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade em geral serão beneficiados pelas medidas adotadas.

### 3 Metodologia

Esta investigação utiliza a pesquisa bibliográfica, as pesquisas descritivas e qualitativas. Na primeira fase, foi aplicada a pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (1999), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos.

Posteriormente ao levantamento teórico sobre o assunto, foi feito um estudo exploratório, que segundo Oliveira (2001), “é a ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”. Dessa maneira, foram analisadas as ações praticadas pela empresa – usina sucroalcooleira da Região Noroeste do Estado de São Paulo – em estudo e o trabalho focou os seguintes tópicos:

- análise das ações de sustentabilidade praticadas em suas lavouras, nos reflorestamentos planejados e no parque industrial.
- entrevista com os gestores sobre os conceitos de sustentabilidade e a sua aplicabilidade na empresa.
- análise de documentos fornecidos pela empresa sobre suas ações de sustentabilidade.

A coleta de dados foi realizada através observação direta e indireta, entrevista direta e indireta, e aplicação de questionário para a obtenção de melhores resultados nas informações adquiridas. A pesquisa foi limitada aos líderes que atuam no setor ambiental da empresa.

O trabalho de campo foi elaborado através de um estudo exploratório não probabilístico, pois segundo Gil este tipo de pesquisa

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas

a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Podemos então dizer, que estas pesquisas têm como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. (GIL, 1989)

#### 4 O Estudo de Caso: descrição das ações sustentáveis, ambientais e sociais realizadas pela empresa

De acordo com documentos apresentados pela empresa em estudo, a cana de açúcar oferece vários subprodutos que são utilizados na usina e apresentados no quadro 1.

**Quadro 1** – Subprodutos da Cana

Produto	Características
Bagaço	Obtém-se bagaço hidrolisado para alimentação animal, diversos tipos de papéis, fármacos e produtos como o furfural, de alta reatividade, para a síntese de compostos orgânicos, com grande número de aplicações na indústria química e farmacêutica.
Melaço	Além do álcool usado como combustível, bebida, e na indústria química, farmacêutica e de cosméticos, extrai-se levedura, mel, ácido cítrico, ácido láctico, glutamato monossódico e desenvolve-se a chamada álcoolquímica – as várias alternativas de transformação oferecidas pelo álcool etílico ou etanol.
Etanol	Podem ser fabricados polietileno, estireno, cetona, acetaldeído, poliestireno, ácido acético, éter, acetona e toda a gama de produtos que se extraem do petróleo. Seu variado uso inclui a fabricação de fibras sintéticas, pinturas, vernizes, vasilhames, tubos, solventes, plastificantes.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Conforme estudos, da cana se aproveita absolutamente tudo: bagaço, méis, torta e resíduos de colheita. Com 3 kg de açúcar e 17,1 kg de bagaço pode-se obter, por exemplo, 1 kg de plástico biodegradável derivado da cana, utilizando-se como solventes outros subprodutos da usina. A cana-de-açúcar pode ser comparada ao petróleo, gerando uma gama considerável de produtos, de fermento a herbicidas e inseticidas, com importante diferencial: são biodegradáveis e não ofensivos ao meio ambiente.

De acordo com a empresa, o bagaço da cana como fonte de energia faz parte da história do setor. Após a extração do caldo, obtém-se o bagaço, constituído de fibra (46%), água (50%) e sólidos dissolvidos (4%). A quantidade de bagaço obtida varia de 240 a 280 kg por tonelada de cana, e o açúcar nele contido representa uma das perdas do processo.

O bagaço alimenta as caldeiras, onde é queimado, e a energia liberada transforma água em vapor. O vapor, com pressão média de 18 – 21 kgf/cm<sup>2</sup>, é utilizado no acionamento das turbinas onde ocorrerá a transformação da energia térmica em energia mecânica. Essas turbinas são responsáveis pelo acionamento dos picadores, desfibradores, moendas etc, bem como, pelo acionamento dos geradores para a produção da energia elétrica necessária nos vários setores da indústria. O vapor liberado por estas turbinas é de baixa pressão (1,3 – 1,7 kgf/cm<sup>2</sup>) denominada vapor de escape, que é reaproveitado como a energia básica necessária no processo de fabricação de açúcar e de álcool.

De acordo com informações da empresa a torta de filtro é um material sólido retido nas telas de filtração do lodo, durante o processo de fabricação do açúcar. Esta torta é enviada à lavoura, sendo utilizada como adubo. Caminhões altamente preparados fazem o lançamento dessas substâncias nas lavouras de cana, de modo que a torta de filtro é distribuída corretamente na área de cana plantada.

Já a vinhaça, é um resíduo do processo de destilação, fonte rica em potássio e que também tem cálcio, magnésio, enxofre e micro nutrientes. Cada litro de álcool fabricado gera outros 13 litros de vinhaça, com diferentes teores de potássio, de acordo com a origem. O produto originário do melaço, resíduo da fabricação do açúcar, possui uma concentração de quatro a oito vezes maiores do que a gerada na fabricação de álcool. Hoje, o modo de aplicação desses produtos é testado de diferentes formas nas unidades de produção, desde a aplicação da área total até nas entrelinhas ou nos sulcos de plantio.

Conforme explica a empresa, estudos realizados por especialistas da Unesp demonstraram que as diferentes técnicas de substituição de adubos químicos proporcionam uma economia média de US\$ 60 por hectare. A relevância não se dá apenas na redução dos custos de plantio, o aproveitamento dos resíduos tem sido responsável por reduzir a poluição ambiental, já que anteriormente os produtos eram despejados nos rios.

Por fim, a fuligem, que se constitui da cinza do bagaço que é queimado na caldeira, é rica em carbono. Na empresa, ela é transportada da caldeira via dutos com água, sendo jogada em uma caixa de 50 metros de largura, por 100 metros de comprimento. Essa caixa tem uma rampa, que serve de entrada para uma pá-carregadeira, que carrega os caminhões basculantes para transporte da fuligem. A sua aplicação na terra acontece no ato em que se está preparando o solo para plantio de cana, misturando sua composição com a terra, fortalecendo o solo organicamente.

De acordo com informações da empresa, para potencializar os efeitos do aproveitamento dos resíduos, é feita uma compostagem deles. Na matriz, acontece uma mistura de Vinhaça, Fuligem, Torta de Filtro (resíduos que sobram da produção do Álcool), com Calcário, Gesso e Yorim

(fertilizantes). Esse produto depois de curtido, é aplicado nas lavouras, tanto em plantio de cana (dentro do sulco onde planta a cana), como em cana de um ano. A usina procura fazer essa aplicação nas áreas mais próximas para não ter custo elevado com relação a transporte.

Uma questão importante é a destinação de resíduos sólidos considerados perigosos ao meio ambiente. Esses resíduos são recolhidos e acondicionados em caçambas fechadas e separadas. Duas vezes ao ano, uma empresa contratada e licenciada pela CETESB recolhe todo o material, destinando-os de forma adequada e segura.

A empresa está negociando crédito de carbono no mercado internacional. Trata de certificados que atestam que ela está reduzindo emissão de gases do efeito estufa (GEE). Por convenção, uma tonelada de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) é equivalente a um crédito de carbono que pode ser negociado no mercado internacional; a empresa não forneceu dados sobre a quantidade e os valores comercializados.

Outro aspecto informado pela usina é a preocupação com a operação de queima da cana. São vários os motivos para utilização da queima da palha de cana antes do corte manual. Entre eles, podemos destacar:

- a) A segurança do trabalhador, pois as folhas da cana-de-açúcar contêm o joçal (felpas existentes nas bainhas das folhas), um elemento cortante.
- b) Rendimento do corte.
- c) A queima afasta animais peçonhentos do meio da cana.
- d) Controle de insetos considerados pragas da lavoura da cana como a broca da cana-de-açúcar e a cigarrinha da raiz.
- e) Eliminação das impurezas como palha, terra e raízes.

Também existem desvantagens apontadas pela usina para a queima da cana:

1) O fogo conduz a exsudação da água e açúcares, predispondo os colmos à deterioração microbiana.

2) As folhas e bainhas secas e parcialmente verdes que são eliminadas pelo fogo poderiam ser utilizadas como cobertura morta, incorporada ao solo ou até mesmo como fonte energética.

3) A queima da palha da cana é uma etapa com altíssimo potencial poluidor. Seu produto (gases e partículas) pode atingir cidades e populações.

A empresa explica que a Legislação alerta e estabelece os índices de poluição que podem colocar em risco a saúde, a vida dos seres vivos e do meio ambiente exposto a esses padrões de emissão. Explica também que atente a toda legislação em relação à questão da queimada, mantendo funcionário preparado em todas as etapas do processo, bem como, para correção imediata de problemas. A operação de queima respeita os períodos e condições do vento, a fim de minimizar incômodos à população e facilitar a dispersão da fumaça. É feito um planejamento de plantio da cana, considerando as distâncias legais para realizar a queima controlada, protegendo a empresa e o produtor de multas e penalidades em caso de incêndios criminosos ou acidentais que ocorrem nas propriedades.

Outro aspecto apontado pela usina é sua preocupação com descarte de resíduos que não são aproveitados. Na Matriz, todos os resíduos domiciliares são coletados pelo Serviço de coleta de Resíduos da Secretaria de Obras e Serviços Públicos do município. O material orgânico é destinado ao aterro sanitário em uso e os recicláveis são triados pela Associação de Recicladores do Município e Comercializados. Os resíduos do serviço de saúde são coletados por empresa contratada pela Prefeitura Municipal e tratados em autoclave antes de serem destinados ao aterro específico.

Na usina filial (empresa do estudo), os resíduos orgânicos são transportados por ela até o aterro sanitário municipal e os recicláveis são transportados até o Centro da Pastoral do município onde são triados e posteriormente comercializados. Os resíduos de saúde são transportados pela usina até o almoxarifado da Prefeitura Municipal.

Em 2007, a usina lançou a segunda edição do seu Guia Ambiental, que foi entregue a fornecedores, parceiros, arrendatários e funcionários de ambas as unidades: matriz e filial. O guia contém uma coletânea de normas e leis que estabelecem o regramento ambiental do país. Enfoca, ainda, as boas práticas adotadas pela empresa ao longo de todo processo produtivo.

O objetivo desse guia é de influenciar um manejo ambientalmente sustentável da propriedade agrícola, visando a perenidade da atividade e o respeito com as futuras gerações, praticando uma agricultura com padrões: ecológicos de respeito à natureza; econômicos com eficiência produtiva e social com eficiência distributiva.

A empresa promoveu em 2009, na sede, a 1ª Semana do Meio Ambiente, de educação ambiental onde ocorreram vários eventos no intuito de conscientizar e divulgar ações ambientais individuais e coletivas na empresa e na sociedade.

A usina pesquisada está dentre as 150 usinas paulistas que firmaram o Protocolo Agroambiental, com a União da Indústria da Cana de Açúcar de SP (UNICA) e o Governo do Estado de São Paulo, através da Secretaria do Meio Ambiente e da Secretaria da Agricultura e Abastecimento.

Esse protocolo tem o objetivo de mecanizar totalmente a colheita da cana, eliminando a queima da palha – uma antiga prática usada para facilitar o corte de cana manual. A iniciativa vai antecipar a eliminação da queima da cana, de 2021 (data definida em legislação) para 2014

nas áreas mecanizáveis do estado. O documento trata ainda de outros temas ambientais, como a conservação das matas ciliares, do solo e dos recursos hídricos.

De acordo com a Usina, foram entregues nas residências de moradores das cidades vizinhas, no ano de 2008, folhetos comunicativos com a seguinte frase, “Nossa região 25 vezes mais verde”. Esta frase faz referência a um trabalho ambiental que a Usina está fazendo chamado “Reflorestamento Planejado”.

Analisando documentos apresentados pela empresa, o “Reflorestamento Planejado” é praticado pela empresa, com embasamento na Portaria DEPRN nº 44, de 25 de setembro de 1995 e que de acordo com o Art. 5º – a reposição florestal é obrigatória e deve ser feita preferencialmente nas áreas degradadas de preservação permanente definidas pelo artigo 2º do código florestal, e com isso a empresa adotou a seguinte proporção para reposição, conforme apresenta o quadro 2.

**Quadro 2** – Processo de Reposição de Árvores para Reflorestamento Planejado

Quantidade de árvores solicitadas para retirada	Quantidade de reposição para cada árvore retirada	
	Morta	Verde
Até 20	5:1	10:1
De 21 a 50	8:1	15:1
De 51 a 100	15:1	20:1
Acima de 100	20:1	25:1

**Fonte:** Elaborado pelos autores

A usina tem 128 mil árvores plantadas na região, em que 48.730 mil árvores já estão sobrevivendo sozinhas (sem auxílio de cuidados especiais) e 79.270 mil ainda estão sendo cuidadas por empresa especializada. Para formar as lavouras de cana, algumas árvores isoladas foram retiradas, mas cada árvore isolada retirada será substituída por outras 25 mudas.

No futuro, a região se tornará 25 vezes mais verde. As mudas são plantadas em Áreas de Preservação Permanente (APP), onde se encontram muitas nascentes, córregos e riachos, visando formar além de flora, também a fauna (abrigo para animais).

Conforme consta em documentação, existe uma empresa terceirizada que planta e cuida das mudas, até elas atingirem o porte médio para que consiga sobreviver sozinha. A usina faz a reposição das árvores que são retiradas, por mudas nativas da região, como o jatobá, ipê, jacarandá, cedro, aroeira que oferecem o alimento aos animais naturais do local. Juntas, elas formam uma floresta em que uma espécie ajuda a outra a se desenvolver; árvores nativas não têm problemas com pragas, pois elas possuem defesa natural contra as pragas da região, também encontram nos solos da região, todos os nutrientes que precisam para se desenvolver bem e são as mais procuradas pelos pássaros para formação de ninhos.

No entanto, muitos críticos da região achavam que a usina apenas retirava as árvores, pois quando passavam pelas rodovias e estradas não avistavam as árvores que ali existiam. Após a publicação de folhetos comunicando as ações ambientais praticadas pela empresa na região, explicando sobre os locais planejados para os reflorestamentos, a desconfiança acabou e a imagem ambiental da usina, na região, segue como exemplo em relação a outras empresas.

## 5 Considerações finais

Este artigo apresentou como objetivo geral, pesquisar uma Usina do Setor Sucroalcooleiro na Região Noroeste do Estado de São Paulo, a fim de identificar e apresentar as possíveis iniciativas de sustentabilidade, bem como, o seu potencial de gerar uma atitude sustentável. Durante o desenvolvimento, foi possível constatar, na discussão teórica, que o conceito de sustentabilidade é relativamente novo nas práticas empresariais nacionais, apesar do amplo debate que tem suscitado junto aos mais diversos e diferentes segmentos sociais, uma vez que tem servido como pilar para nortear as ações empresariais.

Observou-se também, que o setor sucroalcooleiro tem grande potencial para causar impactos ambientais e sociais, e o estudo de caso mostrou que a usina tem preocupações reais com a questão da sustentabilidade. O aproveitamento da cana de açúcar no processo produtivo e de todos os seus resíduos, demonstra que a empresa não está preocupada apenas com os resultados financeiros, mas também com o meio ambiente e com a sociedade.

No setor econômico, o caso mostrou que a empresa busca melhorar sua produtividade de todas as formas, mas com a preocupação em preservar e recuperar o solo. As ações realizadas buscam aproveitar todo o potencial da cana de açúcar para geração de energia e fertilização da terra, o que reduz os custos de produção da empresa e melhora sua capacidade produtiva.

Na questão social, há a preocupação com o envolvimento entre empresa e comunidade através ações de educação ambiental. Com relação ao aspecto ambiental, a descrição das atividades realizadas pela empresa demonstra que existe preocupação real em atender não apenas a legislação sobre queimada, mas também, de minimizar os impactos

causados pelo processo produtivo, grande causador de impactos ambientais. O exemplo da venda de crédito carbono demonstra bem a preocupação em cuidar do meio ambiente e, ainda, gerar riqueza.

As lideranças que trabalham diretamente as ações de sustentabilidade dentro da empresa, demonstraram segurança, quando questionadas a respeito do significado e da importância das práticas de ações de sustentabilidade nas organizações, principalmente na empresa na qual eles trabalham.

Tendo como referência todos os aspectos levantados, a empresa analisada demonstrou segurança, responsabilidade socioambiental, conhecimento e constância de inovação envolvendo as práticas de ações sustentáveis, tanto dos gestores que atuam diretamente na gestão ambiental, quanto dos executivos proprietários.

### Referências bibliográficas

BERNARDES, M. T.; MARTINS, M. C. C. **Orientação e estratégias para formulação e implantação de projetos de educação ambiental para as comunidades vizinhas às Unidades de Conservação.** Brasília: IBNF / COPLAN, 1988.

CALLENBACH, E., et al. **Gerenciamento ecológico, eco-management, guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis.** São Paulo: Curtis, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. A. L. **Conceitos ISO 14000**. Disponível em: <<http://jasconsultoria.vilabol.uol.com.br/artigoconceitosISO14000.htm>> Acesso em: 20 mai. 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, M. A. C.; SÉRGIO, A. E.; SILVA, C. R.; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. **Normas de certificação internacionalmente reconhecidas**. XII Semead (Seminários em Administração). USP, São Paulo/SP de 11 a 13 de agosto de 2007.

UNICA, União da Indústria da Cana de Açúcar. **Protocolo Agro-Ambiental**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/content/show.asp?cntCode={BEE106FF-D0D5-4264-B1B3-7E0C7D4031D6}>> Acesso em: 16 set. 2009.

## Visão dos liderados em relação a atuação do líder

Débora Silva Lima<sup>24</sup>  
Grazielle Cavallieri de Figueiredo<sup>25</sup>  
Renata de Sampaio Valadão<sup>26</sup>

**Resumo:** A todo instante empresas e mais empresas são abertas no Brasil e na mesma proporção acontecem os fechamentos. Às vezes o “empreendedor” não sabe do por que o fato acontece, outras vezes isso está explícito, pois os fatores são variados e alguns estão ligados intimamente com a forma de gerenciamento, ou seja: a pessoa que lidera não tem noção de como se portar enquanto líder e não percebe que as suas atitudes poderão influenciar, tanto positiva quanto negativamente o desempenho dos liderados. Este artigo tem como objetivo geral analisar, sob a ótica dos liderados, o papel do líder em uma empresa que atua no setor sucroalcooleiro, fazendo uma comparação entre os resultados obtidos com a pesquisa e os conceitos já existentes sobre o assunto. Após a análise dos resultados, foram confirmados fatos já relatados por outros estudiosos, onde o líder influencia sim os seus liderados, assim como os resultados da organização.

**Palavras-chave:** Líder. Motivação. Eficiência.

---

24 Débora Silva Lima, graduanda em Administração nas Faculdades Integradas Urubupungá, FIU, Pereira Barreto. silvalima.debora@yahoo.com

25 Grazielle Cavallieri de Figueiredo, graduanda em Administração nas Faculdades Integradas Urubupungá, FIU, Pereira Barreto.

26 Renata de Sampaio Valadão, professora nas Faculdades Integradas Urubupungá, FIU, prof.renatavaladao@gmail.com

## The view of the headed about the acting of the leader

133

**Abstract:** All the time, companies and more companies are created in Brazil, and in this same speed, happen its closing, sometimes the enterprising have no notion for why the fact happens, other times this are explicit, because the factors are several and some are deeply connected with the way of management, in the other words, the one who leads has no notion of how to behave as a leader and don't realize that the his attitudes may influence, both positively either negatively in the performance of the lead. Based on the foregoing, this article has the general objective to analyze from de viewpoint of the leaded, the role of the leader in a company that works in the sugar-alcohol sector, making a comparison between the obtained results with the research and the concepts already existing about the matter. After the results analysis, have been confirmed the facts already reported for other scholars, where a leader influence, yes, his leads, as well as the results of the company.

**Keywords:** Leader.Motivation.Efficiency.

## 1 Introdução

A cada momento empresas e mais empresas são constituídas no Brasil, mas nem sempre todas conseguem permanecer atuantes. Isso ocorre devido a fatores, como: condições impostas pelo mercado, falta de planejamento, estruturas inadequadas, produção ineficiente, motivação do grupo, gerenciamento, entre outros.

Percebe-se que alguns fatores não dependem exclusivamente das organizações, outros já estão diretamente ligados à forma de gerenciamento, ao preparo do líder com relação aos aspectos organizacionais, como planejamento das ações internas e externas e também pelo tratamento dispensado a equipe que executa as atividades dentro da empresa.

Muito se tem falado sobre liderança, sobre sua importância para o sucesso das organizações. Será que a eficiência do líder é um dos requisitos para a eficácia nos processos? Será que o líder é o grande responsável pela motivação e integração da equipe? Será que os conceitos já existentes sobre o assunto remetem à realidade vivenciada nas organizações?

Com base nos questionamentos acima, percebeu-se a importância de se analisar os aspectos ligados à liderança, verificando através de pesquisas bibliográficas e por meio de um estudo de caso, qual é a visão dos liderados com relação ao papel do líder dentro da organização e se influencia o trabalho deles.

Este artigo tem como objetivo geral analisar sob a ótica dos liderados, o papel do líder em uma empresa que atua no setor sucroalcooleiro, fazendo comparação entre os resultados obtidos com a pesquisa e os conceitos já existentes sobre o assunto.

O método de pesquisa é o conjunto de atividades sistêmicas e racionais, que, com maior segurança permite atingir os objetivos propostos, indicando o caminho a ser seguido (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.25)

“toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado.”

Esta pesquisa é de caráter qualitativo, que segundo Vianna (2001) trata da análise da situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, entre outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos.

A investigação foi realizada em uma empresa que atua no ramo sucroalcooleiro, estabelecida na região Noroeste Paulista, e que será chamada neste estudo de “Organização”. A escolha ocorreu de forma intencional, por se tratar de um setor em grande desenvolvimento e pela sua evidência na economia nacional. Na visão de Cervo e Bervian (2002) o estudo de caso “exerce a função de examinar um determinado indivíduo ou empresa a fim de saber tudo sobre ele ou seu projeto para fins bibliográficos”.

Em razão de a empresa possuir um grande número de recursos humanos, foi necessária a seleção de uma área específica para que os resultados pretendidos fossem

alcançados. Esta área está ligada ao setor de Laboratório, onde 23 colaboradores participaram da pesquisa. Foram distribuídos 07 questionários para os líderes que têm ligação direta com o setor citado.

O roteiro do questionário foi composto por questões que definissem o perfil do entrevistado, assim como a sua visão da: a) posição que ocupa dentro da “Organização”; b) papel e atuação do líder dentro da empresa, e, c) se esses fatores foram responsáveis pelo seu desempenho.

### **3 Referencial teórico**

#### **Compreendendo o conceito de Liderança**

A eficiência de um líder é certamente um dos requisitos básicos para a eficácia das organizações e uma das mais importantes contribuições para o seu desenvolvimento. Do líder dependem tomadas de decisões, delegação de tarefas, motivação e orientação dos liderados, com relação ao cumprimento ou não de metas propostas (HUNTER, 2009).

Para Maximiano (1995, p. 356) é mais fácil apontar alguém que tem liderança do que tentar definir o que seja liderança. Não apenas é extremamente difícil dizer o que é a liderança, como também o conceito do que é líder, pois varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo e de situação para situação.

Na visão de Robbins (2005, p. 371) liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos com suas ações facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

Maximiano (1995) afirma que liderança é a capacidade de influenciar pessoas a cumprir metas e objetivos desejados,

um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

As definições de liderança constataam que é comum a todos a noção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Esta definição sugere que a liderança é um processo de influência.

Para Maximiano (2005, p. 285) de fato a liderança, muitas vezes parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que tornam algumas pessoas diferentes porque têm a solução mágica para influenciar outras. Líder é sinônimo de grande homem (ou grande pessoa), certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais.

Muitas definições sobre liderança parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. Entende-se, portanto, que um líder leva as pessoas no sentido de darem o melhor de si e aprender com o processo.

O estudo sobre liderança é algo fascinante e abrangente, pois a definição varia muito de autor para autor, de acordo com o enfoque ou a linha de pensamento desenvolvida, restando ao leitor um conhecimento mais detalhado sobre o assunto para que tenha noção em qual aspecto ou situação se encaixa cada definição.

### **O papel do líder dentro da organização.**

No papel de líderes algumas pessoas são mais eficazes que outras, ou sentem-se mais confortáveis que outras, o desempenho do papel do líder, no entanto não é garantia

de desempenho global de uma pessoa como gerente (MAXIMIANO, 2005, p. 287.)

Dentro da organização a liderança eficiente é aquela que deixa claro o papel de cada um e como podem contribuir entre si, delimitando as entregas e resultados esperados. A liderança provoca motivação nas pessoas, sabe desempenhar suas funções e tem noção da sua responsabilidade para o crescimento do grupo. Para Drucker (1990), o líder de uma empresa precisa estar preparado para encontrar alternativas que tragam a excelência ao empreendimento.

Liderar significa assumir responsabilidades, contribuir para o crescimento da empresa, e das pessoas que estão envolvidas. O líder deve ser uma referência para consulta, promovendo os direcionamentos adequados para que alcancem os resultados esperados.

Para Hunter (2009), liderar é se colocar à disposição, mostrar-se pronto para ajudar sempre que preciso e isso não se restringe aos aspectos técnicos, dar ordens, dizer faça isso, faça aquilo. O líder é dotado de sabedoria que modifica as pessoas, que serve de inspiração e causa a tão sonhada motivação.

Segundo Maximiano (2005), líderes e liderados encontram-se em uma situação de influência recíproca, os liderados são colaboradores daquele que exerce a liderança, sem liderados não há liderança, nem missão. O líder é a pessoa que, em grupo, ocupa uma posição de poder e que tem condições de influenciar, de forma determinante, as decisões de caráter estratégico.

Para que o líder possa entender o seu papel e conduzir o grupo para a eficiência nos processos, precisa desenvolver alguns hábitos e pensamentos, que segundo Drucker (1990, p. 67), são:

- saber como empregar o tempo;
- conduzir seus esforços para resultados e não para o trabalho;
- não se basear em fraquezas, não começar com as coisas que não podem ser feitas e sim pelo que pode ser feito;
- se concentrar em poucas grandes áreas, realizar as atividades de maior urgência.

Quando se fala no papel do líder não é necessário ficar restrito às fronteiras do muro de uma empresa. O líder se apresenta em qualquer situação. Ele é aquele que busca aprendizagem e novidades não somente para si, mas para seus pares também. Ele tem o papel de transformar, cuida dos conflitos não rumo a uma solução, mas sim a uma transformação dos envolvidos.

#### **4 Resultados do estudo de caso**

Com base nos questionários aplicados para os 30 (trinta) funcionários do setor de Laboratório e afins, na “Organização”, chegou-se aos resultados que serão apresentados a seguir.

##### **Perfil dos entrevistados**

Entre os entrevistados, 21% eram do sexo feminino e 79% do sexo masculino; 10 (dez) colaboradores dos 30 entrevistados possuíam a faixa etária entre 18 e 23 anos; 08 entre 24 e 29 anos, e os demais, possuíam a faixa etária acima de 30 anos. Quinze dos entrevistados eram solteiros; 08 casados e os demais se enquadram entre amasiados e outros (não definido pelos entrevistados).

Com relação à renda dos colaboradores, percebe-se que devido a maior faixa etária estar entre os 18 e 23 anos, pela maioria possuir o nível técnico (12 entrevistados), e

trabalhando no nível técnico da “Organização” (75% dos entrevistados), foi destacado que a renda mais citada varia entre R\$ 1.245,01 a R\$ 1.660,00.

Onze dos entrevistados trabalham a mais de 04 (quatro) anos na empresa em estudo, 09 (nove) atuam na “Organização” a menos de um ano, e os demais trabalham na organização de 01 a 04 anos.

### **As ações do líder interferem no desempenho dos liderados e nos resultados da organização?**

Os entrevistados destacaram que o líder é a pessoa que deve orientar os liderados e estimular todos para o alcance dos objetivos pretendidos. A ação do líder interfere de maneira positiva ou negativa quando se fala em desenvolvimento dos recursos da organização, sejam eles humanos, materiais e ou financeiros.

Segundo eles, uma organização funciona em razão de ações de seus colaboradores e principalmente da liderança. O líder precisa perceber as necessidades individuais do grupo e trabalhar para que juntos possam atender aos objetivos da organização.

Para esses colaboradores o papel do líder não é mandar ou fiscalizar, é saber organizar, planejar as atividades, gerenciar de maneira que as pessoas se sintam parte integrante da empresa. Ele tem que ser uma pessoa “transparente”, que saiba lidar com pessoas, que seja comunicativo, que saiba interpretar os fatos, priorizando sempre o bem comum e não o individual.

O líder tem que servir com prazer e dar condições satisfatórias para os liderados desempenharem as suas funções, e conseguir bons resultados junto com a equipe. Ser líder é saber ouvir, ter conhecimento, ser capaz de resolver

problemas, motivar os colaboradores e extrair o máximo de cada um.

Segundo os entrevistados, nem todas as pessoas podem ser líderes, pois não possuem características próprias e isso não propiciará o sucesso deles. Para estes entrevistados o líder ideal, precisa possuir as seguintes características: ser comunicativo; saber lidar com pessoas; respeitar as diferenças; ser comprometido; proativo; ser ético, responsável, honesto; tem que saber motivar com sinergia e qualidade; ser flexível; humilde; ter maturidade emocional; ter conhecimento sobre a área que atua.

Os entrevistados ainda destacaram que além da liderança, outros fatores motivam os funcionários dentro da “Organização”, onde os mais citados foram: salários justos e pagos em dia; reconhecimento do trabalhador por parte da empresa; ambiente de trabalho seguro; benefícios; material adequado; oportunidade de crescimento; harmonia entre os colaboradores.

Com base nos resultados e na discussão teórica apresentada neste trabalho é possível inferir que os colaboradores da empresa em estudo destacam que a liderança interfere no desenvolvimento do grupo e que para se tornar um líder eficiente com resultados eficazes, é necessário possuir as características mínimas apresentadas por eles e que vem ao encontro com que os autores que discutem sobre o tema.

## **5 Considerações finais**

Este artigo teve como objetivo geral analisar sob a ótica dos liderados, o papel do líder em uma empresa que atua no setor sucroalcooleiro, fazendo um cotejo entre os resultados obtidos com a pesquisa e os conceitos já existentes sobre o assunto. Em cima dos resultados percebeu-se

que os liderados ratificaram a informação de que o líder é o grande responsável pelo desempenho dos seus liderados e em consequência disso da organização onde atua.

Para que a gestão seja satisfatória o líder tem que desempenhar o seu papel de tal maneira que seja capaz de influenciar os colaboradores para que em conjunto possam chegar aos objetivos pretendidos pela organização.

O líder é o fator essencial para uma boa gestão, ele é capaz de conduzir o grupo que lidera, e através dessa influencia ele consegue fazer com que os resultados sejam positivos ou negativos. Outros fatores também foram relacionados como sendo essenciais para o desenvolvimento e motivação dos funcionários, como: salários justos e pagos em dia; ambiente de trabalho satisfatório; reconhecimento por parte da organização; materiais adequados para o trabalho, entre outros relatados neste artigo.

A administração deve ser coesa, onde todos estejam direcionados para uma única causa. O líder deve ser híbrido, ele tem que conter elementos diferenciados e que o torna capaz de motivar, servir e dar condição para que os colaboradores executem suas atividades e sintam-se partes integrantes e essenciais dentro da organização.

Percebe-se que todos os aspectos levantados pelos colaboradores pesquisados, vêm ao encontro com o que está explícito nos livros, pois as características apontadas, assim como o papel do líder dentro da organização, são correspondentes com as teorias citadas neste artigo.

Portanto, na “Organização” os liderados têm noção clara de que os trabalhos desenvolvidos por eles e os resultados apresentados tem relação com o papel e atuação do líder no setor onde atuam.

## Referências bibliográficas

CERVO, A. L. C.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: JC Livros Técnicos, 1990.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

## A dança na Educação Física escolar como componente da cultura corporal do movimento

Marcela Pricila Simões Baldam<sup>27</sup>

Lourdes Aparecida Martins<sup>28</sup>

Vanessa Andréa Martins Faria<sup>29</sup>

**Resumo:** A dança sempre esteve presente no cotidiano de nossas vidas desde as sociedades mais antigas. Na área educacional esse espaço foi sendo criado lentamente como atividade da Educação Física. Hoje em dia é indiscutível a importância da dança na Educação Física, que contribui de forma significativa no desenvolvimento motor, cognitivo e sócio-afetivo dos alunos e em sua formação ativa e participativa como cidadão. Neste estudo investigou-se a importância da dança nas aulas de Educação Física.

**Palavras-chave:** Dança. Importância. Educação Física Escolar

---

27 Graduada em Educação Física pela FUNEC de Santa Fé do Sul. SP. marcelinhaldan@hotmail.com

28 Graduada em Educação Física pela FUNEC de Santa Fé do Sul. SP e Mestre em Planejamento e Gestão Ambiental e Cultura na UNIBERO. SP lucampus3@yahoo.com.br

29 Graduada em Educação Física pela Funec de Santa Fé do Sul. SP, Mestre em Bioengenharia pela UNIVAP de São José dos Campos. SP. Graduada em Pedagogia nas FIU. vanessasalvini@hotmail.com

## **Dance in school physical education as a component of the movement body culture**

145

**Abstrat:** Dance has always been present in our everyday lives, from the older societies, In the educational space that was being created slowly as activity Physical Education. Nowadays it is unquestionable the importance of dance in physical education, which can contribute significantly in motor development, cognitive and socio-affective student and his training as active and participatory citizenship. In this study, we investigated the importance of dance in physical education classes.

**Keywords:** Dance. Importance. Physical Education.

## Introdução

A expressão da cultura dos povos desde a antiguidade até os dias atuais foi e ainda é transmitida, segundo Nanni (1998), através dos jogos, dos desportos e da dança. Em todas as épocas da história as danças em especial (considerando-a como conjunto organizado de movimentos ritmados do corpo, acompanhados por música ou não) eram abordadas como manifestação do estado de espírito, das emoções, da expressão, da comunicação do indivíduo e de suas características culturais, assim a emoção interior era traduzida por meio dos gestos e movimentos. Ainda em tempos primitivos, a dança tinha características ritualísticas e lúdicas.

De acordo com Mendes (1987), no período Paleolítico Superior surgem os primeiros registros de atividades dançantes. Nesse período, a preocupação do homem se voltava apenas a procurar alimentos e à sua sobrevivência. Já no período Neolítico, a dança tinha um papel muito importante, cujo desenvolvimento ficava a serviço do sexo masculino, principalmente magos e sacerdotes.

A dança na Índia tinha caráter de intervenção educacional. Ela expressava a integração de elementos opostos como: o sagrado e o profano, o espírito e a matéria. François Delsarte, Ruth Saint-Denis e Ted Shaw, pioneiros da dança moderna, usaram a dança dos povos da Índia para a educação corporal e espiritual.

No Japão, a dança representava rituais festivos que ilustravam lendas ou crenças sobre a relação entre divindades e a natureza, como: plantios de arroz, floração das cerejeiras, da noite do retorno das almas, e outros. A dança era vista nessa época como interpretação de rituais através de uma comunicação corporal que educa o povo (NANNI, 1998).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's) são referências para os Ensinos Fundamental e Médio de todo o Brasil (BRASIL, 1997). O objetivo dos PCN's é garantir a todas as crianças e jovens do país o direito de usufruir do conjunto de conhecimentos reconhecidos como necessários para o exercício da cidadania, respeitando, no entanto, as diversidades regionais, culturais e políticas do país passando a se constituir como referências nacionais comuns ao processo educativo (BRASIL, 1998).

Os PCN's trazem uma proposta que possibilita criar meios a fim de que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos; para construir instrumentos de compreensão do mundo real e participação em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas; criar condições básicas para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não excludente (EVANGELISTA; VIEIRA; SILVA, 2010).

Os PCN's da Educação Física, trazem em seus conteúdos: esporte, jogos, lutas e ginástica. A dança está no bloco de lutas e ginástica, e é uma das opções da Educação Física escolar a ser desenvolvida (EVANGELISTA; VIEIRA; SILVA, 2010). Desse modo, Moreira (2009) defende que a dança deve integrar o conteúdo disciplinar da Educação Física e deve também apresentar objetivos, procedimentos e avaliações.

Bratch e Crisorio (2003) afirmam que a Educação Física na sociedade tem se legitimado, na maioria das vezes, como um conhecimento biologizado, ou seja, as práticas pedagógicas são desculturalizadas, mecanizadas.

Seguindo o pensamento de Bratch e Crisorio (2003), pode-se perceber que os professores ao trabalhar a dança na escola, ou seja, nas aulas de Educação Física, não a usam como instrumento que produz e reproduz conhecimento e,

que trás aos alunos possibilidades de emancipação e descobertas, através de atividades que visam a construção da aprendizagem com o professor mediador desse conhecimento. Dessa forma pode-se perceber uma prática desculturizada, ou seja, mecanizada, onde os alunos apenas imitam os gestos do professor.

A Educação Física vista como área de conhecimento escolar, realiza sua intervenção pedagógica tendo como objeto de ensino a cultura corporal de movimento, isto é, a Educação Física pode ser considerada única, pois ela é o espaço/tempo escolar em que os elementos da esfera da cultura corporal de movimento são tematizados: os esportes, os jogos, as danças, as ginásticas, as lutas, as brincadeiras, entre outros temas da cultura, que são colocados no plural, no sentido de serem produzidos pela humanidade e parte do seu patrimônio cultural, mas também pela pluralidade de sentidos/significados, sendo jamais fixos, acabados, estáticos e homogêneos (FARIA, 2004).

Bracht (1997 apud FARIA, 2004) afirma que se a princípio estamos falando das mesmas práticas culturais, delimitadas por outras abordagens da Educação Física, a representação da cultura corporal de movimento possui diferenças importantes no plano pedagógico. A principal delas é que esses saberes são interpretados no plano da cultura, sendo entendidos como produtores de sentidos mediados simbolicamente onde a cultura é o elemento-chave para o empreendimento educativo. Desse modo, isso vai indicar desdobramentos importantes na prática pedagógica da Educação Física, ou seja, as práticas corporais de movimento devem ser estudadas na escola, vista como uma complexa estrutura social de significados em contextos e processos históricos específicos.

Assim, ao se falar em dança, um dos conteúdos da cultura corporal de movimento, Brasileiro (2003) afirma

que ela possibilita a compreensão e apresentação das práticas culturais de movimento dos povos, é a autoafirmação de quem somos e do que somos proporcionando encontro do homem com sua história.

A dança esteve sempre presente no cotidiano, desde as sociedades mais antigas, no entanto na área educacional, esse espaço foi sendo criado lentamente, sendo iniciado como atividade apenas as pessoas do sexo feminino como atividade da Educação Física (CORREIA, 1998).

A partir do século XIX, surgem duas vertentes acerca da formalização do aprendizado da dança: a moderna (que surgia com o prenúncio da Dança Criativa ou Dança/Educação), e a acadêmica tradicional (a Dança/Arte ou espetáculo). Tais vertentes demandam dos professores competências distintas para o ato de ensinar. A nova tendência da dança converge para o movimento humano expressivo e assim, o ensino da dança moderna passa, gradativamente, a integrar o currículo escolar (NANNI, 1998).

A “dança criativa” ao lado da “dança educativa” ou da “dança educação” no mundo ocidental são quase que consensualmente, aceitas como modalidades similares de educação para crianças na área de dança no contexto escolar. Essa modalidade, no Brasil, foi também batizada de “expressão corporal”, “dança expressiva”, “Laban” ou até mesmo “método Laban”. Da mesma forma que em outros lugares do mundo, muitos professores brasileiros acreditam ser possível e conveniente trabalhá-la como modalidade de “dança” no currículo escolar nas aulas de Arte, Educação Física ou na Educação Infantil (MARQUES, 2007).

Laban (1990) em sua obra destaca a importância da dança educativa que estimula todos os seus aspectos corporais e mentais, abrangendo uma nova forma de dança cênica e social. Descreve a diferença entre a dança

tradicional e a moderna, onde a primeira está envolvida por uma estilização que abrange uma parte restrita da expressão do movimento humano, e a segunda se fundamenta no fluxo de movimento que se estende por todas as articulações. O autor chama essa técnica de dança “livre”, ou seja, livre de um estilo idealizado segundo normas específicas.

Na dança moderna existem ritmo e elementos que fazem parte da nossa bagagem e experiências humanas. Desse modo ao descobrir esses elementos e utilizá-los ao dançar estaremos próximos a compreender nós mesmos e a estimular nosso potencial, integrando o conhecimento intelectual com a habilidade criativa.

### **Considerações finais**

Podemos constatar que o conteúdo dança ao ser inserido nas aulas de Educação Física é um importante instrumento sobre a reprodução da cultura, pois, através da dança pode-se reproduzir o universo das experiências vividas. A dança prepara o ser humano em seus aspectos: motores, cognitivos e sócio-afetivos. Essa arte em seu aspecto educativo proporciona meios de emancipação do aluno, meios de socialização dos mesmos, desenvolve as potencialidades do aluno e explora seu processo criativo, a consciência do seu próprio espaço e do espaço do próximo. Quem dança é capaz de construir seu próprio mundo de conhecimento por meio das vivências culturais.

### **Referências bibliográficas**

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Educação Física** /Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro07.pdf>> Acesso em: 14 abr. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Educação Física** /Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1998. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/fisica.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

BRASILEIRO, L. T. O conhecimento no currículo escolar: o conteúdo dança em aulas de Educação Física na perspectiva crítica. **Revista Movimento**, Porto alegre, v. 8, n. 03, p. 5-18, 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/2646/1272>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

BRASILEIRO, L. T. O conteúdo “dança” em aulas de educação física: temos que ensinar? **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 6, p. 45-58, 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fef/article/view/56/55>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

BRACHT, V. **Educação física e aprendizagem social**. Porto Alegre: Magister, 1992.

BRACHT, V.; CRISORIO, R. **Educação física no Brasil e na Argentina: identidade, desafios e perspectivas**. Campinas: Autores Associados; Rio de Janeiro: PROSUL, 2003. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=j2EuYbjCRIAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Identidade+e+epistemologia:+introdu%C3%A7%C3%A3o.+In:+BRACHT,+V.%3B+2003&ots=77WauwNFfH&sig=NbnRCBoMnAPR959J4H0B6gx2Tds#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 1 maio 2013.

CORREIA, A. M. Dança e educação física: uma abordagem histórica da disciplina rítmica na escola nacional de educação física e Desportos. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DO ESPORTE, LAZER E**

**EDUCAÇÃO FÍSICA**, 6, 1998, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Central da Universidade Gama Filho, 1998.

EVANGELISTA, L. A.; VIEIRA, J. D.; SILVA, A. C. O contexto dança na percepção dos professores de educação física escolar da cidade de Porto Velho/RO. In: **SEMANA EDUCA**, 1, 2010, Porto Velho. Anais... Porto Velho: [S.n.], 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/semanaeduca/article/viewFile/122/162>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

FARIA, E. L. Conteúdos da educação física escolar: reflexões sobre educação física e cultura. **Revista Mineira de Educação Física**, Viçosa, v. 12, n. 02, p. 124-142, 2004. Disponível em: <<http://www.revistamineiradeefi.ufv.br/artigos/arquivos/aaad2796485e4a0b270b4ee0af>>. Acesso em: 02 maio 2013.

LABAN, R. **Dança educativa moderna**. São Paulo: Ícone, 1990.

MARQUES, I. A. **Dançando na escola**. São Paulo: Cortez, 2007.

MENDES, M. **A dança**. São Paulo: Ática, 1987.

MOREIRA, E. C. **Educação física escolar: desafios e propostas** 1. 2. ed. Jundiaí: Fontoura, 2009.

NANNI, D. **Dança-educação: pré-escola à universidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

# Identidade profissional e formação do professor da educação superior: abordagem teórica

153

Jovana Rufino Barbais<sup>30</sup>

**Resumo:** O intuito deste artigo é apresentar o papel do professor frente às mudanças ocorridas na sociedade contemporânea, tendo como foco a Educação Superior; abordar sobre a aprendizagem obtida por este professor e a sua flexibilidade para lidar com as transformações ocorridas no ambiente acadêmico. A questão central que alavanca o estudo é: “Qual o preparo do professor de Educação Superior para lidar com as cobranças de um alunado que está cada dia mais focado em sua empregabilidade, na ascensão profissional e no conceito de uma titulação para melhoria na carreira”? A abordagem sobre sua qualificação, tem o intuito não de sanar problemas, mas apresentar algumas variáveis que possam ser utilizadas para melhoria da relação ensino aprendizagem na Educação Superior.

**Palavras-chave:** Educação Superior, Professor, Empregabilidade e Ambiente Acadêmico.

---

30 Especialista em Gestão Empresarial; Controladoria pelas Faculdades Integradas Urubupungá (FIU). Professora nas FIU, prof\_jovana@yahoo.com.br

## **Professional identity and of the teacher of the superior education: theoretical approach**

**Abstract:** The aim of this Article is to present the role of the teacher front changes in contemporary society, taking as its focus the Higher Education; address on the learning achieved by this professor and its flexibility to cope with the changes in the academic environment. The central question that handle the study is: “What is the preparation of teachers of Higher Education to deal with the charges of a students that is each day more focused on their employability, professional advancement and the concept of a titration for improvement in career”? The approach on their qualifications, have the intention not to remedy problems, but present some variables that can be used to improve the teaching-learning relationship in Higher Education.

**Keywords:** Superior education, Teacher, Empregabilidade and Environment Academic.

## 1 Introdução

A cada dia somos abarrotados com informações provenientes de várias mídias, que nos apontam a necessidade de melhoria nos processos educacionais em nosso país. Abordam sobre a desvalorização do professor, da falta de motivação dos mesmos em aprimoramentos profissionais, ausência de incentivo à sua formação continuada, entre outras variáveis.

Mas, o que não se divulga é uma reflexão sobre quais elementos seriam essenciais para a formação de um professor que queira atuar na Educação Superior. Ou melhor: como se aprende a ser professor? Como este sujeito constrói o conhecimento pedagógico necessário para atuar como Educador em Curso Superior?

Há diversos trabalhos que norteiam a formação do professor do Ensino Básico, mas e para o Professor Universitário? Quais são suas angústias, sabores e dissabores, pontos fortes e pontos fracos no trabalho com a Educação Superior?

No Ensino Superior, em conversas informais, ouve-se que o Professor não sabe dar aula, não tem uma boa didática, não se preocupa com os problemas de seus alunos, não consegue envolver a classe para que possa desenvolver uma aula motivadora.

Nossa sociedade passa constantemente por várias mudanças, culturais, tecnológicas, comportamentais. Estamos vivendo cada vez mais com uma diversidade de pessoas muito heterogêneas e nem sempre o professor tem o preparo para lidar com essas transformações.

O aluno que ingressa no Curso Superior vem atrás de: empregabilidade, melhoria profissional, crescimento na profissão escolhida. Por isso, antes de despertar as

competências necessárias para o desenvolvimento desse acadêmico, há a necessidade de verificar a preparação de quem o irá acolher em um curso de graduação; quem vai considerar suas expectativas; quem sabe identificar o conteúdo e as condições necessárias para a formação do profissional.

O objetivo deste estudo é: a) identificar a preparação do professor do Ensino Superior em lidar com as demandas sociais de formação desse alunado para a empregabilidade; b) identificar se há a preocupação com o desenvolvimento humano do aluno; c) se existe sensibilidade que venha a valorizar os saberes da experiência do ingressante; d) se há preocupação no desenvolvimento de uma aprendizagem compartilhada; e) se existe aprimoramento constante na integração teoria/prática. Enfim, se o professor universitário está preparado para desenvolver o aluno como pessoa e profissional capacitado para o mercado de trabalho.

Na edificação da metodologia foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias de pesquisa, conforme a busca pelas informações em livros, periódicos e sites com credibilidade reconhecida.

No desenvolvimento do tema foi aplicada a Pesquisa Descritiva, uma vez que ela "... observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los". (Cervo e Bervian, 2002, p. 66)

## **2 Identidade Profissional**

Na concepção de Pimenta (2008), a identidade é um processo em construção proveniente do contexto histórico em que o sujeito está situado, ou seja, algumas profissões chegaram a desaparecer, enquanto outras precisam estar abertas a novas demandas da sociedade.

Uma identidade profissional se constrói, pois, a partir da significação social da profissão, da revisão constante dos significados sociais da profissão: da revisão das tradições. Mas também da reafirmação de práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. Práticas que resistem as inovações porque prenes de saberes válidos às necessidades da realidade. (PIMENTA, 2008, p. 19).

Nessa perspectiva, há de se destacar que os alunos ingressos em cursos de formação inicial para Docentes, já têm saberes do que é ser professor, tendo por base suas experiências e vivências na vida escolar, em que muitos identificam o conteúdo ministrado por estes professores e não de sua didática, ou preparação para se tornarem cidadãos do mundo, daí surge à questão: Quais variáveis que realmente os prepararam para se tornarem cidadãos do mundo, uma formação humana? O que esse despreparo reflete no ensino aprendizagem desse docente que almeja trabalhar com o Ensino Superior?

Há a necessidade de verificar se esse profissional está identificado com a profissão escolhida, se tem o preparo para lecionar numa instituição de ensino superior.

A cada dia surge um alunado cada vez mais exigente, com perspectivas de aprendizagem que venha a melhorar sua empregabilidade, sendo que em nossa sociedade contemporânea, o aluno não está preparado para o mercado de trabalho e seu desejo é encontrar ou garantir a ascensão profissional na carreira escolhida.

Para Kleber e Trevisan (2010, p. 78),

[...] quem ocupa uma carteira no ensino superior não tem espírito aventureiro, caso

contrário, procuraria outro caminho, menos espinhoso. O que este aluno quer é um emprego de qualidade, primeiro passo da estrada até o topo imaginado, uma escolha que é apenas conceito pessoal ou produto de determinada visão de mundo. Sem dúvida, o aluno quer da escola uma proposta de rota na direção do sucesso profissional. Em outras palavras, o aluno busca na educação superior um disfarçado tutor para seu projeto de desempenho profissional.

O professor precisa desenvolver a capacidade e competência para direcionar o aluno a conhecer sua identidade como estudante, porém: Como o professor pode ajudar nessa caminhada, se ele mesmo não teve o preparo para direcionar a própria carreira? Sua opção profissional foi pensada, refletida, qualificada, obra do acaso? Estas percepções são fundamentais para o desenvolvimento de carreira docente.

### **Educação Superior e o Papel do Professor Universitário**

Franco (1998) identifica que as instituições de ensino superior são responsáveis pelo processo de ensino, pesquisa e socialização, sendo que os compromissos internos precisam no mínimo, equilibrar-se com os compromissos externos da escola, pois, elas são as responsáveis pela formação de educadores que estarão dentro das salas de aula, promovendo a interação indivíduo com a realidade.

Segundo Cienglinski (2013, p. 30) “os cursos para a formação de professores ainda patinham na tarefa de formar um educador capaz de responder a desafios atuais da educação básica brasileira”.

A autora ainda esclarece que “os currículos das graduações de pedagogia e licenciaturas são muito teóricos e

pouco práticos. O diferencial de quem acerta na preparação dos professores do futuro é saber aproximar a formação da realidade da escola”.

Tendo a relevante preocupação em preparar os alunos para que venham a prosperar em suas respectivas áreas de atuação, há a necessidade de se fazer um levantamento sobre o preparo do professor de Ensino Superior para lidar com esta nova configuração de anseios deste alunado.

Percebe-se que o que há de concreto na atualidade é a oferta de cursos de Mestrado com o intuito de preparar o professor para o Ensino Superior, com o objetivo de desenvolver conhecimentos e habilidade para a realização de pesquisas científicas, mas infelizmente, não agregam de um modo geral a formação pedagógica.

Gil (2007, p. 20-21), esclarece que esse conceito parte da própria CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), fundação do Ministério da Educação (MEC), onde:

“...estabelece que o tempo médio para a conclusão de um curso de mestrado é de dois anos. Assim, não seria cômodo para um candidato ao grau de mestre cursar disciplinas de caráter didático-pedagógico, além das correspondentes ao seu centro de interesse e ainda desenvolver as atividades necessárias para a conclusão da pesquisa”.

O autor ainda esclarece que para qualificar um profissional há a necessidade de se identificar uma serie de fatores, descrições do cargo, aptidões, conhecimentos, entre outros. A profissão de docente é muito complexa, pois estabelece o desempenho de vários papéis. A missão principal de um professor não é o de apenas ensinar, como ainda é

visto pela sociedade, e sim, de ajudar o aluno a aprender, discernir, esmiuçar seu próprio conhecimento.

Aprimorar ou desenvolver várias habilidades não é uma tarefa fácil para nenhum profissional, mas a partir do momento que se tem consciência de seus anseios profissionais, da extensão de competências que precisa aperfeiçoar para que dê um norte certo na carreira e se identifique com a profissão escolhida, o professor começa a moldar o seu perfil profissional.

Elaine MacEwan (2002) citada por Gil (2007, p. 26-27), apresenta dez traços que considera características do professor altamente eficaz:

### **Traços Pessoais:**

1. É apaixonado e dirigido para a missão: Ele sente tanto uma vocação para ensinar quanto uma paixão para ajudar os alunos a aprender e a crescer.
2. É positivo e real: Ele demonstra qualidades de humanidade, empatia, respeito e justiça no relacionamento com estudantes, pais e colegas.
3. É um professor-líder: Ele afeta positivamente as vidas dos estudantes, dos pais e dos colegas.

### **Traços que referem-se aos resultados pretendidos:**

4. Está constantemente alerta ao que ocorre na classe. Ele está permanentemente sintonizado com a classe, está ciente do que nela ocorre e detém completo controle de três aspectos críticos em sala de aula: administração e organização da classe, engajamento dos estudantes e administração do tempo.
5. Tem estilo. Ele manifesta um estilo pessoal e único, que é capaz de produzir drama, entusiasmo,

- vivacidade, humor, carisma, criatividade e romantismo no ensino.
6. É motivador. Ele confia em sua própria habilidade para fazer a diferença na vida dos estudantes e implacavelmente pressiona e persuade os estudantes a manter o comportamento e as expectativas no nível mais alto possível.
  7. Apresenta eficácia instrucional. Ele é um comunicador competente, com um amplo repertório de habilidades essenciais, comportamentos, modelos e princípios que conduzem ao aprendizado mesmo os estudantes mais relutantes. Ele é competente para planejar as aulas, apresentar seu conteúdo, administrar o clima da classe e avaliar os estudantes.

### **Traços referentes à vida intelectual:**

8. Detém conhecimento teórico. Ele apresenta não apenas amplo domínio do conteúdo da disciplina, mas também dos resultados pretendidos pela escola e pela sociedade.
9. Possui a sabedoria das ruas. Ele possui aqueles conhecimentos sociais derivados da experiência do dia a dia. Conhece os estudantes, a escola e a comunidade em que leciona e utiliza esses conhecimentos para solucionar problemas no cenário educativo.
10. Tem muita capacidade intelectual. Ele é metacognitivo, estratégico, reflexivo, comunicativo e responsivo.

Conforme elucidada a autora, o profissional professor precisa ter visão sistêmica sobre seu papel na Educação, identificar tudo o que acontece ao seu redor, agregar conhecimento acadêmico e profissional, levando ao interesse e motivação do alunado, ter desenvolvimento contínuo de suas capacidades para aprimoramento intelectual, ter inteligência emocional e social para lidar com as diferenças *humanas, ou seja, ser um profissional múltiplo. Será que*

*estão preparados para lidar com tanta responsabilidade?*  
Fica a incógnita.

## O Ensino Superior

O Ensino Superior a cada dia traz novos desafios com a intenção de reter seus acadêmicos e desenvolver técnicas que ajudem os professores a conduzir de maneira satisfatória os alunos desta nova geração que traz consigo uma bagagem cultural, tecnológica muito grande, com uma grande gama de informações que precisam ser transformadas em conhecimento para que tenham a tão almejada aprendizagem e possam concorrer ao acirrado mercado de trabalho.

A pesquisadora Angela McGlynn (2013), professora emérita do curso de psicologia da Mercer County Community College, em West Windsor, Nova Jersey (EUA), tem como esteio de suas pesquisas a utilização dos princípios da terapia sistêmica, na qual há uma relação do comportamento psíquico das pessoas com a dinâmica de suas relações, revelando técnicas que facilitam o trabalho do professor em sala de aula, para que estimule a aprendizagem, haja a motivação dos estudantes, principalmente, de graduação.

Esclarece sobre a necessidade de criarem aulas mais alternativas, menos expositivas, onde haja uma constante alteração no ritmo da classe, para que ocorra maior participação do alunado.

A autora acredita na necessidade de utilização dos recursos tecnológicos junto à nova geração, que denomina de “nativos do mundo digital”, porém, com coerência e buscando adequar esta tecnologia às necessidades de aprendizagem e não simplesmente adaptá-las as suas aulas.

A pesquisadora julga importante propiciar, para retenção deste alunado evitando a evasão escolar, uma interação

no primeiro dia de aula, em que defende a integração e troca de contatos entre aluno e professor, incitando nos professores um bom contato visual para que fique um gostinho de quero mais neste acadêmico, a vontade de retornar.

Outro ponto de extrema importância defendida pela autora aborda sobre as mudanças detectadas em alguns professores que estão procurando se reunir mais, trocar informações sobre suas aulas, sua metodologia de trabalho, feedback de seu alunado, criando assim, o compromisso com a melhoria de sua didática, com o desafio de se tornarem bons profissionais. Já na concepção de Cunha et al (2001, p.143) há algumas inovações que podem auxiliar na emancipação do ensino superior, como:

Ruptura com a forma tradicional de ensinar e aprender e/ou com os procedimentos acadêmicos inspirados nos princípios positivistas da ciência moderna; Gestão participativa, onde os sujeitos do processo inovador sejam protagônicos da experiência, desde a concepção até a análise dos resultados; Reconfiguração de saberes, onde se anulam ou diminuem as clássicas dualidades entre saber científico/saber popular, ciência/ cultura, educação/trabalho etc.; Reorganização da relação teoria prática, rompendo com a clássica proposição de que a teoria precede a prática, dicotomizando a perspectiva globalizadora e Perspectiva orgânica no processo de concepção, desenvolvimento e avaliação da experiência desenvolvida.

O professor que interage com seus alunos, busca compartilhar conhecimentos, anseia por trocas de experiências que venham a estreitar as relações docente-discente,

tendo a relevante preocupação em participar da criação/recriação de seu meio, modificando e melhorando sua relação com o ensino aprendizagem, reproduzindo em seu ambiente de trabalho, para a satisfação e motivação na capacitação acadêmica adquirida.

### **3 Considerações finais**

A relevância do professor do Ensino Superior passa pelo conhecimento das várias áreas de aprendizagem que o cerca, como sua identificação com o que faz, história, competências, motivações, dedicação e comprometimento com a Educação Superior.

O conhecimento de seu campo de atuação o leva a encontrar seu perfil profissional e a buscar aprimoramento contínuo, pois a cada nova geração surge inúmeras necessidades a serem sanadas. O aluno dos cursos de graduação está preocupado com a sua empregabilidade, seu desempenho profissional na carreira que venha a escolher.

Aliar estas necessidades aos conhecimentos teóricos e práticos de sua área de atuação não é tarefa fácil para o professor que muitas vezes possui a formação tradicional adquirida em sua graduação.

Ponto a se destacar é a cobrança de um aperfeiçoamento profissional, da titulação de mestre ou doutor, que em muitos casos, não apresenta bagagem pedagógica necessária para ser um bom docente e sim um pesquisador, distanciando ainda mais a questão do ensino-aprendizagem em sala de aula.

Porém, uma dúvida ou questionamento fica evidente neste trabalho teórico sobre a Formação do Professor de Educação Superior: Quem está preparado para lidar com esta nova identificação profissional? Como se preparar? O que é mais relevante em sua atuação? Estas são questões

sugestionadas para serem pensadas, refletidas, pois estamos sempre em constante procura da melhoria do Ensino – Aprendizagem em nossa tão saturada Educação.

### Referências bibliográficas

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CIEGLINSKI, Amanda. Professor do amanhã. **Ensino Superior**, São Paulo, v. 15, n. 174, p. 30-34, 2013.

CUNHA, Maria Isabel; LINHARES, Célia Frazão; LUCARELLI, Elisa et al. **Ensinar e aprender: sujeitos, saberes e pesquisa**. Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino (ENDIPE). 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

FRANCO, Édson. **Utopia e realidade: a construção do Projeto Institucional no Ensino Superior**. Brasília: Univer-  
sa, 1998. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Didática do Ensino Superior**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

KLEBER, Klaus; TERVISAN, Leonardo (Org). **Produzindo capital humano: o papel do ensino superior privado como agente econômico e social**. São Paulo: Editora da Cultura, 2010.

MCGLYNN, Angela. Guia para a autonomia. Entrevista à Revista: **Ensino Superior**. Ano 15. nº 175, 2013.

PIMENTA, Selma Garrido (Org). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

# Considerações: Os direitos fundamentais e a dignidade humana

## Considerations: on fundamental rights and human dignity

José Vieira<sup>31</sup>

### 1 Introdução

O princípio da dignidade da pessoa humana surge como uma conquista em determinado momento histórico. Para valer, efetivamente, foram positivados no texto constitucionais dos países que o adotaram.

Tem como finalidade tutelar à pessoa humana, garantindo-lhe uma existência digna.

Como é importante a sua função, especialmente na ordem jurídica constitucional brasileira, cumpre analisar alguns de seus aspectos.

Inicialmente, pretendemos no presente trabalho, pesquisar o surgimento dos Direitos fundamentais do homem. Importa observar também, o surgimento e o significado do princípio da dignidade da pessoa humana, e analisando sua conceituação a partir do cristianismo, (aspectos religiosos), da filosofia e da doutrina jurídica.

Após estas considerações, resta observar a denominação do princípio da dignidade da pessoa humana como princípio ou valor e os critérios a serem utilizados em caso de colisão deste com os demais princípios que informam o sistema constitucional.

31 José Vieira: advogado e Mestre em Direito, professor nas Faculdades Integradas Urubupungá, Pereira Barreto.

O professor WILLIS SANTIAGO GUERRA FILHO, em sua obra *Processo Constitucional e Direitos Fundamentais*, ao comentar sobre colisão de princípios, ensina que “para resolver o grande dilema da interpretação constitucional, representado pelo conflito entre princípios constitucionais, aos quais se deve igual obediência, por ser a mesma a posição que ocupam na hierarquia normativa, se preconiza o recurso a um ‘princípio dos princípios’, o princípio da proporcionalidade, que determina a busca de uma ‘solução de compromisso’, na qual se respeita mais, em determinada situação, um dos princípios em conflito, procurando desrespeitar o mínimo ao(s) outro(s), e jamais lhe(s) faltando minimamente com o respeito, isto é, ferindo-lhe seu ‘núcleo essencial’”.

## 2 Dos direitos fundamentais

A tutela de direitos fundamentais é inerente ao Estado Democrático de Direito, consubstanciando, inclusive, em parâmetro para a verificação do grau de democracia de uma sociedade.

Como bem salienta J. J. Gomes Canotilho: “A posição de direitos fundamentais significa a incorporação na ordem jurídica positiva dos direitos considerados naturais e inalienáveis do indivíduo.”

Dessa forma, nas sociedades democráticas, tais direitos são concebidos como normas constitucionais, porquanto apenas dessa forma estarão colocados no lugar mais alto das fontes de direito e terá maior efetividade.

O eminente Ministro do Supremo Tribunal Federal GILMAR FERREIRA MENDES, ao escrever sobre o tema dos direitos fundamentais, assinala, acertadamente, que:

“Os direitos fundamentais são, a um só tempo, direitos subjetivos e elementos

fundamentais da ordem constitucional objetiva. Enquanto direitos subjetivos, direitos fundamentais outorgam aos seus titulares a possibilidade de impor seus interesses em face dos obrigados. Na sua dimensão como elemento fundamental da ordem constitucional objetiva, os direitos fundamentais – tanto aqueles que não asseguram, primariamente, um direito subjetivo, quanto aqueles outros, concebidos como garantias individuais – formam a base do ordenamento jurídico de um Estado de Direito democrático.

Na sua acepção tradicional, os direitos fundamentais são direitos de defesa, destinados a proteger determinadas posições subjetivas contra a intervenção do Poder Público seja pelo não-impedimento da prática de determinado ato, seja pela não-intervenção em situações subjetivas ou pela não-eliminação de posições jurídicas.

### **3 Os direitos humanos fundamentais**

A liderança política possui vital importância para a implementação e concretização dos direitos humanos fundamentais, pois sem um líder com ideologias claras, metas traçadas e uma organização na implantação de políticas públicas, com o escopo de criar os instrumentos necessários e suficientes para buscar os princípios preconizados pela Constituição Federal de 1988, não se implementam os direitos humanos fundamentais.

A Carta Magna de 1988 enuncia no art. 1º o seguinte:

“A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito

e tem como fundamentos: a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político.”

Historicamente, o surgimento dos Direitos humanos, segundo alguns constitucionalistas que se posicionam no sentido de que os Direitos Fundamentais surgiram a partir do ano de 1215, com a outorga da Magna Carta pelo rei inglês João Sem Terra, ou de outros que argumentam que os Direitos Fundamentais surgiram a partir da Revolução Francesa, em 1789, onde realmente foram efetivamente proclamados.

Conforme pesquisa, ficou demonstrado que o rei Hamurabi (1792 a 1750 A.C.), há mais de 3.800 anos, ao mandar redigir o famoso Código de Hamurabi já fazia constar alguns Direitos Humanos. Neste código nas disposições finais se fez constar que aos súditos era proporcionada moradia, justiça, habitação adequada, segurança contra os perturbadores, saúde e paz.

Podemos observar que os Direitos humanos foram concessões espontâneas de um monarca com poderes absolutos, já com uma visão humanística. Nesta linha de raciocínio, podemos mencionar o rei Hamurabi, da Babilônia, o imperador Claudius Tiberius, de Roma, Frederico II, da Suábia, imperador das Duas Sicílias e do Sacro Império Romano, na primeira metade do século XIII.

Segundo ALVES, Cléber F. O princípio Constitucional da Dignidade da pessoa humana: o enfoque da Doutrina social da Igreja, p. 13-14. Na antigüidade clássica já se fazia menção à dignidade da pessoa humana, com o estabelecimento de leis destinadas a resguardar e proteger o indivíduo e traz o exemplo do Código de Hamurabi da Babilônia e da Assíria e o Código de Manu, na Índia, que consiste numa coleção de preceitos religiosos, morais, jurídicos e

políticos, representando as grandes expressões de defesa da dignidade e dos Direitos do ser humano.

“Faz igual referência à China e aos preceitos das Escrituras Sagradas do povo hebreu, descrevendo a “regra de ouro”: não façam a outro o que não queres que façam a ti, dando ensejo ao respeito da dignidade do semelhante com base na consciência da própria dignidade. Destaque da mesma ordem merece o pensamento greco-romano que lançou reflexões filosóficas a respeito da natureza humana. Mas a dignidade humana para o autor encontra seu marco fundamental na doutrina cristã.

No entanto, SILVA, José Afonso. Na sua obra, Curso de Direito Constitucional Positivo, p. 154-155, alguns antecedentes formais das declarações de Direitos, embora de alcance limitado aos membros da classe dominante, foram sendo elaborados como o veto do tribuno da plebe contra ações injustas dos patrícios em Roma, a lei da Valério Públicola proibindo penas corporais contra cidadãos em certas situações até culminar com o Interdicto de Homine Libero Exhibendo, remoto antecedente do Habeas Corpus.

Verifica-se que os Direitos Humanos encontram diferentes inspirações, todos no afã de preservar Direitos e garantias essenciais à própria existência do homem. Pode-se, portanto, dizer que encontram diferente fundamentação, em que pese à prevalência da doutrina cristã nesse sentido. Segundo os constitucionalistas, os Direitos fundamentais apresentam-se sob as bases do cristianismo e do jusnaturalismo, aliados, por sua vez, às condições reais ou históricas em relação às declarações do século XVIII (momento histórico que revelam a contradição entre o regime da monarquia absoluta, e uma sociedade nova tendente à expansão comercial e cultural, o que acarretou a crise).

O pensamento cristão inspirou de modo particular, a doutrina francesa. Não o cristianismo que vigorava no século XVIII onde o clero apoiava a monarquia absoluta, mas o primitivo, que continha uma mensagem de libertação do homem, na sua afirmação da dignidade eminente da pessoa humana, porque o homem é uma criatura formada à imagem de Deus, e esta dignidade pertence a todos os homens sem distinção, o que indica uma igualdade fundamental de natureza entre eles. A doutrina do Direito natural dos séculos XVII e XVIII, fundada assim na natureza racional do homem, igualmente influenciou a declaração francesa.

A grande maioria dos constitucionalistas encontra no cristianismo o reconhecimento do valor da pessoa humana. Foi com o seu advento que a pessoa veio a ter o status de valor essencial. Para alguns “até o cristianismo, pessoas eram só os seres excepcionais que desempenhavam na sociedade os primeiros papéis; a partir do cristianismo, qualquer ser humano passou a ser pessoa, através das idéias do amor fraterno e da igualdade perante Deus”.

A doutrina cristã foi a maior responsável para a concepção de dignidade da pessoa humana, segundo alguns constitucionalistas.

Foi nos Estados Unidos que surge a primeira declaração de Direitos fundamentais moderno. A Declaração de Direitos do Bom Povo de Virgínia, datada de 12 de janeiro de 1776, foi inspirada nas teorias de Locke, Rosseau e Montesquieu, e se preocupava, basicamente, com a estrutura do governo democrático e o sistema de limitação de poderes do rei, protegendo os indivíduos contra sua arbitrariedade.

Para a entrada em vigor da Constituição dos Estados Unidos da América que, inicialmente não possuía declaração de Direitos fundamentais do homem, era necessária a ratificação de pelo menos nove dos trezes Estados

independentes, que para tanto, exigiram a introdução, na Constituição, de uma Carta que garantisse esses Direitos. Assim, surgiram as primeiras Emendas à Constituição de Filadélfia, aprovadas em 1791, às quais se acrescentaram outras até 1795, que constituem a Declaração de Direitos do povo americano, enunciando a liberdade de religião, de culto e de imprensa, inviolabilidade da pessoa, Direito de defesa e de propriedade, entre outros Direitos.

Devemos mencionar também, à Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão adotada pela Assembléia Constituinte francesa em 27 de agosto 1789 que representou o pensamento político, moral e social de todo o século XVIII.

A Constituição americana com seus dezessete artigos declara os princípios da liberdade, igualdade, propriedade e legalidade e as garantias individuais liberais que ainda podem ser vislumbradas nas declarações hodiernas.

Após a proclamação da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão no sentido de que deveria atingir a todas as pessoas, independente de sua nacionalidade, vinte e um países da América se reuniram no México no início do ano de 1945, firmando a Carta das Nações Unidas, com a idéia do respeito aos Direitos fundamentais. Em consequência, foi redigida a Declaração Universal dos Direitos do Homem, em que se reconhece, solenemente, a dignidade da pessoa humana como base da liberdade, da justiça e da paz, além de outros ideais.

A ONU com a finalidade de garantir a eficácia das normas esposadas na Declaração de Direitos tem patrocinado a efetivação de Pactos e Convenções internacionais, no intuito de assegurar os Direitos fundamentais do homem.

Nesse sentido, são expressivos o Pacto Internacional de Direitos Cívicos e Políticos e o Pacto Internacional de

Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, aprovados pela Assembléia Geral, em Nova York, em 16 de dezembro de 1966, submetidos à ratificação dos Estados interessados, aderindo o Brasil a esses pactos, a partir de 24 de janeiro de 1992.

Embora havendo sempre um interesse da classe “política” em divulgar qualquer ação que visa valorizar e assegurar os Direitos fundamentais do homem, em varias regiões internacionais, este interesse não era visto com bons olhos pela classe política dominante.

Portanto, o primeiro documento internacional que procurou assegurar estes direitos, foi a Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem, abrigando a maioria dos Direitos individuais e sociais inscritos na Declaração Universal de 1948, aprovada na Conferência Internacional Americana em 30 de março a 02 de maio de 1948, juntamente com a Carta Internacional Americana de Garantias Sociais, consubstanciando os Direitos sociais do homem americano.

Uma das mais importantes, contudo, foi a Convenção Americana de Direitos Humanos, chamada Pacto de San José de Costa Rica, adotada nesta cidade em 22 de novembro de 1969 que também institucionaliza como meios de proteção daqueles Direitos, a Comissão Interamericana de Direitos Humanos e a Corte Interamericana de Direitos Humanos que vigora desde 18 de junho de 1978. No Brasil, embora em vários países já vigorava, no Brasil, só veio a vigorar em 1992.

Para possibilitar que estes Direitos humanos consagrados nos documentos internacionais, aos quais aderiram muitos países, inclusive o Brasil, para sua efetivação, fizeram-se necessária a positivação desses Direitos no texto das constituições, em razão de que as mencionadas declarações

não possuíam força e careciam de instrumentos que lhes outorgassem eficácia.

Na África do Sul, os direitos fundamentais são considerados a pedra angular da democracia em vigência. Além de ter como princípios os da dignidade humana, igualdade e liberdade, a Constituição da África do Sul ordena que o Estado sul-africano respeite, proteja e promova os direitos fundamentais nela expressos. Os direitos fundamentais devem orientar todos os Poderes de Estado e os seus órgãos. Ponto interessante é o reconhecimento expresso dos direitos fundamentais da carta de direitos sul-africana serem aplicáveis, inclusive, a pessoas jurídicas, conforme o caso. Falando-se especificamente da aplicação processual dos direitos fundamentais, a Constituição sul-africana determina que as cortes podem utilizar os elementos de common law, ou seja, costumes para que os mesmos possam alcançar pontos não ainda esclarecidos pela legislação e garantir efetiva aplicação.

#### **4 A dignidade da pessoa humana**

A dignidade humana não constitui um valor ligado apenas à personalidade do ser humano, mas também representa garantia de sua afirmação social. A manifestação da dignidade se faz presente na incolumidade do direito à vida, à saúde, à integridade física, à honra, ao nome, à imagem, à vida privada e à intimidade.

Segundo LUIZ ANTÔNIO RIZATTO NUNES, “o principal direito fundamental constitucionalmente garantido é o da dignidade da pessoa humana” (NUNES, 2002:45). Trata-se de direito assegurado expressamente pela Constituição Federal, em seu art. 1º, inciso III:

“Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal,

constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: (...)  
III – a dignidade da pessoa humana; (...)

A dignidade tratar-se de um direito inerente ao homem: o homem é digno porque é homem. Esta afirmação encontra-se, inclusive, no artigo I da Declaração Universal dos Direitos do Homem: “Todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.”

A dignidade humana é o núcleo essencial dos Direitos fundamentais, a fonte ética, que confere unidade de sentido, de valor e de concordância prática ao sistema dos Direitos fundamentais.

No que se refere ao princípio da dignidade da pessoa humana, a Constituição de 1988 foi a primeira a reconhecê-lo expressamente. Encontra-se expressamente consignado em nosso ordenamento no artigo 1º, III, tornando-se um dos elementos imprescindíveis para a legitimação da atuação do Estado Brasileiro.

Podemos tomar o conceito de dignidade humana como um dos mais importantes princípios constitucionais. Ele permeia todos os direitos humanos fundamentais e os documentos relativos aos direitos humanos. Para nós, isso é tão natural e achamos que nem sequer faz sentido indagar o que realmente significa a dignidade humana, ou por que a humanidade deveria possuí-la, nem tampouco nos indagamos por que razão faz sentido que todos nós a reconheçamos uns nos outros e uns para os outros.

As raízes mais profundas do que chamamos direitos humanos se encontram além e acima de nós, em algum

lugar mais profundo do que o mundo dos contratos e acordos humanos. Elas têm sua origem no âmbito metafísico.

A prevalência do princípio da dignidade da pessoa humana significa o reconhecimento de que o Estado existe em função da pessoa humana, e não o contrário. O homem constitui finalidade precípua, e não é mero meio da atividade estatal.

## **5 Considerações finais**

Cumpre assinalar que não se pode olvidar de que não existe em nosso ordenamento jurídico uma cláusula geral de proteção à pessoa humana, que está contida no inciso III do art. 1º da Constituição Federal – A Dignidade Humana.

Como podemos verificar dessas anotações que, historicamente, não se pode localizar com precisão o surgimento dos Direitos fundamentais do homem já que vários monarcas fizeram constar de suas leis, direitos, e garantias aos homens, ainda que para privilegiar determinado grupo de pessoas.

No entanto, é na Idade Média que se localizam seus antecedentes mais próximos.

A história dos Direitos humanos destaca-se a Declaração de Direitos do homem, proclamada pela Assembléia Constituinte francesa de 1789 e a Declaração Universal de Direitos Humanos de 1948 que foi ratificada por vários países, inclusive o Brasil.

Ante os documentos encontrados, podemos afirmar que é através da doutrina cristã que o princípio da dignidade da pessoa humana realmente ganha os seus contornos e se consolida na grande maioria dos países.

A dignidade humana pode ser definida como a excelência, respeitabilidade, nobreza e consideração a toda a pessoa, independente do sexo, raça, origem, crença religiosa.

Como podemos verificar não se pode falar em qualquer outro Direito e garantia constitucional sem que se faça alusão à dignidade humana, razão pela qual é denominado princípio unificador.

Assim, o exercício da liberdade e da igualdade, entre outras, significa, igualmente uma liberdade e igualdade digna, e quando a Constituição resguarda Direito e garantias fundamentais, resguardam imediatamente a dignidade da pessoa humana.

Uma constatação preocupante é que os principais órgãos do Estado brasileiro responsável pela guarda e aplicação dos mandamentos constitucionais, aí incluindo o Congresso Nacional, a presidência da República e o Supremo Tribunal Federal, não vêm mantendo estritos respeito à Constituição e, várias vezes, por ação ou omissão, tomaram posição contrária ao que ela determina.

Mas a constatação, indiscutível, de que essa é que a Constituição de 1988 é verdadeiramente democrática, a mais democrática que o Brasil já teve, alimenta a esperança de que ela resista às agressões e tenha plena e efetiva aplicação, atuando eficazmente como instrumento de garantia da liberdade, da promoção social e da proteção da dignidade humana.

### **Referências bibliográficas**

ALMEIDA, F. B. **Teoria geral dos direitos humanos**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1996.

BASTOS, C. R.; MARTINS, I.G. **Comentários à Constituição do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 1988. v. I.

CANOTILHO, J. J. G. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. 3. ed. Coimbra: Livraria Almedina, 1997.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Comentários à Constituição Brasileira de 1988**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988.  
FELIPPE, M. S. **Razão jurídica e dignidade humana**. São Paulo: Max Limonad, 1996.

GUERRA FILHO, W. S. **Processo Constitucional e Direitos Fundamentais**. 4. ed. ver. e ampl. – São Paulo: RCS Editora, 2005.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. 5 ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

PIOVESAN, F. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 3. ed. São Paulo: Max Limonard, 1997.

PIOVESAN, F. **Temas de Direitos Humanos**. São Paulo: Max Limonard, 1997.

SANTOS, F. F. **Princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. São Paulo: Celso Bastos Editor, 1999.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVA, P. N. N. **Princípio Democrático e Estado Legal**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

1. A “FuturaMente: revista científica” publica textos inéditos: artigos, comentários, ensaios, resenhas, documento, entrevistas e debates voltados para a ampliação de conhecimentos, questões e debates de interesse da comunidade acadêmica.
2. Todos os textos são encaminhados para parecer de dois analistas, garantidos o sigilo e anonimato dos autores e dos pareceristas.
3. Os textos devem obedecer os novos padrões da ABNT e enviados para o endereço eletrônico: nazira@fiu.com.br
4. Artigo: texto autônomo e original, deve se apresentar com objeto de análise e crítica claramente definidos. Extensão mínima de 10 páginas e máxima de 20 páginas, incluídas as ilustrações, referências, apêndices, glossários. Usar notas de rodapé e intertítulos.
5. Comentário: texto que discute um livro ou parte dele; um acontecimento político, educacional, cultural; autores ou correntes teóricas. Deve conter: introdução, críticas, questões e reflexões.
6. Resenha: conter a descrição do conteúdo de um livro ou conjunto deles e tecer considerações. Não trazer intertítulos nem notas de rodapé.
7. Título do texto: anunciar claramente o conteúdo abordado.
8. Notícias sobre o autor: no rodapé, com principal vínculo profissional e endereço eletrônico.
9. Resumo: (Português e Inglês) inserido após título do texto. Máximo de 250 palavras ou seguir normas da ABNT atualizadas.
10. Palavras-chave: Keywords, até quatro palavras.
11. Publicação: Somente os trabalhos avaliados e aprovados quanto ao seu mérito científico, adequação aos requisitos da Associação Brasileira de Normas Técnicas/ABNT ([www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)) e obedientes as instruções aqui registradas, desde que as modificações sugeridas, se houver, sejam

atendidas pelo autor. Fica subentendida a autorização para publicação do texto encaminhado.

12. Síntese dos pareceres, em caso de aceite condicionado ou recusa, deve ser encaminhada aos autores.

13. Recebimento dos trabalhos: até final de maio, para publicação no mesmo ano,

## **Formatação**

Os originais deverão ser redigidos na ortografia oficial em português e digitados em processador de texto Word for Windows, em fonte Times New Roman, tamanho 12, espaço duplo, papel A4. No preparo dos originais, deverá ser observada, na medida do possível, a seguinte estrutura:

- a) Título e subtítulo em até duas linhas; nome completo do(s) autor(es), seus créditos profissionais e acadêmicos e endereços (físico e eletrônico)
- b) Resumo e palavras-chave: o texto do resumo não deve ultrapassar 500 caracteres (considerando os espaços) e apresentar o mínimo de (3) três palavras-chave a identificar o conteúdo do artigo. Redação e estilo do resumo devem obedecer às orientações da NBR-6028 da ABNT;
- c) Título em inglês, abstract e keywords devem acompanhar o artigo adequadamente traduzido.
- d) Corpo do texto, ao longo do qual não deve haver identificação autoral.

## **Para citar**

Há duas maneiras de citar uma fonte:

- a) direta, respeitando a redação, ortografia e pontuação original;
- b) indireta, usando apenas o conceito da fonte, que não aparece de forma literal ou textual

Seguir a NBR-10520/2002 da ABNT.

Referências bibliográficas deverão obedecer a NBR-6023/2002 da ABNT, sendo ordenadas alfabeticamente pelo sobrenome do primeiro autor;

- nas referências de até três autores, todos poderão ser citados, separados por ponto e vírgula;
- nas referências com mais de três autores, citar somente o primeiro autor, seguido da expressão et al.
- a exatidão das referências constantes na listagem e a correta citação no texto são de responsabilidade do(s) autor(es) dos trabalhos.

### Livro (um autor)

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

### Livro (dois autores)

BABIN, P.; KOULOUMDJIAN, M. **Os novos modelos de compreender**: a geração do audiovisual e do computador. São Paulo: Paulinas, 1989.

### Capítulos de livros

OLIVEIRA, F. Neoliberalismo à brasileira. In: GENTILI, P. (Org.). **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1995. p. 29-34.

### Artigos de periódicos (com mais de três autores)

ALCARDE, J. C. et al. O equivalente em carbonato de cálcio dos corretivos da acidez dos solos. **Scientia Agrícola**, Piracicaba, v. 53, n. 2, p. 204-210, 1996.

### Teses

CARVALHO, W. L. P. **O ensino das ciências sob a perspectiva da criatividade**: uma análise fenomenológica. 1991.

302 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1991.

**Artigo de periódico (formato eletrônico)**

AQUINO, J. G.; MUSSI, M. C. As vicissitudes da formação docente em serviço: proposta reflexiva em debate. **Educação & Pesquisa**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 211-227, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2002.

**Decretos, leis**

BRASIL. Decreto n. 2.134, de 24 de janeiro de 1997.

Regulamenta o art. 23 da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a categoria dos documentos públicos sigilosos e o acesso a eles, e dá outras providências.

**Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 18, p. 1435-1436, 27 jan. 1997. Seção a.

**Trabalho publicado em Anais de Congresso**

PARO, V. H. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 18., 1997, Porto Alegre.

**Anais...** Porto Alegre, EDIPUCRS, 1997. p. 302-314.

### **Informações gerais**

- Será oferecido ao autor principal de cada artigo um (1) exemplar do fascículo em que seu trabalho foi publicado;
- Os trabalhos também estarão disponíveis, integralmente em forma eletrônica, no site das FIU: <http://www.fiu.edu.br/biblioteca.html>

**O corpo editorial e a Instituição não se responsabilizam pelas informações contidas nos textos, que são de inteira responsabilidade dos autores.**



Impressão e Acabamento:

**Gráfica Scortecci**

[www.graficascortecci.com.br](http://www.graficascortecci.com.br)

[grafica@graficascortecci.com.br](mailto:grafica@graficascortecci.com.br)



Faculdades Integradas Urubupungá  
Pereira Barreto - SP