

III Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis – CVBRHS 2023  
II International Virtual Congress on Sustainable Human Resources – IVCSHR 20232



**IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis**

**III International Virtual Congress on Sustainable Human Resources**

# **ANAI S**

**Tema - Sociedade do Conhecimento e Inteligência Artificial:  
Desafio para uma Gestão de RH Sustentável e Inovadora**



**Brasil  
2023**

**ISBN: 978-65-00-88434-0**

<https://cvbrhs.com>

**ISBN: 978-65-00-88434-0**

## APRESENTAÇÃO

No compromisso de mantermos sempre a divulgação de trabalhos científicos apresentados em nosso Congresso e contribuindo com qualidade para o desenvolvimento de temáticas relevantes para uma sociedade melhor e mais sustentável, apresentamos os Anais do IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis e III Congresso Virtual Internacional de Recursos Humanos Sustentáveis. Desde já, agradecemos a todos que contribuíram e oportunizaram a realização do nosso Congresso, bem como a materialização dos Anais. Desejamos ótimas leituras e que os Anais do IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis e III Congresso Virtual Internacional de Recursos Humanos Sustentáveis possam servir como fonte útil de pesquisas e conhecimento.

Agradecemos, ainda, a nossos parceiros: à Fundação Cesgranrio; à Faculdade Cesgranrio; Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global; e à Academia Brasileira de Ciência da Administração, que possibilitaram a viabilização do IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis e III Congresso Virtual Internacional de Recursos Humanos Sustentáveis.

## DIREÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Direção Geral: Prof. Dr. Marcelo Pereira Marujo

Direção Adjunta: Prof<sup>a</sup>. Ma. Mary Neuza Dias Galdino

Coordenação Científica: Prof. Dr. Claudio Burlas de Moura e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Marilene Sinder

Coordenação de Orçamento e Finanças: Prof. Dr. Juarez Jonas Thives Junior

Coordenação de Logística: Prof. Dr. Pando Angeloff Pandeff

Coordenação de Pessoas: Prof<sup>a</sup>. Me. Reinaldo Faissal

Coordenação de Mídias Sociais: Prof<sup>a</sup>. Ma. Cátia Regina França Gaião Silva

Coordenação de Compliance: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Verônica Lagassi

## COMITÊ CIENTÍFICO

- Prof. Dr. Roberto Guimarães Boclin – Faculdade Cesgranrio - Brasil
- Prof. Dr. Paulo Alcantara Gomes – Faculdade Cesgranrio - Brasil
- Prof. Dr. Glauco da Silva Aguiar – Faculdade Cesgranrio - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fátima Cunha – Fundação Cesgranrio - Brasil
- Prof. Dr. Ovídio Orlando Filho – Faculdade Cesgranrio - Brasil
- Prof. Dr. Paulo de Martino Jannuzzi - Faculdade Cesgranrio – Brasil
- Prof. Dr. Renato Cesar Möller – Fundação Cesgranrio - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Érika Dias – Fundação Cesgranrio – Brasil
- Prof. Dr. Waldecir Gonzaga – PUC-Rio - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fátima Bayma de Oliveira – FGV Rio - Brasil
- Prof. Dr. Isauro Beltrán Núñez – UFRN – Brasil
- Prof. Dr. Fernando Medina – FIOCRUZ - Brasil
- Prof. Dr. Paulo César Schotten - UFMS - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Veronica Lagassi – UFRJ - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Valéria Quiroga Vinhas – FINEP - Brasil
- Prof. Dr. Marco Antônio Sampaio de Jesus – USJT-SP – Brasil
- Prof. Dr. Ronaldo Rosa dos Santos Junior – UNIARAGUAIA - Brasil
- Prof. Dr. Deivid Carvalho Lorenzo – UCSal - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marilene Sinder – UFF - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Valéria Marques de Oliveira – UFRRJ - Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sumaia Midlej Pimentel Sá – UCSal / UNEB – Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hérica Landi de Brito – UNIALFA – Brasil
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Katharine Yasin – Education Development Center – EUA
- Prof. Dr. Rui Duarte Moura – Universidade Lusófona – Portugal
- Prof. Dr. Artur Marecos Parreira – USU – Brasil – UL - Portugal
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Valentina Gomes Haensel Schmitt – Universidade Lima – Peru
- Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mirza Marvel Cequea – Universidade de Piura - Peru
- Prof. Dr. Ogenis Magno Brilhante – IHS - Holanda
- Prof. Dr. Manuel Zunguze – Universidade Maputo – Moçambique

## SUMÁRIO

### ARTIGOS COMPLETOS

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A RELEVÂNCIA DA ÉTICA EM PROL DA COLETIVIDADE.....	09
Paula Lopes Erthal; Halisson Campos Gonçalves; Heleno Ferreira Lima; Gabriel da Silva; Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez.	
A ESPIRITUALIDADE COMO FERRAMENTA NA CLÍNICA EM GESTALT-TERAPIA.....	19
Pedro Azevedo da Costa; Filipe da Silva; Valéria Marques de Oliveira.	
A SÍNDROME DO IMPOSTOR E A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	29
Paula Rubano dos Santos	
CONSIDERAÇÕES SOBRE O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL DURANTE E PÓS-PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19.....	37
Carina Alves Gimenez ; Letícia Santos das Montanhas; Micheli da Silva; Jamson Justi; Edrilene Barbosa Lima Justi; Prof. Dr. Jadson Justi.	
EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CENÁRIOS, POLÍTICAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	49
Jéssica Nunes de Sousa; Nailton Santos de Matos.	
ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO RURAL FAMILIAR SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL, NA MODERNIDADE LÍQUIDA.....	62
Evandro Mendes de Aguiar; Ana Paula de Lima da Silva; Geysler Rogis Flor Bertolini.	
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA SINERGIA COM O PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	71
Gabriel Lucas de Carvalho Ferreira de Oliveira.	
GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.....	76
Nailton Santos de Matos; Kedima Ferreira de Oliveira Matos.	
O CURRÍCULO, SEUS LIMITES E LIMITAÇÕES: O MULTICULTURALISMO COMO ELEMENTO DE SUPERAÇÃO E O PROFESSOR COMO ENTIDADE QUE AGENCIA.....	87
Paulo Jorge dos Reis Lopes	



O PAPEL ESTRATÉGICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DA PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS NAS EMPRESAS.....	94
Vanessa dos Santos Gallo; Veronica Lagassi.	
O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL.....	105
Luciana Daiane Aleixo de Freitas; Paulo César Schotten; Antonio Sérgio Eduardo; Vitor da Silveira Cardoso.	
O TRABALHO DOS PROFESSORES DE ALUNOS SURDOS EM VITÓRIA, ESPÍRITO SANTO, DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UMA ANÁLISE COMPARATIVA COM O PERÍODO NÃO PANDÊMICO.....	119
Luana dos Reis Guss Barros; Maria Izabel dos Santos Garcia.	
PARADOXO DA PRODUÇÃO NA AMAZÔNIA: ANÁLISE DE AÇÕES DE UM LABORATÓRIO DE QUALIDADE PARA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE BARCARENA NO PARÁ.....	137
Hinton Hennington Portilho Bentes Neto; Jeslen Priscila Alves da Costa; Myron dos Santos Gonçalves.	
PROFESSORES SURDOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: NARRATIVAS DIALÓGICAS EMANCIPATÓRIAS DO MICRO AO MACRO TERRITÓRIO.....	145
Maria Izabel dos Santos Garcia; Valéria Marques de Oliveira.	
PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NA AMAZÔNIA.....	159
Brena Lohanny de Sousa Evangelista; Jaqueline Silva da Rosa	
RELIGIÃO, RELIGIOSIDADE E ESPIRITUALIDADE: A IMPORTÂNCIA DA INSERÇÃO DO TEMA NA GRADE CURRICULAR DO CURSO DE PSICOLOGIA.....	174
Beatriz Rocha Vieira; Filipe da Silva.	
A PARCERIA ESPECIAL ENTRE CABO VERDE E A UNIÃO EUROPEIA E SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	181
Silas Abner dos Reis Lopes.	
TRABALHO HÍBRIDO: IMPACTO NOS PROCESSOS DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO E NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	190
Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva; Evelyn Lira Gonçalves; Maria Eduarda Silva de Paulo; Yasmin Batista de Almeida Dos Santos.	
A SAÚDE MENTAL RELACIONADA À PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	205
Fernanda de Paula da Silva; Gustavo Cesar Pinheiro Lima; Jessica Eduarda de Sá Landgraf; Edrilene Barbosa Lima Justi; Jamson Justi; Jadson Justi.	

A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E SEU IMPACTO NOS PROCESSOS DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO E DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA FARMÁCIA DO BEM.....212

Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva; Nacaira Lima Oliveira; Bárbara Cristina Bastos de Assis da Silva; Júlia Vasco; Eliane Toledo.

PERCEPÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS POR EMPRESAS DE NOVA ANDRADINA – MS.....225

Sidney Aparecido Falcão; Paulo César Schotten; Antonio Sérgio Eduardo; Vitor da Silveira Cardoso.

CONFLITOS LABORAIS ENTRE O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE CABO VERDE E PROFESSORES: UMA ANÁLISE DO ACORDO DE 9 NOVEMBRO DE 2010.....242

Nelson de Brito de Oliveira

O PARADIGMA DO RACIOCÍNIO COMPLEXO, COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE PROBLEMAS E CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES.....251

Arthur Parreiras

## RESUMOS

O PAPEL DO RH NA BUSCA PELA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL.....271  
Caio César de Oliveira Serpa; Natália Lúcia da Silva Pinto

ANÁLISE DAS VARIÁVEIS TEMPERATURA E RAZÃO MÁSSICA NA SÍNTESE E CARACTERIZAÇÃO DE ESPUMAS DE POLIURETANO À BASE DE ÓLEO DE MAMONA.....272

Lucas Repecka Alves; Giovanni Miraveti Carriello; Guilherme Manassés Pegoraro; David Rodrigues Gomes; Marcus Felipe de Jesus Barros; Maira de Lourdes Rezende; Aparecido Junior de Menezes.

AWARENESS DO LÍDER ORGANIZACIONAL: (RE)LEITURA DO PERSONAGEM MARK SCOUT DA SÉRIE RUPTURA.....273

Filipe da Silva; Valéria Marques de Oliveira.

DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS NA EXPERIÊNCIA DE EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA.....274

Juliana Ribeiro de Lima; Valéria Marques de Oliveira.

FUNCIONALIZAÇÃO QUÍMICA DAS NANOFIBRILAS DE CELULOSE COM HIDROGENOSSULFATO.....276

Marcus Felipe de Jesus Barros; Lucas Repecka Alves; David Rodrigues Gomes; Robson V. Pereira; Aparecido Junior de Menezes.

IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NOS DIREITOS DOS PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA ARTÍSTICA.....277

Louise Lacerda de Brito Domingues; Verônica Lagassi.



INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM PANORAMA DAS RH TECHS.....	278
Leydiana de Sousa Pereira.	
MENTE SAUDÁVEL, AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL: TREINAMENTO DA FLEXIBILIDADE PSICOLÓGICA E A PREVENÇÃO DO <i>BURNOUT</i> .....	279
Juliana Caversan de Barros.	
O SER HUMANO E O ESTADO DE DIREITO.....	280
Geraldina Almeida.	
PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS ASSISTENCIAIS E ECONÔMICAS DA ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM.....	282
Wellington dos Santos Fortunato.	
ESPUMAS FLEXÍVEIS DE POLIURETANO (PU): EXPLORANDO AS VANTAGENS DA INCORPORAÇÃO DE CARBONATO DE CÁLCIO (CaCO <sub>3</sub> ).....	284
David Rodrigues Gomes; Lucas Repecka Alves; Marcus Felipe de Jesus Barros; Daniel Komatsu.	
O PAPEL DO RH NA BUSCA PELA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL.....	285
Caio César de Oliveira Serpa; Natália Lúcia da Silva Pinto.	



# ARTIGOS COMPLETOS



## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A RELEVÂNCIA DA ÉTICA EM PROL DA COLETIVIDADE

**Paula Lopes Erthal** - Pesquisadora PPGAd-UFF (paula\_erthal@id.uff.br)  
**Halisson Campos Gonçalves** - Pesquisador PPGAd-UFF (halissoncg@id.uff.br).  
**Heleno Ferreira Lima** - Pesquisador PPGAd-UFF (helenolima@id.uff.br)  
**Gabriel da Silva** - Pesquisador PPGAd-UFF (silva\_ga@id.uff.br)  
**Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez** - Professor Titular em Administração-UFF, pesquisador PPGAd-UFF, Pós-Doutorado UFRJ/Harvard (martiusrodriguez@id.uff.br)

9

### RESUMO

A pesquisa realizada objetivou identificar a ética na administração pública e seus impactos nas ações direcionadas à sociedade. Segundo denominação de Gil (2017) a pesquisa é documental e bibliográfica com característica exploratória. O estudo foi delimitado nas bases de dados científicas: Scopus, Scielo e Web of Science. Foi possível obter como resultado a identificação de diversos estudos que comprovam os efeitos positivos da ética na gestão pública e na entrega dos resultados à sociedade. A citar alguns benefícios evidentes desta relação: o fortalecimento da confiança nas instituições, melhoria da eficiência e eficácia na administração pública, o estímulo à participação social e o desenvolvimento sustentável. Observa-se a necessidade de destacar a cultura de disseminação de valores éticos nos grupos sociais e de trabalho impactando nas ações diárias e estabelecendo comportamentos eticamente aceitáveis, relações saudáveis e sustentabilidade nas entregas públicas em prol da coletividade. A pesquisa permitiu verificar a relevância e necessidade de investimento em ações direcionadas às condutas éticas envolvendo todos os atores de forma equilibrada e socialmente responsável atuando com planejamento estratégico de médio e longo prazos em busca da sustentabilidade e equilíbrio. Existem leis que condicionam e limitam determinados comportamentos e condutas e imputam responsabilização por atos infracionais e danos causados a outrem por conduta antiética, resta estabelecer ações organizacionais específicas e direcionadas para a mitigação de riscos de condutas desviantes e antiéticas que possam comprometer as instituições e o serviço público mesmo que de forma imperiosa.

**Palavras-chaves:** Ética, Administração Pública, Transparência, Eficiência, Sociedade.

### ABSTRACT

The research carried out aimed to identify ethics in public administration and its impacts on actions aimed at society. According to Gil (2017), the research is documentary and bibliographic with an exploratory characteristic. The study was delimited in scientific databases: Scopus, Scielo and Web of Science. As a result, it was possible to identify several studies that prove the positive effects of ethics in public management and the delivery of results to society. To mention some obvious benefits of this relationship: strengthening trust in institutions, improving efficiency and effectiveness in public administration, encouraging social participation and sustainable development. There is a need to highlight the culture of disseminating ethical values in social and work groups, impacting daily actions and establishing ethically acceptable behaviors, healthy relationships and sustainability in public deliveries for the benefit of the community. The research made it possible to verify the relevance and need for investment in actions aimed at ethical conduct involving all actors in a balanced and socially responsible way, working with medium and long-term strategic planning in search of sustainability and balance. There are laws that condition and limit certain behaviors and

conduct and impose liability for infractions and damages caused to others due to unethical conduct. It remains to establish specific and targeted organizational actions to mitigate the risks of deviant and unethical conduct that could compromise institutions and the service. public even if imperiously.

**Keywords:** Ethics, Public Administration, Transparency, Efficiency, Society.

## 1. INTRODUÇÃO

Um tema muito discutido na Administração Pública é a ética e seus reflexos para a sociedade, para o clima organizacional impactando as atividades diárias, principalmente considerando os contextos culturais e comportamentais das múltiplas gerações observadas na sociedade e no ambiente laboral de instituições públicas. Considerando a transparência, a responsabilidade e a eficiência em torno da gestão pública, os líderes necessitam discutir, influir e evidenciar-se como referência na promoção de condutas éticas, garantindo desta forma comprometimento da equipe e confiança da sociedade nos órgãos públicos. Tal comportamento é percebido pelos sujeitos e inspira confiança nas relações laborais e da própria sociedade diante do bom funcionamento das instituições públicas, desta forma objetivando um resultado satisfatório para todos, serviços de qualidade e otimização de recursos patrimoniais evitando prejuízos, desperdícios e retrabalho.

Borges (2019) destaca a ética na administração pública como fundamental para uma gestão responsável, transparente e direcionada ao interesse público e o bem comum. Objetivando elucidar questões em torno da ética, este artigo explora os principais aspectos éticos na administração pública, assim como as boas práticas adotadas que se refletem no serviço prestado à população.

No primeiro tópico, será realizada a conceituação destacando a importância da ética na Administração Pública. Desta forma, será discutida a sua fundamentação e atuação respeitando os princípios constitucionais de eficiência e transparência como basilares para a promoção do bem comum e a confiança da sociedade nas instituições. Serão apresentados os princípios éticos detentores dos valores fundamentais da ordem jurídica que devem nortear a atuação dos servidores públicos, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com base na Carta Magna, a Constituição de 88 em seu artigo 37 destaca abaixo.

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL,1988).

No segundo tópico, serão explorados os desafios éticos enfrentados na Administração Pública. A corrupção, o nepotismo, a falta de transparência e os conflitos de interesses são exemplos de problemas que podem comprometer a integridade e eficácia da gestão pública acarretando incredulidade nos serviços públicos ofertados e prejudicando a sociedade como um todo.

Desta forma, serão analisados os efeitos desses desafios e as possíveis medidas para combatê-los, incluindo possíveis instrumentos de controle, gestão eficiente e enfrentamento à corrupção. Nesse contexto, Oliveira (2018) destaca a importância da implementação de mecanismos de transparência, como auditorias e controles internos, para promover a integridade e prevenir práticas antiéticas na Administração Pública.

No terceiro tópico, será negritada a ética no exercício da liderança e na tomada de decisões na gestão pública. A responsabilidade dos gestores em promover uma cultura ética, pautada pela imparcialidade, honestidade e responsabilidade, será abordada. Além disso, serão apresentados exemplos de boas práticas de gestão ética, como a adoção de critérios transparentes e participativos

na tomada de decisões, o estabelecimento de canais de demonstração e a valorização da meritocracia como estruturais nas decisões de reconhecimento e promoção dos servidores públicos.

Silva (2015) destaca a necessidade dos canais de demonstração (comunicação) referindo-se à divulgação, transparência e publicidade das ações e decisões tomadas pela gestão pública, permitindo que sejam observadas e monitoradas por todos os envolvidos. Os canais de demonstração são mecanismos que visam garantir a visibilidade e a prestação de contas das ações dos gestores públicos, envolvem a divulgação das informações relevantes, promovendo a transparência e a publicidade das ações e decisões tomadas, permitindo que sejam acompanhadas e monitoradas pelos interessados, sejam eles cidadãos, órgãos de controle ou demais partes envolvidas.

A pesquisa foi desenvolvida considerando a essencialidade da ética para as instituições públicas e toda a sociedade objetivado responder à pergunta: Como a Gestão Pública pode agir e estabelecer ações estratégicas para influir nos comportamentos e disseminar valores e condutas benéficas e sustentáveis à sociedade?

A partir desta contextualização é identificado como objetivo de pesquisa a questão ética na área pública com o intuito de busca por ferramentas e a disseminação da cultura de valores em prol do bem comum e da servidão à sociedade.

## 2. CONCEITUAÇÃO FILOSÓFICA DA ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ética é um conceito abstruso, abordado por diversos autores, filósofos e sociólogos no decorrer do tempo, evidenciando que as questões relacionadas à temática são atemporais. A ética essencialmente refere-se aos princípios morais e valores que orientam o comportamento humano, especialmente na distinção entre o que é julgado como correto e errado. A ética transcende as normas regulamentares e legais, não se limitando à punição ou condicionamento, envolve a busca por condutas honestas, corretas e direcionadas ao bem comum.

Aristóteles (2007), filósofo grego, reconhecidamente destacado por seu posicionado aborda a ética relacionada à excelência moral e à virtude, defendendo que a ética não se limita a seguir regramentos e legislações, mas no desenvolvimento do caráter virtuoso através da prática de boas ações. Para o filósofo a ética é tão relevante e essencial que deve ser um meio de atingir a realização pessoal e a felicidade em sua plenitude.

Immanuel Kant (2013) era alemão, também filósofo, e destacava uma abordagem diferenciada de Aristóteles baseada no dever e na universalidade, seguindo um posicionamento mais direcionado ao bem social e comum do que propriamente à realização individual dos sujeitos, desta forma divergindo de Aristóteles. Para Kant (2013), a ética é direcionada à prática da razão, e a ação correta é identificada como um poder universal, sem distinções ou desigualdades. O filósofo alemão defendia a importância de agir precipuamente pelos princípios éticos universais, independentemente das implicações, desta forma negrita-se o valor ético como base estruturante do agir do homem e de suas condutas notadamente diante do coletivo.

Trazendo uma abordagem de outro filósofo, este sendo inglês, destaca-se John Stuart Mill (2008), que se posicionava diante da ética relacionada à maximização da felicidade e ao utilitarismo. O autor argumentava que as ações éticas são aquelas que trazem o maior bem-estar para o um grupo grande e significativo de pessoas. Mill destacou a importância de considerar as consequências das condutas e a busca pelo maior benefício coletivo. Observa-se que o posicionamento do filósofo inglês diverge do alemão Kant (2013) pois seu direcionamento e análise são para a avaliação das consequências dos atos, comparando-os aos impactos sociais que poderão acarretar prejuízos significativos.

A ética é um tema amplamente discutido por diversos autores brasileiros, que trazem contribuições significativas para o entendimento desse conceito. Para eles, a ética na visão brasileira está intrinsecamente ligada à busca pelo interesse público, à responsabilidade social e à construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Um dos autores brasileiros que se destacam nessa discussão é Celso Lafer (2019), que enfatiza a importância da ética na esfera pública. Em sua obra "A Reconstrução dos Direitos Humanos", Lafer aborda a ética como um elemento fundamental para a promoção da cidadania e para o estabelecimento de relações justas e igualitárias na sociedade.

Roberto Romão (2015), que, em seu livro "Ética e Poder", aborda a relação entre ética e política no contexto brasileiro argumenta que a ética é essencial para o exercício do poder de forma responsável e para a construção de instituições democráticas e transparentes. Ele destaca a necessidade de uma cultura ética na gestão pública e na tomada de decisões políticas, posicionamento consonante ao de Lafer (2019).

Entretanto, Marilena Chaui (2000), filósofa reconhecida por sua obra "Convite à Filosofia", traz uma reflexão sobre a ética como um campo de conhecimento e uma prática social. A autora enfatiza a importância do comportamento ético como uma forma de resistência e luta contra a opressão e a disparidade. Para ela, a ética é um caminho para a construção de uma sociedade mais solidária, justa e humanizada, principalmente considerando que os homens são seres sociais e, portanto, necessitam conviver em sociedade e em grupos para que possam se desenvolver, progredir e sobreviver. Desta forma, percebe-se a essencialidade da ética associando conceitos, cultura e prática como uma busca contínua pelo desenvolvimento social e a preservação da vida.

### **3. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A IMPORTÂNCIA DAS CONDUTAS ÉTICAS PARA A SOCIEDADE**

Abordar o conceito e a importância da ética na Administração Pública é fundamental para compreendermos a importância dos princípios éticos na atuação dos servidores públicos. Oliveira (2015) afirma que a ética na Administração Pública está intrinsecamente ligada à busca pelo interesse público e comum, à transparência e à responsabilidade na gestão dos recursos e na tomada de decisões.

A ética na Administração Pública para Silva (2012) desempenha um papel crucial na aprovação do poder público e na construção da confiança da população nas instituições. Através de uma conduta ética, os servidores públicos podem assegurar a integridade, a imparcialidade e a responsabilidade em suas ações, objetivando uma gestão eficiente e transparente.

É possível alcançar a promoção do bem comum quando os princípios éticos são praticados, garantindo a equidade no acesso aos serviços e o uso adequado dos recursos públicos. Santos (2016) destaca o bem comum como as condições necessárias para que cada indivíduo obtenha a realização plena, levando em consideração o interesse coletivo e o equilíbrio social.

Neste contexto, cabe destacar a ética na Administração Pública como negrito por Oliveira (2015) afirmando ser essencial para a liberação do poder público e o fortalecimento das instituições. Através da observância dos princípios éticos, os servidores públicos podem inspirar confiança, promovendo uma cultura de integridade e compromisso com o interesse público.

Ainda evidenciando a contribuição de autores brasileiros sobre a ética na administração pública, Cavalieri Filho (2011), a destaca como um elemento essencial para a responsabilidade civil dos gestores. Ressalta que a conduta ética é um requisito fundamental para a prestação de serviços públicos de qualidade e para a proteção dos direitos dos cidadãos. Evidenciando a importância de uma atuação ética e transparente por parte dos gestores públicos, contribuindo para a construção de uma gestão eficiente, responsável e confiável.

Para Freitas (2010), a ética na gestão pública supera a obrigatoriedade do cumprimento de normas e regulamentos, envolve a construção de uma cultura organizacional, baseada em valores como honestidade, responsabilidade e respeito pelo interesse público. A autora ressalta que a ética na Administração Pública é um elemento fundamental para a eficiência e eficácia da gestão, permitindo a criação de um ambiente de confiança e reciprocidade entre o Estado e a sociedade. Infere-se, portanto, que a ética na administração pública brasileira deve ser direcionada à disseminação da cultura e o estabelecimento de valores que confrontem o chamado “jeitinho brasileiro” apontado por DaMatta (1997) como certa permissibilidade para determinados comportamentos que podem ser prejudiciais à coletividade.

Pode-se observar uma consonância nas ideias e no posicionamento de Freitas (2010) e Chaui (2000) valorizando como premissa máxima a sociedade e os possíveis impactos da conduta humana na coletividade.

Barros Filho e Cortella (2014) refletem fazendo diversos apontamentos sobre o comportamento do brasileiro aceitando pequenas corrupções como algo corriqueiro e justificável posicionando-se em concordância com DaMatta (1997). Desta forma, criticam a disseminação da cultura do “jeitinho brasileiro” como algo prejudicial à sociedade e enraizado no cotidiano do Brasil, influenciando nas condutas pessoais e profissionais.

#### 4. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS DESAFIOS ÉTICOS

Explorar os desafios éticos enfrentados na Administração Pública é fundamental para compreender os obstáculos que comprometem a integridade e a eficácia da gestão pública. A corrupção, o nepotismo, a falta de transparência e os conflitos de interesses são exemplos de problemas que evidenciaram insegurança e vulnerabilidade da população diante da conduta dos servidores e das instituições governamentais como um todo. Silva (2012) apresenta esses desafios como uma ameaça ao desenvolvimento e ao bom funcionamento do Estado, sendo necessário o estabelecimento de medidas efetivas para combatê-los enfatizando o monitoramento e a disseminação da cultura de valores éticos imprescindíveis à sociedade.

Freitas (2010), apresenta a corrupção como o maior desafio ético enfrentado na Administração Pública, pois representa um fenômeno complexo envolvendo o desvio de recursos públicos, o favorecimento indevido a outrem e a quebra de princípios éticos fundamentais para o bem comum. Tal comportamento gera prejuízos econômicos, sociais, de saúde pública, nos valores morais, na cultura e que se refletem na perpetuação e repetição de ações nos indivíduos pertencentes a determinados grupos, pois há a aceitação e reprodução de modelos atitudinais.

Assim como em diversos outros segmentos, as condutas reprováveis e antiéticas afetam a imagem do país e das instituições públicas como um todo. Essa imagem negativa que gera incredulidade e insegurança mobiliza investidores estrangeiros para aportar recursos em mercados e países que proporcionem maior estabilidade e sensação de segurança. Para combater a corrupção, é necessário fortalecer os mecanismos de controle, promover a transparência nas atividades governamentais e garantir punições efetivas para os responsáveis por atos ilícitos e antiéticos.

Ato ilícito configura-se como a transgressão, como o ato de infringir, de violar um direito, desta forma referenciado no Código Civil Brasileiro, **Art. 186**. “Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.” (Brasil, 2002). Podendo observar se tratar de uma conduta que irá resultar em prejuízo e desta forma confronta e viola o direito alheio e ou coletivo.



**Art. 187.** Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes (BRASIL, 2002).

Corroborando com o artigo 186 do Código Civil, o Art. 927 determina a responsabilização e reparação do dano causado àquele que der causa.

**Art. 927.** Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

**Parágrafo único.** Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem (BRASIL, 2002).

Observa-se a responsabilização civil devida diante da existência do ato ilícito associado ao dano por consequência de uma conduta. Apresentando a relevância da comprovação do dano sofrido e/ou do dano presumido, obriga-se ao infrator o dever de indenizar o prejudicado, reparando e minimizando seus efeitos nocivos.

As citações do Código Civil Brasileiro evidenciam a responsabilização e obrigação de reparação do dano em decorrência de prejuízos ocasionados a outrem. Quando analisada a questão individual a materialização do dano se torna evidente e por vezes exigida a reparação patrimonial. Pode-se destacar como uma questão extremamente prejudicial o cenário macro, o ambiente global das condutas antiéticas e prejudiciais que associadas à imagem de organizações, instituições e países, prejudicam sua economia, causam insegurança à população local e aos possíveis investidores externos refletindo no planejamento estratégico de toda a nação e impactando negativamente nos cenários. A mensuração deste prejuízo é quase impossível considerando um mundo globalizado, interconectado e com acessibilidade à informação de forma tão disseminada que pode acarretar danos e prejuízos em diversos segmentos econômicos e sociais.

## 5. ATOS ANTIÉTICOS E SEUS REFLEXOS

A conduta antiética pode ser considerada como qualquer comportamento, ação ou decisão que confronte os princípios morais e éticos estabelecidos em determinada sociedade ou contexto. Destoando-se como uma postura que vai de encontro aos valores essenciais de honestidade, justiça, respeito e responsabilidade, violando normas e padrões éticos socialmente estabelecidos.

No cenário profissional, a conduta antiética pode ser apresentar como exemplo envolvendo a prática de fraudes, deslealdade, corrupção, desrespeito aos direitos de terceiros, entre outros. Segundo Vilela (2019), a conduta antiética é um fenômeno que compromete a integridade das relações sociais e profissionais, afetando negativamente a confiança e a sustentabilidade das organizações.

Dallari (2014) destaca a corrupção como um dos principais problemas enfrentados no Brasil, representada pelo desvio de recursos públicos e o prejuízo da confiança da sociedade nas instituições governamentais. Observa-se que o dano à imagem das organizações e países são significativas diante de condutas antiéticas, pois geram medo, instabilidade política, social e econômica.

O nepotismo também ser citado como um desafio ético que compromete a imparcialidade e a meritocracia na Administração Pública. Oliveira (2015) destaca que tal conduta ocorre quando familiares ou amigos são beneficiados com cargos e favores políticos dentro de instituições

governamentais, em detrimento da competência, da meritocracia e do interesse público. Para combater o nepotismo, é fundamental estabelecer critérios transparentes e impessoais na seleção e promoção de servidores, além de fortalecer a fiscalização e a punição para estas práticas. O nepotismo é um desafio que confronta a imparcialidade e a igualdade de oportunidades no serviço público, conforme afirmativa de Sampaio (2018).

A falta de transparência nas atividades também representa um desafio ético na Administração Pública, pois segundo Freitas (2010), dificulta o controle social e permite práticas corruptas. Desta forma, faz-se necessária a ampla divulgação e acesso às informações públicas, além de incentivar a participação da sociedade na fiscalização e no acompanhamento das ações governamentais. A falta de transparência e os conflitos de interesses são questões críticas que afetam a confiança na administração pública, conforme ressaltado por Bresser-Pereira (2009).

Para afrontar esses desafios éticos, é preciso implementar instrumentos de controle no combate à corrupção. A utilização de tecnologias de informação, como sistemas eletrônicos de prestação de contas e monitoramento, pode auxiliar na transparência e na eficiência da gestão pública, desta forma contribuindo para o processo de mudança. É essencial fortalecer os órgãos de controle interno e externo, garantindo sua autonomia e capacidade de investigação e acompanhamento com o intuito de gerir os riscos associados às condutas e comportamentos dissonantes da ética e da moral tão prejudiciais ao ambiente social.

Esses desafios éticos resistiram às medidas efetivas de combate. No caso da corrupção, é fundamental fortalecer os procedimentos de controle e fiscalização, promovendo a transparência e a prestação de contas na gestão pública. Medidas como a criação de órgãos de controle, a implementação de sistemas de prestação de contas e extensão do acesso à informação podem contribuir para mitigar a corrupção, conforme propõe Bresser-Pereira (2009).

Uma possível ação de melhoria é a realização de comunicações e diálogos direcionados ao tema e que podem ser ferramentas de disseminação cultural dos valores das instituições públicas, instituindo a reflexão sobre questões éticas e estabelecendo códigos de conduta específicos para cada órgão.

Sampaio (2018) diante do nepotismo destaca a importância da adoção de políticas claras e objetivas de seleção e promoção de servidores, exigida devido ao mérito e a competência.

Fortalecer a cultura de integridade na Administração Pública é vital, incentivando a ética e o comprometimento dos servidores e das instituições sempre com direcionamento e foco no interesse público. A implementação de códigos de conduta, a capacitação dos servidores em temas éticos e a criação de canais de denúncia são algumas das medidas propostas por Dallari (2014) para enfrentar estes desafios. A participação da sociedade também desempenha um papel fundamental nesse processo, como aponta Bresser-Pereira (2009), destacando a importância da pressão social através da exposição de opiniões e do engajamento do cidadão expondo suas percepções, desta forma buscando a promoção da ética na Administração Pública.

Objetivando a mitigação de riscos, a ação direcionada e atuante do segmento de *compliance*, canais de denúncia interna e externa, ouvidoria, palestras, treinamento aos gestores e líderes, fóruns de discussão, combate à *fake news*, campanhas de reconhecimento de condutas éticas e sustentáveis, o estabelecimento do sentimento de pertencimento dos servidores são alguns mecanismos de ação no combate à corrupção e disseminação de valores éticos associados às instituições, aos servidores e a todos os *stakeholders*.

## 6. A TOMADA DE DECISÕES ÉTICAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A ética no exercício da liderança e na tomada de decisões na gestão pública é um tema de grande importância. Oliveira (2010) e Cortella, (2017), enfatizam a responsabilidade dos gestores

em promover uma cultura ética dentro das organizações governamentais. Os autores destacam que a liderança, no sentido de ser referência, inspiração e espelho para os demais, assume o papel de conduzir comportamentos, e, portanto, a conduta do líder deve ser sempre ética e valorosa, pois será observada e reproduzida pelos demais servidores. O líder se torna um norteador e guia na reprodução de comportamentos, devendo repelir práticas antiéticas.

Os autores brasileiros apresentam reflexões valiosas sobre a liderança ética na gestão pública, fornecendo insights sobre a construção de uma atuação responsável e inspiradora nesse contexto. Segundo Freitas (2010), a liderança ética é fundamental para estabelecer diretrizes claras e promover um ambiente de integridade, onde os valores éticos são internalizados e colocados na prática. A ética na gestão pública, conforme externado por Bresser-Pereira (2009), exige que os gestores sejam exemplos de imparcialidade, honestidade e responsabilidade, promovendo a confiança e estabelecendo critérios de reprovação de condutas antiéticas nas instituições.

Analisando o processo decisório, é essencial que sejam realizados com base em critérios transparentes e participativos. Santos (2013) destaca a importância da inclusão de diferentes perspectivas e valorização do diálogo na tomada de decisões, evitando favorecimentos e promovendo a equidade. Além disso, a adoção de canais de demonstração, como relatório de prestação de contas e auditorias, contribui para a transmissão e monitoramento das ações dos gestores públicos diante da questão financeira e patrimonial, como aponta Silva (2012).

No contexto mencionado, é destacada a importância da adoção de canais de demonstração, como relatórios de prestação de contas e auditorias, como meios para transmitir e monitorar as ações dos gestores públicos em relação às questões financeiras e patrimoniais. Esses canais proporcionam transparência e *accountability* na administração pública, permitindo que os cidadãos, órgãos de controle e a sociedade em geral acompanhem e avaliem a conduta dos líderes no que se refere à gestão dos recursos públicos.

As boas práticas de gestão ética na Administração Pública incluem ainda a valorização da meritocracia e o reconhecimento do mérito na promoção e ascensão de carreira. Oliveira (2015) ressalta a importância de promover a justiça e a imparcialidade na gestão de recursos humanos, garantindo que os servidores sejam reconhecidos e recompensados com base em suas competências, condutas e resultados alcançados com ética e de forma sustentável.

Destaca-se a importância da ética na gestão pública para o estabelecimento da confiança e da sustentabilidade das instituições, ou seja, um ambiente propício para o desenvolvimento e a continuidade das atividades governamentais. Quando a gestão pública é ética, os cidadãos têm mais confiança nas instituições, o que ajuda a fortalecer sua legitimidade e garantir resultados ao longo do tempo.

Araújo (2017) ressalta que a transparência nas ações governamentais é fundamental para o estabelecimento de uma relação de confiança entre os gestores públicos, servidores e a sociedade. A divulgação clara e acessível das informações relacionadas às políticas públicas, aos gastos governamentais e aos processos de tomada de decisão contribui para a participação cidadã e para a fiscalização dos atos administrativos despertando o senso de propriedade e pertencimento na população.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

A transparência, a eficiência e a responsabilidade são cada vez mais exigidas dos gestores, e dos entes públicos, portanto, discutir e promover uma conduta ética torna-se fundamental para garantir a confiança da sociedade e o bom funcionamento das instituições governamentais. A



pesquisa realizada atingiu o objetivo proposto de explorar os principais aspectos da ética na Administração Pública, destacando sua relevância, os desafios enfrentados e as boas práticas a serem adotadas em prol do bem comum e da sociedade.

Ao conceituar e destacar a ética na Administração Pública, foi apresentado como a conduta humana correta e assertiva é fundamental para a aprovação do poder público, a promoção do bem comum e a confiança da sociedade nas instituições governamentais. Foram apresentados os princípios éticos que devem nortear a atuação dos servidores públicos, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ao longo da pesquisa.

A liderança ética e o processo decisório na gestão pública são de relevante responsabilidade dos gestores através da promoção de uma cultura ética pautada pela imparcialidade, honestidade e responsabilidade. A pergunta problema da pesquisa foi respondida e apresentados exemplos de boas práticas de gestão ética, como a adoção de critérios transparentes e participativos na tomada de decisões, o estabelecimento de canais de denúncia e a valorização da meritocracia. A ética na Administração Pública desempenha um papel importante para uma gestão eficiente, responsável e confiável.

Os desafios éticos enfrentados na Administração Pública foram investigados, evidenciando problemas como corrupção, nepotismo, falta de transparência e conflitos de interesses. Esses desafios podem comprometer a integridade e eficácia da gestão pública. Foram analisados os efeitos desses desafios e as possíveis medidas para combatê-los, incluindo instrumentos de controle e combate à corrupção.

Desta forma, resta sugerir para futuros estudos associar pesquisas de risco de imagem do país com o investimento externo analisando os impactos de imagem associados à conduta antiética que possam intervir no processo decisório de investidores estrangeiros. Diversas áreas de estudo podem ser exploradas nesse contexto, sugere-se como pesquisa futura de aprofundamento ao tema a avaliação do risco de imagem do país e seu impacto na captação de recurso global (investidor externo). Desta forma, será possível avaliar as ações antiéticas e casos de corrupção que afetam a percepção de investidores estrangeiros sobre um país, levando-os a repensar seus planos de aporte de recursos. Além disso, é possível examinar as ações governamentais implementadas em resposta a tais casos, como a criação de agências anticorrupção, reformas legislativas e medidas de transparência.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, José Bonifácio de. **Ética e moral na gestão pública: uma abordagem prática**. Curitiba: Juruá Editora, 2017.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Editora Martin Claret, 2007.

BORGES, Maria Fernanda. **Ética na Administração Pública: Princípios, Desafios e Boas Práticas**. 1ª ed. São Paulo: Editora Vetor, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CAVALIERI FILHO, Sergio. **Programa de Responsabilidade Civil**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. Editora Ática, 2000.
- CORTELLA, Mário Sérgio; BARROS FILHO, Clóvis de. **Ética e Vergonha na cara!** São Paulo: Papirus 7 Mares, 2014.
- DALLARI, Adilson Abreu. **Ética e justiça na gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: Para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. **Ética aplicada à Administração Pública**: um estudo sobre a ética no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.
- KANT, Emanuel. **Fundamentação da metafísica dos trajés**. Edições 70, 2013.
- LAFER, Celso. **A Reconstrução dos Direitos Humanos**. Companhia das Letras, 2019.
- MILL, John Stuart. **Utilitarismo**. Oxford University Press, 2008.
- OLIVEIRA, José Carlos Barbosa. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- OLIVEIRA, Flávio Cristiano. **Manutenção industrial**: planejamento e controle. São Paulo: Editora Nova Técnica, 2015.
- ROMÃO, Roberto. **Ética e Poder**. Brasiliense, 2015.
- SAMPAIO, José Adércio Leite. **Ética no serviço público**. Curitiba: Editora Juruá, 2018.
- SANTOS, Maria Helena. **Ética e Bem Comum**: Reflexões Contemporâneas. 1ª ed. São Paulo: Editora Z, 2016.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.
- SILVA, Ricardo Araújo. **Gestão da manutenção**: aplicação de conceitos, sistemas e técnicas. São Paulo: Editora Érica, 2012.
- VILELA, Roberto. **Ética nos Negócios**: Reflexões para o Mundo Corporativo. São Paulo: Editora X, 2019.

## A ESPIRITUALIDADE COMO FERRAMENTA NA CLÍNICA EM GESTALT-TERAPIA

**Pedro Azevedo da Costa**

Faculdade Sul Fluminense – pedrozvdo10@outlook.com

**Filipe da Silva**

Faculdade Sul Fluminense – filipesilva18@fasfsul.com.br

**Dr<sup>a</sup> Valéria Marques de Oliveira**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – valeriamarques@ufrj.br

19

### RESUMO

O presente trabalho aborda a espiritualidade no contexto clínico em Gestalt -terapia. or ser considerada terapia holística a Gestalt-terapia compreende o universo como configuração de totalidades organizadas, indivisíveis, articuladas e leva em consideração o indivíduo em todas suas dimensões: psicológica, biológica, social, cultural e, também, espiritual. O objetivo do trabalho foi refletir sobre a relevância da espiritualidade na clínica em Gestalt-terapia, tendo em vista que o tema perpassa a existência da pessoa em terapia e destacar o bem-estar psíquico que a relação com a dimensão espiritual pode oferecer. A espiritualidade é a mais antiga demonstração de uma das dimensões humanas, nascemos dotados de espiritualidade assim como nascemos dotados de inteligência, sexualidade e vontade. No contexto clínico a espiritualidade se manifesta de algumas maneiras como através da vontade dos clientes em falar de sua espiritualidade, nesse caso, é de suma importância que o terapeuta saiba reconhecer, acolher e respeitar a dimensão espiritual do cliente e tentar compreender o sentido daquela crença espiritual para a pessoa e como ela se organiza a partir disso. No decorrer das sessões ocorrem “momentos sagrados” que são compreendidos como breves momentos quando clientes e terapeutas vivenciam aspectos de transcendência, interconexão, ausência de fronteiras e sentimentos espirituais. Sentimentos esses que são importantes para a relação terapêutica se estabelecer. Os momentos de encontro interpessoal são caminhos para a dimensão espiritual, uma pessoa não experiencia o espiritual transcendendo a realidade mundana, mas entra no domínio do espiritual através do encontro EU-TU com a "alteridade". Esta pode ser outra pessoa, ou até a própria natureza. Com essa compreensão tomamos a dimensão espiritual muito mais palpável, afinal, o sentido espiritual pode emergir nas relações que constituímos de modo geral indo além de apenas uma crença religiosa e algo a ser integrado no contexto clínico.

**Palavras-chave:** Espiritualidade. Gestalt-terapia. Psicologia. Psicoterapia.

### 1- INTRODUÇÃO

A Gestalt-terapia é uma terapia holística que compreende o universo como configuração de totalidades organizadas, indivisíveis, articuladas e leva em consideração o indivíduo em todas suas dimensões: psicológica, biológica, social, cultural e, também, espiritual. Com base nessa compreensão é possível afirmar que a espiritualidade é um aspecto importante que comparada às demais dimensões é pouco discutida no meio científico e clínico.

Segundo De Oliveira (2022), a Espiritualidade é a mais antiga demonstração de uma das dimensões humanas, nascemos dotados de espiritualidade assim como nascemos dotados de inteligência, sexualidade e vontade. Essa afirmação se dá pela análise da história da humanidade que

por milênios demonstra acreditar em algo além. Ao longo do tempo essas crenças intuitivas foram sendo institucionalizadas com o aparecimento das religiões. Contudo, espiritualidade e religião se encontram em campos diferentes de conceituação. Para Campos (2020) a espiritualidade é a busca de sentido pessoal da existência a partir de uma visão transcendental integrando as dimensões material, mundana e corpórea, não dependendo da crença em um Deus. Enquanto a religião diz respeito à estruturação de ideias compartilhadas, transmissíveis e institucionalizadas sobre o divino. Na visão teórica da Gestalt-terapia o sentido espiritual não se encontra separado do humano, pelo contrário, essa dimensão é integrada e vista como parte essencial para a vida em relação. Portanto se faz necessário compreender como esse fenômeno aparece na clínica e como pode auxiliar o processo terapêutico.

Campos e Ribeiro (2017) em concordância, no contexto clínico a espiritualidade se manifesta de algumas maneiras como através da vontade dos clientes em falar de sua espiritualidade, nesse caso, é de suma importância que o terapeuta saiba reconhecer, acolher e respeitar a dimensão espiritual do cliente e tentar compreender o sentido daquela crença espiritual para a pessoa e como ela se organiza a partir disso. Ainda de acordo com os autores, no decorrer das sessões ocorrem “momentos sagrados” que são compreendidos como breves momentos quando clientes e terapeutas vivenciam aspectos de transcendência, sentimento último, falta de fronteiras, interconexão e sentimentos espirituais. Sentimentos esses que são importantes para a relação terapêutica.

A Gestalt-terapia que enxerga a espiritualidade como integrante ao ser humano, se faz necessário discutir o atravessamento desse tema na vida do indivíduo e no contexto clínico. Portanto, buscou-se reunir dados e informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: como o sentido de espiritualidade trazido pelo consulente no *setting* pode auxiliar no processo psicoterapêutico em Gestalt-terapia?

O objetivo geral desse artigo se estabelece em refletir sobre a relevância da dimensão espiritual no contexto clínico em Gestalt-terapia. Enquanto os objetivos específicos da pesquisa permitem destacar as qualidades de bem-estar psíquico que a relação com a dimensão espiritual pode oportunizar ao indivíduo; descrever o que é espiritualidade para a Gestalt-terapia e suas distinções da religião e identificar como a espiritualidade pode ser utilizada como ferramenta terapêutica na clínica.

A pesquisa bibliográfica será utilizada como referência para coletar dados na revisão da literatura impressa com análise de artigos, livros, dissertações e teses. A ampliação da busca poderá incluir visitas à *websites* e espaços virtuais que discutam temas sobre espiritualidade, Gestalt-terapia e psicoterapia que contemplem o público alvo dessa pesquisa.

Este trabalho foi dividido em cinco partes, não considerando a introdução do material. A primeira parte da pesquisa abordou os conceitos e história da Gestalt-terapia, a segunda parte sobre a dimensão espiritual para Gestalt-terapia, enquanto a terceira parte se referiu as distinções de espiritualidade e religião, a quarta parte diz respeito à relação terapêutica como caminho para a dimensão espiritual e por último a espiritualidade como ferramenta terapêutica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SOBRE A HISTÓRIA E OS CONCEITOS DA GESTALT-TERAPIA

A Gestalt-terapia, uma das linhas teóricas de atuação da psicologia clínica, teve seu início entre as décadas de 1960 e 70 como um conjunto de técnicas similares ao psicodrama, tendo suas bases filosóficas no existencialismo, humanismo e fenomenologia. Além de influências da psicanálise pelo fato de Fritz Perls, um dos principais fundadores da abordagem, ter sido psicanalista. Segundo Perls (2023) muitos o consideram criador da Gestalt-terapia, porém é essencial mencionar o “grupo dos sete”, formado por Isadore From, Paul Goodman, Paul Weisz, Sylvester Eastman e Elliot Shapiro,

além de Laura e de Fritz Perls. Posteriormente, Ralph Hefferline veio a fazer parte deste grupo e muitos consideram que não foi Fritz Perls o criador da Gestalt-terapia e sim o “grupo dos sete”. A escolha do nome para a nova terapia teve muitas discussões.

(...) houve muita divergência e debates neste grupo a respeito do nome que deveria ter a nova abordagem psicoterápica: Laura sugeriu “Psicanálise Existencial”, Hefferline, “Terapia Integrativa”, Fritz achava que deveria ser “Terapia de Concentração” e outros sugeriram que fosse “Terapia Experiencial”. Após muita discussão a nova abordagem recebeu o nome de “Gestalt-terapia”, contra a vontade de Laura. Estudiosa da psicologia da Gestalt, achava que o nome Gestalt não era adequado. (MEYER, 1997, p.9)

Segundo Pereira Jr (2022) Gestalt é o que se apresenta ou se desenvolve como uma totalidade organizada, indivisível, articulada, Uma Gestalt é, portanto, um todo, uma totalidade organizada, que faz sentido, que pode ser identificado, que tem um jeito universal de funcionar, uma unidade de sentido.

Como destaca Presa (2020) em meados da década de 1930 Perls publicou um artigo que pode ser considerado o embrião da Gestalt-terapia, ainda como psicanalista, no artigo o autor concluiu que as “resistências”, ou seja, a maneira psicológica de dizer não a si mesmo ou à outra era de origem oral. Essa compreensão representava uma pequena mudança numa ênfase psicanalítica tradicional, mas seus desdobramentos foram subversivos para a época. A Gestalt-terapia lançou-se em bases distantes de onde a psicanálise, behaviorismo e outras teorias durante esse período buscavam suas verdades, uma mudança radical no entendimento psicológico está proposta nesta abordagem.

(...) O *self* agigantado, egocêntrico da psicanálise não é mais o único objeto de psicoterapia; de fato, frequentemente diminui de tamanho e quase desaparece de vista, tornando-se parte do fundo, de onde pode ser retirado. O local primordial da experiência psicológica, para onde a teoria e prática psicoterapêuticas têm de dirigir sua atenção, é o próprio contato, o lugar onde *self* e ambiente organizam seu encontro e se envolvem mutuamente. (FROM; MILLER, 1997, p.23).

De acordo com Oliveira (2015) A Gestalt-terapia nasce do seio da psicologia humanista trazendo uma nova visão de pessoa, bem diferente das disseminadas pela psicanálise e behaviorismo, abordagens bastante deterministas na época. Nessa visão da psicologia humanista é enfatizada a autorrealização através do desenvolvimento das potencialidades de crescimento e criatividade humanas. A pessoa é livre e pode fazer escolhas sendo responsável por elas na dimensão inter-relacional em que está inserida.

Alguns conceitos fundamentais para a prática da Gestalt-terapia são contato e relação terapêutica. No meio gestáltico a abordagem é chamada de “terapia do contato” por ser uma das ferramentas pela qual a psicoterapia vai se desenvolver e por compreender que a pessoa é ser de relação. É na relação que a pessoa desenvolve processos de sofrimento e também de cura. Para construir tal relação são necessárias algumas posturas por parte do terapeuta como estar atento, presente, aberto ao encontro e se mostrar acolhedor numa postura de aceitação e compreensão ao cliente. (SILVA, 2020). Na relação é realizado o contato e para que aconteça é preciso existir fronteiras que realize a diferenciação de individualidades e também sejam abertas o suficiente para a realização de trocas. Para Ribeiro (2021) é no contato que a pessoa se relaciona com o meio em que vive sem perder sua identidade. A partir do desenvolvimento do vínculo terapêutico, os conflitos intrapsíquicos do cliente emergem e podem ser trabalhados.



## 2.2. A DIMENSÃO ESPIRITUAL PARA GESTALT-TERAPIA

Para a Gestalt-terapia o sentido espiritual não se encontra separado do humano, pelo contrário, essa dimensão é integrada e vista como parte essencial para a vida em relação. Segundo Ribeiro (2022) Fritz Perls, criador da Gestalt-terapia, buscou o diálogo com tradições espirituais e pretendia desenvolver uma perspectiva integrativa e integradora do homem, criticando as dicotomias. Perls (2023) viajou o mundo em busca de caminhos e práticas espirituais, e sua obra foi bastante influenciada pela tradição judaica e também pelo pensamento oriental, principalmente o zen, o budismo e o taoísmo. Ele vivenciava sua espiritualidade de forma singular e vivia por princípios éticos que orientavam seu modo de ser e sua espiritualidade: consciência, autenticidade, criatividade, responsabilidade, confiança, integração, crescimento, comunidade.

(...) A antropologia de Perls considera o homem transcendência, pois é ser aberto para dentro, para fora e para além de si mesmo (ser de fronteiras), em permanente processo de crescimento que é transformação contínua e confronto com a alteridade. (MEYER; FUKUMITSU, 2015).

Ribeiro (2022, p. 55), afirma:

(...) estamos pensando a Espiritualidade como um processo de constituição e formação de totalidades indivisíveis e significativas ou de *Gestalten* plenas que são constituídas por um processo vivencial-mental-existencial por meio de uma busca contínua e, cada vez mais, significativa do verdadeiro sentido das coisas e das potencialidades que encerram.

Para o autor a espiritualidade é um estado, um momento de encantamento, uma emoção, um sentimento, um êxtase. A Espiritualidade nesse sentido é uma condição humana. “É por meio da nossa Espiritualidade que nossa humanidade encontra todo o seu sentido e é por meio de nossa humanidade que a Espiritualidade nasce e floresce” (RIBEIRO, 2009, p. 179)

Ainda de acordo com Silva (2020) muitos dos problemas humanos estão associados com o fato de não se reconhecer o pertencimento a um todo maior. Esta separação em relação ao mundo é causa de sofrimento psíquico, tendo em vista que a pessoa se encontra esvaziada de sentido e sensação de desamparo e isolamento. O Autor coloca que muitas das demandas que aparecem nos consultórios indicam “uma procura velada pelo espiritual” e se torna papel do terapeuta perceber esta necessidade. Ribeiro (2022, p. 34) vai afirmar:

(...) na clínica gestáltica, é importante que a relação terapêutica se configure em morada, que haja hospitalidade para que o paciente alcance abertura e sustentação na instabilidade e na precariedade da condição humana, e restaure ou inaugure a condição de peregrino e caminhante, engajado na incessante obra de ser si mesmo, cocriando o mundo e o próprio destino. A morada será hospitaleira na medida da capacidade do terapeuta de acolher e honrar o mistério, o que escapa à racionalidade, presente no outro, no si mesmo, no encontro e no ofício, ou seja, a dimensão transcendente da própria relação terapêutica.

Dessa forma, se compreende ser de fundamental relevância que o psicoterapeuta possa reconhecer e acolher os fenômenos relacionados à dimensão transcendente trazidos pelo cliente para compreender suas necessidades e suas formas de sofrimento, de adoecimento, seus recursos e suas potencialidades.

Ainda de acordo com a autora, ela vai afirmar que os fenômenos relacionados à essa dimensão de “mistério” têm sido esquecidos pela psicologia e pela ciência “autores estudiosos da contemporaneidade consideram que vivemos uma época caracterizada pelo furto do Mistério, de redução do homem à condição de coisa pelos excessos de nomeação, de conceituação e pela tecnologização da vida humana” (CARDELLA, 2015).

Durante séculos a religião foi o poder institucional dominante no mundo ocidental, na idade média as leis eram estabelecidas pelo alto escalão da igreja. Em outras organizações de sociedade via-se também a forte presença do sentido religioso no modo de vida das pessoas como o hinduísmo, budismo, islamismo e etc. que são filosofias e crenças orientais seculares. Esse poder estabelecido pela religião foi perdendo espaço para o pensamento racional e crítico com o desenvolvimento da ciência.

(...) terminada a era das explicações metafísicas, a racionalidade acabava por tomar seu lugar com sentido único e absoluto para a validação do conhecimento humano, perdendo a natureza o seu fator de encantamento e passando a ser sobreposta pelo pensamento racional e técnico da sociedade. (SILVA at al, 2005, p. 27).

Com a chegada da ciência positivista no mundo ocidental a dimensão espiritual encontra outros caminhos e ganha uma certa aversão pela classe científica dominante e com isso se inicia um processo que Richard Hycner (1995) vai chamar de “repressão do espiritual”.

É possível afirmar que o Homem do século XIX, via-se, antes de tudo, como um ser racional: acreditava que todos os problemas poderiam ser resolvidos pelo uso da razão e da força de vontade. Como consequência houve uma repressão do fundamento ontológico, ou espiritual, de nossa existência - nossa conexão com um sentido de realidade bem mais amplo e não racional que basicamente indescritível (HYCNER, 1995, p. 83).

As consequências dessa repressão apareceram nas separações que o ser humano começava a desenvolver como a fragmentação entre corpo, mente e espírito desintegrando a articulação dessas dimensões e a separação como forma de reafirmar sua identidade, algo muito valioso para a sociedade que emergia. Ainda segundo Ribeiro (2021) na contemporaneidade há um certo receio da perda do self em uma relação com alguém, ou em um objetivo maior. Por conta dessa frágil concepção de identidade, na sociedade ocidental contemporânea há uma ênfase excessiva na separação. Há tanto medo de perder a individualidade, que é preciso estar constantemente em guarda a fim de afirmá-la. Silva (2020) afirma que do modo como o mundo contemporâneo se encontra estamos caminhando para um mundo de pessoas sem alteridade e carente de transcendência. O ser humano está desenraizado da sua condição humana: robotizado, materializado, coisificado, padronizado e dessacralizado.

A Gestalt-terapia por ser uma abordagem psicoterápica integradora, que enxerga a pessoa em sua totalidade rejeita qualquer tipo de fragmentação do humano, buscando agregar todas as dimensões envolvidas no seu campo relacional. “O acolhimento do paciente como totalidade que não pode ser capturada é atitude ética fundamental e possibilidade de encontro na relação terapêutica” (MEYER, FUKUMITSU, 2015).

### 2.3. ESPIRITUALIDADE X RELIGIÃO

Para falar de espiritualidade é preciso fazer sua distinção do conceito de religião para que ambos os temas não se misturem e evite qualquer estranheza. A espiritualidade está ligada ao sentido de existência que a pessoa encontra para sua vida, é uma necessidade psicológica do ser humano. Para Ribeiro (2021) a espiritualidade é a possibilidade da pessoa viver o mistério e integrar a dimensão

transcendente à sua existência, uma busca pessoal de sentido e o movimento de colocar-se em direção ao mais além, sendo assim, não tem relação necessariamente com a fé em um ser transcendente. Podemos tomar como exemplo um jovem músico que encontra nas canções um sentido de viver e exprime nas suas letras, melodias e interpretação seus sentimentos de transcendência com a arte. Importante salientar que a espiritualidade integra as dimensões mundana, corpórea e material e não se opõe a elas. “Há espiritualidade com Deus e sem Deus, e o ateu pode ser uma pessoa espiritualmente rica, enquanto o crente pode utilizar sua religião para estancar a espiritualidade”. (CARDELLA, 2015)

Com essa compreensão pode-se dizer que a religião é um meio, uma ferramenta, um caminho para a espiritualidade, existe espiritualidade sem religião e religião sem espiritualidade. Segundo Ribeiro (2009) religião condiz com a estrutura de ideias institucionalizadas sobre o divino, sendo elas transmissíveis e compartilhadas. São as crenças, símbolos, dogmas, conceitos e condutas sistematizadas. Alguns exemplos de grandes religiões do mundo na atualidade são: judaísmo, cristianismo, budismo, islamismo, confucionismo, xintoísmo, taoísmo, hinduísmo e zoroastrismo.

De acordo com Cardella (2015, p.11),

Na clínica, é importante que o terapeuta busque aprofundar o conhecimento da religião professada por seus pacientes: seus fundadores, suas crenças, seus cultos, suas escrituras, assim como a antropologia e a mitologia subjacentes à tradição religiosa; é importante também reconhecer consonâncias e dissonâncias entre religião e religiosidade a fim de compreender e auxiliar os pacientes em seu processo de crescimento, integração e realização. É fundamental que o clínico busque compreender os significados envolvidos na escolha de determinada religião por seus pacientes, e o modo de professá-la e vivê-la.

Tendo conhecimento da religião professada pelo consultante o processo psicoterapêutico se desenvolve de forma mais respeitosa e compreensível, a relação terapêutica se fortalece e o processo se torna mais proveitoso. Portanto, espiritualidade e religião têm suas conexões, porém são conceitos distintos, pode-se dizer que em Gestalt-terapia a espiritualidade é o conceito de maior interesse por ter maior amplitude.

#### 2.4. A RELAÇÃO TERAPÊUTICA COMO CAMINHO PARA A DIMENSÃO ESPIRITUAL

Martin Buber (1979) estabelece duas atitudes básicas do homem em sua existência: a atitude Eu-Tu e a atitude Eu-Isso. “Eu-Tu” se refere à pessoa em sua totalidade, é a dimensão dialógica, fundamentando o mundo das relações; já “Eu-Isso” se refere ao mundo como experiência, é dimensão monológica e objetificante. A atitude Eu-Tu contempla a alteridade, transcende a individualidade, aponta para o mais além, enquanto na atitude Eu-Isso o outro é considerado um meio e não um fim em si mesmo.

Para Ribeiro (2021) uma pessoa não vivencia o espiritual transcendendo a realidade mundana, mas entra no domínio do espiritual através do encontro Eu-Tu com a "alteridade". Esta pode ser outra pessoa, ou até a própria natureza. Com essa compreensão tomamos a dimensão espiritual muito mais palpável, afinal, o sentido espiritual pode emergir nas relações que constituímos indo além de uma mera crença religiosa. “Os momentos de encontro interpessoal profundo nos conduzem à esfera do sagrado.” (HYCNER, 1995, p. 89), ou seja, a espiritualidade emerge na relação, no contato, das pessoas com o mundo e com elas mesmas.

De acordo com a compreensão de Silva (2020) hoje na clínica se nota um achatamento do ser humano, uma aversão à dimensão transcendente, pessoas chegam no consultório completamente



esvaziadas de sentido, sem esperança, falta de confiança e descoladas da condição humana de sentir e sofrer vivendo num mundo de solidão e dessacralizado. Na Gestalt-terapia a procura é de reestabelecer o encontro da pessoa com sua singularidade, sendo a própria relação o instrumento no qual a cura pode acontecer. “Os sofrimentos e adoecimentos humanos acontecem no entre, nos encontros e desencontros vividos ou nos encontros não acontecidos. A cura também é fenômeno do entre.”

Ribeiro (2021) vai dizer que a relação terapêutica pode ser a fonte principal para abertura e amorosidade para o consulente, diante do terapeuta e suas características como atenção plena, compreensão, aceitação, hospitalidade, valorização, etc. é possível que a pessoa em sofrimento encontre lugar e confiança.

Nesse sentido espiritualidade e processo psicoterápico se encontram, ambos procuram remover obstáculos que estancam os movimentos de abertura amorosa. O sofrimento é fenômeno relacional, sendo assim, onde uma presença amorosa faltou, são construídas defesas. A relação terapêutica pode ser a fonte do encontro que possibilita o consulente se reestruturar e se restaurar. “O encontro é uma das formas de o sagrado nos visitar” (CARDELLA, 2015).

## 2.5. A ESPIRITUALIDADE COMO FERRAMENTA TERAPÊUTICA

John Frazão (2015) estudiosa da relação entre psicologia e espiritualidade afirma que não se deve psicologizar a espiritualidade e nem espiritualizar a psicologia pois ambos estão a serviço de propósitos diferentes. Mas se torna fundamental um “relacionamento entre ambos numa perspectiva antropológica que conceba o homem como totalidade” (CARDELLA, 2015).

Ainda para Silva (2020) é tarefa do psicoterapeuta identificar as situações da vida em que a pessoa se utiliza de concepções religiosas para estancar a transcendência caracterizando uma forma de adoecimento. Um dos principais desafios da clínica, nesse sentido, é reconhecer o uso das práticas espirituais/religiosas de modo defensivo numa tentativa de preencher vazios, “Esse fenômeno relaciona-se também ao “consumo” de práticas que, embora denominadas de espirituais, refletem, no fundo, um estancamento da espiritualidade” (CARDELLA, 2015). É uma forma de materialismo da dimensão espiritual sendo utilizada para ganhos pessoais, inflação do ego, consumismo, mentalidade de rebanho e aceitação sem críticas de ideologias de grupo.

Frazão (2015) descreve maneiras como o psicoterapeuta pode integrar a espiritualidade no processo terapêutico. O terapeuta deve permitir ao consulente falar sobre suas crenças e dar sentido às próprias experiências espirituais, para então alinhar o tratamento aos valores do cliente, e usar suas crenças e atividades espirituais como soluções para problemas clínicos. Em uma pesquisa com psicólogos clínicos de abordagens diferentes, Henning Geronasso & Moré (2015) descreveram estratégias desenvolvidas por psicoterapeutas para manejar o tema de espiritualidade do cliente. De acordo com eles, o psicólogo deve acolher e respeitar as crenças dos clientes, sem tentar confrontá-los ou convertê-los. Paralelamente, pode buscar uma fluidez na forma como o cliente encara suas crenças religiosas, nos casos em que essas estejam contribuindo para perpetuação de sintomas. Neste contexto, usando um conceito da Gestalt-terapia, o terapeuta deve realizar a *Epoché*, ou seja, suspender seus julgamentos e pré-concepções, em relação à crença religiosa questionando apenas o uso que o cliente faz da mesma.

Campos e Ribeiro (2017) traçam alguns recursos espirituais que são trazidos como intervenção do psicólogo na clínica como o uso de meditação, leitura de textos religiosos, parábolas e metáforas relativas a fé do consulente, oração e afins. Para que as técnicas tenham bons resultados, o terapeuta não precisa ser religioso, mas deve compreender quais são as necessidades espirituais e religiosas dos pacientes, respeitar suas crenças, pedir-lhes permissão para usar os recursos caso haja contexto para tal e saber manejar o recurso. Dentre os métodos citados, a prática da meditação, tem se apresentado

como uma ferramenta para a promoção da saúde integral física e mental da pessoa, algo que tem origem em práticas espirituais e religiosas como budismo e hinduísmo.

Estudos apontam que a espiritualidade pode ser um fator de promoção de saúde na clínica. Para Silva (2020) os clientes que se sentem confortáveis em falar de espiritualidade ou que estão buscando este componente em terapia, as intervenções espirituais e religiosas podem ser muito produtivas em resolver situações clínicas. Ainda para Campos e Ribeiro (2017) na relação terapêutica há momentos em que terapeuta e cliente vivenciam aspectos de transcendência, momentos em que experienciam falta de fronteiras, interconexão e sentimentos espirituais, fatores importantes para o vínculo terapêutico que podem promover saúde mental e bem-estar aos consulentes.

Para ilustrar a forma como a dimensão espiritual aparece para a Gestalt-terapia tomemos como exemplo este caso que Cardella (2015, p. 8) traz sobre um atendimento à uma menina de 6 anos.

(...) Há alguns anos, recebi no consultório uma menininha de 6 anos de idade que, ao adentrar a minha sala, lançou-me estas perguntas: – Bia, você é psicóloga? – Sou – respondi. – E o que faz uma psicóloga? Resolve todos os mistérios? – ela perguntou. – Não! – eu disse de supetão. – Senão a vida não teria mais graça! Mas a gente pode conversar muito sobre mistérios. A menina fez um sinal pedindo que eu aguardasse, foi até a sala de espera e em alguns segundos retornou com as mãozinhas para trás. Então, me chamou para perto da janela, onde batia um raio de sol. De repente, como se quisesse me fazer uma surpresa, retirou as mãos das costas e, ao segurar com profunda delicadeza uma pena de ave, posicionou-a contra o raio de sol, exclamando encantada: – OLHA!!!! A menininha viu a pena e muito mais que a pena, tentando me dizer o indizível.

Nesse exemplo podemos observar o encontro da garotinha com o sagrado e como o manejo da terapeuta em uma postura de acolhimento proporcionou a abertura ao mais além. Cardella (2015) diz “Percebi que a menina tinha sido visitada pela beleza, pelo sublime, pela perfeição, por meio de algo tão corriqueiro quanto uma pena” numa busca por companhia por sua experiência com o mistério e encantamento. Quando a terapeuta diz que não resolveria os mistérios, mas que estaria aberta a testemunhar junto com a menina se criou um vínculo de confiança para que a criança expusesse suas necessidades e anseios. “Encontrar-me com a garotinha foi uma experiência que me transformou profundamente e ensinou-me sobre o anseio humano pelo intangível e sobre a reverência ao Mistério como uma das atitudes éticas fundamentais na clínica.” (CARDELLA, 2015). A espiritualidade aparece nos encontros e momentos de significância, no mistério presente no encantamento da menininha ao contemplar a beleza de uma pena, nos caminhos que convergem para o encontro de dois amores, na contemplação da arte, num momento prazeroso com a família, a espiritualidade para a Gestalt-terapia está no entre, na relação, no contato.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu entender a espiritualidade como ferramenta na clínica da Gestalt-terapia por compreender a espiritualidade parte integrante do ser humano e ser essencial discutir como esse fenômeno aparece na clínica a partir de revisão da literatura com análise de artigos, livros, dissertações e teses sobre espiritualidade, Gestalt-terapia e psicoterapia. Para refletir sobre a relevância da dimensão espiritual na clínica em Gestalt-terapia definiu-se três objetivos específicos. O primeiro: destacar o bem-estar psíquico que a relação com a dimensão espiritual pode oportunizar para o indivíduo; a pesquisa permitiu concluir que a espiritualidade é um sentido de existência que a pessoa encontra para sua vida, é uma necessidade psicológica do ser humano, sendo assim, uma boa relação com essa dimensão proporciona momentos de bem-estar, sentimento de pertencimento e

sentido de vida. Depois descrever o que é espiritualidade para a Gestalt-terapia e suas distinções da religião; verificou-se que nesta abordagem o sentido espiritual não se encontra separado do humano, pelo contrário, essa dimensão é integrada e vista como parte essencial para a vida em relação. A pessoa tem essa dimensão perpassada pela sua vida e transforma o modo como vai se relacionar com o mundo e as pessoas. E ainda identificar como a espiritualidade pode ser ferramenta na clínica em Gestalt-terapia; concluiu-se que a dimensão espiritual emerge na relação, no contato, das pessoas com o mundo e com elas mesmas, a espiritualidade pode ser um fator de promoção de saúde na clínica e cabe ao terapeuta identificar as situações da vida em que a pessoa se utiliza de concepções religiosas para estancar a transcendência caracterizando uma forma de adoecimento buscando uma fluidez na forma como o cliente encara suas crenças religiosas. Com isso, as hipóteses do trabalho de que a espiritualidade faz parte do bem-estar integral de uma pessoa; a relação do indivíduo com a espiritualidade pode ser uma ferramenta terapêutica e que Gestalt-terapia e espiritualidade tem íntima relação se confirmaram. O trabalho ainda reuniu dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: como o sentido de espiritualidade trazido pelo consulente no *setting* pode auxiliar no processo psicoterapêutico em Gestalt-terapia? Por meio dessa relação que o consulente estabelece com o sagrado é possível perceber a forma com que o paciente faz contato com ele mesmo, como o outro e como o mundo, sendo assim, construímos juntos condições para que o processo terapêutico aconteça, além de ser fator necessário o reconhecimento da dimensão espiritual e manejo da forma ética.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, A. F.; RIBEIRO, J. P. **Psicoterapia e Espiritualidade**: da Gestalt-Terapia à Pesquisa Contemporânea. Revista da Abordagem Gestáltica, 2017.
- CAMPOS, Aline Ferreira. **Deus na cadeira vazia**: psicoterapia e espiritualidade nas percepções de Gestalt-terapeutas. 2020. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/37138>
- CARDELLA, Beatriz. **O Mundo contemporâneo e o furto do mistério** In: MEYER, L. F.; FUKUMITSU, K. (Orgs.) **Coleção Gestalt-terapia**: fundamentos e práticas. Summus, 3º edição. 2015.
- DE OLIVEIRA, Adriana Braz. **Psicologia transpessoal**: a ciência da consciência: a evolução da Psicologia e sua integração com a espiritualidade. Autografia, 2022.
- FRAZÃO, Lilian Meyer. **A clínica, a relação psicoterapêutica e o manejo em Gestalt-terapia**. BOD GmbH DE, 2015.
- HYCNER, R. **De pessoa a pessoa**: psicoterapia dialógica. São Paulo: Summus, 1995.
- MEYER, L. F.; FUKUMITSU, K. **Coleção Gestalt-terapia**: fundamentos e práticas. Summus, 1º edição. 2013.
- PERLS, Frederick S. **Escarafunchando Fritz**: dentro e fora da lata de lixo. Summus Editorial, 2023.
- PEREIRA JR, Alfredo. **Merleau-Ponty e a filosofia das neurociências**: o problema da localização de funções cerebrais. Editora Oficina Universitária, 2022.
- PRESA, Nuno. **Intervenções psicoeducativas com contributos de Mindfulness, para redução da**



ansiedade, realizadas pelo EEESMP, em contexto de Hospital de Dia de Psiquiatria. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/33528>

RIBEIRO, J. P. **Holismo, ecologia e espiritualidade: caminhos de uma gestalt plena.** São Paulo: Summus, 2009.

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **O ciclo do contato.** BOD GmbH DE, 2021.

SILVA, Filipe; CIUFFO, Roberta Signorelli. **Atitudes práticas que viabilizam a mudança terapêutica em uma perspectiva da Gestalt-terapia.** Revista Valore, v. 5, p. 5054, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/580>

## A SÍNDROME DO IMPOSTOR E A SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Paula Rubano dos Santos

Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Federal Fluminense - Ppgad  
paularubano@id.uff.br

### RESUMO

A Síndrome do Impostor é um fenômeno psíquico cujo tema vem ganhando cada vez mais relevância no meio acadêmico. A dinâmica social pós moderna vem exigindo dos profissionais o desenvolvimento de habilidades e competências a fim de atingir a alta performance no ambiente laboral. Nesse sentido, os indivíduos se veem numa busca constante pelo alto desempenho a fim de permanecerem competitivos no mercado e cumprirem com as exigências impostas. Nesse contexto de sobrecarga física e emocional, sentimentos de incerteza e insegurança sobre a sua própria capacidade profissional aflige os trabalhadores, causando uma percepção de insuficiência e incapacidade, provocando um sentimento de impotência quanto à realização das atividades laborativas e de gestão. A esse sentimento, a literatura chama de Síndrome do Impostor. O presente trabalho propõe realizar uma RSL - revisão sistemática de literatura a fim de levantar estudos e publicações referentes ao tema. Foram analisados 22 artigos, sendo que apenas 8 tratam especificamente da temática, todos publicados no Brasil e na língua portuguesa. Espera-se que este estudo possa contribuir para um alerta sobre a ausência de estudos primários sobre a temática.

**Palavras chave:** Síndrome do Impostor, Saúde Mental, Desempenho.

### 1. Introdução

A síndrome do impostor é um fenômeno psicológico real e afeta indivíduos que, apesar de possuírem habilidades, conhecimento e conquistas relevantes, duvidam constantemente de suas próprias capacidades e têm a sensação de que, a qualquer momento, serão expostos como "fraudes". Isso leva a um ciclo de auto exigência, perfeccionismo e ansiedade. A pressão por alto desempenho, a busca incessante por validação externa e a comparação constante com os outros são alguns dos fatores que contribuem para o desenvolvimento da síndrome do impostor. Ela pode se manifestar em diversos contextos, incluindo na vida profissional e acadêmica.

A ideia de que o mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) pode intensificar esse fenômeno faz sentido, pois as constantes mudanças e incertezas podem aumentar a pressão sobre os indivíduos para se adaptarem rapidamente, o que, por sua vez, pode alimentar sentimentos de inadequação.

É importante destacar que a síndrome do impostor não está necessariamente relacionada ao desempenho real. Muitas pessoas que a experimentam são, de fato, altamente capazes. No entanto, seu estado mental e emocional as faz sentir que não são dignas de reconhecimento ou sucesso. Trata-se de uma questão de percepção distorcida de si mesmo.

Dada a relevância do tema, o presente trabalho tem por objetivo levantar os principais estudos sobre o tema Síndrome do Impostor fazendo uma inter-relação com a saúde mental no trabalho. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura - RSL, a fim de identificar os



estudos/publicações e a evolução do campo de estudo relativos ao tema. Segundo Petticrew e Roberts (2006) a RSL seria:

Um método de dar sentido a grandes corpos de informação e um meio de contribuir para as respostas às perguntas sobre o que funciona e que não funciona, e muitos outros tipos de perguntas também. Elas são um método para mapear áreas de incerteza e identificar onde pouca ou nenhuma pesquisa relevante foi feita, mas onde novos estudos são precisos (PETTICREW; ROBERTS, 2006 p. 20).

Foi utilizada como ferramenta de suporte à pesquisa o software Parsifal. O modelo proposto por Okoli (2015) serviu de base para a RSL.

Revelou-se que a Síndrome do Impostor é um fenômeno psíquico emergente e muitas pessoas bem-sucedidas e talentosas a experimentam em algum momento de suas vidas. A síndrome do impostor, de acordo com o estudo realizado, contribui para o agravamento das doenças psicoemocionais no ambiente laboral e acadêmico, desta forma, é importante compreendê-la e buscar maneiras de superá-la para alcançar todo o seu potencial.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 A Sociedade de Alto Desempenho

No mundo atual em que o avanço das tecnologias acontecem de forma exponencial e o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exige dos indivíduos habilidades pessoais e profissionais cada vez mais altas. Sobretudo, após a crise pandêmica (2020) grandes transformações impactaram as relações de trabalho, bem como na sua organização. Nesse contexto de mudanças, novos desafios foram impostos aos trabalhadores, demandando-os a desenvolverem novas habilidades e competências profissionais a fim de se estabelecerem nessa sociedade informacional, complexa, volátil, imprevisível e ambígua - a sociedade chamada VUCA - *volatile, uncertain, complex e ambiguous* - (SILVA, SANTOS E RODRIGUES, 2022).

Já dentro do contexto da era da informação essas particularidades, não se enquadrariam, pois, dentro desse período inicia o chamado mundo VUCA (*volatile, uncertain, complex e ambiguous*), que surgiu pós-guerra fria, ponto que de acordo com Raghuramapatruni e Kosuri (2017, p. 1) “A noção de VUCA foi introduzida pelo Colégio de Guerra do Exército dos EUA para descrever o mundo multilateral incerto, complexo e ambíguo que resultou do fim da Guerra Fria” (Silva, Santos e Rodrigues, 2022, pág. 9).

Nessa conjuntura de cobranças de altos desempenhos e entregas, contribuem para o surgimento de sentimentos de incertezas e inseguranças quanto a eficiência profissional e sua permanência na organização “Os novos modelos de trabalho, sendo a maioria a híbrido ou “home-office”, despertaram inseguranças em relação ao desempenho, pertencimento e realizações profissionais”. (SOUZA et. al. 2022).

De acordo com Han (2015) os indivíduos passaram a ser sujeitos de desempenho a fim de se adequarem a esse novo modelo social: a sociedade do desempenho. Nesse sentido, a busca para alcançar a auto performance nas atividades laborais, tornaram-se sujeitos vigilantes de si mesmos, isto é, a cultura do auto gerenciamento e auto regulação. Para Han (2015) esse modelo de sociedade é a causadora do adoecimento psíquico dos trabalhadores. “O que torna doente, na realidade, não é o excesso de responsabilidade e iniciativa, mas o imperativo do desempenho como um novo mandato da sociedade pós-moderna do trabalho”.

## 2.2 A Síndrome do Impostor - Conceito

A síndrome do impostor ou o fenômeno do impostor como também é conhecido é um fato relativamente novo, embora seus estudos ocorram desde o final da década de 70. A síndrome do impostor se manifesta quando profissionais altamente capacitados e, na maioria das vezes, ocupantes de cargos de gestão desmerecem o sucesso profissional, levando-os a um sentimento de insegurança, medo e numa busca constante da perfeição.

Mais do que um sentimento de insegurança, a síndrome do impostor é definida por uma incapacidade de exprimir o sucesso. Independentemente das realizações e esforços que a pessoa faça em relação à vida profissional, a sensação é de que nada é suficiente e que todos os resultados, por melhores que sejam, acontecem apenas por sorte (Souza, et. al. 2022, pág. 8).

As pesquisas sobre esse fenômeno iniciaram em 1978 com as psicólogas Pauline Clance e Suzanne Imes que, ao entrevistarem 150 mulheres acadêmicas ou profissionais muito bem sucedidas que, no entanto, mesmo após vários testes a fim de comprovar suas habilidades, as pesquisadas duvidavam do próprio talento, caracterizando o que as pesquisadoras enquadraram como a Síndrome do Impostor.

A Síndrome do Impostor foi introduzida na literatura por meio de Clance e Imes (1978) depois de estudarem mais de cem mulheres que, embora apresentassem sucesso acadêmico e profissional, se julgavam impostoras. Essas mulheres acreditavam que, graças à sua personalidade e habilidades sociais, criaram uma fachada enganosa de inteligência (Matos, 2014, pág. 27).

O indivíduo que sofre com a síndrome do impostor, embora possua todas as competências profissionais e/ou acadêmicas que o habilite a estar ou a ocupar aquele espaço, quer seja no trabalho, quer seja, na vida acadêmica, apresenta um sentimento de impotência, isto é, a sensação de não ser merecedor do sucesso e das conquistas que alcançou. Desta forma, o indivíduo padece da sensação de ser uma “fraude” e passa a amargar uma possível descoberta dessa fraude por parte dos superiores e equipe. O medo da descoberta faz com que o indivíduo se sobrecarregue de tarefas e a busca de constante perfeição e quando não conseguem, ocorre a decepção consigo mesmo.

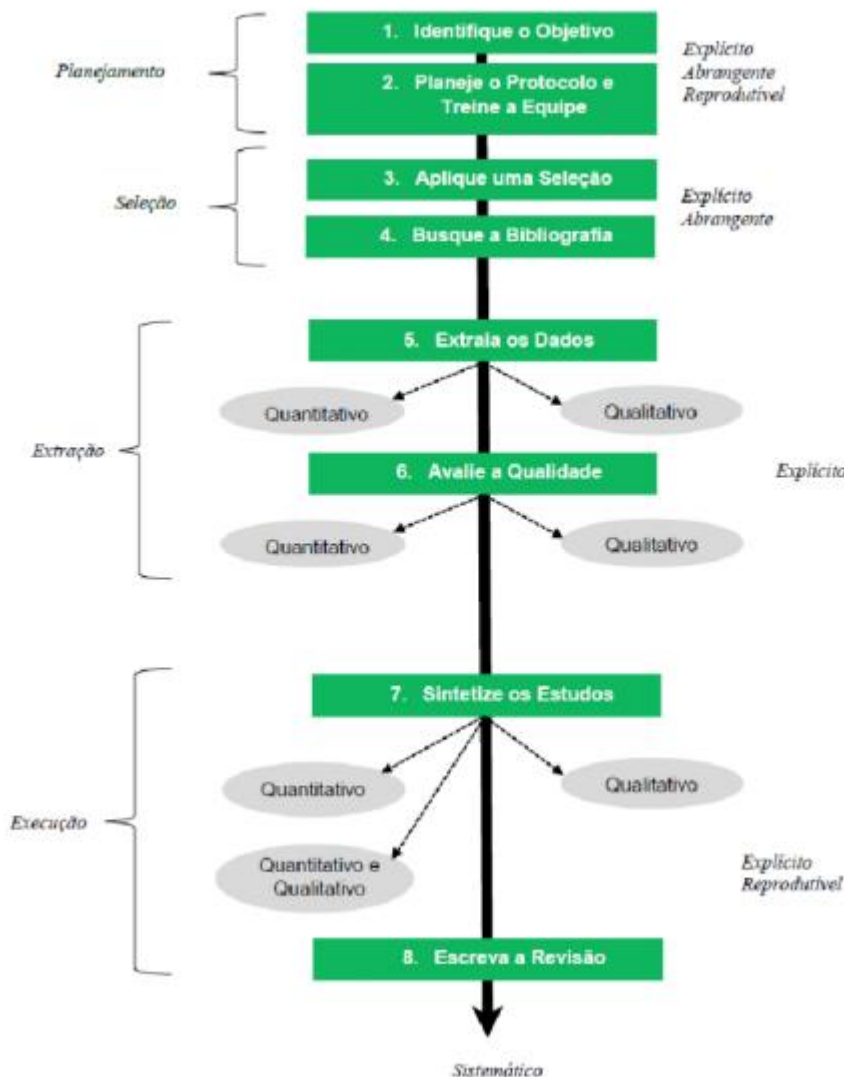
O excesso de trabalho e desempenho agudiza-se numa autoexploração. Essa é mais eficiente que uma exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade. O explorador é ao mesmo tempo o explorado (Han, 2015, pág. 17).

É importante destacar que, num contexto de crescimento de doenças mentais relacionadas a atual conjuntura social, a síndrome do impostor impacta na evolução e/ou agravamento desses transtornos como: depressão, ansiedade, baixa auto estima, estresse e demais transtornos que afetam o indivíduo a desenvolver seu trabalho e contribui para o seu adoecimento.

Algumas questões autolimitadas estão relacionadas à incapacidade de atender aos padrões “auto impostos” de realização, as quais podem levar o indivíduo ao sofrimento psicológico, sofrimento emocional e sérios distúrbios de saúde mental (Molina, et. Al., 2023, pág. 3).

## 3. Metodologia

Para a execução da revisão sistemática de literatura (RSL) foi adotado o modelo proposto por Okoli (2015) seguindo os oito passos indicados pelo autor, segundo a figura 1 abaixo.



Fonte: Okoli, 2015.

A ferramenta Parsifal foi utilizada para dar suporte a pesquisa no que diz respeito às etapas de Revisão, Planejamento e Condução da Pesquisa. Foi utilizada também como ferramenta de apoio o MS Excel para tabular os dados e confeccionar tabelas. O objetivo deste estudo é mapear publicações no Brasil a respeito da síndrome do impostor e sua relação com a saúde mental no trabalho. Desta forma, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: Quais os impactos da Síndrome do Impostor na Saúde Mental do Trabalhador?

A busca deu-se através de cinco bibliotecas digitais a Scopus, Science@Direct, ISI Web of Science, Scielo e a Biblioteca Digital IEEE. Além disso, buscou-se alguns periódicos no site Google Scholar os quais foram importados manualmente para a ferramenta Parsifal.

Para elaborar a string de busca, foram selecionadas quatro palavras chaves: Síndrome do Impostor, Saúde do Trabalhador, Saúde Mental e Trabalho. A partir das palavras chaves o string de busca padrão ficou: “(Saúde Mental) OR (Síndrome do Impostor) OR (Trabalho) AND (Saúde do Trabalhador)”.

Não houve uma população específica para a busca. Quanto ao período, foi estabelecido um período de estudos publicados entre 2015 a 2023 no país e na língua portuguesa.



Os critérios de inclusão e exclusão a fim de apoiar a busca dos estudos, foram exibidos nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1: Critérios de Inclusão

<b>Critério de Inclusão</b>	
<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
C1	Estudos avaliados por pares
C2	Estudos com resumo completo
C3	Estudos em português
C4	Estudos primários
C5	Estudos que tratam sobre a síndrome do impostor
C6	Estudos que tratam sobre liderança tóxica
C7	Estudos que tratam sobre saúde mental no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 2: Critérios de Exclusão

<b>Critério de Exclusão</b>	
<b>Código</b>	<b>Descrição</b>
C1	Estudos sem resum ou com resumo incompleto
C2	Estudos duplicados
C3	Estudos em inglês
C4	Estudos fora do escopo da pesquisa
C5	Estudos secundários ou terciários

Fonte: Elaborada pela autora

A partir do string de busca, foram importados estudos nas seguintes bases, de acordo com a tabela 3.

Tabela 3: Resultado da busca dos estudos nas bases

<b>Resultado da Busca nas Bases</b>	
<b>Base</b>	<b>Quantidade de estudo</b>
IEEE Digital Library	0
ISI Web of Science	3
Manual	8
Science@Direct	9

Scopus	29
Scielo	687

Fonte: Elaborada pela autora

Dentre os estudos selecionados, foi realizada uma filtragem com base nos critérios de inclusão e exclusão, cujo resultado final encontra-se na tabela 4.

Tabela 4: Resultado final após filtragem dos estudos

<b>Resultado após Filtragem dos Estudos</b>	
<b>Base</b>	<b>Quantidade de estudo</b>
IEEE Digital Library	0
ISI Web of Science	0
Manual	8
Science@Direct	0
Scopus	0
Scielo	14

Fonte: Elaborada pela autora

Nesta etapa foram selecionados 22 artigos válidos para análise e discussão. Dentre os rejeitados, de acordo com os critérios de exclusão: 24 não tinham resumo ou estavam incompletos; 498 estavam publicados na língua inglesa; 186 estavam fora do escopo da pesquisa e 7 estavam duplicados. Os artigos aceitos foram relacionados na tabela 5.

Tabela 5: Estudos Selecionados

<b>Estudos Aceitos</b>		
<b>N.º</b>	<b>Título</b>	<b>Base</b>
1	Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações	Scielo
2	Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho	Scielo
3	Síndrome de Burnout e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família	Scielo
4	Transtornos mentais comuns entre trabalhadores de enfermagem de um hospital psiquiátrico	Scielo
5	Fatores relacionados à probabilidade de sofrer problemas de saúde mental em profissionais de emergência	Scielo
6	Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao	Scielo

	trabalho	
7	Estresse ocupacional e fatores associados em servidores públicos de uma universidade federal do sul do Brasil	Scielo
8	SITUAÇÕES DE DESEQUILÍBRIO ENTRE ESFORÇO-RECOMPENSA E TRANSTORNOS MENTAIS COMUNS EM TRABALHADORES DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE	Scielo
9	Sofrimento mental de professores do ensino público	Scielo
10	Absenteísmo por transtornos mentais em trabalhadores de saúde em um hospital no sul do Brasil	Scielo
11	Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais	Scielo
12	Transtornos mentais comuns em profissionais de enfermagem de serviços de emergência	Scielo
13	Aspectos de saúde mental investigados em policiais: uma revisão integrativa	Scielo
14	EXPLORAÇÃO E SOFRIMENTO MENTAL DE PROFESSORES: UM ESTUDO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO PARANÁ	Scielo
15	Síndrome do Impostor	Google Scholar
16	Síndrome do impostor e sua associação com depressão e burnout entre estudantes de medicina	Google Scholar
17	Sou uma fraude (?): explicando a síndrome do impostor	Google Scholar
18	Síndrome do Impostor: Desafios e Prevenções	Google Scholar
19	Síndrome do impostor ea vida acadêmica	Google Scholar
20	Síndrome do impostor e auto-eficácia de minorias sociais: alunos de contabilidade e administração	Google Scholar
21	A síndrome do impostor: um olhar para a saúde mental de professores	Google Scholar
22	Síndrome do impostor no mercado de tecnologia da informação	Google Scholar

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4. Resultados

De acordo com o resultado da RSL, observa-se que, na busca realizada nas principais bibliotecas digitais, não foram encontrados, embora estivesse dentro de um dos critérios, ou seja, saúde mental no trabalho, nenhum estudo/artigo que fizesse referência a síndrome do impostor, isto

é, não há, nessas respectivas bases nenhum estudo produzido e/ou publicado no Brasil com essa temática, levando em consideração os critérios e o string de busca. Os 8 artigos/estudos encontrados na base Google Scholar, foram selecionados através do string de busca diretamente no site. É importante ressaltar que os artigos/estudos selecionados e que fazem referência ao tema, são de fontes secundárias.

A partir dos dados extraídos foi possível observar que quanto ao tipo de pesquisa utilizado pelos artigos selecionados, identificou (83%) qualitativo e (17%) qualitativo e quantitativo, ou seja, os dois combinados. Dentre os artigos que tratam diretamente sobre a temática Síndrome do Impostor, identificou (100%) qualitativo.

Dentre as publicações selecionadas, observa-se a relação saúde mental e a síndrome do impostor e sua relação com a área acadêmica e na saúde. Na acadêmica tanto associada ao trabalho do docente, quanto ao discente.

## 5. Considerações Finais

A partir dos resultados encontrados pode-se observar que os estudos/publicações sobre a temática Síndrome do Impostor produzidos no Brasil ainda é pouco expressivo. Além disso, não foi encontrado nenhum estudo primário produzido no Brasil sobre o tema, de acordo com as referências de busca.

É importante ressaltar que ainda há pouca publicação e estudos sobre a temática, muito embora o fenômeno tenha sido identificado no final da década de 70. Desta forma, é importante destacar a gravidade do fenômeno que vem causando adoecimento e/ou agravamento dos problemas psíquicos no ambiente laboral e a importância de mais pesquisas sobre o assunto a fim de apontar maneiras de diagnosticar, e de enfrentamento do problema.

## REFERÊNCIAS

Rosa, Bruno Leonardo. et. Al. Transformação Digital e o Impacto na Gestão do Conhecimento Organizacional: Uma Revisão Sistemática de Literatura. XXIV Semead. Novembro de 2021.

Molina, Sidy de Almeida. Síndrome do Impostor. Desafios e prevenções. Scielo. 2023.

Almeida, Aline Carvalho de. Sou uma fraude (?): explicando a síndrome do impostor. Tese. Setembro de 2020.

Okoli, Chitu. Guia para realizar uma revisão sistemática de literatura. Novembro de 2015.

Kauat, Adriana. Síndrome do Impostor e a vida acadêmica. 2013.

Matos, Patrícia Victorio. Síndrome do Impostor e a auto eficácia das minorias sociais: alunos de contabilidade e de administração. Tese. São Paulo, 2014.

Campos, Isabelle Fontenele de Santiago. Síndrome do impostor e sua associação com depressão e burnout entre estudantes de medicina. Revista Brasileira de Educação Médica. 2022.

han, Byung Chul. Sociedade do Cansaço. Editora vozes, 2015.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL DURANTE E PÓS PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19

Carina Alves Gimenez  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
carina.gimenez@ufms.br

Letícia Santos das Montanhas  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
santos\_montanhas@ufms.br

Micheli da Silva  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
micheli\_silva@ufms.br

Prof. Dr. Jamson Justi  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
jamson.justi@ufms.br

Profa. Dra. Edrilene Barbosa Lima Justi  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
edrilene@gmail.com

Prof. Dr. Jadson Justi  
Universidade Federal do Amazonas  
jadsonjusti@gmail.com

37

### RESUMO

O presente estudo relata o histórico do *e-commerce* e objetiva apresentar como a pandemia da COVID-19 afetou e/ou impulsionou a expansão do mercado digital, apresentando análise do seu crescimento e desenvolvimento, bem como perspectivas para o futuro no mercado brasileiro. Por meio de uma pesquisa teórica foi possível analisar o impacto da pandemia no comércio, principalmente no que diz respeito aos comércios que migraram parte de sua estrutura física para o digital, aprendendo a lidar com novas mudanças do mercado. Esta pesquisa apresenta dados significativos que comprovam crescimento do mercado digital a partir de 2020 e de como o comércio eletrônico de grandes companhias também tiveram que se adaptar ao “novo normal”, e quais estratégias seguiram para se manter em evidência. Conclui-se que o *e-commerce* está em constante transformação pós período pandêmico da COVID-19 no Brasil.

**Palavras-chave:** *e-commerce*; mercado digital; comércio eletrônico.

## INTRODUÇÃO

Comércio eletrônico é a realização de comunicações e transações de negócios por meio de rede e computadores, mais especificamente a compra e a venda de produtos e serviços, e a transferência de fundos por meio de comunicações digitais (Reedy; Schullo; Zimmerman, 2001). No ano de 2020, a humanidade enfrentou um desafio sem precedentes, a pandemia de COVID-19, que alterou profundamente a forma como se vive, trabalha e consome. Diante desse cenário, o comércio eletrônico emergiu como uma solução vital para a sobrevivência e o crescimento dos negócios, que tiveram que se adaptar às novas exigências e oportunidades do mercado digital. O comércio eletrônico se tornou uma alternativa essencial para os negócios durante a pandemia, que impôs restrições ao comércio físico e mudou o comportamento dos consumidores (Baggio, 2022).

Com alto índice de mortes, todos os países criaram leis para as pessoas se manterem em quarentena dentro de suas casas, afetando diretamente o trabalho físico das pessoas, especialmente o comércio. No Brasil, foi liberado apenas a abertura de comércios de alta necessidade, como mercados e farmácias, e esse resultado refletiu a mudança no comportamento dos consumidores, que passaram a comprar mais pela internet, tanto produtos de primeira necessidade, quanto de lazer e entretenimento. O comércio no geral teve que se adaptar às novas regras, e ao mesmo tempo, conseguir de alguma maneira uma forma de continuar lucrando para não ir à falência. Nesse contexto, os comerciantes tiveram que se adaptar às novas demandas e oportunidades do mercado online, buscando formas de se diferenciar da concorrência e de atrair e fidelizar clientes (Baggio, 2022).

Outrossim, foram criadas diversas estratégias de venda mesmo em quarentena, o principal foi o comércio eletrônico e de seus produtos. Muitos comerciantes aproveitaram o tempo extra que a população possuía naquele momento para gerar um lucro ainda maior, já que o comportamento dos clientes estava em mutação. As mudanças foram inevitáveis e, mesmo após período pandêmico, os comerciantes perceberam que tinham que mudar seus negócios, para sobrevivência das empresas.

Neste sentido, teve de haver uma atualização nos métodos de vendas. Portanto, o *e-commerce* se consolidou como uma tendência irreversível no mundo dos negócios, que exigiu dos comerciantes uma visão estratégica e inovadora para se destacar no mercado *on-line* (Baggio, 2022). Destarte, esse estudo apresenta uma metodologia integralmente teórica que leva em consideração uma perspectiva narrativa em consonância com o objetivo de apresentar como a pandemia afetou e/ou impulsionou a expansão do mercado digital, apresentando análise do seu crescimento e desenvolvimento, bem como perspectivas para o futuro no mercado brasileiro.

### *E-COMMERCE*

O termo *e-commerce* é a abreviação do termo em inglês *electronic commerce* ou em sua tradução comércio eletrônico, é datado desde 1970 com estudantes do Massachusetts Institute of Technology, no entanto, vendas a distâncias já aconteciam desde os anos 90, com a utilização de televendas (Barreto, 2009). Com a invenção dos primeiros computadores, que não passavam de máquinas grandes para fazer cálculos complexos, o mundo não havia se atentado no grande potencial que tinha a sua frente (Baggio, 2022). Até meados da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), os computadores foram utilizados como armas perante a guerra durante muito tempo, ganhando maior notoriedade com a invenção de versões menores para uso pessoal (Behrens, 2007).

Com a invenção da Internet em 1969, o mundo passou por uma grande revolução, assim como diversas outras criações (Baggio, 2022). A internet veio como uma arma de guerra, como forma dos Estados Unidos obter vantagem sobre a União Soviética durante a guerra fria. Após este período, foi criado o sistema *www* (*word wide web*), e pouco tempo depois, a internet se tornou “pública”, sendo utilizada para diversas outras situações, inclusive nas empresas, como forma de modernizar o



trabalho, e principalmente agilizar suas atividades, trazendo no futuro à sociedade, algo bastante prático, o então comércio eletrônico (Corrêa, 2002).

A internet chegou ao Brasil no final dos anos 1980, entretanto, só foi expandida para a comunidade em geral em 1997 (Baggio, 2022). Com sua agilidade, não foi difícil para as mentes empreendedoras verem isso como uma grande oportunidade de se obter novos negócios de forma ágil e prática, assim nascendo o comércio eletrônico no País, onde as pessoas puderam comprar produtos de qualquer parte do mundo por meios eletrônicos, recebendo em sua casa com segurança.

É possível dizer que as primeiras “lojas virtuais” a surgirem na América, foram a Amazon e o Ebay, que enxergaram nessa modalidade, um grande potencial de agilização e maximização de seus lucros. Já no Brasil, esse processo foi um tanto mais lento que nos Estados Unidos. A primeira loja virtual do Brasil foi a *Booknet*, livraria virtual criada pelo economista e escritor carioca Jack London, onde prometia fazer a entrega do produto em até 72 horas, dependendo do local (Baggio, 2022).

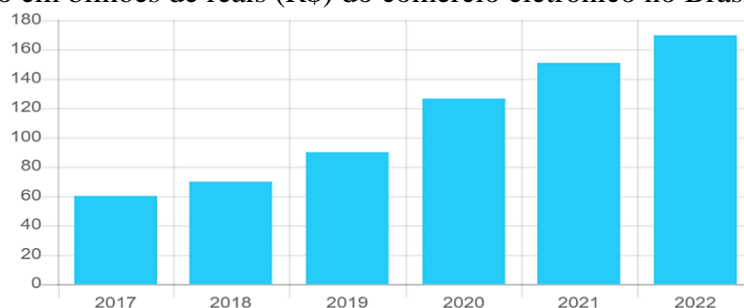
### VENDAS FÍSICAS, PANDEMIA E E-COMMERCE

Antes mesmo da pandemia da COVID-19, o Brasil e o mundo já estavam dando longos passos para a transição das vendas físicas para online, a pandemia apenas impulsionou isto. No Brasil, há uma alta burocracia para se ter uma loja física, tornando as lojas virtuais, uma ótima opção, desde pequenos vendedores que vendem seus produtos de suas casas em plataformas *on-line*, como grandes corporações que podem assim diminuir seus gastos com funcionários, local, entre coisas necessárias para o andamento de uma loja física. Somente em 2019, o comércio eletrônico faturou R\$ 75,1 bilhões, um aumento de 22,7% se comparado com 2018 (Comércio eletrônico fatura R\$ 75 bilhões [...], 2020).

Há uma grande diferença entre os preços praticados nas lojas físicas e virtuais, o que claramente estimula os clientes a irem cada vez mais para as lojas virtuais, e em diversos casos indo até a loja física apenas para retirar seu pedido. Em 2020, quando o mundo foi atingido pela pandemia, as organizações que ainda não haviam desenvolvido lojas *on-line*, tiveram que correr contra o tempo, pois os clientes saírem de suas casas para ir até as lojas físicas tornou-se uma barreira para as vendas.

Apesar de ainda existir COVID-19, o Brasil e o mundo voltaram às suas atividades normais já no ano de 2022, mesmo com o comércio físico, ele vem perdendo espaço para o comércio virtual, devido a praticidade, preço e velocidade na entrega de produtos que já estão em estoque. Grande parte das lojas, atualmente, mesmo possuindo seus locais físicos, ainda mantém suas lojas online, em alguns casos possuem sites próprios, mas em sua maioria, fazem parte de *marketplaces* como Mercado Livre, Magazine Luiza, Shopee, Amazon, entre diversos outros, onde podem continuar com suas vendas *on-line* sem a necessidade de abrirem seus próprios sites, e nem de se preocuparem com manutenção ou mesmo investimento contra ataques cibernéticos, mantendo a segurança tanto do vendedor, quanto do cliente. A seguir na Figura 1 é possível observar o crescimento do comércio eletrônico no Brasil no ano de 2017 até 2022.

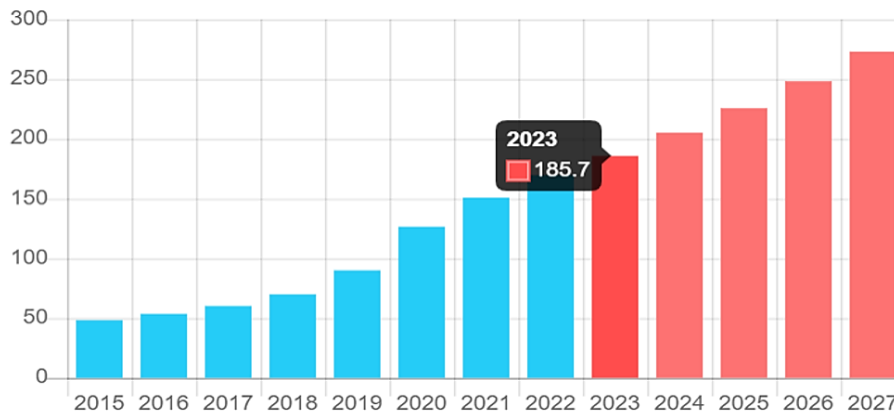
Faturamento em bilhões de reais (R\$) do comércio eletrônico no Brasil de 2017-2022



Fonte: ABComm Forekast (2023a, 2023b).

Há grandes expectativas para o aumento em 2023, especialistas acreditam que possa chegar a um valor de R\$ 185,7 bilhões. Na Figura 2 é possível ver isto, e a expectativa de aumento para os próximos anos.

Estimativa de faturamento em bilhões de reais (R\$) do comércio eletrônico no Brasil a partir de 2023



Fonte: ABComm Forekast (2023a, 2023b).

## ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS FÍSICAS PARA UM NOVO CENÁRIO

Durante o período pandêmico que o Brasil e o mundo vivenciou, as empresas independentemente do porte precisaram se reinventar e se adaptar com a nova realidade que a pandemia da COVID-19 trouxe. Uma das formas que as empresas recorreram em busca de se manter no mercado foi a imersão no mundo digital, e o *e-commerce* foi um grande aliado nesse período para as empresas (D’Arc, 2021).

A COVID-19 gerou grandes mudanças no processo de compras e de vendas, o que fez com que as empresas inovassem tanto em seus serviços quanto em seus produtos, já que para evitar a propagação do vírus, foi estabelecido o distanciamento social, e juntamente o *lockdown*, para que assim fosse evitado o maior fluxo de pessoas, gerando um grande impacto para o comércio físico, afetando assim o seu funcionamento normal. As empresas precisaram procurar formas para se adaptar a essas novas mudanças geradas pela COVID-19, modificando então as maneiras de trabalhar e de oferecer os seus serviços e produtos, migrando então para o trabalho remoto e adotando estratégias como: *drive thru*, *delivery*, atendimento personalizado para assim conseguir atender as necessidades dos seus consumidores (EBLUE SOLUTIONS, 2021).

É possível observar que as pequenas e médias empresas foram as que enfrentaram maior desafio para se adaptar as essas mudanças que a COVID-19 trouxe, uma vez que esses pequenos empreendedores tem uma série de dificuldades para implementar novas tecnologias, já que para isso requer um investimento, e muitas das vezes esses pequenos negócios não possuíam um “fôlego financeiro”, o que dificultou para essas empresas acompanhar as mudanças necessárias para conseguir se manter no mercado. Nesse período muitas empresas não suportaram as consequências que a pandemia trouxe, o que resultou no fechamento de suas portas, e de acordo com o Ministério da Economia brasileiro, mais de 1,4 milhão de empresas fecharam suas portas em 2021 (TERRA, 2022).

Contudo, observa-se que a pandemia foi um período muito desafiador para as empresas, no entanto, as mudanças geradas foi algo positivo no processo operacional, trazendo consigo grandes melhorias tanto para a organização quanto para o consumidor. Vê-se hoje que apesar desse período ter sido um momento de desafios e incertezas, pode-se perceber que foi essencial para desencadear e acelerar novas maneiras das empresas oferecerem seus serviços e produtos com mais eficiência e



eficácia, obtendo assim maiores resultados.

### CRESCIMENTO DAS EMPRESAS NO PERÍODO PANDÊMICO E PÓS PANDÊMICO

Apesar da pandemia ter causado diversos problemas para a economia mundial, ela também gerou grandes oportunidades para as empresas, pois as medidas adotadas no combate ao vírus, tais como isolamento social e o *lockdown*, alavancaram o crescimento de empresas de grande porte, como a Magazine Luiza, Mercado Livre, Shoppe, Amazon, Americanas e diversas outras. Essas restrições que foram adotadas impulsionaram o crescimento do *e-commerce* não só no Brasil, como em todo mundo.

Pode-se observar o crescente aumento dessas empresas no decorrer do período pandêmico. É notório que esse crescimento foi influenciado pelas restrições geradas pela pandemia, e de acordo com o levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em parceria com a Neotrust, o crescimento nas vendas foi de 68% na comparação com 2019, elevando a participação do *e-commerce* no faturamento total do varejo, que passou de 5% no final de 2019 para um patamar acima de 10% em alguns meses de 2020. Ainda de acordo com a associação, é possível destacar também que mais de 20,2 milhões de consumidores realizaram pela primeira vez uma compra pela internet em 2020, e que 150 mil lojas passaram a vender também por meio das plataformas digitais. No total, foram mais de 301 milhões de compras pela Internet (Comércio eletrônico fatura R\$ 75 bilhões [...], 2020). A seguir, na Figura 3, observa-se alguns dados do crescimento do *e-commerce* de algumas empresas.

Quantidade de acessos e crescimento em porcentagem (%) por períodos

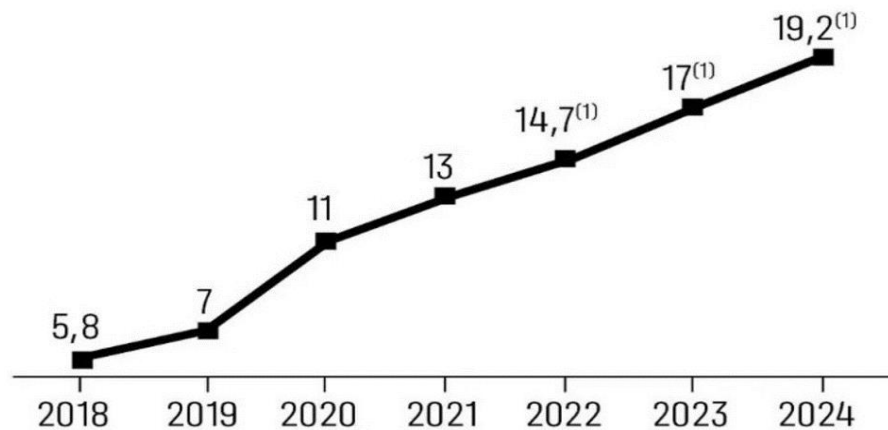
Marca	Setor	Acessos em mar./21	Crescimento início da pandemia (Mar/21 vs. Fev/20)	MoM (Mar/21 vs. Fev/21)	YoY (Mar/21 vs. Mar/20)
MercadoLivre	Varejo	279.506.523	12%	9%	23%
Americanas	Varejo	136.867.054	36%	12%	38%
Amazon Brasil	Varejo	93.183.536	63%	17%	52%
Casas Bahia	Varejo	87.986.288	116%	24%	113%
Magazine Luiza	Varejo	84.124.770	57%	16%	62%
AliExpress	Importados	41.344.513	33%	19%	41%
Shopee	Importados	39.051.120	1852%	25%	1954%
Samsung	Eletrônicos & Eletrodomésticos	29.207.003	78%	17%	80%
Elo7	Varejo	27.677.394	3%	6%	30%
Extra	Varejo	27.471.345	84%	29%	70%

Fonte: E-Commerce Brasil (2021).

O *e-commerce* brasileiro enfrentou grandes desafios neste processo. O comportamento do consumidor mudou, exigindo mais qualidade e segurança nas compras *on-line* e com a inflação em alta, a confiança do consumidor diminuiu, e as taxas de juros se tornaram pouco convidativas ao consumo. Além disso, com a inflação em alta e as taxas de juros desfavoráveis ao consumo, o mercado varejista teve um desempenho irregular entre 2022 e início de 2023, já que o setor teve que lidar com crises financeiras, desemprego e restrições sanitárias, que impactaram negativamente as vendas *on-line*. Apesar disso, o número de lojas virtuais no Brasil aumentou quase 6,20% em 2022, comparado ao ano anterior, alcançando a média de 1,6 milhões de lojas *on-line*.

Entre as empresas que se destacaram no *e-commerce* brasileiro, estão Mercado Livre, Casas Bahia e Amazon, que apresentaram recuperações e balanços financeiros expressivos em 2022 e 2023, e se consolidaram como as maiores do setor. Essas companhias conseguiram manter o ritmo de crescimento dos últimos anos, mesmo diante do ciclo de alta de juros em andamento. Por outro lado, algumas empresas como Magazine Luiza e Lojas Americanas acumularam forte queda das ações em 2022, essas empresas tiveram dificuldades para manter o ritmo de crescimento que vinham apresentando nos anos anteriores, diante da concorrência acirrada. Na Figura 4 é possível analisar a previsão do mercado de varejo em porcentagem.

Previsão de penetração do *e-commerce* no varejo brasileiro (em %) a partir de 2023

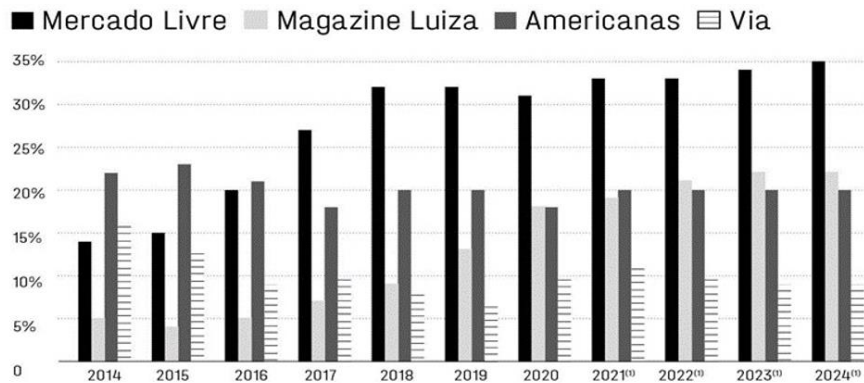


Fonte: Goldman Sachs (apud Amorim, 2022).

Uma das consequências positivas da pandemia foi a aceleração do processo de transformação digital das empresas no Brasil. Esse cenário também impulsionou o comércio eletrônico, que cresceu 41% desde 2020 e ganhou novos 13 milhões de consumidores, de acordo com um estudo da Ebit/Nielsen. Além disso, houve um aumento em torno de 400% (+500.000 novas aberturas de lojas virtuais), superando uma média inicial que seria de apenas 10.000 novas aberturas de lojas virtuais, conforme dados da ABComm Forekast (2023a, 2023b).

No entanto, nem todas as empresas conseguiram se adaptar à nova realidade e enfrentam desafios e concorrências. Por exemplo, a Americanas vem lidando com processos judiciais e perdendo preferência no mercado para suas concorrentes como a Amazon e o Mercado Livre, que despontam cada vez mais entre os consumidores (Gradilone, 2023). Empresas como Magazine Luiza, Amazon, Americanas e Mercado Livre, detêm mais de 70% das vendas online no Brasil desde o início da pandemia, com o Mercado Livre liderando o faturamento anual em torno de 68 bilhões, seguida pela Americanas faturando 42 bilhões, a Magazine Luiza com 40 bilhões e a Amazon em torno de 10 bilhões em mercadorias vendidas, conforme um artigo da Transformação Digital (Madureira, 2023). Na Figura 5 é possível observar a participação no mercado *on-line* destas grandes empresas:

Participação de mercado das líderes do *e-commerce* no Brasil, e previsão a partir de 2023

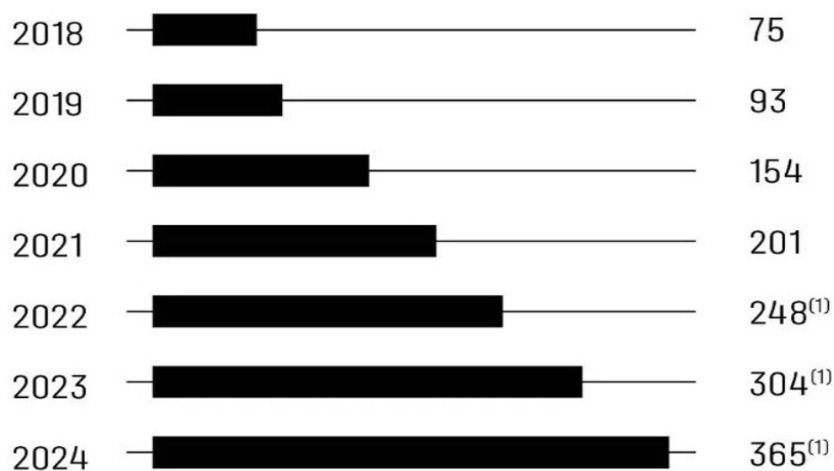


Fonte: Goldman Sachs (*apud* Amorim, 2022).

Uma das consequências da pandemia foi a mudança no comportamento dos consumidores e no mercado digital, e a aceleração do comércio eletrônico no Brasil, que registrou um crescimento expressivo em 2020 e 2021. As empresas tiveram que se adaptar a esse novo cenário, investindo em ferramentas e tecnologias que melhorassem a experiência de compra online, proporcionando assim uma melhor navegabilidade e experiência de compra para os consumidores. Além disso, tiveram que repensar e refazer suas estratégias de marketing, apostando em campanhas do mês e em mídias sociais (Schiavini, 2021).

Mesmo com o fim do isolamento social e a retomada gradual do comércio físico em 2021, o mercado online continuou em alta, registrando um aumento de 47% no crescimento do *e-commerce*. Segundo a ABComm Forekast (2023a, 2023b), os dados apontam que as vendas *on-line* no Brasil cresceram 34,76% em 2020, com um faturamento de R\$ 150,82 bilhões. Em 2021, o crescimento foi de 28,45%, com um faturamento estimado de R\$ 169,59 bilhões. Em 2022, houve um declínio para 9,5%, com um faturamento de R\$ 169,59 bilhões. O *e-commerce* no Brasil ainda apresenta um cenário positivo para 2023, com perspectiva de um ano ainda melhor, com o crescimento para R\$ 185,7 bilhões. A projeção para os próximos anos é de que o *e-commerce* brasileiro mantenha uma taxa de crescimento anual de 20%, a maior entre alguns países, e quase duas vezes maior que a média mundial (11,3%). Essa pesquisa indica que o *e-commerce* brasileiro também se destaca no cenário mundial, com uma taxa de crescimento anual estimada em 18% até 2025. A Figura 6 apresenta em bilhões vendas realizadas desde 2018 com projeção para 2024.

Vendas de *e-commerce* no Brasil em bilhões de reais (R\$)

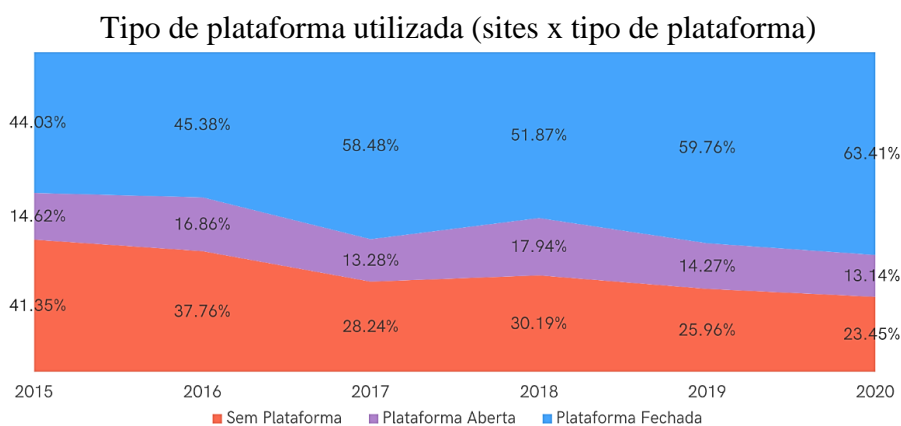


Fonte: Amorim (2022).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A evolução do *e-commerce* e o impacto da COVID-19 no mercado digital foram temas de muitos estudos e análises. Uma das principais tendências observadas foi o aumento da participação dos *marketplaces*, plataformas ou sites que reúnem vários vendedores, como o Mercado Livre e a Amazon, que já são estruturados no comércio eletrônico. Segundo ABComm Forecast (2023a, 2023b), os *marketplaces* representaram 78% das vendas *on-line* em 2020 e foram considerados a forma mais satisfatória de comprar pela internet por 86% dos brasileiros.

A pandemia também trouxe novos consumidores e novas lojas para o *e-commerce*, que cresceu 68% em relação a 2019 e dobrou sua participação no varejo brasileiro. A expectativa é que esse crescimento se mantenha na pós-pandemia, com consumidores adaptados à praticidade e aos benefícios do comércio *on-line*, com maior confiança nos sistemas de pagamento e entrega, e com a lucratividade das empresas que investiram em inovação e qualidade nos seus serviços. A Figura 7 mostra a comparação em porcentagem entre sites e plataformas de *e-commerce* no Brasil e seu crescimento, de 2015 a 2020.

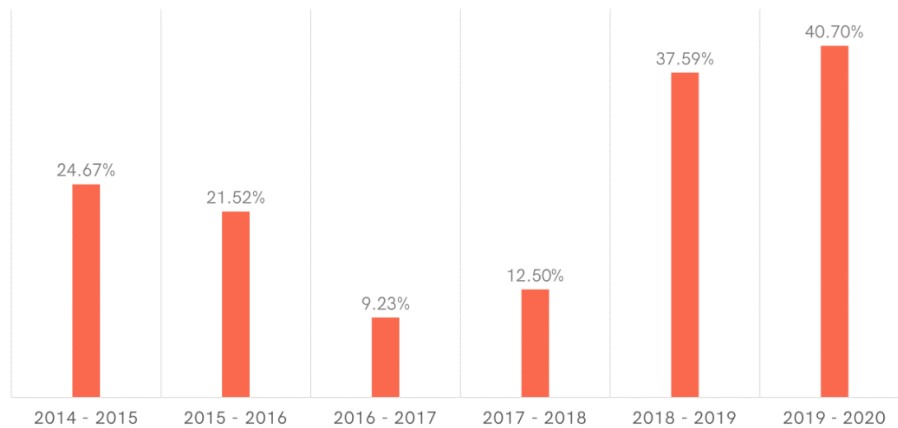


Fonte: Bigdata Corp. (2020).

O *e-commerce* brasileiro tem perspectivas de crescimento expressivo entre 2020 e 2024, com estimativas de que o setor avance a uma taxa anual de 17,3%, e registre uma média anual de 20,7% em vendas. Segundo uma pesquisa realizada pela Mundi Map e *E-commerce* Brasil, em 2021, o comércio online respondeu por 58% das vendas dos lojistas e alcançou um faturamento recorde de R\$150,82 bilhões, um aumento de mais de R\$18 bilhões em relação a 2020 (*E-Commerce* Brasil, 2021). Já em 2022, o *e-commerce* brasileiro faturou R\$169,59 bilhões, de acordo com a projeção realizada pela ABComm Forecast (2023a, 2023b). Para 2023, a previsão é que o segmento movimente R\$185,7 bilhões. O *e-commerce* já vinha se expandindo gradualmente antes da pandemia, mas ganhou mais força em 2020, com a entrada de mais empresas no ambiente virtual e o crescimento do número de usuários, pedidos e frequência no Brasil. Além disso, a pesquisa da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo mostra que 70% dos consumidores brasileiros pretendem continuar comprando mais pela internet do que costumavam antes da pandemia, indicando uma possível mudança permanente nos hábitos de consumo.

A Figura 8 mostra o crescimento ano a ano em porcentagem.

Crescimento ano a ano (em %)

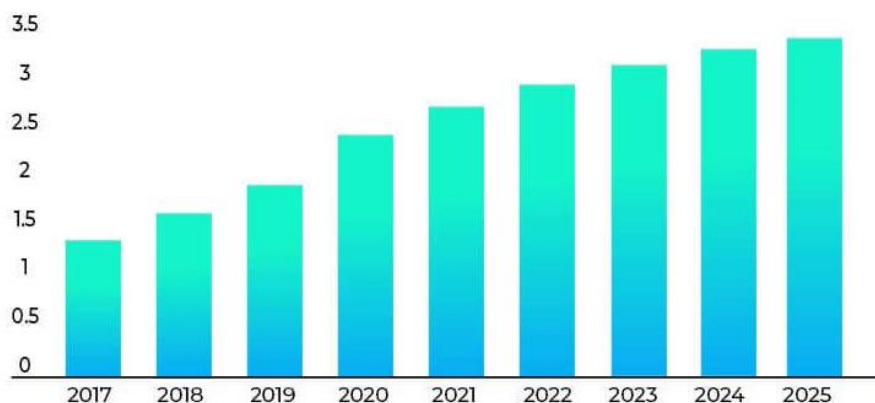


Fonte: Bigdata Corp. (2020).

Se tornou essencial oferecer serviços e produtos pela internet ao consumidor, e o comércio eletrônico é um setor em ascensão, que deve crescer 56% até 2024, de acordo com as projeções do mercado. Esse segmento tem apresentado um desempenho muito superior ao do comércio tradicional nos últimos anos, impulsionado pela demanda dos consumidores por serviços e produtos online. Segundo dados da Ebit/Nielsen, o faturamento do *e-commerce* brasileiro cresceu 41% em 2020, alcançando R\$ 87,4 bilhões. Algumas empresas, como Americanas, Magazine Luiza, Mercado Livre e Amazon, se destacam entre as mais acessadas pelos clientes, representando 72% do tráfego total do setor (ABComm Forekast, 2023a, 2023b).

Diante desse cenário, é fundamental que as empresas invistam em processos digitais eficientes nas áreas de vendas, marketing e logística, além de acompanhar os fatores macro e microeconômicos que podem afetar o seu funcionamento. Por exemplo, a pandemia trouxe novos desafios e oportunidades para o comércio eletrônico, exigindo adaptações rápidas e inovadoras. Segundo os dados da Finaria, consultoria italiana, em divulgação da Forbes, acredita-se que as vendas no varejo *e-commerce* devem chegar a 3,4 trilhões de dólares em 2025, esses números revelam que o futuro do *e-commerce* é estável, sem sinais de queda (D’Arc, 2021). No Figura 9 é demonstrado esse crescimento desde 2017 até 2025.

Receita no mercado do comércio eletrônico, de 2017 a 2025 (em trilhões de US\$)



Fonte: D’Arc (2021).

Percebe-se que nesses últimos anos, tanto os processos operacionais, quanto os processos



logísticos das empresas, sofreram transformações significativas. Basta observar a rapidez com que as compras online são entregues ao cliente, muita das vezes bem antes do prazo estipulado pelo vendedor.

Acredita-se que cada vez mais os processos sejam melhorados, dessa forma podendo alcançar pessoas que ainda não se familiarizaram com a ideia de realizar compras online, ou seja, a tendência desse mercado é sem dúvida de crescimento constante.

As empresas físicas que ainda não adentraram no mundo digital precisarão se adaptar. A pandemia foi um grande sinalizador e gatilho para mudança, e isso não é apenas uma tendência, mas sim uma questão de necessidade. Empresas que não emergirem no mundo digital provavelmente não conseguirão permanecer no mercado, uma vez que é preciso acompanhar o que está acontecendo ao seu redor, para que seja possível criar estratégias para sempre estar à frente de seus concorrentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do período incerto em que a população vivenciou na pandemia, por meio dos dados apresentados, é evidente o aumento do lucro das empresas por intermédio do comércio eletrônico, que trouxe maior praticidade para vendedores e clientes. Até mesmo os pequenos comércios e microempreendedores foram obrigados a se adaptar, tornando assim o acesso dos clientes mais fácil e rápido.

A praticidade obtida com o *e-commerce*, possibilitou aos consumidores pesquisarem os melhores produtos com os melhores preços, sem a necessidade de saírem de casa, e a situação da pandemia forçou até mesmo os clientes mais inseguros com compras *on-line*, como por exemplo pessoas de mais idade, a se tornarem menos céticas, e passaram a confiar nas vendas *on-line* de sites, especialmente de aplicativos, trazendo assim uma grande e nova porcentagem de consumidores. Portanto, é inevitável o aumento neste nicho de comércio nos próximos anos. Já é possível ver este aumento por meio da ampla gama de aplicativos criados por lojas, atraindo consumidores com diversos cupons de desconto, que não podem ser usados nas lojas físicas, gerando um aumento expressivo em suas vendas *on-line*.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM-FOREKAST. *Crescimento do e-commerce brasileiro* [anual]. São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/crescimento-do-ecommerce-brasileiro>. Acesso em: 27 out. 2023.

ABCOMM-FOREKAST. *Previsão de vendas online*. São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online>. Acesso em: 27 out. 2023.

AMORIM, Lucas. Invasão amarela: o futuro do Mercado Livre na América Latina. *Exame*, São Paulo, 25 fev. 2022. Não paginado. Disponível em: <https://www.idv.org.br/noticia/invasao-amarela-o-futuro-do-mercado-livre-na-america-latina/>. Acesso em: 27 out. 2023.

BAGGIO, Andreza Cristina. *E-commerce: o avanço tecnológico e as relações consumidor-fornecedor*. Curitiba: InterSaberes, 2022.

BARRETO, Ricardo Menna. Contrato eletrônico como cibercomunicação jurídica. *Revista Direito GV*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 443-458, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/gKxwQFW98C4yS4v5xNQXP7F/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em:



27 out. 2023.

BEHRENS, Marilda Aparecida. O paradigma da complexidade na formação e no desenvolvimento profissional de professores universitários. *Educação*, Porto Alegre, v. 30, n. 63, p. 439-455, 2007. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/2742/2089>. Acesso em: 27 out. 2023.

BIGDATA CORP. *O perfil do e-commerce brasileiro*. Rio de Janeiro, 2020. Não paginado. Disponível em: <https://newsroom.br.paypal-corp.com/download/2020.08.+Perfil+E-Commerce+2020.pdf>. Acesso em: 27 out. 2023.

COMÉRCIO ELETRÔNICO FATURA R\$ 75 BILHÕES no Brasil em 2019: segundo estudo da NeoTrust, valor corresponde a uma alta de 22,7% em relação ao ano anterior. *Valor Online*, Rio de Janeiro, 13 fev. 2020. Não paginado. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/13/comercio-eletronico-fatura-r-75-bilhoes-no-brasil-em-2019.ghtml>. Acesso em: 27 out. 2023.

CORRÊA, Gustavo Testa. *Aspectos jurídicos da Internet*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.  
D'ARC, Tânia. *O futuro do e-commerce: 10 tendências para os próximos anos*. Cuiabá: SmartHint, [2023?]. Não paginado. Disponível em: <https://www.smarthint.co/futuro-do-ecommerce/>. Acesso em: 27 out. 2023.

EBLUE SOLUTIONS. *O futuro do e-commerce pós pandemia*. Belo Horizonte, 2021. Blog. Não paginado. Disponível em: <https://ebluesolutions.com/blog/o-futuro-do-e-commerce-pos-pandemia/>. Acesso em: 27 out. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. *O crescimento dos marketplaces em 2021*. [S.l.], 2021. Não paginado. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-crescimento-dos-marketplaces-em-2021>. Acesso em: 27 out. 2023.

E-COMMERCE BRASIL. *Vendas no e-commerce batem marca de R\$ 118,6 bilhões no 1º semestre no Brasil*. [S.l.], 2022. Não paginado. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-e-commerce-bilhoes-semestre-brasil>. Acesso em: 27 out. 2023.

GRADILONE, Cláudio. *Americanas perde R\$ 8,4 bilhões em valor de mercado: perda equivale à capitalização da Minerva e da Arezzo, em dia que o volume de ações negociadas cresceu 2.080%*. São Paulo: Forbes Brasil, 2023. Não paginado. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2023/01/americanas-amer3-perde-r-84-bilhoes-em-valor-de-mercado/>. Acesso em: 27 out. 2023.

MADUREIRA, Daniele. *Americanas fica atrás de Amazon e Mercado Livre em lembrança de marca, diz pesquisa: NielsenIQEbit mostra que site deixou de ser o preferido do brasileiro desde a metade de 2020*. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 27 fev. 2023. Não paginado. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/02/amazon-e-mercado-livre-sao-mais-lembrados-que-americanas-por-consumidor-diz-levantamento.shtml>. Acesso em: 27 out. 2023.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna; ZIMMERMAN, Kenneth. *Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing*. Tradução: James Sunderland Cook. São Paulo:



Bookman, 2001.

SCHIAVINI, Rodrigo. *Crescimento do e-commerce na pandemia é fruto de investimentos e muito trabalho*. Curitiba: Sebrae, 2021. Disponível em: <https://comunidade-apps.pr.sebrae.com.br/comunidade/artigo/crescimento-do-e-commerce-na-pandemia-e-fruto-de-investimentos-e-muito-trabalho>. Acesso em: 27 out. 2023.

TERRA. *Mais de 1,4 milhão de negócios encerraram as atividades em 2021 no país*. [S.l.], 12 ago. 2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/mais-de-14-milhao-de-negocios-encerraram-as-atividades-em-2021-no-pais,d5380dbd2b9efba447c0de64d60d30d3caxg5f1w.html>. Acesso em: 27 out. 2023.

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CENÁRIOS, POLÍTICAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Jéssica Nunes de Sousa  
Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri  
jessica.sousa13@fatec.sp.gov.br

Nailton Santos de Matos  
Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri  
nailton.matos@fatec.sp.gov.br

49

### RESUMO

A Educação Corporativa desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de organizações brasileiras, promovendo o aprendizado contínuo e o aprimoramento das competências dos colaboradores. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os cenários, políticas, desafios e perspectivas da Educação Corporativa no contexto brasileiro, destacando a importância da pesquisa exploratória e bibliográfica nesse campo. A pesquisa exploratória busca compreender a evolução da Educação Corporativa no Brasil, examinando como as empresas têm adotado estratégias de aprendizado para melhorar o desempenho organizacional. Isso inclui a análise das políticas públicas que incentivam a formação profissional e o impacto das regulamentações governamentais na Educação Corporativa. A pesquisa evidenciou que os desafios enfrentados pelas organizações brasileiras incluem a necessidade de alinhar a Educação Corporativa com as demandas do mercado, aprimorar a gestão do conhecimento e promover a inclusão digital em um cenário cada vez mais tecnológico.

**Palavras-chave:** Educação corporativa. Gestão de pessoas. Vantagem competitiva. Desenvolvimento profissional.

### ABSTRACT

Corporate Education plays a fundamental role in the development of Brazilian organizations, promoting continuous learning and improvement of employees' skills. This research aims to analyze the scenarios, policies, challenges and perspectives of Corporate Education in the Brazilian context, highlighting the importance of exploratory and bibliographical research in this field. The exploratory research seeks to understand the evolution of Corporate Education in Brazil, examining how companies have adopted learning strategies to improve organizational performance. This includes the analysis of public policies that encourage professional training and the impact of government regulations on Corporate Education. The survey showed that the challenges faced by Brazilian organizations include the need to align Corporate Education with market demands, improve knowledge management and promote digital inclusion in an increasingly technological scenario.

**Key words:** Corporate education. People management. Competitive advantage. Professional development.

### 1 INTRODUÇÃO

O cenário de mudanças constantes tem exigido cada vez mais das organizações a capacidade de se destacar estrategicamente de seus concorrentes e, para isso, é necessário que elas adotem novas

práticas de desenvolvimento organizacional. Parte vital do processo de desenvolvimento de qualquer organização está diretamente atrelada às pessoas que nela trabalham, visto que as organizações dependem dessa força de trabalho para atingir seus objetivos e alcançar os resultados almejados.

Para que os colaboradores alcancem o desempenho esperado, o departamento de Recursos Humanos tem como tarefa treinar esses profissionais, a fim de que desenvolvam e aprimorem conhecimentos inerentes à vaga que ocupam na organização. Entretanto, frente às transformações que ocorreram nos últimos anos, com o surgimento de novos métodos de gestão de pessoas e a inserção da tecnologia nos processos organizacionais, o simples treinamento e desenvolvimento deixaram de atender à necessidade de muitas organizações, tornando evidente a necessidade de agregar um novo modo de transmitir conhecimento aos funcionários.

A Educação Corporativa (EC) é considerada a evolução do Treinamento e Desenvolvimento, mas o seu foco está direcionado para o desenvolvimento e aprimoramento de competências dos colaboradores. Acerca disso, Eboli (2004, apud CRUZ, 2010, p. 352) explica que: “A migração do T&D tradicional para a Educação Corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.” Sendo assim, a EC deu o pontapé inicial aos novos centros de desenvolvimento dentro das organizações, as chamadas Universidades Corporativas (UC), que acumulam uma gama de conhecimentos que contempla os saberes que, para muitos autores, deveriam ser ofertados pelo sistema formal de educação.

Portanto, tendo em vista a importância da Educação Corporativa nas organizações na contemporaneidade, o presente projeto de pesquisa busca identificar os cenários propícios para a adoção de práticas de EC, as políticas de implementação frente à realidade das empresas, os desafios a serem enfrentados referentes ao modelo e as perspectivas, tendo como foco a Educação Corporativa em organizações brasileiras.

A EC vem despertando interesse em diferentes segmentos empresariais (tecnologia, serviços, alimentício etc.) devido à sua capacidade de proporcionar às organizações resultados estratégicos relacionados à competitividade e ao aprimoramento da capacidade dos funcionários (MUNHOZ, 2015; GRADELLA; BAUMGARTNER, 2012; FILATRO et al, 2015; SCHLOCHAUER, 2021). Diante disso, as organizações estão desenvolvendo iniciativas de EC. Todavia, é notável a ausência de uma estrutura amplamente aceita e consolidada para a implantação da EC. Apesar da importância estratégica atribuída ao EC, verifica-se uma lacuna existente entre os conceitos de EC e exemplos na literatura que ilustrem a sua aplicação (MADRUGA, 2017). Este contexto, somado ao fato de que muitas empresas encontram dificuldades na tentativa de introduzir a GC, torna relevante uma análise mais aprofundada das ferramentas já existentes e do resultado de sua aplicação. Portanto, ao definir um universo de pesquisa, este trabalho pretende observar o cenário atual da EC no que diz respeito à aplicação das teorias propostas pela literatura.

Esta pesquisa teve como foco analisar 20 estudos de caso em periódicos de impacto que retratem a aplicação de ferramentas e iniciativas de EC, identificando os cenários, as estratégias utilizadas, as políticas de implementação e os desafios e perspectivas para gestão de conhecimento em organizações brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ORIGENS

Inicialmente, as práticas de aprendizagem nas organizações eram pontuais e voltadas para o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, sendo a área de Recursos Humanos e seu subsistema "Treinamento e Desenvolvimento" responsável por esse processo. Entretanto, mesmo que

as práticas de T&D tivessem como objetivo a capacitação dos colaboradores, elas não tinham como foco o desenvolvimento do indivíduo, mas sim a capacidade de "saber fazer" determinada tarefa. Acerca disso, Cruz (2010, p. 339) postula que:

O modelo de educação profissional anterior, ao ter como horizonte produtivo o fordismo-taylorismo, orientava-se para a qualificação operacional adequada àquela forma de organização técnica do trabalho; já no modelo de acumulação flexível, o trabalhador será valorizado ou não no mercado por suas competências.

Nesse sentido, logo tornou-se evidente a necessidade de aprimoramento do treinamento, de modo que não apenas a habilidade de realizar uma tarefa fosse desenvolvida, mas que o colaborador fosse o foco central e o principal contribuinte desse processo contínuo de aprendizagem, colaborando assim para o desenvolvimento de suas competências.

Do ponto de vista de Quartiero e Bianchetti (2005, apud CRUZ, 2010), o termo “Educação Corporativa” passou a ser utilizado a partir da década de 50, com a criação da Crotonville em 1956 por parte da General Electric na cidade de Nova York, nos Estados Unidos. Souza (2017) explica em seus pressupostos que a Crotonville da GE foi considerada a primeira Universidade Corporativa (UC), sendo ela criada para atender às demandas da economia americana, que passava por um processo de expansão.

No que tange ao cenário brasileiro, Melo e Carvalho (2019) explicam que a Educação Corporativa surgiu por volta de 1990, apresentando os antigos moldes de T&D, cujo objetivo era desenvolver as habilidades dos trabalhadores. Diante disso, Eboli (2012, apud SOUZA, 2017) colabora ao explicar que os primeiros passos da EC no Brasil foram tratados de forma experimental, visto que ocorreu o processo de implementação de Universidades Corporativas por parte de algumas organizações. Entretanto, a autora acrescenta que a abordagem da Educação Corporativa tal qual conhecemos hoje só chegou ao território brasileiro por volta de 1999, com o lançamento do livro de Meister intitulado "Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas". Ademais, Oliveira (1998); Bauman (1996); Giddens (1991, apud HAJOJ et al., 2016, p. 68) explicam que:

Durante a década de 70, após ocorrer a desregulamentação dos mercados, surge a globalização no cenário mundial, promovendo fluxos de capitais nos principais centros financeiros. As mudanças de cenários no mundo, aliada à tecnologia da informação, tendo a comunicação como ferramenta de suporte ao armazenamento, atualização e geração de dados para obter informações. Considerando-se a evolução das empresas, despontaram novos modelos de metodologias, em que pese o resultado concreto de que algumas foram ineficazes, outras não.

Desse modo, é possível compreender que a Educação Corporativa teve sua origem num cenário de grandes transformações, tornando evidente que, diante das mudanças constantes do mercado e da economia marcado pela obsolescência de produtos/serviços e principalmente de conhecimento, as organizações necessitavam de novos métodos para se manterem competitivas. Sendo assim, a EC surgiu como uma iniciativa eficaz para atender à demanda das empresas por práticas sustentáveis de aprendizagem.

## 2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: DEFINIÇÕES

A Educação Corporativa é um conceito que tem ganhado cada vez mais destaque no mundo



empresarial. Trata-se de uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores dentro das organizações, visando alinhar essas habilidades com os objetivos e metas da empresa.

Um dos principais objetivos da Educação Corporativa é a capacitação dos colaboradores para enfrentar os desafios em constante evolução do mundo dos negócios. Isso envolve a adaptação a novas tecnologias, a compreensão das mudanças nas demandas do mercado e a capacidade de inovação. Portanto, a Educação Corporativa não apenas fortalece as habilidades técnicas, mas também promove a inteligência emocional, a liderança e a resolução de problemas.

Deste modo, a EC é um conceito essencial no mundo empresarial contemporâneo, que se concentra no desenvolvimento e aprimoramento das competências e habilidades dos colaboradores dentro de uma organização. Trata-se de um processo estratégico que visa alinhar o aprendizado com os objetivos e metas da empresa, contribuindo para o seu sucesso a longo prazo.

Considerando a revisão de leitura realizada para o presente projeto com base em artigos de periódicos científicos, é perceptível que existe um consenso entre alguns autores sobre as definições de Educação Corporativa. Isso ocorre porque as contribuições apresentadas se apoiam nos ensinamentos de Meister e Eboli, dois nomes reconhecidos por suas pesquisas no campo da EC.

Nesse sentido, com base nas contribuições de Meister (1999, apud GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2006; CRUZ, 2010; AMORIM et al. 2015; MOSCARDINI e KLEIN, 2015), compreende-se a Educação Corporativa como um trabalho contínuo que pode ser representado por um "guarda-chuva estratégico". Esse guarda-chuva estratégico busca aperfeiçoar e alinhar as estratégias da organização ao desenvolvimento dos stakeholders através de práticas de educação, além de estabelecer um local permanente para disseminação e troca de conhecimento. Além disso, Silva, Reis e Eboli (2010, apud AMORIM et al. 2015) colaboram ao acrescentarem que a Educação Corporativa pode ser definida como um conjunto de atividades educacionais que auxiliam no desenvolvimento de competências, tanto individuais quanto organizacionais, cujo propósito é contribuir para o alcance dos objetivos almejados pela organização.

Seguidamente, é perceptível que, com base nas ações estabelecidas pela EC, tornou-se evidente a importância de um local próprio e permanente para aplicar as práticas de Educação Corporativa. Diante disso, Castro e Eboli (2013, apud MELO e CARVALHO, 2019, p. 8) descrevem as Universidades Corporativas (UC) como:

[...] aquelas que buscam atingir os objetivos propostos pelas Instituições e formação de profissionais para o mercado de trabalho, possuem uma dupla missão, cabendo a essas Instituições de Ensino além de desenvolver as competências profissionais requeridas pelas funções institucionais, devem também corrigir as lacunas do sistema educacional, as quais estão relacionadas à compreensão de mundo, bem como aos conhecimentos básicos para o aprofundamento acadêmico, proporcionando assim uma formação permanente do indivíduo.

Nesse sentido, entende-se que a UC contribui para a aquisição e desenvolvimento de conhecimento por meio de práticas educacionais que buscam contemplar os objetivos da organização. Do ponto de vista de Meister (1999) e Eboli (2004, apud CRUZ, 2010, p. 342): “Atualmente, a própria empresa cria suas escolas e universidades [...] para garantir uma educação sob medida.”

Ademais, sob o viés da revisão de leitura, é notório que quanto aos objetivos das práticas de Educação Corporativa nas organizações, os autores apresentam perspectivas diferentes, visto que cada um possui ênfase em um segmento distinto em suas produções. Entretanto, existe um elo comum entre os artigos ao considerarmos as contribuições de Meister e Eboli.

No âmbito da Educação Corporativa, a aprendizagem não se limita apenas a treinamentos



formais ou cursos externos, mas abrange uma abordagem holística que engloba o aprendizado contínuo no ambiente de trabalho. Isso inclui a disseminação de conhecimento, o compartilhamento de boas práticas e a promoção de uma cultura de aprendizado, onde os colaboradores são incentivados a buscar constantemente o desenvolvimento de suas habilidades.

Para Meister (1999, apud CRUZ, 2010), a implementação das práticas de Educação Corporativa tem como propósito ser um mecanismo utilizado para a obtenção de vantagem competitiva por parte das organizações. Partindo desse mesmo princípio, Eboli et al. (2010, apud AMORIM et al. 2015), a partir da disseminação das ações de Educação Corporativa e a construção de projetos que fortaleçam sua importância, torna-se possível alcançar a vantagem competitiva. Isso ocorre visto que a educação passa a ser valorizada e se torna resultado das boas práticas exercidas pelas organizações quanto à aprendizagem de seus colaboradores.

Outro aspecto destacado quanto aos objetivos da Educação Corporativa é o aprimoramento de competências. Do ponto de vista de Eboli (2011), Meister (1999) e Pacheco et al. (2009, apud MOSCARDINI e KLEIN, 2015), para que as ações de Educação Corporativa sejam efetivas, elas devem ter como foco o desenvolvimento interno e externo de pessoas, de modo que sirvam como instrumento para o aprimoramento das competências consideradas críticas pelas organizações, promovendo assim o aprendizado contínuo.

Sob esse viés, Peak (1997), Meister (1999) e Gerbman (2000, apud GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2006) postulam que o resultado esperado das pessoas desenvolvidas por meio das práticas de EC é a capacidade de aprender, aprimorar e aplicar os conhecimentos adquiridos na execução de suas tarefas diárias de trabalho. Nesse sentido, torna-se perceptível a importância do papel da Universidade Corporativa nas organizações como principal veículo de disseminação e desenvolvimento de práticas de Educação Corporativa.

Na universidade corporativa os programas de educação são permanentes e orientados com visão no futuro, antecipando e gerando necessidades de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa (MEISTER, 1999 *apud* GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2006, p. 436).

Dessa forma, considerando os principais objetivos da EC constatados no levantamento bibliográfico, é perceptível que as organizações buscam cada vez mais meios de desenvolver suas práticas de educação, tanto para aprimorar o capital humano da organização quanto para manter sua competitividade perante o mercado. Sendo assim, ao considerarmos quais meios são utilizados para o desenvolvimento de tais ações, torna-se necessário compreender as estratégias de Educação Corporativa utilizadas pelas organizações para disseminar e aprimorar o conhecimento de seus stakeholders.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada se caracteriza por sua natureza exploratória e bibliográfica. Segundo Prodanov e Freitas (2013), pesquisas exploratórias possuem como principal objetivo contribuir para o tema delimitado com novas descobertas de informações e enfoques que são levantados através de pesquisas bibliográficas. Em suas contribuições, os autores explicam que as pesquisas bibliográficas são aquelas elaboradas a partir da busca por materiais publicados, tais como livros, revistas e artigos científicos, a fim de proporcionar o embasamento necessário para o alcance dos objetivos específicos e a construção da discussão teórica.

Nesse sentido, para a construção do presente estudo, foram utilizados artigos de periódicos

científicos de impacto como fonte de busca, que retratam a aplicação de estratégias e iniciativas de EC. Além de constatar quais ferramentas são aplicadas nas práticas de EC que possibilitem identificar cenários, as estratégias utilizadas, as políticas de implementação e os desafios e perspectivas para a realização dessas atividades educacionais em organizações brasileiras.

#### 4 ESTRATÉGIAS DE EC EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

A Educação Corporativa desempenha um papel crucial na retenção de talentos e no aumento da satisfação dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que a empresa investe em seu crescimento pessoal e profissional, eles tendem a ser mais engajados e comprometidos com o sucesso da organização

Tendo em vista o recorte do presente projeto, o levantamento bibliográfico foi realizado a partir de vinte artigos publicados em periódicos científicos que tivessem como foco estudos de caso em organizações brasileiras. Estes artigos relatavam suas práticas de Educação Corporativa e, principalmente, as estratégias utilizadas nos programas de aprendizagem da Universidade Corporativa. Acerca das estratégias de EC, Blass (2005, apud MOSCARDINI e KLEIN, 2015, p. 87) explicam que:

Com missão, visão, valores, objetivos e metas claramente definidos, a EC deve ter como norte a estratégia do negócio, o que permite atender às necessidades dos indivíduos e da empresa. É um processo que evoluiu de uma visão tradicional de T&D para uma abordagem estratégica de ensino, aprendizagem e desenvolvimento humano constante, contribuindo para a sobrevivência e competitividade organizacional.

Para a identificação das estratégias de Educação Corporativa nos estudos analisados, foram utilizadas as contribuições de Moscardini e Klein (2015), que construíram sua pesquisa pela ótica de que a EC está relacionada às práticas educacionais que as organizações promovem.

Nesse sentido, considerando as particularidades de cada estudo de caso e as estratégias de Educação Corporativa identificadas nas organizações citadas, foi construída uma tabela para melhor compreensão do leitor acerca das informações obtidas.

Tabela 1 - Estratégias de EC Identificadas

Autor/Ano	Tipo de Empresa	Estratégias de EC aplicadas à UC	Modalidade
<b>Brandão (2006)</b>	Instituição financeira de grande porte	Aulas expositivas, autoinstrução e comunidades de prática; Parcerias com instituições de educação formal.	Presencial e à distância
Ghedine, Testa e Freitas (2006)	Subsidiária de uma multinacional americana e subsidiária de uma multinacional	Gamificação e debates	Presencial e à distância

	européia		
Ramos (2008)	Mineradora multinacional	Comunidades de prática, autoinstrução; Parcerias com instituições de ensino formal.	Presencial e à distância
Pilati, Porto e Silvino (2009)	Organização Pública	Cursos de pós-graduação.	Presencial
Cruz (2010)	Rede de lojas de departamento	Autoinstrução; Parceria com instituições de ensino formal.	Presencial
Vieira e Francisco (2012)	Grandes organizações nacionais dos setores: financeiro, militar, indústria, comércio, energia, telecomunicação e alimentos.	Benchmarking	Não identificada
Albertin e Brauer (2012)	Organizações públicas e privadas	Não identificada	À distância
<b>Brunstein, Scarteziri, Rodrigues (2012)</b>	Instituição financeira	Mentoring, debates, autoinstrução, aprendizagem baseada em problemas, workshops e dramatização	Presencial
Abbad e Mourão (2012)	Não identificada	Não identificada	Não identificada
Moscardini e Klein (2015)	Organizações de grande porte	Aula expositiva, debate, coaching e workshops ou oficinas	Presencial e à distância
Franco <i>et al.</i> (2015)	Metalúrgica	Andragogia (debates, troca de experiências etc.)	Presencial
Amorim <i>et al.</i> (2015)	Instituição financeira	Autoinstrução, participação em projetos, andragogia, cursos de especialização e certificações obrigatórias; Parceria com instituições para demais	Presencial e à distância

		certificações	
Zerbini <i>et al.</i> (2015)	Instituição financeira	Autoinstrução	À distância
Hajoj, Nascimento e Frota (2016)	Instituição do ramo de tecnologia da informação	Workshops e palestras, feiras, conferências e congressos. Wiki, a intranet e a rede social corporativa Socialcast.	Presencial e à distância
Souza (2017)	Hotel	Trilhas de aprendizagem	À distância
Moreira <i>et al.</i> (2018)	Companhia de energia	Autoinstrução; Parcerias com instituições de educação formal.	À distância
Melo e Carvalho (2019)	Segurança pública	Aulas expositivas, comunidades de prática, seminários e ações de formação em nível de graduação e pós-graduações	Presencial e à distância
Araújo Domingos (2020)	Organização de grande porte holding do setor elétrico e sua subsidiária. Organização de grande porte do setor do petróleo.	Autoinstrução, aprendizagem baseada em problemas, comunidades de prática; Parcerias internas e externas	Presencial e à distância
Tumelero <i>et al.</i> (2021)	Não Identificada	Não Identificada	Não Identificada
Gattai, Silva e Santos (2022)	Prestadora de serviços financeiros	Coaching, participação em projetos; Parcerias com instituições de ensino formal.	Presencial e à distância

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Considerando os dados obtidos, é notório que dentre as estratégias citadas, destacam-se: a autoinstrução, as parcerias estabelecidas com empresas externas (instituições de ensino formal), comunidades de prática e debate. Vamos explorar um pouco mais sobre cada uma delas.

De acordo com Fulmer e Gibbs (1998), Pacheco et al. (2009) e Antonello e Godoy (2011, apud MOSCARDINI e KLEIN, 2015), a autoinstrução consiste na identificação da necessidade de aprendizado por parte do próprio indivíduo, sendo ele o principal responsável por seu processo de aprendizagem. Os autores explicam que dentro do processo de autoinstrução, a organização contribui ao disponibilizar conteúdo para auxiliar na aprendizagem do colaborador, mas fica a critério dele

como e quando ele irá estudar. Essa premissa corrobora com as contribuições de Franco et al. (2015, p. 90) que, ao desenvolverem seus estudos sobre andragogia, expõem o ponto de vista de um dos entrevistados: "[...] ao reforçar que é o próprio indivíduo o responsável por sua capacitação, a empresa irá trabalhar de forma complementar, a fim de propiciar os meios necessários ao desenvolvimento de seu capital humano."

As parcerias são alianças estabelecidas entre as organizações e as instituições de ensino formal, cujo propósito é contribuir para a aprendizagem dos colaboradores através de cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, entre outros. Acerca disso, Gerbman (2000) e Alperstedt (2000, apud GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2006, p. 437) explicam que:

[...] algumas universidades corporativas estabelecem parcerias com instituições de ensino superior tradicionais, objetivando tornar reconhecidos os créditos dos cursos oferecidos na universidade corporativa para obtenção de um diploma, uma vez que as instituições de ensino superior têm poder de chancela de diplomas.

Para Brown e Duguid (1991), Wenger (2008), Nagy e Burch (2009), Antonello e Godoy (2011, apud MOSCARDINI e KLEIN, 2015), as comunidades de prática são formadas por grupos de pessoas que compartilham interesses em comum com base naquilo que praticam. Os autores explicam que, através do compartilhamento de experiências e relatos envolvendo situações de trabalho, os indivíduos podem contribuir para a resolução de problemas de outras pessoas que participam do grupo.

Segundo Meister (1999), Pacheco et al. (2009) e Antonello e Godoy (2011, apud MOSCARDINI e KLEIN, 2015), os debates são constituídos por discussões e reflexões conjuntas acerca de um determinado assunto. Os autores explicam que um debate pode ocorrer em diversos contextos e eventos. O principal objetivo dos debates é auxiliar os indivíduos a interpretar e absorverem o conhecimento que está sendo transmitido.

O fato de essas estratégias serem as mais utilizadas não diminui a importância das demais estratégias. Ao observarmos o quadro, é evidente que a grande parte das organizações não faz uso de uma única estratégia, mas sim de um conjunto que busca contemplar e atender às necessidades relacionadas à aprendizagem dos colaboradores.

## **5 DIFICULDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA EC EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

Com base no levantamento bibliográfico, foi possível identificar alguns pontos críticos e desafios em relação à implementação da Educação Corporativa nas organizações brasileiras. Diante do exposto, para a implementação da EC nos moldes descritos por Eboli e Meister, é necessário que as organizações estejam atentas ao modo como realizam a Gestão de Pessoas. Acerca disso, Eboli (2008) e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, apud AMORIM et al. 2015, p. 626) explicam que: "De modo geral, a questão da educação corporativa é um assunto vinculado à gestão de pessoas nas suas diversas instâncias, tanto organizacionais quanto individuais."

A cultura organizacional é um dos principais desafios para a implementação da Educação Corporativa no Brasil. Muitas empresas ainda têm uma mentalidade tradicional, enxergando o treinamento como um custo, em vez de um investimento estratégico. A resistência à mudança e a falta de valorização do aprendizado contínuo podem dificultar a aceitação da Educação Corporativa como uma prioridade.

A Educação Corporativa requer investimentos significativos em infraestrutura, materiais de



treinamento, tecnologia e recursos humanos qualificados. Em um cenário econômico instável, como o do Brasil, muitas organizações enfrentam dificuldades para alocar recursos financeiros adequados para programas de desenvolvimento de funcionários de longo prazo.

Nesse sentido, conforme identificado no processo de leitura e análise dos estudos de caso, tornou-se evidente que antes de aplicar qualquer prática relacionada à EC, é necessário compreender quais são as necessidades da organização e quais competências individuais e, principalmente, organizacionais precisam ser desenvolvidas nos colaboradores. Isso visa garantir a efetividade das ações educacionais. Desse modo, Abbad e Mourão (2012, p. 109) explicitam que:

A análise de necessidades de treinamento (ANT) é considerada pelos profissionais e pesquisadores da área um dos componentes mais importantes do sistema de educação corporativa, uma vez que o sucesso das demais atividades (planejamento, execução e avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E) depende fortemente da qualidade das informações geradas pela avaliação de necessidades. [...] A ANT exerce influência decisiva sobre a efetividade de cursos oferecidos por organizações ao seu público-alvo. Essa avaliação, se bem realizada, define com clareza e precisão os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se deseja desenvolver nos participantes das ações educacionais.

Por conseguinte, ao considerarmos o desenvolvimento de competências como um dos principais objetivos da EC, Cruz (2010) comenta que a Gestão por Competências é parte essencial do processo de Educação Corporativa, visto que auxilia na criação de um elo entre o aprimoramento pessoal dos colaboradores e a estratégia da organização. Acerca disso, Balkanska, Georgiev e Popova (2010, apud MOSCARDINI e KLEIN, 2015) ressaltam que a Gestão por Competências contribui para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos. Desse modo, é possível compreender que as organizações que não fazem uso desse tipo de gestão ainda não possuem um Sistema de Educação Corporativa (SEC) efetivo.

A Educação Corporativa moderna frequentemente depende da tecnologia e do acesso à educação a distância. No entanto, no Brasil, muitos funcionários ainda não têm acesso confiável à internet de alta velocidade e a dispositivos adequados para participar de cursos online. Isso limita a capacidade das organizações de implementar programas de aprendizado digital de alta qualidade. Por fim, uma das principais dificuldades destacadas é a mensuração da efetividade das práticas educacionais nas organizações. Nesse sentido, o uso de indicadores de desempenho é apontado como uma ferramenta capaz de auxiliar a quantificar o quão efetivas estão sendo as práticas de EC. Do ponto de vista de Horneaux (2010, apud TUMELERO et al. 2012, p. 203): “[...] Como ferramenta para tal mensuração, o autor aconselha a utilização do Balanced Scorecard (BSC), em razão da possível funcionalidade do instrumento em termos de auxílio na implementação da estratégia e medição dos resultados obtidos.” Sendo assim, é possível compreender que, para mensurar o retorno das práticas de EC, é importante a utilização de ferramentas que contemplem tanto as ações educacionais quanto as estratégias estabelecidas para tais ações.

A falta de tempo é uma questão crítica para as organizações brasileiras. Com a pressão por resultados imediatos, os líderes muitas vezes veem o tempo dedicado à Educação Corporativa como uma interrupção nas operações diárias. Isso pode levar à implementação de programas de treinamento apressados e superficiais, que não produzem resultados significativos.

A Educação Corporativa é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de colaboradores e o crescimento sustentável das organizações. No entanto, sua implementação no Brasil enfrenta uma série de desafios, desde questões culturais até limitações financeiras e tecnológicas. Superar essas barreiras requer um compromisso sério das organizações e do governo, bem como uma mudança na



mentalidade em relação à importância do aprendizado contínuo. A superação desses desafios pode resultar em equipes mais capacitadas e em empresas mais competitivas no mercado global.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de mudanças constantes e competitivas, a Educação Corporativa (EC) emerge como uma estratégia essencial para as organizações desenvolverem suas práticas de aprendizado e capacitação. Através de uma abordagem que busca aprimorar competências individuais e organizacionais, a EC se posiciona como um instrumento valioso para a melhoria do capital humano e para o alcance de vantagem competitiva. O levantamento bibliográfico realizado evidenciou que as estratégias de autoinstrução, parcerias com instituições de ensino e a criação de comunidades de prática e debates são pilares fundamentais no processo de implementação da EC, promovendo a aprendizagem contínua e a troca de conhecimento entre colaboradores.

No entanto, é importante reconhecer que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, as informações obtidas podem ser limitadas em abrangência e atualidade. Portanto, para uma validação efetiva das estratégias mais utilizadas atualmente, recomenda-se a continuidade dos estudos por meio de pesquisas de campo em empresas específicas.

Em suma, o estudo ressalta que a EC não apenas se relaciona com a capacitação individual, mas também se alinha às estratégias organizacionais, contribuindo para a construção de uma cultura de aprendizagem e inovação. Ao adotar as estratégias identificadas e considerar as orientações dos pesquisadores, as organizações brasileiras podem fortalecer sua EC e alavancar a formação de um capital humano mais qualificado, competitivo e preparado para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução. A continuidade dos estudos por meio de pesquisas de campo representaria um passo importante para uma compreensão mais abrangente e atualizada das práticas de Educação Corporativa nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo – SP, v. 13, n. 6, p. 107-137, nov./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/tMbpBDzqsHG6PpLD5LvRzhD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mai. 2023

ALBERTIN, A.L; BRAUER, M. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro - RJ, v. 46, n. 5, p. 1368-1389, set./out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/S6nGqTnNr9N5Jqw6gXbmfNb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mai. 2023

AMORIM, W.A.C; CRUZ, M.V.G, SARSUR, A.M; FISCHER, AL. Políticas de educação corporativa e o processo de certificação bancária: distintos atores e perspectivas. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre - RS. v. 82, n. 3, p. 622-647, set./dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/BqGJx8wVh348yDxhL6V69PD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2023

ARAÚJO, J.A.O; DOMINGOS, M.L.C. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba - PR, v. 9, n. 1, p. 42-53, jan./jun. 2020. Disponível em:

<https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/69660/41451>. Acesso em: 17 jun. 2023

BRANDÃO, G.R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo – SP, v. 46, n. 2, p. 22-33, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QQ7LjVBDXz9ZgDDqWjnZnvg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mai. 2023

BRUNSTEIN, J; SCARTEZIRI, V.N; RODRIGUES, A.L. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. **Organizações & Sociedade**, Salvador - BA, v. 19, n. 63, p. 583-598, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/T5QfKGN4b9y8qHjkhkKH7sk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2023

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte - MG, v. 26, n. 02, p. 337-357, ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/bzjd7jLpWtt4FYXgQ86WPZM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2023

FRANCO, D. S; PARADELA, V.C.F; VARGAS, D.F.C; AZEVEDO, F. A.A. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **RAU – Revista de Administração da Unimep**, São Paulo – SP, v. 13, n. 2, p. 74-99, mai./ago. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273741070004.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2023

GATTAL, S; SILVA, R. C; SANTOS, A.L. A contribuição do líder à educação corporativa e percepção de aprendizado e desenvolvimento dos empregados: o caso de uma empresa prestadora de serviços financeiros. **ReCaPe – Revista de Carreiras & Pessoas**, São Paulo – SP, v. 1, n. 1, p. 46-62, mai./ago. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/6495/4765>. Acesso em: 11 mai. 2023

GHEDINE, T; TESTA, M.G; FREITAS, H.M.R. Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro – RJ, v. 40, n. 3, p. 429-455, mai./jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4rvDSfHxDpBt6gysjccKJnJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mai. 2023

HAJOJ, I. A; NASCIMENTO, E.R. do; FROTA, C.D; LUZ, I.B. da. Educação corporativa: estudo de caso de uma organização instalada em Manaus. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém - PA, v. 5, n. 1, p. 65-86, jan./jul. 2016. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/327/pdf>. Acesso em: 17 jun. 2023

MELO, J.J.S; CARVALHO, W.L. A educação corporativa e as políticas públicas: influências e novos desafios para a formação do profissional de segurança pública. **Educação em Revista**, Belo Horizonte - MG, vol. 3, n. 203643, p.1-19, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/dqNcvstrq5G4rP95YX6LM8N/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2023.

MOREIRA, S.M; HELFENSTEIN, A; SILVA, C.R.R. da; PILATTI, L.A. Universidade corporativa:

estudo de caso da UniCopel quanto a percepção dos colaboradores lotados em três unidades organizacionais da região sudeste do Estado do Paraná. *Revista Stricto Sensu*, Ponta Grossa - PR, v. 3, n. 2, p. 01-11, 2018. Disponível em: <http://revistastrictosensu.com.br/ojs/index.php/rss/article/view/64/55>. Acesso em: 17 jun. 2023

MOSCARDINI, T.N; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro - RJ, v. 19, n. 1, p. 85-106, jan./fev. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB919QtLTgb7vj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em. 17 mar. 2023.

PILATI, R; PORTO, J.B; SILVINO, A.M.D. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação? *RAE eletrônica*, São Paulo – SP, v. 8, n. 2, p. 1-23, jul./dez. 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/raeel/a/67BCRztXqDbRhQ98C\\_d8gGxr/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/raeel/a/67BCRztXqDbRhQ98C_d8gGxr/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 11 mai. 2023

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, G.S; SANTOS, A.F.T. dos. Valer (vá ler?): formação de trabalhadores sob a ideologia do mercado na universidade corporativa da Vale. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro - RJ, v. 6, n. 2, p. 1-20, out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/K4w5kxVzf3L6PkK9CRDKYzJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2023

SOUZA, B.C.S. de. Educação corporativa em hotéis: um estudo de caso no hotel SESC Copacabana. **CULTUR – Revista de Cultura e Turismo**, Rio de Janeiro - RJ, v. 11, n. 3, p. 26-57, out. 2017. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/999/1479>. Acesso em: 17 jun. 2023

TUMELERO, C; AMORIM, W. A. C; VELOSO, E. F. R; CHRISTINA, A. C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. **RAD – Revista Administração em Diálogo**, São Paulo – SP, v. 14, n.2, p. 195-215, mai./ago. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12811/9297>. Acesso em: 11 mai. 2023

VIEIRA, F.H.A; FRANCISCO, A.C. de. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Production**, São Paulo - SP, v. 22, n. 2, p. 296-308, mar./abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/GCKGbXsbvTvWQnSmSz966wG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2023

ZERBINI, T; ABBAD, G; MOURÃO, L; MARTINS, L.B. Estratégias de aprendizagem em curso corporativo a distância: como estudam os trabalhadores? *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília - DF, v. 35, n° 4, p. 1024-1041, dez. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/JQnKhT566mTTBsYBJ6g5bdQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2023.

## ESTUDO SOBRE O DESENVOLVIMENTO RURAL FAMILIAR SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE SOCIAL, NA MODERNIDADE LÍQUIDA.

Evandro Mendes de Aguiar, Me.  
Universidade Paranaense – UNIPAR - Curso de Administração  
evandroaguiar@prof.unipar.br  
<https://orcid.org/0000-0001-7099-6438>

Ana Paula de Lima da Silva, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - Pós-doutorado em Administração  
admanapaula@prof.unipar.br  
<https://orcid.org/0000-0002-9239-4363>

Geysler Rogis Flor Bertolini, Dr.  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Pós-doutorado em Administração  
geysler\_rogis@yahoo.com.br  
<https://orcid.org/0000-0001-9424-408>

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo levantar a perspectiva da sustentabilidade social na agricultura familiar, no contexto da modernidade líquida. Para tanto, utilizou-se da revisão sistemática com tipo de pesquisa exploratório e abordagem para análise dos dados qualitativa. Ainda, utilizou-se como apoio os *softwares* Ucinet®. A coleta de dados foi por meio da revisão bibliográfica dos artigos de livre acesso nos Periódicos da CAPES..

**Palavras-chave:** Agricultura familiar; Liqueidez; Bauman; Sustentabilidade.

### 1 INTRODUÇÃO

A cada dia, surgem novos desafios na gestão das organizações, e com as propriedades rurais isso não é diferente, acentuando-se as adversidades quando se trata agricultura familiar. Essa especificidade acontece por ter o produtor rural familiar, em sua maioria, menos acesso aos conhecimentos de gestão e tecnologias de cultivo.

Esse contexto da produção rural familiar é resultado, em maior número, por baixa escolaridade, muitas horas de trabalho pesado, variações edafoclimáticas, baixa sucessão na propriedade rural, dentre outros.

Além disso, o trabalho no campo exige dedicação, tempo e esforço, uma vez que é um trabalho “pesado”, e feito sob as condições climáticas. Isso acarreta maior desgaste do produtor, o que interfere em sua qualidade de vida, principalmente quando se trata da agricultura familiar.

Assim, permanecer no campo torna-se cada vez mais um desafio para os produtores rurais familiares. Desde modo, tem-se objetivo deste estudo, analisar o desenvolvimento rural familiar na perspectiva da sustentabilidade social, na modernidade líquida. Modernidade essa que é pautada pela mudança contínua de aspectos que interferem diretamente no comportamento dos indivíduos, afetando, inclusive, as relações interpessoais, comerciais e de consumo.

Quando se fala em sustentabilidade é comum associar num primeiro momento a questões

ambientais. Porém, a sustentabilidade é muito mais ampla que isso e definida de forma diferente por diversos pensadores ao longo do tempo, como a aponta Araújo *et al.* (2006):

Quadro 1 - Linha do tempo do pensamento sustentável

1968	Clube de Roma
1972	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, a primeira do gênero.
1983	Criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
1987	Relatório Brundtland, na ONU, difundindo a expressão desenvolvimento sustentável.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, Rio-92.
2002	Rio+10; Protocolo de Kyoto.

Fonte: Adaptado de Araújo *et al.* (2006)

Para este estudo, adotar-se-á a perspectiva do *Triple Bottom Line* (TBL), de Elkington, que, analisa a sustentabilidade por meio de três dimensões: ambiental, econômica e social (FERNANDES; CABRAL, 2017). Nessa perspectiva o pilar social da sustentabilidade, como discutem os autores, pondera sobre o capital humano abarcando sua saúde, educação e habilidades.

Ainda compõe este cenário, a Teoria da Liquidez de Bauman, que influencia todo comportamento humano, e conseqüentemente, as relações interpessoais, como já indicado. Essa Teoria refere-se à fluidez e leveza das ações, posturas, condutas e escolhas das pessoas que habitam em uma sociedade caracterizada como fluida. O que é líquido, experimenta contínuas alterações em suas formas quando exposto a qualquer tipo de pressão, assim, é diferente do que é sólido, que tem características de espaço e formas bem definidas.

Como aponta Bauman (2001), na contemporaneidade as pessoas foram libertas de suas antigas restrições apenas para serem repreendidas e criticadas, se não conseguissem, por meio de seus próprios esforços incansáveis e verdadeiramente intermináveis, encontrar uma nova posição ou lugar. O autor também sugere que a responsabilidade dos indivíduos emancipados era usar sua recém-adquirida liberdade para descobrir o nicho adequado e se estabelecer, seguindo estritamente as regras e padrões de comportamento considerados apropriados.

Portanto, é evidente que o fluido resultante da transformação do sólido tem o poder de se solidificar novamente, o que significa que as pessoas são obrigadas a ajustar suas convicções e lealdades, resultando em novas restrições ou limitações.

Outro aspecto fundamental da sociedade contemporânea é que, nela, o tempo assume uma importância maior do que o espaço. Na era da solidez, o controle do espaço territorial era sinônimo de poder, mas na era da liquidez, o tempo passa a ter um papel central. Como destacado por Bauman (2001), os “poderosos” atuais são caracterizados como “senhores ausentes”, o que significa que podem exercer domínio sobre aspectos econômicos, sociais e tecnológicos sem se envolver na gestão dos negócios, no bem-estar dos funcionários ou no desenvolvimento socioeconômico local. Isso evidencia que na modernidade líquida, o poder também se torna fluido, móvel e cada vez mais difícil de se fixar.

O autor assinala ainda que o surgimento da modernidade líquida trouxe mudanças profundas na experiência humana, afetando aspectos como a emancipação, a individualidade, a percepção de tempo e espaço, o trabalho e a noção de comunidade. Portanto, a sociedade líquida estimula cada vez mais os indivíduos a buscar a liberdade, seja a liberdade de expressão, a liberdade de possuir, a liberdade de ação, dentre várias outras matizes que a liberdade pode abranger. Contudo, para que a liberdade seja efetiva, é imperativo que ocorra a emancipação do ser humano (Bauman, 2001).



Diante deste contexto, tem-se como pergunta de pesquisa: Quais são as principais variáveis pesquisadas da dimensão social quanto se trata da produção rural familiar no Brasil? Sabendo-se que a vertente social do tripé da sustentabilidade abarca a qualidade de vida do indivíduo, buscar-se-á, na bibliografia publicada, quais variáveis estão sendo estudadas no contexto da produção rural familiar brasileira, no contexto da modernidade líquida.

## 2 METODOLOGIA

Com o intuito de chegar ao objetivo proposto, adotou-se a revisão sistemática de tipo exploratório com natureza qualitativa. Para tanto, foram analisadas publicações sobre a sustentabilidade social na agricultura familiar disponibilizadas no Portal Periódico da CAPES nos últimos cinco anos, ou seja, nas publicações de 2017 a 2022.

Os parâmetros de inclusão/exclusão para a seleção dos artigos se deram da seguinte forma: em 11.11.2022, no Portal Periódico da CAPES foram utilizados os descritores *Agricultura familiar*, e *Sustentabilidade Social*, no período de 5 anos. Quanto ao tipo de documento, este foi limitado a artigos completos e o tipo de acesso foi limitado a livre, não delimitando as áreas de conhecimento, e, determinando como o idioma, a língua portuguesa e o espanhol.

Obteve-se como resultado 65 artigos, desses foram selecionados 13 artigos completos, com acesso livre publicado em língua portuguesa que discutiram a sustentabilidade social na agricultura familiar. Depois da leitura completa para análise dos artigos, houve novamente um processo de exclusão dos artigos que fugiam ao objetivo deste estudo, que é analisar nas publicações o desenvolvimento rural familiar brasileiro sob a perspectiva da sustentabilidade social, na modernidade líquida. Perfazendo um total de 07 artigos analisados.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percebeu-se com o levantamento dos artigos publicados nos últimos 5 anos pelo Portal da CAPES, que a vertente social é a menos estudada do tripé da sustentabilidade, tendo ocupado o primeiro lugar nos estudos o pilar econômico, seguido pelo pilar ambiental, tendo esses dois, um número bem maior de artigos publicados em relação ao tripé social.

Como comentado na metodologia, depois da segunda exclusão foram selecionados 7 artigos que foram analisados com o intuito de responder à pergunta de pesquisa: Quais são as principais variáveis pesquisadas da dimensão social quanto se trata da produção rural familiar? Estes são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Dados dos artigos selecionados

N	AUTOR(ES)	TÍTULO	REVISTA
1	(Silva; Haetinger, 2017)	<b>Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade</b>	Revista Estudo & Debate
2	(Lora <i>et al.</i> , 2019)	<b>Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguaçu (PR)</b>	Estudos Sociedade e Agricultura
3	(Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019)	<b>Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará</b>	Holos



4	(Gonçalves; Vital, 2019)	<b>Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)</b>	Revista em Agronegócio e Meio Ambiente
5	(Siteo; Jose; Nuvunga, 2020)	<b>Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique</b>	Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável
6	(Tiozo; Bertolini, 2021)	<b>Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar</b>	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
7	(Monteiro; Mujica, 2022)	<b>A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural</b>	Revista de Economia e Sociologia Rural

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

É possível identificar que várias regiões do Brasil estudaram a dimensão social da sustentabilidade como a Pernambuco, Pará, Paraná e Rio Grande do Sul, além de um estudo feito em Gaza, Moçambique. E, apesar de todas estudarem o mesmo pilar da sustentabilidade, os trabalhos têm perspectivas diferentes, como pode ser observado a seguir.

Com exceção do artigo “**Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade**: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguaçu (PR)”, de Lora *et al.* (2018), foram definidos, pelos demais autores estudados, como palavras-chave os termos apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Palavras-chave

AUTORES	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
(Silva; Haetinger, 2017)	<b>Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade</b>	1. Feiras Livres 2. Sustentabilidade 3. Agricultura Familiar 4. Ciências Ambientais
(Lora <i>et al.</i> , 2019)	<b>Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará</b>	1. Óleo de Palma 2. Desenvolvimento Regional 3. Comunidades Rurais
(Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019)	<b>Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)</b>	1. Atores Sociais 2. Desenvolvimento Rural Sustentável 3. Sustentabilidade Local
(Gonçalves; Vital, 2019)	<b>Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique</b>	1. Atividade Agrícola 2. Indicadores de Sustentabilidade 3. Agricultores Familiares
(Siteo; Jose; Nuvunga, 2020)	<b>Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar</b>	1. Sustentabilidade 2. Pequeno Produtor 3. Cooperativismo 4. Dimensão Social

(Tiozo; Bertolini, 2021)	<b>A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jovens Agricultores</li> <li>2. Agricultura Familiar</li> <li>3. Trabalho</li> <li>4. Vinicultura</li> <li>5. Socialização</li> <li>6. Cultura</li> </ol>
--------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Analisando as palavras-chave verifica-se que os termos utilizados estão correlacionados, tendo destaque para as essenciais: sustentabilidade, agricultura familiar e desenvolvimento que demandam as demais. Esses termos podem ser observados na nuvem de palavras apresentada a seguir.

Figura 1 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pelos autores, 2023.

Foram identificadas também, nos artigos selecionados, as variáveis de sustentabilidade da dimensão social estudadas pelos autores. É possível constatar, ao analisá-las que, os autores estudados abordaram diferentes aspectos da vertente social, o que é apontado no quadro 4 e na figura 2, na sequência. O número de variáveis estudadas por artigo variou entre três e sete.

Quadro 4 - Variáveis estudadas

AUTORES	TÍTULO	VARIÁVEIS
(Silva; Haetinger, 2017)	<b>Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolaridade</li> <li>2. Assistência técnica</li> <li>3. Organização produtiva</li> <li>4. Programas do governo</li> <li>5. Sucessão familiar</li> <li>6. Capacitação</li> </ol>
(Lora <i>et al.</i> , 2019)	<b>Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguaçu (PR)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnologia da informação e comunicação</li> <li>2. Telefonia móvel</li> <li>3. Internet</li> </ol>

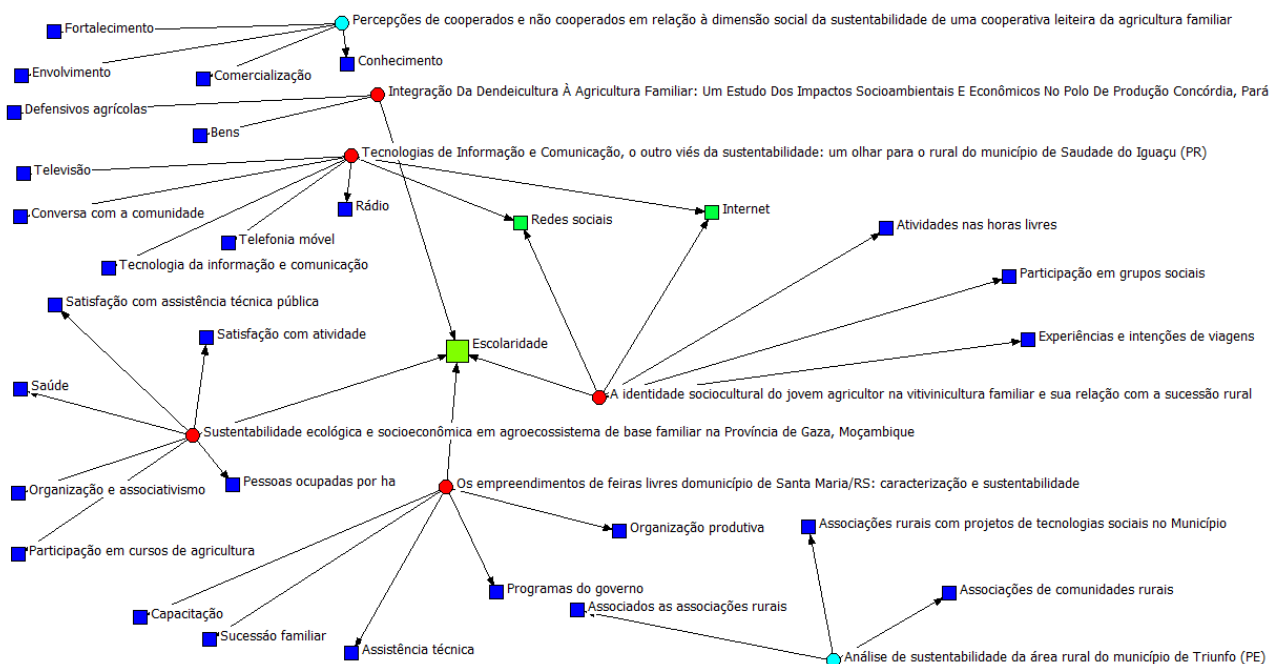
		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Rádio</li> <li>5. Televisão</li> <li>6. Conversa com a comunidade</li> <li>7. Redes sociais</li> </ol>
(Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019)	<b>Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolaridade</li> <li>2. Bens (energia elétrica, fogão a gás, geladeira, televisão, celular e bicicleta)</li> <li>3. Uso de defensivos agrícolas</li> </ol>
(Gonçalves; Vital, 2019)	<b>Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Associações de comunidades rurais</li> <li>2. Associados as associações rurais</li> <li>3. Associações rurais com projetos de tecnologias sociais no Município</li> </ol>
(Siteo; Jose; Nuvunga, 2020)	<b>Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pessoas ocupadas por ha</li> <li>2. Satisfação com atividade</li> <li>3. Escolaridade</li> <li>4. Participação em cursos de agricultura</li> <li>5. Organização e associativismo</li> <li>6. Saúde</li> <li>7. Satisfação com assistência técnica pública</li> </ol>
(Tiozo; Bertolini, 2021)	<b>Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercialização</li> <li>2. Conhecimento</li> <li>3. Envolvimento</li> <li>4. Fortalecimento</li> </ol>
(Monteiro; Mujica, 2022)	<b>A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolaridade</li> <li>2. Internet</li> <li>3. Participação em grupos sociais</li> <li>4. Experiências e intenções de viagens</li> <li>5. Atividades nas horas livres</li> <li>6. Redes sociais</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Como apontado anteriormente, os artigos selecionados são de várias regiões do Brasil, além de um deles ser de Gaza, no Moçambique. Deste modo, pode-se considerar que, além das particularidades dos autores, o resultado das variáveis estudadas é um reflexo da realidade local de cada um, e como esta realidade interfere e influencia no desenvolvimento sustentável de cada região. Ainda examinando as variáveis estudadas, com o auxílio do *software* UCINET®, elaborou-se um

gráfico de rede identificando a relação entre as variáveis e os artigos.

Figura 2 – Gráfico de rede das relações entre as variáveis estudadas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Explorando o gráfico de rede, na figura 2, é possível identificar que dos sete artigos selecionados, dois deles se apresentam de forma isolada, ou seja, apesar das relações que as variáveis têm entre si, esses dois artigos fazem análise mais específica, o “Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)”, sobre o associativismo e, “Percepções dos cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar” sobre comercialização, conhecimento e fortalecimento.

A variável que foi explorada por um número maior dos autores pesquisados é a escolaridade, com quatro artigos, seguidos pela *internet* e redes sociais investigadas em dois artigos cada.

Como já comentado, apesar de as variáveis parecem isoladas, ou pouco repetidas nos estudos selecionados, elas têm uma relação próxima entre si, pois, percebe-se fazendo uma avaliação geral dos artigos que todas as variáveis se complementam, mostrando um panorama da dimensão social da sustentabilidade. Cabe ressaltar que segundo Silva (2012), a dimensão social da sustentabilidade envolve questões como desenvolvimento da comunidade e consequentemente da sociedade, segurança no trabalho, saúde ocupacional, treinamento, cumprimento das práticas trabalhistas, seguridade dos direitos humanos e diversidade cultural.

Para que esses indicadores sejam alcançados é preciso que sejam verificados junto aos produtores rurais familiares sua a escolaridade e cursos de formação, os cuidados com a saúde e lazer, além de seus bens, já que isso influencia sua qualidade de vida.

As contribuições dos artigos selecionados são apresentadas a seguir.

No artigo “**Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade**”, 68,75% dos pesquisados são do sexo masculino, 50% se enquadram na faixa etária de 31 a 50 anos, 43,75% estão entre 51 a 70 anos, e os demais possuem mais de 71 anos de idade. Quanto à escolaridade, 68,75% têm o Ensino Fundamental incompleto,

15,63% não completaram o Ensino Médio, 9,38% têm Ensino Superior, e os demais possuem o Ensino Médio completo. Quanto aos indicadores da dimensão social, os autores identificaram que 81,25% dos pesquisados não possui assistência técnica, 75% nunca participaram de uma capacitação, 62,50% não pertencem a nenhuma organização produtiva, 87,5% deles não tem acesso à programas do governo, como PRONAF, E, 71,88% não tem sucessão familiar. (Silva; Haetinger, 2017)

O artigo “**Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguazu (PR)**” aborda a dimensão social da sustentabilidade de forma um pouco diferente, analisando o acesso à informação, como o título sugere. Os autores identificaram que todos os pesquisados têm acesso a telefonia móvel, sendo que destes, 60% têm acesso a *internet* e os demais não, fora o *smartphone*. O principal meio de acesso às notícias de 38,46% deles é o rádio, 19,23% informam por meio da televisão, e esse mesmo percentual busca informações e novidades por meio de *internet*, *Facebook* e *WhatsApp*, 15,38% se atualizam com informações e novidades por meio de conversas com a comunidade, e os demais não responderam, (Lora *et al.*, 2019).

No estudo “**Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará**”, 26,3% dos pesquisados têm entre 43 e 50 anos, 21% entre 29 e 36 anos, 15,7% têm entre 50 e 57 anos, e os demais (10,6%) têm 36 e 47 anos. Quanto a escolaridade, 74% dos entrevistados possuem o Ensino Fundamental incompleto, 11% têm o Ensino Médio incompleto. Os demais estão distribuídos igualmente (5%) em Ensino Fundamental completo, Ensino Médio completo, e Ensino Superior completo. Sobre os impactos da integração à cadeia produtiva de dendê, os autores levantaram com os pesquisados que houve aumento/crescimento nos seguintes aspectos: Valor da propriedade (78,9%), A renda bruta da atividade (84,2%), A margem de lucro da atividade (84,2%), **Ocupação de mão de obra familiar (26,3%), Qualidade das condições de trabalho (42,1%)**, Uso de mudas e sementes melhoradas (94,7%), Uso de pesticida, herbicida ou fungicida (63,2%), Uso de tecnologia (94,7%), Acesso a crédito (100%), Assistência técnica (100%), Acesso a informações sobre questões ambientais (100%), (Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019).

No quarto artigo analisado “**Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)**”, ao verificar o nível de organização social das comunidades rurais, os autores encontraram indicador de 92%, levando-os a concluir que há uma significativa articulação das comunidades, na forma de associação rural. Isso implica que, no município, as comunidades rurais se articulam para tratar os principais temas de produção e do bem comum em busca de melhorar as condições de vida de suas comunidades rurais. Já sobre a participação das associações rurais em ações sociais e nos Projetos de Programas Sociais do município, o indicador quantitativo encontrado foi de 30%. O indicador quantitativo procurou identificar o nível de ações sociais do governo em programas e projetos de tecnologias sociais para o meio rural que atingem as associações rurais. Os autores concluíram que, apesar de serem fundamentais para o desenvolvimento, o alcance desses projetos ainda é muito restrito, (Gonçalves; Vital, 2019).

No artigo “**Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique**”, 37,54% têm o nível de escolaridade varia de ensino primário, 32,34% têm o nível básico, 11,72% têm o nível médio de escolaridade, e 18,40% não tem nenhuma formação. Quanto as variáveis da dimensão social estudadas, os autores identificaram que apesar de haver relação positiva em todas, ou seja, que houve aumento no valor da variável o que implica em melhoria do sistema agrícola, somente a variável Estado de saúde das pessoas é sustentável. Todas as demais, Pessoas ocupadas por ha Satisfação com a atividade, Grau de Escolaridade, Participação em cursos de agricultura, Organização e associativismo, e, Satisfação com assistência técnica pública, não são sustentáveis, (Siteo; Jose; Nuvunga, 2020).



## Considerações finais

Percebe-se a fragilidade da dimensão social nos estudos realizados. Assim, há necessidade de maior engajamento entre agricultores, sociedade e poder público, visando o fortalecimento do produtor rural familiar e conseqüentemente, de um agrossistema sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, G. C. DE et al. Sustentabilidade empresarial: conceitos e indicadores. **III CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, v. 3, p. 5–65, 2006.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- FERNANDES, P. G.; CABRAL, L. C. G. Análise do Triple Bottom Line em uma associação de catadores de materiais recicláveis situada no município de Mossoró-RN. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 6, n. 2, p. 28–43, 2017.
- GEMAQUE, A. M. S.; SOUSA, A. C. R.; BELTRÃO, N. E. S. Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção de Concórdia, Pará. **Holos**, v. 2, p. 1–22, 2019.
- GONÇALVES, B. D. F.; VITAL, T. W. Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE). **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 12, n. 1, p. 195–218, 2019.
- LORA, M. I. et al. Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguazu (PR). **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 27, n. 1, p. 185–206, 2019.
- MONTEIRO, R.; MUJICA, F. P. A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. spe, p. 1–21, 2022.
- SILVA, A. DA; HAETINGER, C. Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade. **Revista Estudo & Debate**, v. 24, n. 3, p. 7–28, 2017.
- SILVA, D. B. DA. Sustentabilidade no agronegócio: dimensões econômica, social e ambiental. **Comunicação & Mercado**, v. 1, n. 2 Edição Especial, p. 23–34, 2012.
- SITOE, E. DA P. E.; JOSE, A. E.; NUVUNGA, S. B. P. Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na Província de Gaza, Moçambique. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 15, n. 1, p. 40–47, 2020.
- TIOZO, E.; BERTOLINI, G. R. F. Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 2, p. 159–180, 2021.

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS UMA SINERGIA COM O PROCESSO DE INOVAÇÃO

**AUTOR:**

GABRIEL LUCAS DE CARVALHO FERREIRA DE OLIVEIRA

### RESUMO

Este estudo consiste em abordar a interação entre os processos de Gestão de Recursos Humanos em sinergia com a inovação e como estes processos podem influenciar o sucesso profissional, que têm sido impactadas ao longo do tempo devido a fatores como avanços tecnológicos, mudanças demográficas e transformações socioeconômicas. A metodologia adotada neste estudo foi a pesquisa descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Inovação. Gestão de Recursos Humanos. Indicadores. Estratégia.

### OBJETIVOS

#### OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como a inovação pode ser importância para a Gestão de Recursos Humanos.

#### OBJETIVO INTERMEDIÁRIO

- Investigar o conceito de inovação e sua importância para o Setor de Recursos Humanos
- Fazer um levantamento sobre a importância de utilizar indicadores de desempenho, e um planejamento estratégico, como fatores de avanço no processo de inovação.

### INTRODUÇÃO

Primordialmente, os processos administrativos foram submetidos a tendências revolucionárias, nos quais tiveram que se adequar. A Gestão de Recursos Humanos (RH), oriunda do setor administrativo, o qual se tem conhecimento no Século XXI.

Partindo de um breve resgate histórico, sabe-se que a gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua origem no modelo de departamento pessoal, quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 19 Apud PACHECO, 2009, p. 08).

Nesta primícia, originando mais propriamente do setor de departamento pessoal, houve a necessidade de atualizar os fundamentos presentes da época, a fim de se manter constante no mercado de trabalho. A responsabilidade de administrar uma necessidade, em pouco tempo fez surgir novos

conceitos a serem desenvolvidos no âmbito organizacional. Estas constantes mudança das épocas passadas fez surgir novas ideias, a serem desenvolvidas.

De acordo com Pacheco (2009)

Para descrever a evolução da Gestão de Recursos Humanos, baseou-se nos modelos da história norte-americana. Sob esta perspectiva, inicia-se a construção da evolução de RH entre os anos de 1890 e 1920, no momento em que a função de RH era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores.

Mediante a este conceito trabalho por Pacheco (2009) a evolução do setor de recursos humanos, trouxe em seu aspecto uma presença inovadora, avançando em subsistemas já conhecidos e desenvolvendo novas funções, refletidas até o século presente no âmbito organizacional.

Logo, entender o conceito da inovação e suas particularidades, se faz necessário, para a compreensão do mercado de trabalho em relação aos setores das empresas.

## INOVAÇÃO

O conceito de inovação está interligado diretamente com a criação de uma nova realidade, de acordo com Plonski (2017, p.07). Pode-se pensar que, para o processo inovador ser, concretizado, existe a necessidade de trazer à existência algo que nunca foi idealizado por nenhum ser humano. Embora a premissa seja esperada, a realidade tende a ser um pouco diferente, e talvez frustrante para alguns.

Com um globo tão emergido em avanços tecnológicos, e informações instantâneas, muitas ideias novas surgem de projetos semelhantes ou de idealizações diferentes. O fator que vale ser destacado é que os seres humanos podem ser influenciados em seus projetos, devido a influência da globalização na sociedade.

Castilho (2020, p. 06) diz em seu artigo que o “Pai da Química, Lavoisier” por alguns estudiosos, que “Na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma” com isto a conservação da ideia originária é algo estudado desde o Século XVIII. Novamente, (Ashton p. 134 Apud Castilho, 2020, p. 06). Diz que Isaac Newton, no auge de suas descobertas, afirmou que: “Se eu vi mais longe é porque estou de pé, no ombro de gigantes”

Plonski (2017, p. 07) afirma que:

Ela passa a ser compreendida como um conjunto estruturado de ações ou operações visando a um resultado e, portanto, a inovação é propensa a ser estimulada, promovida e gerida. É, por conseguinte, um campo pluridisciplinar fértil para aplicação de conhecimentos e práticas de administração, direito, economia, engenharia, medicina e psicologia, entre outras.

É possível subentender que o processo de inovação é perceptivo para todos os públicos, independentemente de sua origem, bastando apenas ser desenvolvido em um processo constante de resiliência. O desenvolvimento do processo criativo pode ser desafiador, pensar em um modo diferente para levar uma determinada tarefa no âmbito organizacional tem as suas dificuldades, devido as demandas não esperarem que o processo criativo.

De acordo com Júnior et al. (2020, p. 02)

No campo empresarial a competitividade está cada vez mais acirrada e em decorrência desse fenômeno há um aumento da pressão por resultados satisfatórios. É necessário que a organização e os gestores tenham uma maior atenção sobre o cenário econômico mundial e nacional, faz-se necessário manter-se competitivo propondo novas estratégias e meios para executá-las, alcançando resultados satisfatórios para a organização. Tendo em vista a constante mudança do cenário empresarial é preciso que a empresa esteja apta a implementar um planejamento estratégico eficiente.

Junior et al. (2020, p. 03) afirma que “faz-se necessário o processo de planejamento estratégico, dentro da Gestão de Recursos Humanos, para que seja possível lidar com as pressões por resultados, sem comprometer os prazos estipulados.”

Logo, o planejamento estratégico é indispensável para a organização, pois permite implantar decisões precisas e desenvolvida para cada caso, minimizando impactos e erros e maximizando acertos em relação aos objetivos traçados pela empresa.

O departamento de RH, pode tentar aplicar a inovação em seus subsistemas de forma estratégica. Um exemplo disto é o processo da Atração e Seleção de pessoas, onde as entrevistas de emprego eram feitas de modo cem por cento presenciais, e com o passar do tempo o sistema se inovou. Abrindo a possibilidade de processos seletivos de emprego online.

A questão a ser trabalhada, seria como a empresa irá conseguir identificar os motivos dentro do departamento de Recursos Humanos, para submeter um processo de inovação, antes de uma resolução negativa, gerando um déficit empresarial. Como chegar à conclusão que é necessário inovar.

Para Kennerley et al. (2003 Apud Silva et. al 2014, p.161),

O Sistema de Medição de Desempenho é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo, e uma infraestrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

A utilização de indicadores de desempenho pode ser uma ferramenta auxiliadora neste processo, perceber os detalhes dos subsistemas na organização pode ser a chave para que processos inovadores no RH sejam alcançados. Por mais que os indicadores de desempenho tragam uma visão além, nem todo o processo de inovação dará certo, devido ao seu público e tempo, onde pode fazer com que muitas empresas quebrem, ao não prestar a atenção nos indicadores de desempenho de seus negócios.

Castilho (2020, p. 07) irá afirmar que:

Ao longo da história, houve diversas descobertas consideradas inúteis à época e ao conhecimento que existia até então. Contudo, com o desenvolvimento de novas técnicas e materiais, aquela invenção primeva, originariamente rejeitada, passa a ter grande utilidade a ponto de guiar ou induzir às novas descobertas.

Achar que uma ideia diferente dará certo por apenas ser inovadora, é incongruente no mundo corporativo. O planejamento estratégico auxilia nestes casos, é importante estar perceptível ao que o seu público pede, ir contra a sociedade trabalhada em um negócio é declarar guerra contra os seus próprios clientes, podendo fazer com que os stakeholder desistam de investir na organização.

Plonsk (2017, p. 10) afirma que “Em síntese, a inovação não é um fenômeno uno, mas um gênero

múltiplas de iniciativas humanas. Essas iniciativas visam, de forma cada vez mais metódica, à criação de novas realidades. Ocorre que essas realidades atendem a determinados interesses.”

A inovação além de ser estudada para poder ser implementada, ela precisa ser inserida de um modo que não afaste o seu público, precisa ser um processo calculado e constante. Dentro do subsistema de RH, o Treinamento e Desenvolvimento é algo que ao ser implementado, precisa-se ter cautelas, para treinar os colaboradores em uma ferramenta nova, é necessário ter paciência, pois o desconhecido pode assustar e afugentar as pessoas, sendo um processo lento.

Segundo Liu (apud Timm et al. 2017, p. 08) “O processo de inovar é complexo e multidimensional, mas é fundamental para garantir o sucesso, a competitividade e o avanço na agenda da sustentabilidade.”

Seguindo um cronograma antecipadamente pensado e planejado. O processo de desenvolver não diverge, introduzir para um colaborador que ele precisa se aprimorar em uma determinada área, é difícil, pois sair da zona de conforto tem um preço.

O Setor de RH carece de processos inovadores, que visem contribuir com o departamento, entretanto nem todas as empresas estão abertas ao risco de inovar, pois como já foi dito, nem sempre os processos inovadores darão certo e pode-se estimar o resultado do processo através de um estudo do mercado corporativo, entretanto não é algo certo.

## CONCLUSÃO

A conclusão encontrada é que os temas abordados neste trabalho são de grande importância no contexto organizacional, independentemente do período de referência, pois a sinergia entre esses dois processos, Gestão de Recursos Humanos e a Inovação deveria ser vista como objeto de estudo essencial para as organizações que desejam se destacar, garantir sua sustentabilidade e enfrentar os desafios do presente e do futuro.

## REFERÊNCIAS

CASTILHO, P. C. B. Tudo se cria, nada se copia. **Themis Revista Jurídica**, Ano 01, Volume 01, Jan-Jun 2020. Disponível em: <https://www.revistathemis.com.br/edicao01.php>. Acessado em: 28/10/2023

PLONSKI, G. A. **Inovação em transformação**. 2017. Estudos Avançados 31 (90). 10.1590/s0103-40142017.3190002 18. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.  
Inovação. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190002>

PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto.

JÚNIOR, I. I.B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, v.6, n.2, jul./dez. 2020, p.01-26 ISSN: 2447-9691

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 3, jul-set/2015, p. 159-175. Acessado em





TIMM, J. F. G.; CASARIN, R. P.; SILVA, D. M. G. da; BELLAVER, G. B.; PAGNUSSAT, D. T.; VIANA, D. D. **Proposta de ferramenta para diagnóstico do grau de inovação percebido em empresas do ambiente construído.** Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 7-27, abr./jun. 2023. ISSN 1678-8621 Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212023000200660>

## GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Nailton Santos de Matos  
Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri  
nailton.matos@fatec.sp.gov.br

Kedima Ferreira de Oliveira Matos  
Universidade de Campinas – Unicamp  
kediam.unicamp@gmail.com

76

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar como as práticas humanizadoras nas organizações implica na mudança de percepção sobre o papel das pessoas nas organizações e como estas relações afetam a produtividade. Desta forma, as organizações devem conceber a gestão humanizada de pessoas como uma estratégia para competitividade e melhor posicionamento das marcas. Trata-se, portanto, de uma exploratória de caráter bibliográfico que visa destacar a importância da utilização de ações mais humanizadas na gestão estratégica de pessoas, além de buscar entender quais os desafios que as organizações enfrentam para maior integração entre os valores organizacionais e a humanização das relações de trabalho. A pesquisa evidenciou que sucesso de uma organização não está somente na prática de uma boa gestão, mas também no desenvolvimento contínuo, uma vez que o sucesso das pessoas pode diferenciar e destacar uma organização. A gestão humanizada de pessoas não é apenas uma tendência passageira, mas uma estratégia de longo prazo que pode proporcionar vantagens competitivas significativas para as organizações. Ela não apenas promove o bem-estar dos colaboradores, mas também impulsiona a inovação, fortalece a marca e contribui para o sucesso sustentável no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão humanizada. Recursos Humanos. Comunicação. Organizações, Competitividade.

### 1 INTRODUÇÃO

Em quaisquer atividades, as peças fundamentais são as pessoas, uma vez que são elas que viabilizam os processos promovendo sucesso ou insucesso. Cada vez mais as organizações têm se dado conta de que os recursos humanos precisam ocupar o centro das estratégias organizacionais. A gestão estratégica deve promover políticas que coloquem as pessoas no foco de suas ações, uma vez que são as pessoas quem dão vida aos processos, portanto, são os recursos humanos trazem vantagem competitiva à organização.

No entanto, ainda há muitos questionamentos sobre como devem ser articuladas as relações entre as organizações e as pessoas. As reflexões que têm sido articuladas pelos especialistas enfatizam os impactos e os desafios para implementação de uma gestão centrada em pessoas e as consequências na mentalidade das organizações. Os estudos têm apontado que entender as pessoas como diferencial competitivo é fundamental para a manutenção e promoção do sucesso organizacional.

A gestão humanizada de pessoas tem ganhado destaque como uma vantagem competitiva e estratégica nas organizações contemporâneas. Isso se deve ao reconhecimento crescente de que as

As pessoas são o ativo mais valioso de uma empresa e que seu bem-estar e engajamento estão intrinsecamente ligados ao sucesso empresarial. Neste artigo, exploraremos como a abordagem da gestão humanizada de pessoas pode beneficiar as organizações e impulsionar sua competitividade.

De acordo com Silveira e Miranda (2011), as pessoas precisam ser vistas como a competência básica da organização. Sendo assim, em um contexto cada vez mais globalizado, competitivo, mutável e instável focar em pessoas representa a principal vantagem competitiva de uma organização. A gestão de pessoas implica em planejamento estratégico que defina objetivos, políticas, diretrizes e estruturação das organizações para atender às demandas de seus colaboradores, consolidando práticas que motivem e engajem pessoas. Nessa nova configuração, o foco não são os processos, mas as pessoas. A estratégia organizacional consiste em práticas que busquem conciliar anseios individuais com os objetivos organizacionais, motivando as pessoas para a produtividade, eficiência e qualidade. Deste modo, articular valores e objetivos organizacionais e a humanização das relações de trabalho, consiste em um grande desafio para as organizações (PEDRO, 2006). Para que isto se torne viável, as organizações precisam repensar seus conceitos e o modo como tem orientado suas práticas gerenciais em relação às pessoas. O investimento se volta para as pessoas e não diretamente em produtos e serviços. Afinal, são as pessoas que realizam processos, portanto, são elas que entendem deles, que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e inová-los.

O advento da globalização e uso cada vez mais intenso de tecnologias inovadoras, criaram uma falsa percepção de que o sucesso das organizações fosse o resultado da modernização tecnológica, no entanto, o que se impõe às organizações na atualidade é entender como se estabelecem relações interpessoais no trabalho que possam motivar pessoas, uma vez que são elas que, de fato, são as pessoas que potencializam e viabilizam o sucesso das organizações.

Em um mundo em transformação que cada vez mais exige eficiência e eficácia é imperativo focar na gestão dos recursos humanos. Diante disto a questão central deste artigo é buscar entender por que cada vez mais a gestão humanizada de pessoas tem assumido um caráter de vantagem competitiva e deve ser entendida como uma área estratégica para os negócios.

O foco, portanto, consiste em verificar a importância da utilização de ações mais humanizadas na gestão estratégica de pessoas, além de buscar entender quais os desafios que as organizações enfrentam para maior integração entre os valores organizacionais e a humanização das relações de trabalho.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que, segundo Macedo (1994, p.13) é a busca por informações bibliográficas, uma seleção de documentos que se relacionam com o problema da pesquisa, por meio de livros, verbetes de enciclopédia, artigos e revistas científicas. A pesquisa também possui caráter exploratório descritivo que, de acordo com Mattar (1999, p.6), “é uma pesquisa que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, além disso verificar as características do assunto e a relação entre as variáveis, estimando proporções de desses aspectos.”

O artigo está estruturado em três seções. Na primeira seção, o objetivo em recuperar o conceito de gestão humanizada, a partir dos teóricos selecionados. A segunda seção intitulada “*Os caminhos para a humanização: motivação e satisfação*” tem como foco entender quais as práticas organizacionais que podem propiciar a satisfação e motivação e viabilizam a humanização. E, na última seção, pretende-se discutir como conciliar humanização e competitividade na gestão das organizações na atualidade.

## 2 GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS: O QUE É E QUAIS OS DESAFIOS

A gestão humanizada de pessoas coloca os colaboradores no centro das estratégias organizacionais. Isso implica compreender as necessidades individuais, promover a empatia e a

comunicação eficaz entre líderes e funcionários. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, seu nível de satisfação e comprometimento tende a aumentar. Isso, por sua vez, resulta em uma força de trabalho mais motivada, produtiva e leal à empresa, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores.

A Humanização está diretamente relacionada à construção de relações interpessoais, que impacta no fortalecimento e engajamento no ambiente organizacional. do trabalho em equipe. As práticas humanizadoras nas organizações visam construir e legitimar valores, além de buscar desenvolver o potencial de seus colaboradores, a fim de que haja uma convergência entre os interesses individuais e organizacionais.

[...] a humanização surge como uma resposta à necessidade de uma maior interação entre a organização e seus públicos, no sentido de que esta interação tornará a comunicação mais resolutiva e eficaz. Humanizar, nesse sentido, é resgatar o respeito à vida humana, levando-se em conta as circunstâncias em que se encontram seus valores e limitações sociais, éticas, políticas e psíquicas presentes em todo relacionamento humano. (FENNER, 2016, p. 38)

Vale ressaltar que nem sempre as organizações tiveram como foco o desenvolvimento contínuo das pessoas. O processo de globalização e expansão da tecnologia fez com que as organizações focassem na melhoria dos processos e no investimento em tecnologia como fundamentais para competitividade e produtividade. No entanto, o que se verificou foi a perda de capacidade de atração, motivação e retenção de pessoas, o que as levou a perder competitividade e produtividade.

Deste modo, constatou-se que o investimento deveria ser focado inicialmente no processo de desenvolvimento contínuo das pessoas. Isto implica a emergência de um novo paradigma nos negócios, como destaca Ray (1997). Este novo modelo de gestão de pessoas deve impactar em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e emocional.

É fato que o resultado da empresa é determinado pelas pessoas que nela trabalham, e para que esse resultado seja de excelência, se faz necessário o aperfeiçoamento constante em todas as áreas da vida do profissional e da empresa. Assim sendo, o clima organizacional deve ser bem administrado. Para tanto é fundamental pensar, planejar e agir, tendo em vista à união, harmonização e participação. (SILVA, et. al, 2013, p. 63)

Segundo Magiroski et al (2017), o capital financeiro foi o recurso estratégico utilizado pelas organizações na era industrial o capital financeiro foi o recurso estratégico mais utilizado pelas empresas. O avanço tecnológico fez emergir uma nova era baseada na informação, conhecimento e criatividade.

Estas novas demandas focadas em competitividade e inovação, exigem uma nova estruturação das organizações que precisam focar em motivação e satisfação dos seus recursos humanos, para o desenvolvimento de competências que os insiram neste cenário dinâmico que exige novas habilidades e novos conhecimentos para realização das atividades nas organizações. (LAMOGLIA et al., 2015; ALBERTI; SIQUEIRA, 2014). São pessoas que realizam processos e que inovam produtos serviços. Quanto mais estiverem motivadas, melhores serão os resultados e mais envolvidas estarão com os interesses da organização.

A gestão humanizada tem seus elementos originados a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se

principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum. E neste contexto, o movimento Capitalismo Consciente tem sido uma resposta assertiva frente às preocupações, transformações e demandas de ordem humana. (SAUSEN; et al, 2020, p. 7)

Nesta nova configuração, gestão deve estar centrada em pessoas, portanto deve ser mais descentralizada e participativa, investindo no contínuo aperfeiçoamento na busca constante pela satisfação das necessidades individuais e organizacionais (VERGARA, 2013, SILVA, 2006).

Além disso, a gestão humanizada de pessoas promove a diversidade e a inclusão, reconhecendo a importância de diferentes perspectivas e experiências. As organizações que abraçam a diversidade costumam ser mais inovadoras e criativas, pois a variedade de ideias e visões enriquece o processo decisório e a resolução de problemas. Isso, por sua vez, pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa, à medida que as empresas são capazes de se adaptar com mais agilidade às mudanças no mercado.

Segundo Vergara e Branco (2001), empresas cujas práticas são consideradas humanizadas, são aquelas que não reguladas somente com foco na maximização dos lucros, mas sobretudo por práticas que promovem melhoria na qualidade de vida e de condições de trabalho. Suas práticas não buscam apenas o crescimento e o lucro da organização, mas pautam-se em relações mais saudáveis, justas e transparentes com seus funcionários e com a sociedade.

As organizações que percebem a importância de oferecer um ambiente de trabalho humanizado influenciam de forma positiva em vários aspectos internos e externos, entre eles, irá possuir em sua equipe colaboradores alinhados e comprometidos com os objetivos da organização. (BOEIRA, p. 2)

Um dos grandes desafios contemporâneos nas organizações é sintonizar a gestão de pessoas, com os avanços tecnológicos e as práticas humanizadas. A questão a ser considerada é como viabilizar ações concretas para conquista, retenção, aplicação e desenvolvimento de talentos com sabedoria para que se alcance os resultados. (LAMOGLIA et al., 2015). As organizações precisam de programas de gestão de conhecimento e educação corporativa que estimulem o contínuo processo de aprendizagem e desenvolvimento dos seus colaboradores. Segundo Lacombe (2005), cabe às empresas propiciarem o desenvolvimento de múltiplas habilidades em seus colaboradores de modo que tais habilidades possam ser aproveitadas em diferentes contextos dentro da organização.

Sendo assim, é fundamental que as organizações tenham consciência de que a gestão de pessoas precisa estar inserida dentro do planejamento estratégico e que necessita estabelecer de forma muito clara os objetivos, as políticas, as diretrizes e a estruturação das práticas humanizadas. Isto significa que estas estratégias devem oportunizar aprendizagem que tornem as mais produtivas, eficientes para realização de suas atividades com qualidade, possibilitando que as organizações alcancem seus objetivos de forma produtiva e inovadora. Os objetivos organizacionais devem fazer convergir aspirações individuais e sociais de cada colaborador.

De acordo com Pedro (2006), o maior desafio para a gestão de pessoas é alinhar a humanização das relações laborais com os interesses de integração e valorização da organização. Este desafio só é possível houver de fato uma mudança no perfil do gestor. O paradigma centrado puramente em questões econômicas e investimento em tecnologia não dá conta da multiplicidade de relações que caracterizam a dinâmica organizacional. No centro de tudo isto estão pessoas. Segundo Silva (2006), o gestor precisa ter a habilidade de captar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos de que a



organização dispõe.

### 3 OS CAMINHOS PARA A HUMANIZAÇÃO: COMUNICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Segundo Vergara e Branco (2001), em ambientes organizacionais cada vez mais competitivos práticas humanizadas serão fonte de diferenciação para atrair talentos e fidelizar colaboradores.

Entende por empresa humanizada aquela que, agrega outros valores para seus funcionários e/ou para o ambiente que não somente a maximização do retorno para os acionistas. O olhar mais para as pessoas como “pessoas”, na sociedade ou dentro de uma organização, é uma necessidade cada vez maior na atualidade. Não podemos continuar a pensar em pessoas como meros números, que se comportam de acordo com estereótipos pré-definidos e acordados, desprovidas de emoções e sentimentos próprios. (SILVA, et. al, 2013, p. 62)

Ações humanizadoras só são possíveis com prévio planejamento. É fundamental que formatar macroestratégias capazes de orientar a teleologia<sup>1</sup> da organização e as práticas de gestão de pessoas, cuja finalidade se consolida em um a percepção de que colaboradores e gestores estão em constante desenvolvimento e aprendizagem. (BITTENCOURT, 2017).

Outro aspecto fundamental da gestão humanizada de pessoas é o desenvolvimento de habilidades e o aprendizado contínuo. As organizações que investem no crescimento de seus colaboradores geralmente colhem os frutos desse investimento em termos de aumento da produtividade e inovação. Funcionários capacitados são capazes de lidar com desafios complexos, propor soluções criativas e se adaptar às mudanças de mercado com mais facilidade, tornando a empresa mais competitiva e ágil.

Vale destacar o papel da comunicação no processo de desenvolvimento e aprendizagem nas organizações. Sem comunicação, não se constrói relações nem é possível alinhar estratégias de humanização.

Como o sujeito é dotado de linguagem, ele pode construir redes de significados, que compartilham em maior ou menor intensidade com seus semelhantes e que constroem uma identidade cultural. O sujeito é capaz de produzir e transformar a cultura e a sociedade através da comunicação. Nesse contexto, humanizar é garantir à palavra a sua essência. Ou seja, para que o sentimento humano (dor e prazer) seja humanizado, é preciso que as palavras que o sujeito expressa sejam reconhecidas pelo outro. É pela linguagem que se descobre meios pessoais de comunicação com o outro. Sem isso, a comunicação é desumanizada reciprocamente. Ou seja, sem comunicação, não há humanização. (FENNER, 2016, p. 24)

Destaca-se, portanto, que a comunicação é inerente às organizações, uma vez que não é possível nenhum tipo de organização fora de processos contínuos de interações. São as práticas

---

<sup>1</sup> Segundo Lukács (2013, p. 8), a teleologia “deve ser compreendida como uma categoria posta [e] guiada através da consciência ao estabelecer um fim”. No ambiente organizacional, essa função é materializada a partir da busca das satisfações das necessidades distintas de todos. No entanto, a satisfação resulta de uma objetivação que se move em direção das necessidades sociais coletivas dadas na cotidianidade. Portanto, a teleologia é uma doutrina filosófica que salienta o fato de a natureza é a humanidade se move a partir de metas, fins ou objetivos últimos. Sendo assim, é a finalidade que deve se colocar como o princípio explicativo fundamental na organização e nas transformações da natureza e da sociedade. (LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social II**. São Paulo: Boitempo, 2013).

comunicativas que viabilizam práticas que possibilitam a existência, a sobrevivência e a conquista de objetivos nas organizações. Por meio das práticas comunicativas, são configuradas as representações de poder e são construídas as percepções sobre colaboradores e organização. É evidente que trata-se de um fenômeno contínuo e complexo de construção de significados.

A organização, portanto, é um efeito da comunicação e não sua predecessora. A comunicação se afirma como uma necessidade para o avanço da própria organização, passando a assumir status no agir organizacional. É preciso compreender a relação complexa entre organizações e os seres humanos, entendendo-se que esses ambientes dependem da comunicação para que essas realidades sejam construídas com significado, tornando-se essencialmente, realidades com sentido. (FENNER, 2016, p. 24)

Sendo assim, é por meio de uma comunicação efetiva que as práticas de humanização são consolidadas e fixadas nas diferentes formas de representação na mente dos membros da organização. Para isto, é fundamental que a comunicação esteja focada, não apenas nas informações, mas sobretudo nas pessoas. Portanto, prática humanizadas devem ser transmitidas por meio de uma comunicação humanizadora, ou seja, aquela que coloca o indivíduo no foco de interesse na comunicação.

Comunicação humanizada só é possível por meio de um fazer inclusivo e transformador que visa à mudança das relações institucionais em favor do bem-estar coletivo dentro e fora das instituições laborais. Sendo assim, não se trata de desenvolver apenas subsistemas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa ou delineamento de gestão do conhecimento e inovação, mas sobretudo em mudança de agenda que supere conteúdo e fazeres técnicos, focando em pessoas e em qualidade de vida e no efetivo atendimento às necessidades dos recursos humanos.

[...] pressupostos motivacionais para a concretização de atividades produtivas e de resultados positivos e eficazes nas organizações, promovendo o desenvolvimento dos processos internos e a otimização das interrelações entre as organizações e a comunidade, para o atendimento de suas demandas e necessidades. (SAUSEN et al, 2021, p. 4)

A implementação de políticas e práticas humanizadoras exige que as organizações analisem de forma detalhada o contexto e as necessidades dos indivíduos e das organizações. Sem estas diretrizes, não é possível delinear as ações humanizadoras. O sucesso neste processo de análise consiste em efetivamente inserir todos os agentes interessados, a fim de que seja possível mapear as necessidades concretas que devem nortear a tomada de decisão no planejamento estratégico.

Atuar de forma estratégica significa, antes de tudo, uma mudança na maneira de olhar para funcionários como colaboradores e parceiros. Esta é uma mudança radical na mentalidade, na cultura e no modo como as organizações se enxergam e como entendem a gestão de pessoas. Uma visão estratégica deve ter em mente que o sucesso de uma organização resulta de características e/ou interesses em comum entre organização e pessoas, a saber: cultura, educação, comunicação, motivação, engajamento, autorrealização, dentre outros.

Além disso, a gestão humanizada de pessoas contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida. Uma cultura que valoriza a transparência, a confiança e o respeito mútuo cria um ambiente de trabalho mais saudável e atraente. Isso não apenas ajuda a reter talentos, mas também a atrair novos profissionais que desejam fazer parte de uma empresa que se preocupa genuinamente com o bem-estar de seus colaboradores.

A motivação deve ser entendida como a força que estimula uma pessoa à ação. É evidente que a motivação como força externa que age sobre o ser humano, como possibilidade de uma necessidade

satisfeita. No entanto, a motivação depende de fatores externos que precisam ser continuamente intensificados. Segundo Gil (2001), a motivação tende a perder força, uma vez que o colaborador tenha seus motivos satisfeitos e, quando isto ocorre, novas necessidades emergem e se tornam mais intensas. As ações contínuas de humanização focadas na realização e satisfação das pessoas, tem por objetivo alinhar os interesses da organização com os interesses individuais. Desta forma, a organização terá o engajamento de seus colaboradores, uma vez que os valores internos movem a ação dos colaboradores. O engajamento, portanto, caracteriza-se como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, e é evidenciado por vigor, dedicação e absorção dos valores e da cultura organizacionais.

Outro aspecto a ser considerado no planejamento estratégico da gestão de pessoas diz respeito à autorrealização que diz respeito à construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. As políticas e práticas de humanização deve ter a percepção de que a atividade laboral, precisa ser entendida como uma parte importante para o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores e que eles necessitam vislumbrar nesta atividade um caminho para o alcance deste ideal. Para que haja, de fato, engajamento é necessário que o sujeito se sinta realizado naquilo que faz. A autorrealização de uma pessoa em uma organização só é possível quando ela enxerga na atividade que executa, um caminho para a realização de algo que lhe atribua sentido à vida. (BUENO, 2002)

#### 4 COMPETITIVIDADE E HUMANIZAÇÃO: DESAFIOS PARA CONCILIAÇÃO

Segundo Moraes (2015), quando as organizações entendem que pessoas como fator de vantagem competitiva, elas focam na humanização com práticas que cada vez mais estimulem a participação e as interações, uma vez que seus talentos, intelectos e conhecimentos são reconhecidos como fatores que agregam valores e competitividade à organização.

As organizações estão se conscientizando de que pessoas satisfeitas e com qualidade de vida são mais produtivas, inovadoras e criativas. Segundo Chiavenato (2004), se as organizações quiserem se manter com diferencial em um mercado cada vez mais competitivo, precisam dar atenção especial a seus recursos humanos. Isto significa humanizar a ação, atitude, tornar as relações humanas éticas, valorizar o ser humano. O foco neste processo é em “ser mais”. É a transformação do espaço laboral em experiências significativas que agreguem valor a indivíduos e a organizações.

As organizações precisam se enxergar como sistemas abertos, cujos processos relacionais ocorrem o tempo todo com o ambiente externo e interno. O trabalho da gestão de pessoas na contemporaneidade tem seu foco na ação dialógica em pessoas. É nesse espaço do diálogo que se estabelecem articulações que propiciam a colaboração entre todos os envolvidos nos processos. Compreender as organizações é entender como membros se envolvem coletivamente e dialogicamente em processos de produção de sentido, por meio de práticas de comunicação e construção das representações de “ser” e “estar” naqueles espaços de interação.

O pensamento contemporâneo tem direcionado e reforçado a importância da gestão de pessoas para a eficiência e eficácia organizacional. O conceito de gestão humanizada deve ser aplicado a todas as categorias profissionais. O gerenciamento humanizado de pessoas deve ser entendido como vantagem competitiva, uma que tais práticas geram nos colaboradores um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho que se reflete em maior produtividade e engajamento aos valores e acultura organizacional.

Segundo Kislansky (2018), organizações humanizadas e regidas por paixão e propósito elevam sua performance, unindo engajamento e felicidade de stakeholders com resultados econômicos excelentes. O resultado de políticas e ações humanizadoras, segundo Mackey e Sisodia (2018), se evidencia na adesão a quatro pilares, a saber: propósito maior, integração de stakeholders, liderança consciente e cultura consciente.

Desta forma, para a efetiva implementação da gestão humanizada, o gestor deve entender que investir em pessoas gera vantagem competitiva. Logo, a gestão de pessoas exige um novo perfil profissional que reúna competências cognitivas, técnicas e comportamentais, ou seja, capacidade de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da gestão de pessoas. Portanto, este profissional deve nortear as políticas e práticas em princípios que prezem pela valorização do indivíduo como principal ativo da organização.

Nesta nova percepção da gestão de pessoas, cada indivíduo é visto como parceiro que agrega inteligência à organização, assumindo a responsabilidade pelos resultados, investindo tempo e expectativas, contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

O fundamento da humanização de uma empresa está na humanização das pessoas que dela fazem parte, desde os acionistas, diretores e presidentes. Isso se dá por meio de um processo de transformação interna das pessoas. Mais do que um entendimento racional e lógico, a humanização da empresa deve ser compreendida como um caminho para trazer paz para cada um dentro dela, permitindo que, aos poucos, se dissolva a angústia, que motiva inúmeros conflitos. O caminho para apaziguar a guerra que há no interior das empresas e entre elas é o mesmo que nos torna humanos onde quer que nos encontremos e independentemente do que fazamos. (SILVA, et. al, 2013, p. 62)

Sendo assim, quanto mais estreito for o vínculo entre as políticas e as práticas laborais e os processos focados nas pessoas, maior será a capacidade competitiva da organização, uma vez que garantirá retenção de talentos, maior capacidade criativa e inovadora, maior produtividade. O caminho da humanização se coloca como possibilidade de transformação da existência e do propósito de pessoas e organizações. Quanto mais os processos forem focados em pessoas, maior será a capacidade competitiva e mais eficaz será a organização. (DIAS, 2004)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetividade dos processos e práticas organizacionais e de gestão de pessoas necessitam frequentemente ser objeto de reflexão sobre de que forma possibilitam a humanização nos espaços laborais. Para que isto se torne possível, é fundamental que se estabeleçam relações que favoreçam a dialogia e práticas político-pedagógicas transformadoras nas relações humanas que atribuam sentido às organizações e aos trabalhadores que ultrapassem uma visão meramente utilitarista, em favor de 'ser mais'. (FREIRE, 1969). O que se verifica é cada vez mais uma tomada de consciência das organizações que buscam superar suas práticas ortodoxas, abrindo espaço para novas formas de interação que façam convergir interesses individuais com interesses organizacionais.

A pesquisa evidenciou que o sucesso de uma organização não está somente na efetividade de seus processos ou na prática de uma boa gestão. O sucesso de uma organização é proporcional ao sucesso das pessoas. A humanização é, portanto, um termômetro para diferenciar e destacar organizações. O foco em pessoas exige novas formas de pensamento, novos modelos de interações, novos métodos laborais, ou seja, novo olhar sobre relacionamentos e a forma de se comunicar e perceber as pessoas em sua individualidade e em sua totalidade.

O fato é que certamente as organizações que investem em pessoas terão como diferencial competitivo melhoria nos níveis de satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores. O desafio das organizações consiste em fornecer condições materiais e comportamentais que promovam o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, a fim de que eles cresçam com a

organização. Trata-se, portanto, de novos modelos de atração, captação, motivação e engajamento, de modo que os resultados sejam positivos para crescimento de todos: indivíduos e organizações. Em síntese, a gestão humanizada de pessoas não é apenas uma abordagem ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente. Ela promove a satisfação dos colaboradores, impulsiona a inovação, aumenta a produtividade e fortalece a cultura organizacional. Todas essas vantagens contribuem para a competitividade das empresas em um mundo empresarial em constante evolução. Portanto, investir na gestão humanizada de pessoas não é apenas o caminho certo a seguir, mas também uma estratégia que pode ser crucial para o sucesso a longo prazo das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTI, R. L.; SIQUEIRA, H.S.G. Autonomia do Estado no processo de globalização. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática**. Bagé- RS, Vol. 08, Nº 13, 2014.
- BITTENCOURT, R. N. A impossível neutralidade discursiva na práxis educacional e a improbidade ideológica da Escola sem Partido. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, Paraná, v. 16, n. 191, dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/36386> Acesso em: 12 abr. 2022.
- BOEIRA, R. N. **Ambiente de trabalho humanizado**: transformando profissionais. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-a-partir-de-2018/ciencias-humanas/especializacao-4/37-ambiente-de-trabalho-humanizado-transformando-profissionais/file>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- BUENO, M. As Teorias de motivação humana e sua Contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. In: **Revista de Centro de ensino superior de Catalão**, 6., 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração da UNIMEP**, 2(2), 2004, 66-76. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/140/254> Acesso em: 20 mar. 2022.
- FENNER, P. D. **Comunicação humanizada como fator de posicionamento de marca**: o caso do Nubank. Trabalho de Conclusão de Curso de graduação. Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157383/001013076.pdf?sequence>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- FREIRE, P. **Papel da educação na humanização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora**: lições para empreender com propósito. Curitiba: Voo, 2018.



LACOMBE, F.J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAMOGLIA, C. V. A. et. al. **Relações humanizadas no contexto empresarial: uma realidade em construção.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/21022303.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2022.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios.** Tradução Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAGIROSKI, C. et al. **Políticas de Recursos Humanos: importância nas relações de trabalho.** Revista Foco, 01 January 2017, Vol.10(1)

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, A. P. Gestão Estratégica de Pessoas. **Revista Especialize On-line IPOG.** Goiânia, 9ª Edição. nº 010 Vol.01, 2015. julho/2015. Disponível em: [file:///C:/Users/Lz/ Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas815983%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Lz/Downloads/gestao-estrategica-de-pessoas815983%20(7).pdf) Acesso em: 18 abr. 2022.

PEDRO, W. J. A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista UNIARA**, n.17/18, 2006.

RAY, M. Qual é o novo paradigma nos negócios? In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (Orgs.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional.** São Paulo: Cultrix, 1997.

SAUSEN, J. F. C. L. at. al. Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi. (2020): **Anais do II Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional (SLAEDR)**, v.2 n. 1, 2021. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/21222/19928> Acesso em 25 fev. 2022.

SAUSEN, J. F. C. L.; et. al. Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, e492974417, 2020. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/16988#:~:text=O%20estudo%20permite%20concluir%20que,agentes%20envolvidos%2C%20do%20mercado%20do>. Acesso em: 08 mar. 2022.

SILVA, A. S. M. R. et. al. **Liderança, motivação e humanização no ambiente organizacional.** Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaepeqfafibe/sumario/27/05022014171938.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

SILVA, P. S. C. **Gestão Humanizada no Setor Público: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT), 2006.** 85p. (Trabalho de Conclusão de curso) Curso Bacharel em Administração. Departamentos de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de



Santana, 2006. Disponível em: [http://legado.fucape.br/premioexcelencia\\_academica/upld/trab/3/patricia.pdf](http://legado.fucape.br/premioexcelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf) Acesso em: 10 abr. 2022.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. **Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas**: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2244.pdf> Acesso em: 12 abr. 2022.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, Abr./Jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 abr. 2022.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013.

## O CURRÍCULO, SEUS LIMITES E LIMITAÇÕES: O MULTICULTURALISMO COMO ELEMENTO DE SUPERAÇÃO E O PROFESSOR COMO ENTIDADE QUE AGENCIA

Paulo Jorge dos Reis Lopes

### RESUMO

O artigo baseia-se na revisão da literatura de autores que considero pertinentes, pelo aporte teórico-metodológico que esboçam, fazendo enriquecer o currículo em toda a sua dimensão e perspectiva reticular que aporta, desde a política, do social, e do cultural e com nuances múltiplas, em correspondência com a realidade social onde ele absorve sua substância, que é por natureza, tecida em anastomoses, como Mauss advoga. Procura-se com o desenvolvimento e a redação deste artigo conhecer os limites e as limitações que os currículos veiculam e, ao mesmo, perceber as implicações que determinam, mormente na qualidade do ensino, quesito integrante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os currículos são largamente instrumentos de perpetuação de uma hierarquização que busca anular determinados conhecimentos associados às culturas ditas subalternas, em detrimento de culturas tidas por superiores. Ante estes desafios que os currículos apresentam, pretende-se apresentar pistas de superação, aqui com alguma contenção, não querendo, de todo, fornecer pistas acabadas e com valor absoluto, mas, apenas pistas que enriqueçam os currículos e os transformam em espaços em que as visões críticas e analíticas como Dussel as apelida, tenham lugar. Assim sendo, servirão como espaço onde o outro é tido em consideração, não a partir do ângulo da classe dominante, mas a partir do ângulo da classe dominada, fazendo valer suas razões que não podem ser entendidas por uma visão marcadamente excludente como a veiculada pela cultura elitista e dominante.

**Palavras-chave:** Currículo. Anulamento. Superação. Formação Docente. Multiculturalidade.

### ABSTRACT

The article will be based on the literature review of authors that I consider relevant, due to the theoretical-methodological contribution that they outline, enriching the curriculum in all its dimension and reticular perspective that it brings, from the political, the social, and the cultural and with multiple nuances, in correspondence with the social reality where it absorbs its substance, which is by nature woven in anastomoses, as Mauss advocates. With the development and writing of this article, I seek to know the limits and limitations that the curricula convey and, at the same time, to perceive the implications that they determine, especially in the quality of teaching, an integral aspect of the Sustainable Development Goals. Curriculum are largely instruments for perpetuating a hierarchy that seeks to nullify certain knowledge associated with so-called subordinate cultures, to the detriment of cultures considered superior. Faced with these challenges that the curriculum present, I intend to advance overcoming clues, here with some restraint, not wanting, at all, to provide finished clues with absolute value, but only clues that enrich the curriculum and transform them into spaces in which the visions critical and analytical as Dussel calls them, take place. Therefore, they will serve as a space where the other is taken into consideration, not from the angle of the dominant class, but from the angle of the dominated class, asserting its reasons that cannot be understood by a markedly excluding view as conveyed by the elitist and dominant culture.

**Keywords:** Curriculum. Cancellation. Overcoming. Teacher Training. Multiculturalism.

## Introdução

De entre os múltiplos instrumentos de avaliação erigidos para a ativação e mobilização dos esquemas mentais operatórios de assimilação tem-se nos artigos científicos, um dos instrumentos de aferição gradativa da construção do conhecimento.

Neste contexto, desenvolverei este, objetivando a temática à volta do currículo, seus limites e limitações, bem como, formas de superação, que passarão por uma incorporação do multiculturalismo e suas dimensões múltiplas agregadas, desde a política, passando pelo social e cultural, como instrumentos válidos e imperiosos para a sua melhor eficiência, tendo o professor como elemento charneira que agencia e dá vida ao próprio currículo.

À guisa de introdução, esboço o título infra, que marcará a espinha dorsal sobre a qual este artigo terá suas vértebras estabelecidas.

O currículo é um artefacto socioeducacional e cultural que seleciona/regula os conhecimentos que devem ser compartilhados (currículo explícito), mas essas escolhas, perpassando por conexões de saber, poder e identidade, extrapolam os limites dos conteúdos e atividades curriculares e interferem na configuração das sociedades; portanto, algo que tem reflexos para além dos limites do espaço físico escolar [...] privilegiar alguns conhecimentos em detrimento de outros é escolher o que deve e o que não deve ser discutido, o que é e o que não é importante na história e cultura, é uma atitude que engloba relação de poder, que por sua vez englobam relações identitárias, já que escolher dentre varias possibilidades de identidade apenas uma, para ser um modelo hegemônico e ideal, é uma demonstração clara de poder. (Gonçalves Silva & Oliveira Gonçalves, 2006, pp. 111-112)

Como superar estes limites e limitações suscitadas pelo currículo e mediadas por uma lógica de poder que decanta determinados conhecimentos como virtuosos, segregando outros conhecimentos, porque não serviçais da lógica hegemônica estabelecida? A realidade escolar experimenta a partir do currículo, esta dicotômica relação de exclusão/inclusão. São limites e limitações que compassam a lógica binária da classe dominante e seu arsenal cultural sobre a dominada, uma lógica excludente que pauta a prática pedagógica através do currículo estabelecido, e, por conseguinte, servindo-se da escola como instituição legitimadora e reprodutora de desigualdades sociais, como atesta Pierre Bourdieu e Jean-Claude Passeron (2014).

Haverá uma panaceia ou antídoto que refreie ou mesmo contrarie este monopólio pretensioso e voraz da lógica excludente, herdeira do colonialismo e promotora do capitalismo neoliberal? Moutinho (1980, p. 49) apelida-a de “ação etnocidiária”, a tábua rasa que se fez/faz das culturas dos povos subalternizados. Um silenciamento magistralmente pensado e de meridiana sagacidade, com raízes profundas e heteroclíticas nas e sobre as sociedades escravizadas, designadamente na caboverdeana, mormente no setor da educação.

Entendo termos no multiculturalismo e na sua imperiosa integração no currículo escolar, bem assim, a agregação de outras componentes sociais, designadamente, da política, da social e cultural, panaceias ou antídotos capazes de refrearem ou mesmo anularem a lógica excludente, bastamente propagandeada pelo currículo.

O currículo passará assim, a ser um instrumento que não mais ressona a monocórdica, opressora e colonizadora imposição herdeira do capitalismo neoliberal, porque marcado pelo binómio justiça curricular e virtudes dela emanadas, tal como cunhada e gizada por Connel (1998). Possibilita-se assim, respostas que, acopladas às práticas pedagógicas e à uma formação docente promotora da reflexão e da capacidade críticas, elucidação ao intercâmbio cultural que se vai experimentando hodiernamente e em todo o mundo, em que Cabo Verde faz parte da regra e não da exceção, como se

poderá ver mais adiante.

Na visão de Connel (op. Cit.), trata-se de um currículo que busca integrar os dominados através da sua cultura e demais elementos que os caracteriza, muito embora tidos como subalternos e desprezíveis pela classe e cultura dominantes.

Reservo para análise, a questão do multiculturalismo e sua relação com a escola, numa abordagem universal (perspetiva global), mas buscando fazê-lo dialogar com a prática/realidade local (perspetiva glocal) e seu grau de assimilação ou não em Cabo Verde, designadamente no curso de Licenciatura em Estudos Ingleses, ministrado na Universidade de Santiago, Universidade e Curso que constituem meu lócus enunciatório (Santos, 2003).

## Metodologia

Entende-se a inclusão de métodos como fator importante ao provimento de ações ao desenvolvimento contínuo da pesquisa. Neste momento, utilizou-se as pesquisas bibliográficas e análise de conteúdos para todo o seu empreendimento.

## Discussão

A globalização tem fomentado o intercâmbio cultural, através da diluição de fronteiras e da intensidade económico-financeira, o que tem provocado o arrostar de culturas com matizes diversas, havendo, contudo, umas que se impõem como sendo as melhores, rejeitando e ostracizando outras que são consideradas inferiores e que devem, por conseguinte, serem sujeitas ao silenciamento. As culturas entendidas como sendo veiculadoras de valores superiores, porque “euro-américo-cêntricas”, serviços do capitalismo neoliberal, se têm afirmado em dimensões múltiplas desde a tecnologia, a educação, o mercado etc...

Esta imposição da cultura correlata e cúmplice do capitalismo neoliberal, vai progressivamente, embora de forma tímida, encontrando forças de resistência por parte dos integrantes da cultura dita inferior, que muito embora num primeiro momento tenham tido como superior à cultura dos dominantes, num momento posterior os integrantes da dita cultura inferior se vão emancipando e reagindo à cultura hétero-imposta, uma postura de progressiva emancipação que Gonçalves e Silva (2006, p. 34) interpretam nos seguintes termos:

[...] antes, eles estavam preocupados na integração ignorando sua própria cultura e sua história, é porque queriam ser exatamente como os brancos; hoje, eles se debruçam sobre sua própria herança, buscando dialogar com o seu passado para descobrir a própria identidade.

Denota-se pela afirmação supracitada, que, o arremedo a que o negro orgulhosamente se impunha a si mesmo, tendo o branco como o seu modelo, vai, contudo, e paulatinamente, cedendo lugar à afirmação do próprio negro, através da assunção da sua cultura e história, mostrando-se autoconfiante, em contramão com a sua anterior postura subserviente e de inferior autoestima, uma discriminação que teve expressão profunda na sua realização e na sua duração, por décadas e centúrias ininterruptas.

Contudo, quando se vê o papel exercido pela escola através da sua prática pedagógica, vê-se uma mudança ténue e tímida. E porque o currículo não é “[...] um conceito abstracto mas uma construção cultural que não existe exterior a alguma experiência humana; pelo contrário um modo de organizar um conjunto de práticas.” (Pacheco , 1996, p. 18; Pacheco , 1996; Pacheco , 1996), ele, o currículo, se tem prestado ao serviço da classe e cultura dominantes, não reservando espaço às culturas



ditas inferiores, quer pela sua não integração no currículo, quer pelo seu silenciamento.

Assim sendo, o currículo tem-se prestado à colonização (melhor dizendo, à neocolonização), à exclusão e ao silenciamento das culturas ditas subalternas e desprezadas pela classe dominante e universal, que procura a todo o tempo, segregá-las e ostracizá-las. A escola, por seu turno, não pode negar que “[...] a pluralidade de culturas, etnias, religiões, visões do mundo e outras dimensões das identidades infiltra-se, cada vez mais, nos diversos campos da vida contemporânea.” (Barbosa Moreira, 2001, p. 41)

Aqui o currículo deverá prestar-se ao serviço de um multiculturalismo crítico ou revolucionário que Giroux e McLaren (2000, p. 284), verbalizam nos seguintes termos:

O multiculturalismo revolucionário reconhece que as estruturas objetivas, nas quais vivemos, as relações materiais condicionadas à produção, nas quais estamos situados, e as condições determinadas que nos produzem estão todas refletidas em nossas experiências quotidianas. Em outras palavras, as experiências de vida consistem mais do que valores, crenças e compreensões subjetivas; elas são sempre mediadas através de configurações ideológicas do discurso, economia política de poder e privilégio e divisão social do trabalho. O multiculturalismo revolucionário é um multiculturalismo feminista-socialista que desafia os processos historicamente sedimentados, através dos quais identidades de raça, classe e gênero são produzidas dentro de uma sociedade capitalista. Consequentemente, o multiculturalismo revolucionário não se limita a transformar a atitude discriminatória, mas dedicado a reconstruir as estruturas profundas da economia política, da cultura e do poder nos arranjos sociais contemporâneos. Ele não significa reforçar a democracia capitalista, mas transforma-la, construindo suas articulações e reconstruindo a ordem social do ponto de vista dos oprimidos.

Que papel se reserva à escola como instituição-interface com o todo social, sendo capaz de adensar a posição e o imperialismo da classe dominante, segregando a classe dos dominados, apagando sua cultura, ostracizando-a e categorizando-a como marginal?

Que professores estão sendo formados? Como devem ser formados para melhor responderem aos desafios que a globalização veio impor, reduzindo o mundo a um compasso binário e que demarca a classe dos dominantes e a dos dominados? O professor não pode ver-se capturado pela força do multiculturalismo conservador que a todo o tempo procura sustentar e promover “[...] uma política de assimilacionismo” (Santos, 2003, p. 12)

Para os professores dos dias hodiernos exige-se uma:

[...] formação multiculturalmente orientada, deve ser o resultado da combinação das dimensões pedagógica, política e cultural, de modo que se possa criar condições e instrumentos que permitem aos futuros educadores atuarem como profissionais reflexivos e comprometidos a romper com as práticas monoculturais presentes no quotidiano escolar. (Pansini & Nenevé, 2008, p. 1)

O currículo *a solo*, não poderá desempenhar a função de transformação do *status quo*, pelo que, a figura do(a) docente se mostra como de capital importância, havendo, contudo, a necessidade dele(a) adotar práticas pedagógicas relevantes, sendo igualmente, portador(a) de uma formação capaz de dar conteúdo à uma educação multicultural que se exige para os dias presentes e com uma necessária e vibrante coragem.

Assim, para o(a) professor(a) dos dias hodiernos e mormente para os do futuro, exige-se uma formação docente que enfatize “[...] a importância de tornar o social, o cultural, o político e o

económico, os principais aspetos de análise e avaliação da escolarização contemporânea.” (Moreira & Silva, 2005, p. 5)

É inexcusável o facto de que, para se poder responder a esta demanda social, o professor deverá ser um professor reflexivo que “[...] preserve a preocupação com os aspetos políticos, com os aspetos sociais e culturais em que se insere sua prática, leve em conta todos os silêncios e todas as discriminações que se manifestam na sala de aula, bem como amplie o espaço de discussão da sua atuação.” (Barbosa Moreira, 2001, p. 49).

Porque a formação docente se mostre como a chave-mestra em todo o processo que tenderá à integração da cultura subalterna no currículo e no espaço escolar genericamente falando, percebo como útil e pertinente, analisar a partir das sinopses da Licenciatura em Estudos Ingleses (Universidade de Santiago) que foram facultados pela coordenadora do referido curso em 2017 (Prof. Dra. Donzília Soares), o grau de exposição a que os futuros professores da Língua Inglesa formam alvos no que se refere a educação multicultural. Da análise feita, percebo que nas unidades curriculares que compõem o plano curricular da Licenciatura em Estudos Ingleses ministrado pela Universidade de Santiago, este tema da educação multicultural é tratado, contudo, em pinceladas muito superficiais que não poderão ter força suficiente para gerar uma mudança na postura crítica e refletiva dos formandos.

Aqui falo unicamente do currículo que, já de per si, quase que ignora esta temática. Se se falar na prática pedagógica poderá ser ainda mais surpreendente a privação desta temática. Há esta possibilidade de surpresa!

E porque está-se a formar professores para os próximos 30 anos, pode-se estar já a hipotecar o futuro das próximas gerações, continuando como meras caixas-de-ressonância, porque professores moldados por uma educação universitária essencialmente técnica e científica, desprovida de uma abordagem mais generalista que possibilite ao futuro docente, pela via de uma formação política, social e cultural, perceber, as dinâmicas culturais, a partir da leitura entrecruzada, o que faz com que o professor continue a ser um mero operário ao serviço do Estado e seus interesses, cuja função social é primordialmente manter e legitimar o *status quo*, que mais não é, do que, o tentáculo invisível da classe dominante em suas múltiplas e multiformes ramificações.

Resumindo, diria que para os dias atuais marcados pela diversidade cultural, uma diversidade que deveria ser compreendida como sendo parte da pluralidade, cede progressivamente lugar à discriminação, ao ódio e às segregações e marginalizações económicas, políticas e sociais, a escola, e o professor como um ser pensante da escola, deverão em conjunto (escola-professores), afirmarem-se como elementos que questionam e refletem sobre as dinâmicas sociais, não pensando nunca, que por se ter conteúdo reservado no currículo, as mudanças ocorrerão por magia. O professor deve ser ator e sujeito que agencia todo o seu capital intelectual para provocar o debate e a discussão de forma clara e contundente, fazendo da escola um espaço de integração da plural diversidade que nos caracteriza, e não como veículo de legitimação da classe dominante, que por via da educação, pode acirrar as diferenças, e provocar em última instância, reações como as sublevações sociais, o exacerbar de nacionalismos fraturantes e a adoção de políticas que acirram ainda mais as diferenças que marcam este compasso binário que nos caracteriza, hoje, a nível mundial. Cabo Verde, em que, por anos a fio, teve na emigração, sua principal arma de amortecimento das misérias conhecidas ao longo da penosa e vexatória realidade imposta pela colonização portuguesa, numa deverá constituir-se como ressoante espaço da lógica discriminatória, mormente através da escola, onde a maioria tem o seu espaço de socialização. Cabo Verde tem sua maior população fixada no exterior, o que obrigatoriamente o deve persuadir a adotar uma postura de debate e geração de novas posturas, visando a integração de todos os seus integrantes, aliás como prevista pela Lei-mãe, a Constituição da República.

A educação multicultural tem de passar a ser uma prioridade para um país como Cabo Verde

em que se continua a ter um saldo migratório negativo, que é como quem diz, com mais pessoas a emigrar do que a receber os que imigram, mas um saldo com contornos que vão num curto espaço de tempo assumir características contrárias, a saber, as dum saldo migratório positivo, como atesta os dados estatísticos arrolados no Boletim Oficial número 3, I Série, publicado a 10 de janeiro de 2019:

De acordo com o INE, o saldo migratório do país passou de -2691 em 2001 para -589 em 2016, revelando que o número de pessoas que entram em Cabo Verde para residir (Imigrantes) tem aumentado num ritmo mais acelerado que o número de pessoas que saem para residir em outros países no exterior (emigrantes). Evidentemente que as dificuldades na recolha de dados sobre a emigração e emigrantes cabo-verdianos no exterior devem ser consideradas como elemento que nos ajudam a compreender melhor estes valores.

De todo o modo, estatísticas oficiais têm evidenciado um aumento contínuo do número de estrangeiros e imigrantes em Cabo Verde. Dados dos Censos mostram que o número de estrangeiros aumentou de 4661 em 2000, para 14373, em 2010, sendo maioritariamente (64%) do sexo masculino e, na sua grande maioria do continente africano (71%), Europeu (16%), da Ásia (6%) e da América (6%). Relativamente à população imigrante, o número estimado passou de 11000, em 2010, para 16491 em 2014. Sendo a maioria (77%) proveniente do continente africano, esta população se encontra concentrada nos concelhos da Praia (38,8%), Boavista (13,6%), S. Vicente (13,2%), Santa Catarina (12,4%) e Sal (9,3%). (Verde, 2019, p. 41)

## Conclusão

Digo que, se a escola não quer se furtar à sua função primária como lócus de emancipação dos cidadãos, quer se colocar ao lado da reposição dos direitos de forma igualitária aos cidadãos das mais variadas origens, isto por obrigação ao papel que lhe é reservado nas diversas disposições legais e suas injunções coercivas (v.g. Lei de Base do Sistema Educativo Cabo-verdiano; Constituição da República de Cabo Verde...) então, estes números não podem apenas figurar nas estatísticas, mas traduzidos em políticas públicas consentâneas com esta realidade multicultural com que indiscriminadamente todos vão sendo tocados e em que Cabo Verde não se apresenta como exceção, mas sim, a confirmação da regra. A globalização engendra maior intercâmbio cultural, muito embora não o respeito pela diversidade daí resultante ou gerada. Impõe-se à escola, o acionar da emancipação da consciência dos cidadãos que acolhe, uma postura definida e definidora sobre as malhas sociais estrategicamente tecidas e milimetricamente pensadas.

O currículo, portanto, não pode ser um instrumento de perpetuação da lógica eurocêntrica, mas, de emancipação dos povos, suas gentes, num respeito pela idiosincrasia medular que os caracteriza.

O currículo se define como uma espada de dois gumes, que tanto pode servir para a emancipação, como, para a perpetuação da lógica colonial, anulando, por conseguinte, aquilo que caracteriza cada povo, perdendo a essência, logo, servindo como veículo de legitimação e reprodução das desigualdades sociais, o que tem o grande perigo de passar a ser a lógica única, a melhor, a ímpar, apagando-se, por esta via, as outras, ou mesmo, a solapar as culturas ditas inferiores. E como se diz, um povo sem história é um povo sem cultura, logo, vai ao sopro dos ventos, e como se sabe, os ventos não são unidirecionais no sentido que seus movimentos tomam! Perde-se identidade.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa Moreira, A. F. (2001). *Currículo, cultura e formação de professores*. NA: NA.
- Bourdieu , P., & Passeron, J.-C. (2014). *A reprodução: Elementos para uma teoria do sistema de ensino* (7ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Vozes.
- Connel, R. (1998). *Justiça, conhecimento e currículo na educação contemporânea*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Giroux, P. M. (2000). *Escrevendo das margens: geografias de identidade, pedagogia e poder*. . Porto Alegre: ArtMed.
- Gonçalves Silva, B. P., & Oliveira Gonçalves, L. A. (2006). *O jogo das diferenças*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Moreira, A., & Silva , T. (2005). *Sociologia e teoria crítica do currículo: Uma introdução* (7ª ed.). São Paulo, Brasil: Cortez.
- Moutinho, M. (1980). *Introdução a Etnologia*. Lisboa: Estampa.
- Pacheco , J. (1996). *Currículo: teoria e práxis*. Porto: Porto Editora.
- Pansini, F., & Nenevé, M. (Jan-Junho de 2008). Currículo sem Fronteiras. *Currículo sem Fronteiras. Educação Multicultural e Formação Docente*, 8(1), pp. 31-48. Obtido em 5 de fevereiro de 2023.
- Santos, B. d. (Jun-Jul de 2003). Currículo sem fronteira. *Dilemas do nosso tempo: Globalização, Multiculturalismo e Conhecimento*, 3(2).
- Verde, R. d. (2019). *II Plano de Ação para Imigração e inclusão social de Imigrantes*. Praia: Imprensa Nacional.

## O PAPEL ESTRATÉGICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DA PRIVACIDADE DE DADOS PESSOAIS NAS EMPRESAS

Vanessa dos Santos Gallo, Mestranda em Propriedade Intelectual Transferência de Tecnologia para Inovação, UFRJ - e-mail: vanessadoss.gallo@gmail.com

Prof.<sup>a</sup> Veronica Lagassi, Doutora em Direito - e-mail: vlagassi@hotmail.com

### RESUMO

Toda empresa que idealiza a implementação do projeto de adequação a Privacidade de Dados Pessoais necessita inicialmente mapear quais são as áreas estratégicas da empresa, no que se refere a execução de uma atuação direta com dados pessoais dos titulares de dados pessoais. A implementação de uma cultura de privacidade necessita de uma análise casual, voltada para a realidade de cada empresa, de cada negócio desenvolvido, entretanto, um ponto marcante para a implementação da cultura da privacidade existente em todas as empresas é o fato de como a área de recursos humanos é essencial para a adequação da cultura da privacidade de dados pessoais. Desde o primeiro dia do colaborador dentro da empresa até o seu último dia, todos os seus dados pessoais são geridos, atualizados e tratados pela área de recursos humanos, é sobre essa função estratégica que a área possui no que se refere a implementação da cultura da privacidade, em mais específico a LGPD que este artigo irá abordar.

**Palavras Chave:** Gestão estratégica; Privacidade; Dados Pessoais; Segurança.

### SUMMARY

Every company that envisions implementing a Personal Data Privacy compliance project needs to initially map out which are the strategic areas of the company concerning the direct handling of personal data of data subjects. The establishment of a privacy culture requires a tailored analysis, focused on the specific reality of each company and the unique business it conducts. However, a significant aspect for the implementation of the privacy culture present in all companies is how the Human Resources department is essential for adapting to the culture of personal data privacy. From the first day an employee enters the company until their last day, all their personal data is managed, updated, and processed by the Human Resources department. This article will focus on this strategic function concerning the implementation of the culture of privacy, more specifically with regard to the LGPD (Brazil's General Data Protection Law)."

**Keywords:** Strategic Management; Privacy; Personal Data; Security.

### Introdução

A temática de implementação da cultura da privacidade nas empresas passou a ocupar um lugar de maior destaque nos últimos 5 anos por meio da promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei 13.709 de 2018, mais conhecida como LGPD.

A LGPD foi uma lei desenvolvida em específico para discorrer são os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade, sem deixar de lado a menção ao livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural, conforme exposto no artigo 1º, da lei<sup>1</sup> 13.709:



Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

A LGPD não foi a primeira lei ou regulamentação desenvolvida para deliberar sobre os direitos de privacidade de um cidadão, a constituição brasileira de 1988<sup>2</sup> já mencionava esta temática em seu artigo 5º, inciso X:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

Além da Constituição, outras normativas como o próprio código de defesa, a lei do marco civil da internet, o código civil, dentre outros, ratificaram a importância da garantia dos direitos de privacidade do indivíduo.

Apesar de já existirem distintas leis que mencionam sobre a necessidade do resguardo da privacidade, foi somente por meio da LGPD que foi exposto de maneira objetiva, quais são os direitos, deveres e possíveis punições que uma instituição receberá caso não cumpra com o respeito de privacidade dos titulares dos dados pessoais.

É válido ressaltar ainda que, mesmo existindo a plena convicção social de que o direito de privacidade de dados pessoais estava disposto no artigo 5º, inciso X da CRFB/88º, o congresso votou em fevereiro de 2022 e por meio da Emenda Constitucional 115<sup>3</sup>, de 10 de fevereiro de 2022 inclui em específico na constituição a exposição expressa do direito de privacidade e proteção dos dados pessoais:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

LXXIX - é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 115, de 2022)

---

<sup>1</sup> Lei 13.709 de 2018 Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm) Acessado em 11/10/2023

<sup>2</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acessado em 11/10/2023.

Ou seja, se antes existia alguma dúvida sobre a exposição do direito de privacidade por meio da proteção dos dados pessoais, hoje em dia, não existe mais espaço para a dúvida.

## O direito à Privacidade por meio da proteção de dados pessoais

No dicionário Soares Amora<sup>4</sup> A palavra privacidade significa: *Vida privada; Intimidade; Privatividade*. Para Adriano de Cupis<sup>5</sup> a privacidade é comum, *a propósito, considerar que a intimidade seja um núcleo mais restrito da vida privada da pessoa, um direito ao resguardo*.

Emenda Constitucional n° 115 de 10 de Fevereiro de 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc115.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc115.htm#art1) Acessado em 11/10/2023

<sup>4</sup> AMORA, Antônio Soares. Dicionário da língua portuguesa. 19ª edição, São Paulo. Saraiva,=. Pág 576. 2019

<sup>5</sup> BITTAR, Carlos Alberto. *Os direitos da personalidade*, p. 147 in HIRATA, Alessandro. Direito à privacidade. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 2. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/71/edicao-2/direito-a-privacidade>.

<sup>6</sup> “As the last century drew to an end, it was relatively simple to evaluate the legal position of a man whose privacy has been invaded - the doors of the courthouse were closed to him” Arthur Miller. Assault on privacy. Ann Arbor: University of Michigan, 1971, p 184 in DONEDA, Danilo. Da privacidade à proteção de dados pessoais.

Pág 4.

Disponível em: <https://acervo-digital.espm.br/CAP%C3%8DTULOS%20DE%20LIVROS/2020/382770.pdf> Acessado em 11/10/2023

Com o passar dos anos, por meio da globalização que favoreceu o desenvolvimento de novas tecnologias, o conceito da palavra privacidade se tornou um tanto amplo. A privacidade deixou de ser basicamente compreendida como um rompimento de um direito físico, como por exemplo, abertura de uma carta, chegando a adentrar em uma esfera digital<sup>6</sup>.

Uma crescente preocupação em relação à tutela da privacidade é a própria do nosso tempo. A ideia de privacidade em si não é recente - com os diversos sentidos que apresenta, pode ser identificada em outras épocas e em outras sociedades. Porém, com suas características atuais, ela começou a se fazer notar pelo ordenamento jurídico somente no final do século XIX e assumiu suas feições atuais apenas nas últimas décadas.

Em 2006, o estudioso matemático Clive Humby<sup>7</sup> dispôs de sua opinião sobre os dados possuírem um valor absurdo para a sociedade global, isso porque Humby equiparou os dados com o petróleo, demonstrando assim que existe um grau potencial de geração de renda por meio do tratamento dos dados.

A ideia de que os dados são equiparados ao petróleo inclusive já foi desmentida por muitos estudiosos da esfera de dados, isso porque, como bem se sabe, o petróleo é um recurso natural fóssil, produto natural oriundo de fonte esgotável.

Como observado, bem se sabe que o petróleo é um bem esgotável, entretanto, indo no caminho oposto, os dados não são esgotáveis, quanto mais se analisa mais se produz e mais se ramifica.

Segundo Adriana Veloso Meireles<sup>8</sup>:

Os algoritmos que operam as tecnologias digitais permeiam os mais diversos aspectos da vida em sociedade. A teoria do capitalismo de vigilância (ZUBOFF, 2019) aponta como o uso dos dados pessoais desafia as democracias liberais não apenas por influenciar em seus processos políticos e eleitorais, mas principalmente por tornar as experiências privadas em fonte de lucro e vantagem mercadológica de grandes empresas de tecnologia. Diversas vivências cotidianas como as sugestões de conteúdo, a mídia direcionada, dentre outras, são mediadas por estes códigos que analisam, comparam e tratam informações dos mais variados formatos a todo momento de forma automatizada.

Com o passar dos anos sistemas como de inteligência das coisas favoreceram mais ainda o estímulo a coleta de dados pessoais, corrompendo com o direito de privacidade da sociedade, que muitas das vezes nem se quer entendia o que ali estava ocorrendo e ampliando o poder das grandes empresas por meio da análise de dados pessoais. Segundo Danilo Doneda é fácil de observar a objetificação crescente sobre a informação pessoal<sup>9</sup>:

As tecnologias da informação contribuíram para que a informação pessoal se tornasse algo capaz de extrapolar a própria pessoa. A facilidade de sua coleta, armazenamento e a sua utilidade para diversos fins tornou-a um bem em si, ligado à pessoa, mas capaz de ser objetificado e tratado longe e mesmo a despeito dela, não é por outro motivo que a informação pessoal é o elemento fundamental em uma série de novos modelos de negócios típicos da sociedade da informação.

A partir do exposto, observa-se a origem da necessidade da criação da implementação de cultura de privacidade de dados pessoais na sociedade digitalizada. A lei geral de proteção de dados pessoais surgiu assim, com a finalidade de promover a proteção social resguardando os seus direitos de liberdade e privacidade, por meio da proteção de seus dados pessoais.

<sup>7</sup> VISVAL, Christian; SILVA, Fernando Só e .Dados são o novo petróleo! O que você tem feito com os seus dados?. Revista Segurança eletrônica. Disponível em:

<https://revistasegurancaeletronica.com.br/dados-sao-novo-petroleo/> Acessado em: 11/10/2023

<sup>8</sup> MEIRELES, Adriana Veloso. Privacidade no século 21: proteção de dados, democracia e modelos regulatórios. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/my3M8sH3tftp4WmXhrNcMjK/#> Acessado em 11/10/2023

<sup>9</sup> DONEDO, Danilo. O direito fundamental à proteção de dados pessoais *in* Direito Digital Direito privado e internet, 3<sup>o</sup> edição Editora foco Pág 33. 2020.

<sup>10</sup> BILHIM, João Abreu de Faria. Gestão estratégica de Recursos Humanos. Quarta Edição da Revista. Universidade técnica de lisboa, instituto superior de ciências sociais e políticas, Pág 21. 2004 Disponível em:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos.pdf&Expires=1697125642&Signature=Fg0vK0X4C7RxDnTQv3eF-tCRsQE3gjX30z9N1zZfMoUwQL3RAvXerLosThlfafRFkEo1t8gdtLy-uUpnDuU96c6x3BpIKk4M7fQ7ZboHhXC-uqSmt4RA~mYD9Myuw~Trhi-IFV5nyYwcWnTU6CDJtQP~vobvyx8baSqa0eNI5sCW6yd8cKwKb5q-8ZKTiucUpzcYH4sVQ~ZMaaz~w-jD2CjFr1O0DHIacasz~Lf44wVd3N7rLdCVYRCQpyt4Tre65VMhWdlp4XQv~JbEx7JvpPi5arCXG7AROWFoDgEe8IMjroXuCJ6hNZkwKXA8FrrJ74~1VWz0ihsPjiT6Tgmzw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro_Gestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos.pdf&Expires=1697125642&Signature=Fg0vK0X4C7RxDnTQv3eF-tCRsQE3gjX30z9N1zZfMoUwQL3RAvXerLosThlfafRFkEo1t8gdtLy-uUpnDuU96c6x3BpIKk4M7fQ7ZboHhXC-uqSmt4RA~mYD9Myuw~Trhi-IFV5nyYwcWnTU6CDJtQP~vobvyx8baSqa0eNI5sCW6yd8cKwKb5q-8ZKTiucUpzcYH4sVQ~ZMaaz~w-jD2CjFr1O0DHIacasz~Lf44wVd3N7rLdCVYRCQpyt4Tre65VMhWdlp4XQv~JbEx7JvpPi5arCXG7AROWFoDgEe8IMjroXuCJ6hNZkwKXA8FrrJ74~1VWz0ihsPjiT6Tgmzw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) Acessado em: 01/09/2023

<sup>11</sup> BILHIM, João Abreu de Faria. Gestão estratégica de Recursos Humanos. Quarta Edição da Revista. Universidade técnica de lisboa, instituto superior de ciências sociais e políticas, Pág 21. 2004 Disponível em:

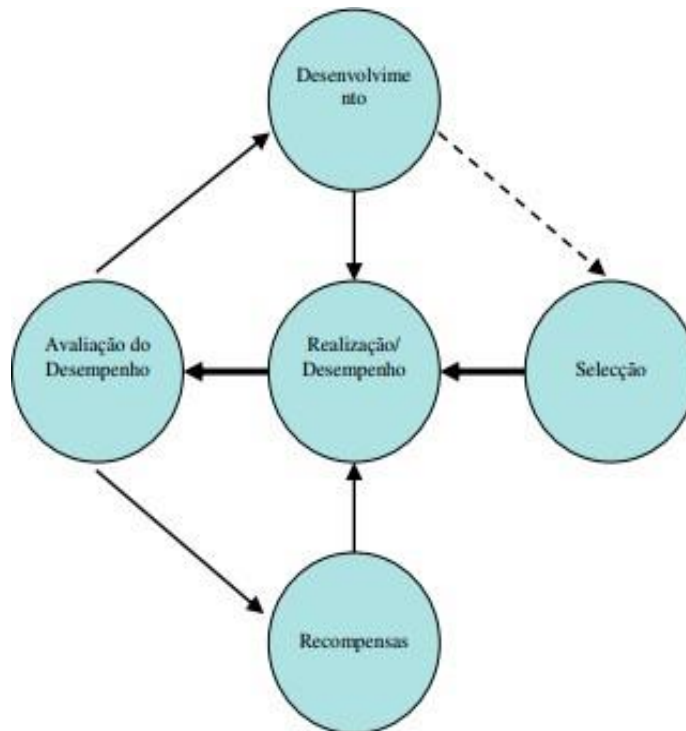
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos.pdf&Expires=1697125642&Signature=Fg0vK0X4C7RxDnTQv3eF-tCRsQE3gjX30z9N1zZfMoUwQL3RAvXerLosThlfafRFkEo1t8gdtLy-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro_Gestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos.pdf&Expires=1697125642&Signature=Fg0vK0X4C7RxDnTQv3eF-tCRsQE3gjX30z9N1zZfMoUwQL3RAvXerLosThlfafRFkEo1t8gdtLy-)

uUpnDuU96c6x3BpIKk4M7fQ7ZboHhXC-ugSmt4RA.

## Área de Recursos Humanos

A área de recursos humanos até meados do século XIX possuía como destaque as seguintes funções:

Fonte<sup>10</sup>Livro Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Pag 21



A partir do gráfico exposto, observa-se neste período, a atenção à função de análise “pessoal” ainda não era tratada com tanta ênfase na área de recursos humanos. Foi somente entre o período de 1945 a 1975 que a ênfase em gestão pessoal surgiu<sup>11</sup>:

O período de 1945 a 1975 corresponde a uma fase gloriosa para a função, dado o impacto das teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e do sócio-técnico. O foco de atenção é a pessoa, mesmo que o capital continue a ser o recurso mais importante dos factores produtivos.

A partir deste momento, as empresas começaram a entender como os colaboradores poderiam ser considerados como um verdadeiro ativo para as empresas, e baseado nisso, a função técnica da área de recursos humanos passou a se ter outra vertente<sup>12</sup>.

Neste contexto, a função pessoal transforma-se em gestão de recursos humanos. A mudança de nome corresponde a uma mudança de perspectiva e de práticas. A concepção tradicional do pessoal como fonte de custos cede lugar à visão dos trabalhadores como recursos cuja utilização é necessário otimizar. As pessoas que cooperam nos processos de transformação das organizações são recursos que é

necessário mobilizar e desenvolver adequadamente; são activos onde importa investir.

Com<sup>13</sup> o passar dos anos, ficou cada vez mais claro como o papel da área de recursos humanos voltada a função pessoal poderia proporcionar um grande diferencial estratégico para as empresas, colaborando deste modo com a intenção da área de cada vez mais demandar informações sobre os seus colaboradores, conhecer mais do seus colaboradores e possíveis colaboradores, tudo isso em prol de se ter uma função pessoal ativa ali.

Não se pode falar se falar em função pessoal e sobre as necessidades existentes sobre conhecer do colaborador sem observar que por meio deste processo surgir-se então a coleta e o armazenamento de distintos dados pessoais dos mesmos. Junto do desenvolvimento da função pessoal da área de recursos humanos é necessário então se criar uma proteção sobre essas informações coletadas, isso tudo com o objetivo de promover o direito de privacidade dos colaboradores da instituição.

A partir dos pontos expostos acima, observa-se que já existia a necessidade de proteção a informações existentes sobre os colaboradores dentro de uma instituição, a LGPD, acabou sendo compreendida como um meio de alavancar as práticas de promoção de segurança e privacidade aos dados pessoais dos colaboradores da instituição.

~mYD9Myuw~Trhi-IFV5nyYwcWnTU6CDJtQP~vobvyx8baSqa0eNI5sCW6yd8cKwKb5q-8ZKTiucUpzcYH4sVQ~ZMaaz~w-jD2CjFr1O0DHIacasz~Lf44wVd3N7tRLdCVYRCQpyt4Tre65VMhWdlp4XQv~JbEx7JvpPi5arCXG7AROWFoDgEe8IMjroXuCJ6hNZkwKXA8FrrJ74~1VWz0ihsPjiT6Tgmzw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA Acessado em: 01/09/2023

<sup>12</sup> Gestão estratégica de recursos humanos. Pág 23 Disponível em:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro\\_Gestao\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao\\_Estrategica\\_de\\_Recursos\\_Humanos.pdf&Expires=1697125642&Signature=Fg0vK0X4C7RxDnTQv3eF-tCRsQE3gjX30z9N1zZfMoUwQL3RAvXerLosThlfafRFkEo1t8gdtLy-uUpnDuU96c6x3BpIKk4M7fQ7ZboHhXC-ucSmt4RA~mYD9Myuw~Trhi-IFV5nyYwcWnTU6CDJtQP~vobvyx8baSqa0eNI5sCW6yd8cKwKb5q-8ZKTiucUpzcYH4sVQ~ZMaaz~w-jD2CjFr1O0DHIacasz~Lf44wVd3N7tRLdCVYRCQpyt4Tre65VMhWdlp4XQv~JbEx7JvpPi5arCXG7AROWFoDgEe8IMjroXuCJ6hNZkwKXA8FrrJ74~1VWz0ihsPjiT6Tgmzw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro_Gestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos-libre.pdf?1645105026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao_Estrategica_de_Recursos_Humanos.pdf&Expires=1697125642&Signature=Fg0vK0X4C7RxDnTQv3eF-tCRsQE3gjX30z9N1zZfMoUwQL3RAvXerLosThlfafRFkEo1t8gdtLy-uUpnDuU96c6x3BpIKk4M7fQ7ZboHhXC-ucSmt4RA~mYD9Myuw~Trhi-IFV5nyYwcWnTU6CDJtQP~vobvyx8baSqa0eNI5sCW6yd8cKwKb5q-8ZKTiucUpzcYH4sVQ~ZMaaz~w-jD2CjFr1O0DHIacasz~Lf44wVd3N7tRLdCVYRCQpyt4Tre65VMhWdlp4XQv~JbEx7JvpPi5arCXG7AROWFoDgEe8IMjroXuCJ6hNZkwKXA8FrrJ74~1VWz0ihsPjiT6Tgmzw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

<sup>13</sup> CORSO, Jansen Maia Del; PETRASKI, Susan Jareck; SILVA, Wesley Vieira da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos identificando o processo de alinhamento estratégico. , Tourism & Management Studies, 10(Special Issue), 2014, 49-57 Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788819>. Acessado em: 05/10/2023.

A implementação da cultura da privacidade passou a ser demandada perante as empresas em específico no caso da Lei geral de proteção de dados pessoais, por meio da entrada em vigor da lei em Setembro de 2020. A lei deixou expresso em seu artigo 52<sup>o14</sup> um rol de possíveis sanções<sup>15</sup> que seriam aplicadas para aquelas empresas que não seguem as orientações solicitadas, sendo as sanções administrativas aplicadas pela ANPD:

Art. 52. Os agentes de tratamento de dados, em razão das infrações cometidas às normas previstas nesta Lei, ficam sujeitos às seguintes sanções administrativas aplicáveis pela autoridade nacional: (Vigência)

- I - advertência, com indicação de prazo para adoção de medidas corretivas;
- II - multa simples, de até 2% (dois por cento) do faturamento da pessoa jurídica de direito privado, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração;



- III - multa diária, observado o limite total a que se refere o inciso II;
- IV - publicização da infração após devidamente apurada e confirmada a sua ocorrência;
- V - bloqueio dos dados pessoais a que se refere a infração até a sua regularização;
- VI - eliminação dos dados pessoais a que se refere a infração;

Fatores como o exposto acima, aplicação de sanções fizeram com que as empresas enxergassem a necessidade de se atualizarem e implementarem a lei em vigor.

Ocorre que, para se implementar uma lei, como no caso da LGPD, não é possível que a execução ocorra em conformidade com a empresa<sup>16</sup> se antes esta não cumpra alguns requisitos como análise do negócio, compreensão das áreas que lidam diretamente com a coleta de dados pessoais, dentre outras coisas, conforme exposto<sup>17</sup>:

O diagnóstico visa levantar as necessidades, carências em termos de preparo profissional, passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção.

<sup>14</sup> Lei 13. 709. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm) Acessada em: 11/10/2023

<sup>15</sup> AMARANTES, Daniela. A responsabilidade civil na lei geral de proteção de dados: Análise das controvérsias e tratamento pelo poder judiciário *in* Temas Contemporâneos de Direito Empresarial, Volume IV Lumen Juris. Pág 85 à 88. 2022

<sup>16</sup> JALES, Leonardo de Araújo José. O impacto da nova LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) no âmbito empresarial. Universidade Potiguar. Pág 9 2022 Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/25237/1/TCC%20-%20O%20Impacto%20da%20nova%20LGPD%20-%20Lei%20Geral%20de%20Prote%C3%A7%C3%A3o%20de%20Dados%20no%20-%20C3%A2mbito%20empresarial%20-%20Indira%20Silva%20-%20Jos%C3%A9%20Jales.pdf> Acessado em 11/10/2023

<sup>17</sup> NOGUEIRA, Ana Clara Filgueras. Compliance e LGPD: Principais desafios para o empresário *in* Temas Contemporâneos de Direito Empresarial, Volume IV Lumen Juris. Pág 49. 2022.

Sendo assim, observa-se que a necessidade de uma análise propensa a dispor de um diagnóstico da situação da empresa, para que deste modo ocorra uma implementação adequada da lei.

Apesar de toda empresa possuir sua linha de especificidade, um ponto que é notório em todos os diagnósticos realizados é o fato de que a área de recursos humanos possui um papel muito relevante para a implementação da lei.

Sucedem-se que, todo colaborador, desde o momento anterior a sua entrada, por meio do processo seletivo, até até o momento de seu desligamento, compartilha a maioria dos seus dados pessoais com a empresa e sempre que necessário atualiza os mesmos com estas.

Sendo assim, é fácil de compreender porquê a área de recursos humanos é considerada como estratégica para a implementação da lei geral de privacidade de dados pessoais, de modo a promover a privacidade dos colaboradores da empresa.

## Gestão estratégica de Recursos Humanos por meio da Privacidade

Quando se fala em gestão estratégica da área de recursos humanos, de antemão tenta-se expor o enorme papel que esta área possui como um dos selos promovedores de privacidade para os seus colaboradores.

Compreende-se como gestão estratégica<sup>18</sup>:

Gestão Estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas. Como o nome sugere, representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional.

A partir dos pontos apresentados nesta pesquisa, compreende-se que é vital para a área de recursos humanos conhecer seus colaboradores e, mais do que isso, responder às questões regulatórias sobre as questões trabalhistas e previdenciárias. Por este motivo, não existe uma hipótese para a existência desta área com a qual não conte com armazenamento de dados pessoais. A ideia deste artigo é trazer um modo de se promover a privacidade dos colaboradores da empresa, por meio da gestão estratégica dos dados pessoais coletados.

A gestão estratégica da área de recursos humanos será abordada aqui como modo provedor de segurança sobre os dados pessoais dos seus colaboradores e impulsionador da conformidade legal da lei geral de proteção de dados pessoais na empresa a qual se aplica esta gestão. Isto posto que conforme exposto por Godoy<sup>19</sup>:

---

<sup>18</sup> CAMARGO, Renata Freitas de. Gestão Estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas. Como o nome sugere, representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional. Pág 2. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/> Acessado em 11/10/2023.

<sup>19</sup> GODOY, Claudio Luiz Bueno de. Privacidade. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Civil. Rogério Donnini, Adriano Ferriani e Erik Gramstrup (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pág 6 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/474/edicao-1/privacidade>.

Já se viu antes que a proteção à privacidade se espraiava para além do limite mais restrito da casa ou da família do indivíduo. Neste sentido, estende-se, igualmente, para o espaço em que desenvolve seu trabalho. Mas decerto que então com fronteiras específicas, mercê da plasticidade e historicidade próprias do conceito, de novo, conforme acima assentado.

A gestão dos dados pessoais pela área de recursos humanos, deve ocorrer sempre observando as melhores práticas de segurança da informação, com a finalidade de implementação de medidas para mitigação de riscos sobre acessos não autorizados, vazamentos de dados, ou até mesmo exclusões indevidas de determinadas informações.

Pode-se dispor como uma lista de boas práticas<sup>20</sup> a serem implementadas por esta área:

1. Conscientização sobre a coleta de dados: Diminuição da coleta de dados, de modo a somente solicitar aos colaboradores, os dados extremamente necessários;
2. Campanhas afirmativas: Normalmente, campanhas afirmativas contam com a coleta de dados sensíveis, nesta hipótese a área deverá restringir mais uma vez o acesso a essas informações e se possível, armazenar as mesmas em uma instância separada das utilizadas normalmente pela empresa.
3. Gestão de acesso: Somente compartilhar dados, informações ou acessos com os colaboradores de acordo com a necessidade e a orientação da área de segurança da informação da empresa;
4. Anonimização: Os dados pessoais que puderem ser anonimizados, devem ser, de modo a mitigar os riscos sobre possíveis vazamentos;

5. Política de ciclo de vida do dado: A área deverá observar a política de ciclo de vida de dados pessoais, só armazenando os dados que possuam uma justificativa ou finalidade para a empresa, com a intenção de mitigar os incidentes de vazamentos de dados pessoais, corrompendo com a privacidade dos colaboradores;

---

<sup>20</sup> ISO 27001. Disponível em: <https://www.27001.pt/> Acessado em: 11/10/2023.

6. Treinamentos: A área deve receber periodicamente treinamentos para sempre observar as melhores práticas de promoção de segurança e privacidade para os dados pessoais.

Por meio da implementação dos pontos apresentados acima, os quais possibilitam uma gestão estratégica sobre os dados pessoais coletados, a área consegue mitigar de maneira relevante os riscos referentes à privacidade de dados pessoais.

Demonstrando deste modo, a seriedade com a qual a empresa implementa a LGPD e além disso, valoriza o direito de privacidade do colaborador em si.

## Conclusão

A partir dos fatos apresentados observa-se que a área de recursos humanos por possuir atualmente um papel de função pessoal, acaba por necessitar solicitar e armazenar distintos dados pessoais. O tratamento dos dados pessoais praticados pela área ocorre então a partir do processo seletivo, seguindo durante todo o período que o colaborador permanecer dentro da empresa, até o momento do seu desligamento ou aposentadoria. A importância sobre a proteção dos dados pessoais é notória, isso porque<sup>21</sup>:

Os dados pessoais acabam por identificar ou mesmo representar a pessoa em uma série de circunstâncias nas quais a sua presença física não é possível ou conveniente. São elementos centrais, portanto, da proteção da personalidade e da construção da identidade em nossa sociedade.

Deste modo, observa-se que para que a área de recursos humanos exerça a sua função com maestria, a área acaba por necessitar desenvolver uma enorme base de dados pessoais, dados estes que necessitam ser protegidos mediante a tentativa de resguardar os direitos de privacidade sobre todos os colaboradores.

Ficando claro portanto, o papel fundamental que a área de recursos humanos possui em todas as empresas, visto que atua como gestor dos dados pessoais dos colaboradores membros desta instituição, por este motivo é correto se dizer que a implementação da privacidade começa ali.

Uma empresa que não compreende o valor da gestão estratégica que deve ser implementada por esta área, encontra uma grande dificuldade na implementação de uma cultura de privacidade e segurança sobre os dados pessoais dos seus colaboradores.

Sendo assim, conta com riscos reputacionais, financeiros, legais e regulatórios aflorados. Este artigo tem como principal intenção expor o papel fundamental que a área de recursos humanos possui dentro de uma empresa, como área estratégica para a implementação da cultura da privacidade.

---

<sup>21</sup> DONEDO, Danilo. O direito fundamental à proteção de dados pessoais *in* Direito Digital Direito privado e internet, 3ª edição Editora foco Pág 33. 2020.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.



Brasília, DF: Presidência da República, [2016];

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet);

BRASIL. Emenda Constitucional nº 115 de 10 de Fevereiro de 2022; ISO 27001;

ABRAPP.ORG. Guia Referencial da Lei Geral de Proteção de Dados para entidades fechadas de previdência complementar. Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar;

AMARANTES, Daniela. A responsabilidade civil na lei geral de proteção de dados: Análise das controvérsias e tratamento pelo poder judiciário *in* Temas Contemporâneos de Direito Empresarial, Volume IV Lumen Juris. 2022;

AMORA, Antônio Soares. Dicionário da língua portuguesa. 19ª edição, São Paulo. Saraiva,=. 2019;

BILHIM, João Abreu de Faria. Gestão estratégica de Recursos Humanos. Quarta Edição da Revista. Universidade técnica de lisboa, instituto superior de ciências sociais e políticas, 2004;

BITTAR, Carlos Alberto. Os direitos da personalidade, p. 147 *in* HIRATA, Alessandro. Direito à privacidade. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 2. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2021;

BOFF, Salete O.; FORTES, Vinícius B.; FREITAS, Cinthia Obladen de A. Proteção de dados e privacidade: dos direitos às novas tecnologias na sociedade da informação. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018;

CAMARGO, Renata Freitas de. Gestão Estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas. Como o nome sugere, representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional. 2017;

COELHO, Amanda Carmen Bezerra Coêlho. A lei geral de proteção de dados pessoais brasileira como meio de efetivação dos direitos da personalidade. 2019;

FRAZÃO, A. TEPEDINO, G OLIVA, M. A lei geral de proteção de dados e suas repercussões no direito brasileiro. São Paulo. Thomson Reuters Brasil Conteúdo e tecnologia Ltda;

CORSO, Jansen Maia Del; PETRASKI, Susan Jareck; SILVA, Wesley Vieira da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos identificando o processo de alinhamento estratégico. , Tourism & Management Studies, 10(Special Issue), 2014, 49-57

DONEDO, Danilo. O direito fundamental à proteção de dados pessoais *in* Direito Digital Direito privado e internet, 3ª edição Editora foco. 2020



GODOY, Claudio Luiz Bueno de. Privacidade. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Civil. Rogério Donnini, Adriano Ferriani e Erik Gramstrup (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017;

JALES, Leonardo de Araújo José. O impacto da nova LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) no âmbito empresarial. Universidade Potiguar;

KLEIN, David A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark. 1998.

MEIRELES, Adriana Veloso. Privacidade no século 21: proteção de dados, democracia e modelos regulatórios;

MILLER, Arthur. Assault on privacy. Ann Arbor: University of Michigan, 1971, p 184 in DONEDA, Danilo. Da privacidade à proteção de dados pessoais;

NOGUEIRA, Ana Clara Filgueras. Compliance e LGPD: Principais desafios para o empresário *in* Temas Contemporâneos de Direito Empresarial, Volume IV Lumen Juris.2022;

JALES, Leonardo de Araújo José. O impacto da nova LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) no âmbito empresarial. Universidade Potiguar.

ROCHA Neto, Ivan. Gestão estratégica de conhecimentos e competências: administrando incertezas e inovações. Brasília. ABIPTI, UCB Universa. Pág 51, 2003

VISVAL, Christian; SILVA, Fernando Só e .Dados são o novo petróleo! O que você tem feito com os seus dados?. Revista Segurança eletrônica.





## O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL

LUCIANA DAIANE ALEIXO DE FREITAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
luciana.daiane@ufms.com.br

PAULO CÉSAR SCHOTTEN  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
paulo.schotten@ufms.br

ANTONIO SÉRGIO EDUARDO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
antonio.sergio@ufms.br

VITOR DA SILVEIRA CARDOSO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
vitor.silveira@ufms.br

### RESUMO

O planejamento desempenha um papel fundamental nas atividades empresariais, contribuindo para a minimização de imprevistos considerando a influência de vários fatores em direção aos objetivos. Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa foi descrever o processo de planejamento estratégico adotado pela empresa Oficina do Gelatto para transformar seu negócio. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo e estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos. A forma de análise caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Operacionalmente fez-se uma descrição do processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico a partir dos aspectos filosóficos e análises ambientais, culminando na aplicação das ferramentas 10 Ms e SWOT. Como consequência foi possível definir os objetivos e estratégias para a organização. Por fim, apresenta-se uma análise do processo sugerindo-se continuidade dos resultados apresentados.

**Palavras-chave:** Estratégia; Organizações; Planejamento; Planejamento Estratégico.

### ABSTRACT

Planning plays a fundamental role in business activities, contributing to the minimization of unforeseen events considering the influence of various factors on goals. The objective of this research was to describe the strategic planning process adopted by the company Oficina do Gelatto to transform its business. Methodologically, this is descriptive research regarding the objective and field study regarding technical procedures. The form of analysis is characterized as qualitative research. Operationally, a description of the Strategic Planning development process was made based on philosophical aspects and environmental analyses, culminating in the application of the 10 Ms and SWOT tools. As a result, it was possible to define the objectives and strategies for the organization. Finally, an analysis of the process is presented, suggesting continuity of research and deepening of results.

**Keywords:** Strategy; Organizations; Planning; Strategic planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda o tema do Planejamento Estratégico, um tema fundamental no contexto da gestão organizacional e empresarial. Apresentado por David (2011), ele pode ser determinado como um método contínuo que envolve a definição de uma visão de longo prazo para uma organização, a definição de metas e objetivos específicos para alcançar essa visão e o desenvolvimento de estratégias e planos de ação para atingir esses objetivos.

Esse processo desempenha um papel crucial nas organizações, independentemente do tamanho ou segmento de atuação. Ele fornece uma estrutura para o alinhamento de recursos e esforços, permitindo que a organização se ajuste às transformações no ambiente de negócios. Para mais, o Planejamento Estratégico auxilia na definição de prioridades, na alocação eficiente de recursos, na identificação de oportunidades e ameaças, bem como na maximização da vantagem competitiva. Em resumo, ele é uma ferramenta vital para a tomada de decisões informadas e o alcance dos objetivos organizacionais.

A identificação do problema que motiva este estudo reside na necessidade premente de compreender melhor o processo de Planejamento Estratégico nas organizações em um ambiente empresarial em constante mudança. Com a dinâmica atual dos negócios, as empresas enfrentam desafios complexos e incertezas constantes, tornando essencial avaliar como essa ferramenta pode ser aprimorada para lidar com essas situações.

Através da descrição do processo desenvolvido para a Oficina do Gelatto, este estudo de campo tem como objetivo apresentar o processo de planejamento estratégico adotado pela empresa Oficina do Gelatto para transformar seu negócio. Ao concluir este estudo, espera-se mostrar a importância desse instrumento e descrever a relevância do processo para empresa, região e estudantes do tema abordado, trazendo *insights* sobre a importância do planejamento estratégico no contexto empresarial e como ele pode ser aplicado de maneira eficaz para promover a adaptação e o crescimento sustentável de um negócio.

Para atingir o objetivo proposto este estudo está dividido em 5 seções distintas, a saber: Na seção 1, apresenta-se o estudo e os objetivos da pesquisa. Na seção 2, apresenta-se conceitos teóricos relacionados ao tema para embasar a pesquisa. Na seção 3, tem-se a metodologia adotada na pesquisa. Na seção 4, apresenta-se os estudos de campo efetuados na organização e descreve-se com vistas a responder aos objetivos propostos, bem como uma análise geral da pesquisa. Por fim, na seção 5, apresenta-se as considerações finais do estudo.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico, como apresentado por Drucker (1998) é um conceito que projeta a visão de longo prazo, estabelecendo os principais objetivos globais, delineando as estratégias fundamentais para alcançar esses objetivos e projetando os recursos necessários para sua consecução. Considerando-se o propósito deste, é apresentado por Pfeiffer (2000) como melhorar a eficiência do trabalho de uma organização, movendo uma gestão mais eficaz e a tomada de decisões mais precisas. Quando a empresa traça metas e objetivos e busca alcançá-los, na visão de Drucker (1987) ela possui uma definição clara de sua razão de existir, do que faz e de como o faz, bem como de seus objetivos de longo prazo. O ato de agir e não apenas imaginar o futuro é outro aspecto fundamental evidenciado por Weick (1973) que considera que pelo fato de que as ações que formam consequências no futuro

são ações traçadas, pode-se julgar que planejamento é tudo. No pensamento de Kotler (2000), o segredo das organizações bem-sucedidas decorre da prática constante do planejamento estratégico.

O conceito para este artefato é relatado por Oliveira (2003) como um método administrativo que promove sustentação metodológica para se indicar o melhor caminho a ser aderido pela organização, buscando aprimorar o nível de influência nos ambientes e desenvolver ações de maneira inovadora e distintiva.

A definição também é explicada por Pereira (2010) como um procedimento que envolve uma análise sistemática das forças e fraquezas da organização, bem como das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, com o propósito de desenvolver estratégias e medidas destinadas a melhorar a competitividade e o nível de decisão. Na visão do autor, o planejamento estratégico deve estudar o ambiente interno e externo das organizações, orientando a direção que a organização deve seguir e monitorar suas ações, para garantir a execução do planejamento.

## 2.1 Importância do planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico descrito por Kotler (1993) promove a empresa a adotar uma abordagem sistemática em relação ao futuro e a aprimorar as interações entre os executivos da organização, além disso, o planejamento estratégico exige que a empresa refine seus objetivos e políticas, facilitando uma cooperação mais eficaz dos esforços internos e estabelecendo padrões de desempenho mais gerenciáveis.

Pensando o planejamento de maneira estratégica, Cobra (1995) considera que o planejamento permite que as organizações estejam preparadas para tomar decisões rápidas diante de oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial no qual estão inseridas.

Os principais atributos do Planejamento Estratégico são apresentados por Matos (1999) que considera cinco características essenciais:

- a) o planejamento estratégico está ligado à capacidade da organização de se adaptar a um ambiente em constante transformação;
- b) o planejamento estratégico é direcionado para o futuro, com um horizonte de tempo voltado para o longo prazo;
- c) o planejamento estratégico é compreensivo;
- d) o planejamento estratégico é um processo de busca de consenso;
- e) o planejamento estratégico é uma forma de conhecimento organizacional.

A aplicação do Planejamento Estratégico como visto, traz inúmeras vantagens para as organizações. As principais vantagens, na concepção de Oliveira (2010) são:

- a) reconhece áreas que necessitam de decisões e garante que recebam uma atenção devida, com foco nos resultados desejados;
- b) determina um fluxo mais estruturado de informações cruciais para os tomadores de decisão, priorizando aquelas que são mais pertinentes ao processo;
- c) ajuda a implementação de modificações organizacionais durante a realização dos planos determinados, por meio de uma comunicação melhorada e apropriada;
- d) busca o envolvimento de diversos profissionais da empresa com os objetivos, desafios e metas, orientando seus esforços;
- e) simplifica e acelera o processo de tomada de decisão;
- f) facilita a distribuição de recursos dentro da organização;
- g) promove um maior consenso, comprometimento e conscientização entre os profissionais da empresa;

- h) desenvolve alternativas administrativas e planos de contingência;
- i) permite o comportamento sinérgico entre as diversas unidades organizacionais da empresa;
- j) proporciona à empresa manter maior contato com o ambiente;
- k) estimula e ajuda a função de liderança na organização;
- l) converte a empresa de uma postura reativa para uma postura proativa e, em situações otimizadas, para uma empresa interativa;
- m) auxilia e promove o desenvolvimento de um processo de tomada de decisão descentralizada na organização;
- n) gera situações em que os executivos da empresa se veem obrigados a se afastar das tarefas cotidianas;
- o) estimula a adoção de modelos organizacionais de proteção para os variados contextos ambientais presentes e futuros;
- p) guia o desenvolvimento de planos subsequentes, como os táticos e operacionais;
- q) proporciona a conquista de resultados operacionais superiores; e
- r) reforça e acelera o processo orçamentário.

O Planejamento na visão de Chiavenato (2003) tem como objetivo fundamental fornecer as bases essenciais para estratégias que permitam às organizações navegar e perseverar, mesmo em meio às condições oscilantes e desafiadoras em seu ambiente de negócios.

## 2.2 Etapas da implantação do processo de planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico desenvolve-se em quatro fases distintas conforme apresentado por Oliveira (2010) e demonstrado no quadro 1:

**Quadro 1 - Fase do Planejamento Estratégico**

Fase	Explicação
I.Diagnóstico estratégico	Determina as circunstâncias da empresa, compreendendo uma análise abrangente de todos os fatores relacionados à realidade externa e interna da organização. Essa fase é subdividida em cinco etapas: reconhecimento da visão, coordenação dos valores, avaliação interna, avaliação externa e estudo dos concorrentes.
II.Definição da missão;	Define o propósito fundamental da existência da empresa e sua posição no mercado. Essa etapa é segmentada em cinco fases: formulação da missão organizacional, definição dos objetivos atuais e futuros, criação e análise de cenários, desenvolvimento da abordagem estratégica e formulação das macroestratégias e macropolíticas.
III.Instrumentos prescritivos e quantitativos	Estabelece o destino a ser alcançado e os meios para alcançar o estado desejado. Essa etapa é subdividida em dois componentes: instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos.
IV.Controle e avaliação	Analisa-se o progresso da empresa em relação à situação almejada.

Fonte: Oliveira (2010).

Na visão de Oliveira (2010) o processo de planejamento possui passos definidos e, embora possam variar na aplicação entre as diversas organizações, podem ser enquadrados de acordo com a figura 1. De acordo com a figura 1, o processo de planejamento, segundo a perspectiva do autor, tem início ao definir uma visão para a empresa. A visão, conforme interpretada por Costa (2007), é a idealização do futuro da empresa, seus desejos e ambições. Trata-se de um modelo mental que representa um estado ou condição bastante almejado, de uma realidade potencial futura para organização.

Dando sequência para formulação do Planejamento Estratégico, Oliveira (2010) sugere os seguintes passos:

- a) análise do macroambiente: busca discernir as ameaças e oportunidades externas à empresa, tais como mercado regional, mercado internacional, fornecedores, mercado financeiro, entre outros elementos. Neste caso, sugere o autor que o objetivo é identificar os pontos fracos, pontos fortes e pontos neutros, considerando alguns fatores como os produtos e serviços atuais, inovações em produtos e serviços, estratégias de ofertas e táticas de comércio, entre outros aspectos;
- b) a missão: a essência da existência da empresa, delineando seu propósito central e as áreas de abordagem para o futuro;
- c) valores da organização: representam os princípios fundamentais e crenças da empresa, fornecendo o alicerce para suas decisões estratégicas;
- d) objetivos estratégicos: representam os alvos ou situações que a empresa tem como objetivo atingir, proporcionando a direção na qual a organização deve concentrar seus esforços;
- e) os desafios: consistem em quantificar os objetivos alcançados, estipulando prazos definidos, exigindo esforços para serem concretizados;
- f) metas: representam as etapas progressivas rumo aos objetivos e desafios da empresa.

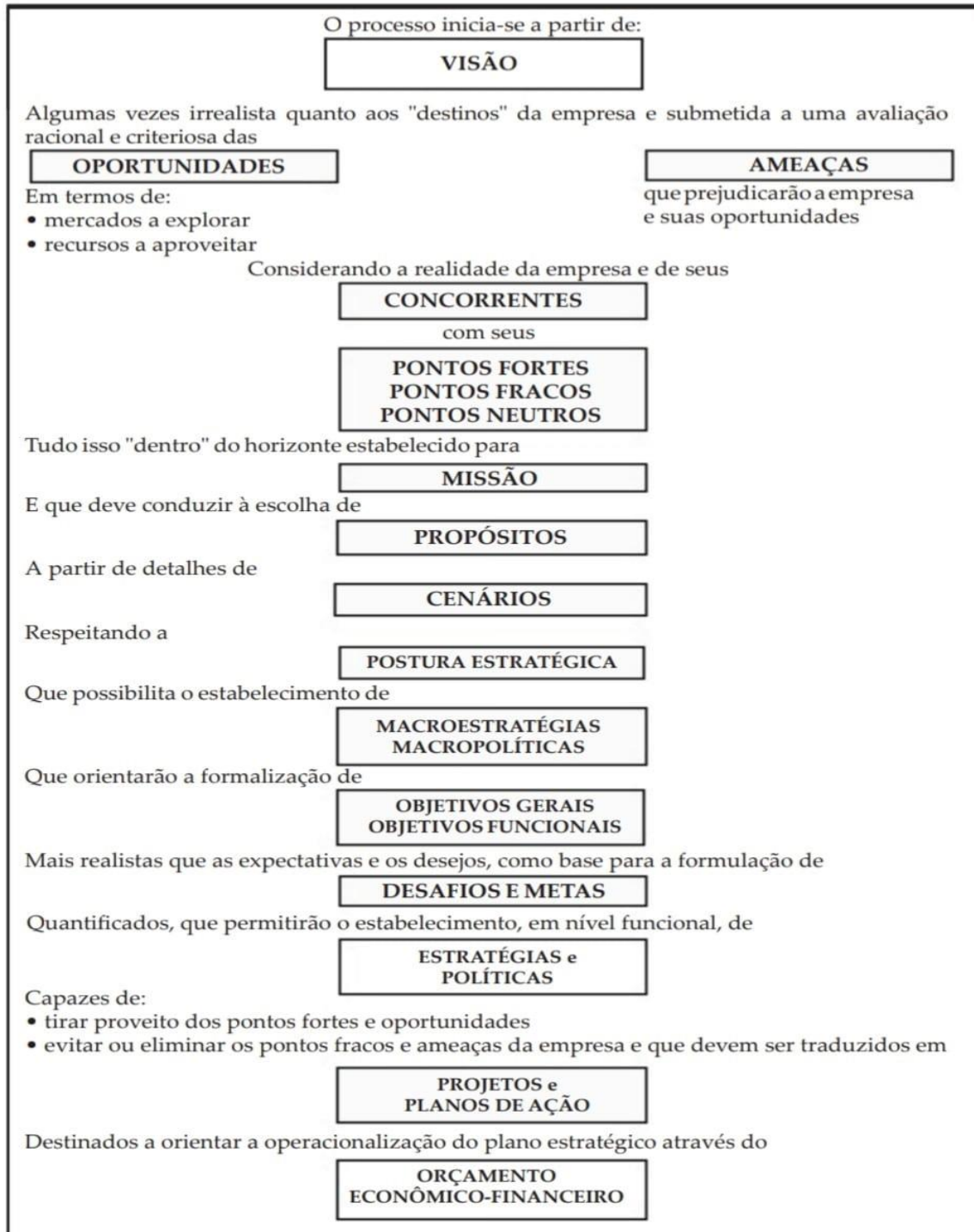
### **2.3 Problemas e dificuldades no processo de planejamento estratégico**

As principais razões para falhas no processo de Planejamento Estratégico a serem consideradas, foram apontadas por Oliveira (2012) e incluem:

- a) estruturação inadequada exercida pelo setor responsável pelo planejamento estratégico;
- b) falta de compreensão da real importância e significado do planejamento estratégico para a empresa;
- c) falta de preparação prévia para implementação do planejamento estratégico na empresa;
- d) ignorar a realidade atual da empresa;
- e) inadequação na inclusão dos diferentes níveis hierárquicos;
- f) deficiências na formulação do planejamento estratégico;
- g) falhas na implementação de um sistema de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico.



**Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico**



Fonte: Oliveira (2010).

Na literatura estudada, os autores apontam alguns pontos que merecem atenção para evitar problemas no processo de planejamento, podendo ocorrer em qualquer momento do processo.

Realizar planejamento sem exercer o controle, na visão de Frezatti (2009) é uma ilusão e um desperdício de tempo e esforço, isso implicaria que os gestores investem energia em delinear o futuro, sem ter a capacidade de verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

A etapa da avaliação da estratégia constitui, na percepção de Oliveira (2010) o momento em que o gestor avalia se a estratégia, conforme foi efetivamente executado, está conduzindo a realização dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais estava vinculada.

A elaboração da estratégia, como apresentado por Chiavenato e Sapiro (2009) desempenha um papel crucial no avanço de todo o procedimento estratégico, no entanto, nem sempre essa elaboração se materializa como planejado, muitas vezes devido a falhas no modo de execução.

A implantação do planejamento estratégico, na visão de Ansoff e McDonnel (1993) pode resultar em conflitos entre as atividades operacionais já registradas e as novas iniciativas, isso frequentemente leva as organizações sem a capacidade ou os incentivos para adotar uma abordagem estratégica em seu pensamento e ação. Os autores destacam que tais organizações carecem das informações necessárias sobre si mesmas e seu ambiente, o que dificulta a eficácia do planejamento estratégico, além disso, a falta de pessoal qualificado também impede a formulação e execução dos processos estratégicos.

Em determinadas situações, como apontam Chiavenato e Sapiro (2009) a energia direcionada pelo líder estratégico não consegue alcançar a esfera operacional da organização, isso resulta na estagnação da implementação ao longo do processo e na concretização da estratégia. Na visão apresentada pelos autores na maioria das situações, os insucessos estratégicos acontecem especificamente na etapa que abrange a execução e a implementação da estratégia na organização, e a estratégia concebida frequentemente não acontece da excelente estratégia criada.

Um desafio significativo na elaboração de um novo planejamento estratégico relatado por Ansoff (1991) é a cultura histórica da empresa, já que a estratégia introduz elementos de racionalidade que podem perturbar essa cultura. No olhar do autor isso também é uma reação natural ao embate entre a cultura histórica e o novo modelo de gestão, que procura estabelecer um novo sistema, por vezes conflitando com os princípios enraizados na cultura da organização.

A divisão entre a concepção e a realização do planejamento estratégico relatado por Kaplan e Norton (1997) é ocasionada por obstáculos originados pelos sistemas gerenciais convencionais, o que torna complexa a adoção do novo modelo de operação.

Uma organização que enfrenta desafios de integração na compreensão de Matos (1993) dificilmente irá obter sucesso na formulação e desenvolvimento da estratégia empresarial. No olhar do autor o elemento que molda a eficácia de qualquer estratégia é a coesão entre as equipes internas e externas, e a ausência de fatores como uma filosofia unificadora, falta de comprometimento político e metas bem defensivas resultarão na inexistência de uma estratégia.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico, apresentado por Marconi e Lakatos (2006), engloba uma série de atividades sistemáticas e racionais que, com maior confiabilidade e eficiência, possibilita atingir o objetivo de obter conhecimentos válidos e verídicos, ele delinea o percurso a ser seguido, identifica erros e oferece as decisões do cientista.

Esta pesquisa quanto ao seu objetivo se classifica como descritiva e quanto aos métodos técnicos classifica-se como um estudo de campo. Na perspectiva de Gil (2008), o principal objetivo das pesquisas descritivas é identificar associações entre variáveis. No que diz respeito ao estudo de campo, Gill (2008) afirma que esta abordagem de pesquisa busca aprofundar as questões propostas, ao invés de simplesmente distribuir as características da população de acordo com certas variáveis

específicas. O autor ainda declara que como resultado, o planejamento de um estudo de campo exibe maior flexibilidade, permitindo até mesmo a reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa.

Quanto ao método de análise, essa pesquisa é qualitativa. Pesquisas qualitativas na visão de Cooper e Schindler (2016) tem como objetivo explicar ao pesquisador como e porque os eventos ocorrem de uma maneira específica, seu propósito principal é alcançar uma compreensão profunda de uma determinada situação.

Em termos de sua execução, a coleta de dados para formulação do Plano Estratégico deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas pelos próprios autores do artigo dentro da própria organização objeto de estudo. A abordagem de entrevista adotada pode ser interpretada, conforme definido por Gil (2008), como uma técnica em que o pesquisador se apresenta ao entrevistado e formula perguntas com o intuito de obter os dados relevantes para a pesquisa, isso implica em uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, no qual uma das partes procura colher informações enquanto a outra atua como fonte de dados. A entrevistada principal foi a proprietária e sócia da empresa. A coleta de dados e a montagem do Planejamento Estratégico da empresa foi concluída em 2019, e esses dados foram posteriormente analisados em agosto de 2023.

#### 4 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A empresa selecionada para este estudo está localizada na região do Vale do Ivinhema, atuando no mercado por mais de uma década. Sua sede está estabelecida em Nova Andradina, no estado de Mato Grosso do Sul. A atividade econômica principal da empresa é a fabricação de sorvetes, e ela também se dedica ao atendimento de seus clientes e à distribuição de seus produtos. A empresa oferece uma ampla variedade de produtos com produção e distribuição própria.

Inicialmente, a empresa era conhecida como “Oficina do Sorvete”, no entanto, devido a algumas dificuldades relacionadas à falta de registro de marca, optou por redefinir sua identidade como “Oficina Do Gelatto” ao iniciar seu processo de expansão.

##### 4.1 Processo de elaboração do planejamento estratégico

Em grupo de estudos os pesquisadores reuniam-se para estudar os dados coletados na organização e transformar em informações úteis para a empresa, dessa forma foram abordados os aspectos filosóficos, a análise do macro e microambientes, a definição dos objetivos e metas organizacionais, conforme apresentado nas subseções a seguir.

###### 4.1.1 Aspectos filosóficos

Nesta subseção apresenta-se os aspectos filosóficos da organização. Foram definidos e acordado no grupo de estudo e buscado a concordância da organização para:

- a) visão: ser reconhecida pela qualidade dos produtos que oferece, buscando total satisfação de seus clientes, tornar-se a maior e melhor rede de sorveterias regional na comercialização e distribuição de sorvetes;
- b) definição do negócio: atua no ramo alimentício com fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis;
- c) missão: ser reconhecida como especialista em sorvetes, proporcionando uma experiência gastronômica memorável, transformando o ato de saborear sorvetes em momentos únicos de prazer, oferecendo produtos e serviços de qualidade no segmento de sorveterias;
- d) princípios (valores): busca constante pela inovação, ótimo atendimento, produtos de alta qualidade;

e) slogan: “Pura Emoção”, não dá para explicar tem que experimentar.

#### 4.1.2 Macro e microambientes organizacionais no início do processo

113

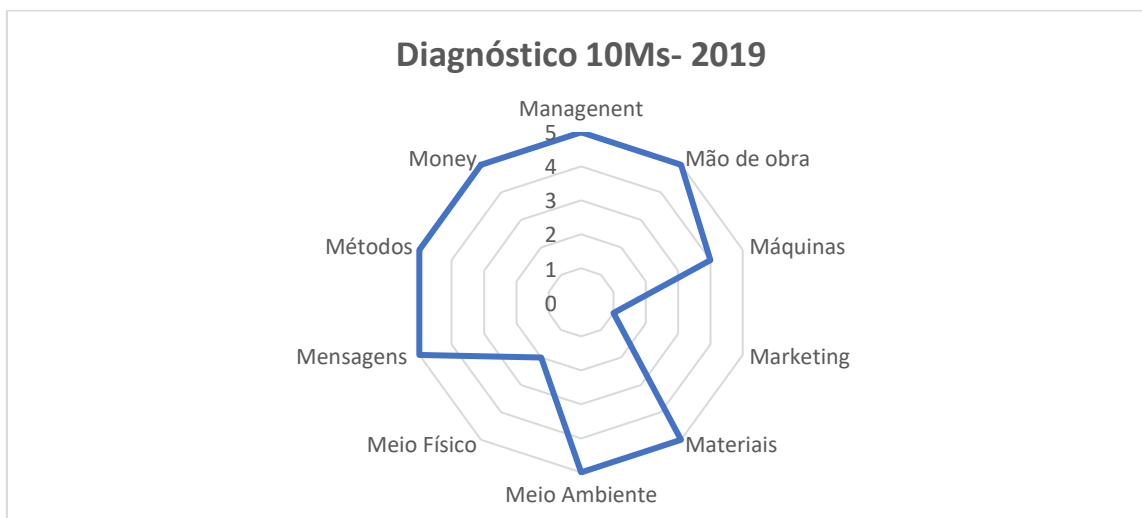
A análise do macroambiente organizacional demonstrou que no ambiente econômico a inflação em relação ao ano de 2019, o governo atingiu a meta central de inflação em 4,25%. De acordo com Silveira (2019), em janeiro, a inflação oficial no Brasil foi registrada em 0,32%, no mês seguinte, houve um aumento de 0,43%, impulsionado pelo aumento nos preços de alimentos e educação.

A meta da inflação é estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), para atingir essa meta, o Banco Central tem o poder de ajustar a taxa básica de juros da economia conhecida como Selic. No contexto de 2020, o mercado financeiro manteve sua projeção em 4%, o que está alinhado com a meta central exigida.

Conforme a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita em Nova Andradina atingiu a marca de R\$35.268,78, isso posicionou a cidade em 26º lugar em comparação com outras cidades do estado de Mato Grosso do Sul em termos de renda per capita. A pesquisa também aponta que o salário médio mensal da população de Nova Andradina era de dois salários mínimos. Em relação à proporção de pessoas empregadas à população total, essa proporção era de 23%, quando comparada com outros municípios do estado, Nova Andradina ocupava 37º posição em termos de salário médio e a 15º posição em relação à proporção de pessoas ocupadas.

No ambiente demográfico constatou-se um aumento populacional na região de atuação da empresa saindo de 45.585 mil habitantes no censo anterior, para 55.224 mil habitantes no censo atual. Internamente a empresa demonstrava estar sólida e pronta para crescer, prova disso pode ser visto na análise 10Ms desenvolvida que apresentou a mudança positiva e crescente da empresa com o diagnóstico dos 10Ms do ano de 2019. A análise dos “10 Ms” foi conceituada por Costa (2012) com o propósito de estruturar os elementos-chave dos “10-Ms do Autodiagnóstico”, essas dez áreas internas são fundamentais para garantir o funcionamento eficaz de um processo, todas essas áreas são identificadas por palavras que iniciam com a letra “M”, três delas permaneceram-se em inglês, para manter a sequência alfabética dos Ms, que são: Gestão (Management), Marketing e Finanças (Money). Na visão do autor essas dez áreas de concentração e foco dentro da organização abrangem praticamente todos os pontos internos relevantes de qualquer instituição, isso oferece um padrão geral que permite uma análise crítica do andamento de todos os processos que envolvem a organização, como pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2** - Análise 10Ms da empresa no ano de 2019.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a partir dos dados coletados no período de levantamento, foi aplicada uma análise SWOT na empresa onde constatou-se suas forças, fraquezas oportunidades e ameaças, cujas definições estão apresentadas no Quadro 2. Apresentada por Martins (2006), a análise SWOT é uma das abordagens mais frequentes nas organizações com o conceito estratégico e marketing, embora seja um processo um tanto exigente de se elaborar, a aplicação contínua pode proporcionar aos profissionais uma visão de negócios mais refinada, isso ocorre porque os cenários nos quais a empresa opera estão em constante evolução e mudança.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Fabricação própria	Falta de produtos sem lactose
Alta qualidade dos produtos	Marketing pouco desenvolvido
Variação de sabores	Produto final de alto preço
Equipe comprometida	Dependência do clima
Imagem de confiança	
Dias quentes	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão possibilitando vendas regionais	Aumento da concorrência pelo preço baixo
Aumento do consumo per capta	Entrada de novos concorrentes no mercado
Facilidade de entrada e saída no mercado	Desaceleração da economia brasileira
Disponibilidade de uma gama diversificada de produtos	Imagem criada que o sorvete pode fazer mal a saúde
Perspectiva de uma mudança cultural no consumo de sorvetes	Falta de controle sobre os pontos de vendas com relação a higiene que poderá afetar a imagem da empresa
Novos pontos de vendas como freezer em mercados e novas franquias	

**Quadro 2-** Análise SWOT da empresa ano 2019

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.3 Objetivos, estratégias e objetivos funcionais



Com base na visão da empresa de ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e se tornar uma referência regional na comercialização e distribuição de sorvetes, o objetivo de aumentar a produção para 120 mil potes de sorvetes até o ano de 2029 é uma estratégia ambiciosa e alinhada com essa visão, assim a empresa poderá suprir a demanda dos produtos para as outras cidades, já que a produção de 2019 só supria a demanda de Nova Andradina. Para atingir o objetivo e se tornar uma referência regional, a empresa pode implementar as seguintes estratégias:

**Quadro 3-** Estratégias para atingir o objetivo

Objetivo	Estratégias
Aumentar a produção para 120 mil potes de sorvetes até o ano de 2029.	1- Lançar novos produtos
	2- Expandir sua fábrica
	3- Abertura de novas filiais
	4- Aumentar quantidade de carros de distribuição

Fonte: Dados da pesquisa.

Para atingir o objetivo os autores também criaram as estratégias funcionais a ser desenvolvidas pela empresa observadas a seguir:

**Quadro 4-** Estratégias Funcionais

Estratégia: Abertura de Novas Filiais			
Departamento	Ações	Responsável	Prazo
Produção	Fabricar em grande escala	Emerson, Patrícia, Marlene e Vitória	3 anos
Comercial	Vender o máximo possível	Emerson	2 anos
Materiais	Matéria prima mais barata mantendo a qualidade	Emerson	3 anos
RH	Contratação de mais funcionários	Emerson e Patrícia	1 ano
Financeiro	Reduzir os custos para poder realizar novos investimentos	Emerson e Patrícia	1 ano

Fonte: Dados da pesquisa.

As estratégias criadas visam:

- desenvolvimento de novos produtos: continuar inovando na criação de novos sabores e tipos de sorvetes para atrair uma base de clientes mais ampla e manter o interesse dos consumidores;
- expansão da capacidade de produção: investir em equipamentos e infraestrutura para aumentar a capacidade de produção de sorvetes, garantindo que a empresa possa atender à demanda não apenas de Nova Andradina-MS, mas também das cidades vizinhas;
- ampliação da rede de distribuição: estabelecer parcerias estratégicas com supermercados, restaurantes e outros estabelecimentos locais para expandir a distribuição dos produtos para as cidades vizinhas;
- marketing e publicidade: investir em campanhas de marketing e publicidade que destaquem a excelência dos produtos e a missão da empresa, criando uma imagem forte e positiva no mercado regional;

- e) controle de qualidade: manter um rigoroso controle de qualidade do início ao fim da produção para garantir a consistência e excelência dos produtos;
- f) treinamento de funcionários: capacitar os funcionários para oferecer um atendimento excepcional e garantir que todos os aspectos da operação sejam indicados com a busca pela qualidade;
- g) avaliação de mercado: realizar pesquisas de mercado para entender as necessidades e preferências dos consumidores nas cidades vizinhas e adaptar os produtos e estratégias de marketing de acordo;
- h) sustentabilidade: investir em práticas sustentáveis de produção e embalagem, o que pode atrair um público preocupado com o meio ambiente.

Com a implementação dessas estratégias, espera-se que a empresa esteja preparada para atingir seu objetivo de se tornar uma referência regional na comercialização e distribuição de sorvetes, aumentando significativamente sua produção e expandindo sua presença em outras cidades.

#### 4.2 Análise do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico

Nesta seção, aborda-se a avaliação do artefato, enfatizando que o objetivo de criação do plano foi alcançado de forma eficaz. O Planejamento Estratégico desenvolvido passou por uma série de etapas alinhadas com as diretrizes da literatura estudada.

É fundamental ressaltar alguns desafios na elaboração do Planejamento Estratégico como a falha na comunicação a falta de informações pois entende-se que os empresários são reticentes com pesquisas acadêmicas, logo a falta de informações foi um desafio muito grande a ser enfrentado.

Finalizado o processo, afirma-se que o Planejamento Estratégico proposto abrange todas as partes condicionantes da literatura, observando as melhores práticas e diretrizes recomendadas por especialistas em gestão e estratégia. Cada etapa do processo foi minuciosamente revisada e ajustada para garantir sua eficácia e relevância às necessidades específicas da organização.

A validação do Planejamento Estratégico também é um marco significativo no processo. Após uma revisão abrangente e discussões aprofundadas com as partes interessadas internas e externas, o plano foi aprovado. Isso atesta sua utilidade e aplicabilidade para orientar o futuro da empresa. O Planejamento Estratégico é percebido como uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento da organização e para alcançar objetivos de forma eficaz.

Pode se afirmar que este Planejamento Estratégico fornecerá a direção necessária para navegar com sucesso pelos desafios em constante evolução do ambiente de negócios e permitirá que a organização continue a prosperar no cumprimento de sua visão e missão.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta fase final da pesquisa, é essencial refletir sobre a importância do estudo realizado e destacar as principais considerações que podem ser extraídas. Uma pesquisa sobre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico revelou *insights* que têm implicações importantes para as organizações. Primeiramente, é evidente que o Planejamento Estratégico é um instrumento crítico para orientar o futuro das organizações. Ao seguir as melhores práticas e diretrizes previstas na literatura, foi possível criar um plano sólido que atenda a todas as exigências e partes possíveis.

Além disso, fica claro que o Planejamento Estratégico é dinâmico e requer flexibilidade. O ambiente empresarial está em constante processo de evolução, e a capacidade de adaptar e revisar o plano estratégico será fundamental para o sucesso contínuo. Quanto ao objetivo inicial deste estudo, pode-se afirmar que foi alcançado, a empresa adotou o Planejamento Estratégico, sugere-se pesquisas futuras para aprofundar nos resultados obtidos, após a aplicação dessa ferramenta.

Finalizado o estudo, identifica-se algumas áreas que merecem estudos futuros. Uma delas é

uma implementação eficaz do Planejamento Estratégico. É crucial investigar como as organizações podem executar suas estratégias de forma eficiente e monitorar o progresso ao longo do tempo. Além disso, a avaliação contínua do impacto do Planejamento Estratégico na consecução dos objetivos é uma área que merece atenção adicional. Isso ajudará a ajustar e aprimorar a abordagem estratégica.

Em resumo, este estudo proporcionou uma visão valiosa sobre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e sua importância para a organização. À medida que se avançou, a utilização do plano serviu como um guia fundamental para alcançar os objetivos e despertou curiosidades para futuras pesquisas que aprofundem ainda mais o entendimento e aprimorem a prática no campo do Planejamento Estratégico.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. SP: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. SP: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. RJ: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, M. H. N. **Vendas como ampliar o seu negócio**., 1995.

COOPER, Donald R.; SCHILLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

DAVID, Fred R. **Strategic Management**, Prentice Hall, 2011.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

DRUKER, Peter. **Introdução à administração**. 3. Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) Nova Andradina. disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-andradina/panorama>. acesso em: 22 abr 2019.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. RJ: Elsevier, 30a Reimpressão, 1997.



KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos, v.1. São Paulo Atlas 2010.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília; ENAP, 2000.

SILVEIRA, Daniel. **Expectativa é que a inflação permaneça em torno da meta do governo até 2022**. G1. disponível em <https://g1.globo.com> acesso em: 12 jan 2019.

WEICK, Karl E. **A Psicologia Social da Organização**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

## O TRABALHO DOS PROFESSORES DE ALUNOS SURDOS EM VITÓRIA, ESPÍRITO SANTO, DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UMA ANÁLISE COMPARATIVA COM O PERÍODO NÃO PANDÊMICO

*Luana dos Reis Guss Barros<sup>2</sup>  
Maria Izabel dos Santos Garcia<sup>3</sup>*

119

### RESUMO

A partir dos dispositivos legais que normatizaram a proposta de educação bilíngue para surdos no Brasil, muitos estados e municípios em suas secretarias de educação passaram a pensar e propor políticas e organizações para efetivação desse processo. Entende-se que características locais, estruturas físicas, formação de profissionais entre outros elementos, faz com que redes diferentes apresentem propostas de uma educação bilíngue em moldes e formatos também diferentes. O presente artigo apresenta por meio de uma pesquisa em documentos públicos e diálogos com professores atuantes na área, como tem se desenvolvido a proposta de educação bilíngue no município de Vitória, no estado do Espírito Santo, abrangendo o trabalho que os professores atuantes nesta modalidade desenvolveram durante a pandemia da COVID-19 buscando um comparativo com os trabalhos desenvolvidos fora do período pandêmico.

**Palavras-chave:** educação bilíngue; pandemia; Libras; educação de surdos; rede municipal.

### Introdução

A pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, trouxe desafios sem precedentes para a sociedade em todo o mundo, afetando todos os aspectos da vida diária, incluindo a educação. Com a rápida disseminação do vírus, as medidas de distanciamento social e restrições foram implementadas para conter a propagação da doença, levando a uma suspensão das aulas presenciais. Durante esse período, os professores enfrentaram obstáculos significativos ao adaptar suas práticas de ensino para o ambiente virtual, a situação não foi diferente para os professores que atuam com alunos surdos.

O presente artigo visa por meio da leitura e pesquisas nos documentos públicos conhecer a proposta de educação de surdos no município de Vitória, localizado no estado do Espírito Santo, identificando elementos que norteiam o trabalho desenvolvido por professores de alunos surdos nessa rede de ensino. Vitória é uma cidade rica em cultura e diversidade, com uma significativa comunidade surda e uma rede de escolas e serviços municipais de educação pautadas na educação inclusiva, que visa atender às necessidades educativas dos alunos surdos.

No referido município a pandemia da COVID-19 apresentou desafios específicos para o trabalho dos professores de alunos surdos, como em todos os outros estados e municípios do Brasil. Esse artigo, por meio de diálogo com professores que atuam diretamente na educação de surdos nesta rede de ensino, também tem como objetivo investigar e comparar a opinião dos mesmos sobre o trabalho desenvolvido durante o período da pandemia da COVID-19 com o trabalho desenvolvido no

<sup>2</sup> Mestre em Educação Bilíngue pelo INES, Pós-Graduada em Libras pelo CESV, Pós-Graduada em Educação Especial/Inclusiva pelo ISEAC e Graduada em Letras-Libras pela UFSC/UFES. É Professora de Libras na Prefeitura Municipal de Vitória.

<sup>3</sup> Pós-Doutora em Psicologia pela UFRRJ, Doutora em Antropologia pela UFRJ, Mestre em Psicologia e Práticas Sócio-Culturais pela UERJ e Graduada em Psicologia pela FEFACEL. É Professora do Magistério Superior no Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES). E-mail: [misgarcia.ines@gmail.com](mailto:misgarcia.ines@gmail.com)



período não pandêmico. Através dessa análise comparativa, busca-se identificar as principais mudanças, desafios e estratégias adotadas pelos educadores para garantir a continuidade do ensino e a inclusão dos alunos surdos no ambiente virtual e fora dele.

Entende-se que professores e alunos foram afetados em situações diferentes e similares durante a transição do ensino presencial para o ensino remoto. O artigo identifica alguns dos desafios enfrentados pelos educadores ao adaptar suas metodologias de ensino e recursos pedagógicos para o ambiente virtual. Investigando as estratégias bilíngues utilizadas pelos professores como tentativas de promover um processo de ensino aprendizagem significativo. E a opinião dos mesmos sobre os desenvolvimentos dos alunos surdos.

Para atingir os objetivos propostos, esta pesquisa foi conduzida através de uma abordagem mista, envolvendo métodos quantitativos e qualitativos. Através de coleta de dados e informações do sistema educacional municipal de Vitória, por meio de consulta a documentos públicos. Também, por meio de entrevistas e questionários realizados com professores de alunos surdos. A análise dos resultados obtidos permite uma compreensão abrangente das mudanças no trabalho dos professores de alunos surdos durante a pandemia.

### **Professores que atuam na educação de alunos surdos**

A partir do disposto no decreto nº 5626/2005 para que a educação de surdos numa proposta bilíngue possa acontecer é necessária a presença de profissionais atuando diretamente na inclusão e difusão da Libras no espaço escolar com os estudantes surdos e ouvintes, profissionais que atuaram diretamente no processo de ensino aprendizagem da modalidade escrita da língua portuguesa e de outros conteúdos desenvolvidos no espaço escolar. No caso, para os estudantes surdos, o Estado deve, conforme descrito no artigo 14, parágrafo primeiro, do referido decreto:

- II - ofertar, obrigatoriamente, desde a educação infantil, o ensino da Libras e também da Língua Portuguesa, como segunda língua para alunos surdos;
- III - prover as escolas com:
  - a) professor de Libras ou instrutor de Libras;
  - b) tradutor e intérprete de Libras - Língua Portuguesa;
  - c) professor para o ensino de Língua Portuguesa como segunda língua para pessoas surdas; e
  - d) professor regente de classe com conhecimento acerca da singularidade linguística manifestada pelos alunos surdos; (BRASIL, 2005).

O decreto dispõe também sobre a formação desses profissionais para a atuação nas diferentes etapas da educação básica e da educação superior. A partir de então são pensados os cursos de formação para profissionais que venham a trabalhar como professores surdos. Apontando que nesse processo formativo de professores/instrutores de Libras “§ 2º As pessoas surdas terão prioridade nos cursos de formação previstos...” (BRASIL, 2005).

Em todo o Brasil, após a proposta feita pelo decreto passam as serem formados os professores surdos. Esses professores começam a ocupar os espaços de escolar regulares inclusivas com a proposta de incluir e difundir a Libras nos espaços escolares, anteriormente dominado exclusivamente pelas línguas orais. Os professores surdos passam a encontrar um amplo espaço de atuação para o ensino e difusão da Libras, mas também encontram muitos desafios, pois esses espaços não estão familiarizados com a língua de sinais e as experiências vivenciadas na cultura. Em grande parte, os professores e gestores escolares, em suas formações iniciais não foram preparados para a educação bilíngue e nem tiveram contato com a língua de sinais.

Nas escolas começa a acontecer o encontro de duas culturas e duas línguas em um mesmo espaço educacional. Simplesmente inserir o estudante surdo em uma escola regular, não caracteriza inclusão, ao contrário disso como tem acontecido ao longo do tempo esse processo pode ser excludente, caso não haja profissionais bem preparados e capacitados.

[...] implica tomar uma nova postura, requer uma nova proposta pedagógica que reestruture o currículo, a metodologia de ensino, as avaliações e as atitudes dos educadores. Incluir, [...] significa oferecer ao professor e à escola o suporte necessário para sua ação pedagógica (PENHA; SILVA; CARVALHO, 2014, p.735)

Nas classes bilíngues ou escolas regulares com matrículas de alunos surdos no Brasil, o ideal seria que a língua de sinais desenvolvesse as mesmas funções e atribuições que a língua portuguesa. Quando entendemos que o ensino da língua portuguesa é feito por professores ouvintes, nativos e falantes dessa língua, entenderemos, portanto, a importância dos professores surdos para que as crianças surdas tenham convívio com adultos que lhes permitam ser inseridas uso comunicativo dessa língua. Quando o profissional surdo não aparece no contexto educacional das crianças e estudantes surdos, eles na verdade estão sendo excluídos do processo de ensino-aprendizagem.

Quadros (1997), por meio de suas pesquisas, identifica que que no território brasileiro a maioria dos surdos são oriundos de famílias ouvintes, pressupõe-se que essas crianças e estudantes chegaram as escolas sem um conhecimento prévio da língua de sinais, o oposto do que acontece com as crianças ouvintes, que entram na escola falando a língua portuguesa. Por ainda não dominarem a sua língua, Libras, esses estudantes precisam encontrar na escola um ambiente propício para adquirir a sua primeira língua, conforme apontado por Delgado; Cavalcante (2011).

Se torna então fundamental que as escolas sejam capazes de receber alunos surdos e lhes proporcionar meios de adquirir a língua de sinais. Esse espaço conforme posto acima deve ser mediado e conduzido com a participação de professores surdos. Se a escola é local em que esses alunos surdos terão oportunidade de ter contato com a língua de sinais, os professores surdos, serão os mediadores nesse processo, por que esses professores terão condições de usar a Libras como referência no processo de aprendizagem e comunicação de forma natural, permitido que os mesmos experimentem a cultura surda e desenvolvam uma identidade a partir do que vivem. Conforme salientado por Garcia:

Nos últimos dez anos, a partir do debate em torno da chamada educação inclusiva, novo paradigma proposto pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) no âmbito da educação especial, muitos questionamentos vêm sendo levantados, seja por parte das instituições educacionais, seja pela militância de surdos. Entre as instituições educacionais a grande questão é como incluir a criança, jovem/adolescente ou adulto surdo nos ensinamentos fundamental, médio e superior sem que os professores/profissionais possuam qualificação adequada para tal, que, nesse caso, requer não só o efetivo domínio e respeito à Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), mas também e não menos importante, a revisão do modelo pedagógico ouvintista ainda amplamente utilizado na educação de surdos (2017, p. 406).

Por tanto, será o professor surdo quem possibilitará que alunos surdos, olhem para si mesmos e se reconheçam como surdos, conhecendo possíveis meios de interagir com o outro e com o mundo, por meio de experiências visuais e sinalizadas, diferente do que vivem com famílias e outras pessoas ouvintes. Faria (2011), reconhece e destaca que o professor surdo é de fundamental importância no processo educacional e de ensino aprendizagem de estudantes surdos, com respeito a cultura e as identidades surdas. Analisando o processo educacional de estudantes surdos, atendendo perspectiva

bilíngue, onde a língua de sinais é usada como a língua de instrução, o professor surdo será um profissional indispensável na atuação direta como estudante.

Nesse cenário, além de professores surdos para o ensino de Libras surgem também a necessidade de professores para o ensino da Língua Portuguesa na modalidade escrita. A atuação desses profissionais bilíngues na educação de alunos surdos visa proporcionar meios e condições de garantir uma aprendizagem efetiva e significativa no que diz respeito a Língua Portuguesa na modalidade escrita com segunda língua.

Conforme promulgado no Decreto 5626/05 os professores para o ensino da modalidade escrita da Língua Portuguesa, portanto, são profissionais que possuem formação e fluência em Libras e na língua portuguesa, permitindo que se comuniquem efetivamente com os alunos surdos e ofereçam um ambiente educacional bilíngue, respeitando a diversidade linguística e cultural dos alunos surdos. Sobre atuação de ensino bilíngue, Lodi e Lacerda (2009) enfatizam que essa proposta surge a partir da necessidade de um desenvolvimento significativo de linguagem para a constituição dos sujeitos e também afirmam a necessidade de que o surdo adquira o mais precocemente possível a língua de sinais, considerada como primeira língua e, como segunda, aquela utilizada no país.

A educação de alunos surdos evidencia a necessidade da formação de professores que tenham condições de desenvolver estratégias educativas bilíngues e que, caracterizam-se pelo uso da Língua Brasileira de Sinais como a língua de mediação, sendo o professor, portanto, um profissional bilíngue (Brasil, 2005). Essa ação promulgada em decreto federal promove no território nacional, a política e a oferta da educação bilíngue para alunos surdos em diferentes moldes e formatos: escolas bilíngues para surdos, salas bilíngues para surdos e salas bilíngues para surdos e ouvintes mediadas por professores fluentes na Libras ou professores não fluentes, com a participação de intérpretes.

Independente das propostas e políticas adotadas em diferentes sistemas de ensino, é fundamental que os professores bilíngues proporcionem estratégias educativas para que os alunos surdos vivenciem a escrita da língua portuguesa em diálogo com a Libras. Essas estratégias são necessárias para o fortalecimento da proposta de educação bilíngue, onde a Língua de Sinais é a base linguística para ensino e a aprendizagem do português escrito, considerando as particularidades da Libras e sua importância no processo de aprendizagem dos alunos surdos. (LACERDA; LODI, 2014 apud ALMEIDA; LACERDA, 2019).

Nessa perspectiva bilíngue de atuação além dos professores surdos e do ensino de Libras os professores bilíngues:

[...] descrito e alocado dentro da definição de escola e classes bilíngues, é o profissional que garantirá aos alunos surdos acesso a essas duas línguas propiciando, por meio de sua prática docente, o desenvolvimento de habilidades linguístico-discursivas para o trânsito autônomo dos alunos por esses dois sistemas semiótico-linguísticos diferentes (NASCIMENTO; BEZERRA, 2014, p. 53).

A presença de professores bilíngues nas escolas possibilita a criação de um ambiente acessível e inclusivo para os alunos surdos no que diz respeito as duas línguas, permitindo que eles se sintam parte integrante da comunidade escolar. Além disso, o uso da Libras como língua de instrução possibilita uma compreensão mais clara e aprofundada dos conteúdos curriculares, facilitando a aquisição de conhecimento. A atuação de professores bilíngues também possibilita estabelecer uma relação entre a língua de sinais e a língua escrita do país, auxiliando os alunos surdos no desenvolvimento de habilidades de leitura, escrita e comunicação. Nesse contexto, a educação bilíngue para surdos não se restringe apenas à transmissão de conteúdo da língua portuguesa, mas também envolve o fortalecimento da identidade e da cultura surda, por todo processo ser conduzido pela língua de sinais como língua de instrução.

A partir desse ponto analisaremos algumas características da Educação de Surdos no município de Vitória – ES, e como vem sendo desenvolvido o trabalho dos professores que atuam com os alunos surdos nesta rede de ensino.

### **Atuação dos professores de alunos surdos em Vitória – ES**

Durante o desenvolvimento desse artigo foi feita uma pesquisa a partir da leitura de documentos públicos referentes a educação de surdos da rede municipal de ensino de Vitória, no estado do Espírito Santo. Entre os documentos pesquisado destacaremos a Política Municipal de Educação Especial na Perspectiva Inclusiva (2018), Diretrizes Curriculares do Ensino Fundamental e da Educação de Jovens e Adultos (2020) e Documento Orientador da Educação Especial da Rede Municipal de Ensino de Vitória (2020), disponibilizando em site na internet.

A consulta a esses documentos tem por objetivo identificar de que forma o município orienta e organização a atuação de professores que atuam diretamente na educação de surdos. Para propor uma melhor compreensão da atual organização do município no que se refere ao atendimento de alunos surdos, também será apresentado um breve recorte histórico da Educação de Surdos em Vitória.

Atualmente a Prefeitura de Vitória atende aos estudantes e crianças surdas em escolas referência para matrícula de surdos, essas escolas são divididas em escolas de Ensino Fundamental e Centros de Educação Infantil. As escolas referência para matrículas de estudantes e crianças surdas, atende aos alunos em turno e contraturno. Em turno de matricula com trabalho colaborativo em sala de aula e no horário contrário a matricula com Atendimento Educacional Especializado. Essas escolas são organizadas de acordo com as regiões administrativas do município e com o número de matrículas de alunos surdos nas regiões. De acordo com o disposto no documento, em qualquer momento podem haver mudança nas escolas, outras escolas podem se tornar ou deixar temporariamente de ser referência, em função do fluxo de matrículas de crianças/estudantes surdos ou com deficiência auditiva. (VITÓRIA, 2020). Ainda sobre a organização dessas escolas, o documento público de Educação especial de 2018 acrescenta:

Essas unidades passaram a ser referência para matrícula de estudantes surdos, visando atender aos pressupostos inclusivos e às necessidades educacionais específicas desse público, que até o ano anterior encontrava-se matriculado nas diversas escolas da rede. Essa medida possibilitou a interação entre os pares linguísticos e com profissionais surdos, e contemplou as regiões administrativas do município. Também viabilizou a reestruturação pedagógica e dos espaços/tempos escolares. (VITÓRIA, 2018)

Essa organização no formato de escolas referencias teve início no ano de 2008, quando a Secretaria Municipal de Educação de Vitória deu início à implantação do projeto “Educação Bilíngue: ressignificando o processo socioeducacional dos estudantes com surdez, no Sistema Municipal de Ensino de Vitória, por meio de ensino, uso e difusão da Libras”. O trabalho com alunos surdos na perspectiva da Educação Bilíngue no formato que acontece atualmente em Vitória, é oriundo do projeto de 2008, desenvolvido pela equipe de Educação Especial lotada na Secretaria de Educação, que contava inclusive com a participação de uma fonoaudióloga na época. Diferentes ações foram desenvolvidas ao longo dos anos para que a proposta de Educação Bilíngue começasse a acontecer nas escolas rede municipal.

Para possibilitar a visualização da organização de escolas referência, o documento apresenta por meio de uma tabela os dados dessas mudanças nas organizações de escolas, conforme as

demandas apresentadas até o ano de 2020.

ANO	2008 a 2009	2010 a 2014	2015 a 2016	2017 a 2019	2020
Escolas Referência	CMEI DS	CMEI DS	CMEI DS	CMEI DS	CMEI DS
	CMEI JFSS	CMEI JFSS	-	CMEI CAMS	CMEI CAMS
	EMEF ABL	EMEF ABL	EMEF ABL	EMEF ABL	EMEF ABL
	EMEF ASFA	EMEF ASFA	EMEF ASFA	EMEF ASFA	EMEF ASFA
	EMEF IMS	EMEF IMS	EMEF IMS	EMEF IMS	EMEF IMS
	EMEF JKO	EMEF JKO	EMEF JKO	EMEF JKO	EMEF JKO
	EMEF MJCM	EMEF MJCM	EMEF MJCM	EMEF MJCM	EMEF MJCM
	EMEF AA	-	EMEF SC	EMEF SC	EMEF SC
	EMEF SVP	-	-	-	EMEF AS
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

As escolas são organizadas com equipes para o atendimento desses estudantes. Atualmente as equipes são compostas por professores bilíngues, tradutores e intérpretes de Libras e professores de Libras. A prefeitura por meio de editais de contratação, predetermina que os professores de Libras sejam preferencialmente surdos, com formação específica em pedagogia ou Letras -Libras. O processo de seleção desses professores é feito via processo seletivo simplificado com avaliação prática, os mesmos são contratados em regime de designação temporária.

Para a garantia da educação bilíngue conforme propõe o Decreto 5.626/2005, a Secretaria Municipal de Educação de Vitória (SEME), por meio da Coordenação de Educação Especial (CEE), Coordenação de Educação de Jovens e Adultos (CEJA), das Gerências de Educação Infantil (GEI) e de Ensino Fundamental (GEF), instituiu políticas públicas para a escolarização dessas crianças/estudantes por meio de educação bilíngue nas unidades comuns da Rede de Ensino de Vitória denominadas de Escolas Referência. (VITÓRIA, 2020, p. 43).

Para que as propostas apontadas nos documentos para o atendimento de alunos surdos, além da contratação de professores surdos e professores bilíngues para o trabalho nas escolas, foram desenvolvidas propostas de formação para professores, pedagogos, coordenadores, diretores e demais profissionais atuantes em escolas referência, aquisição de materiais com dicionários e jogos em Libras, para que todos pudessem participar nos processos de inclusão e aprendizagem desses alunos.

Uma importante medida administrativa promovida pela Secretaria de Educação de Vitória, nesse período, foi a criação de três novas funções: Tradutor e Intérprete de Libras - Língua Portuguesa - Libras, Professora ou Instrutor de Libras (surdo) e Professora para o ensino da Língua Portuguesa (Professora Bilíngue). (VITÓRIA,



2018).

A criação das funções em 2008 é considerada um marco importante pois a partir desse momento os professores surdos começaram a ser contratados para compor o quadro de profissionais para atendimento aos estudantes surdos, pela primeira vez no município. Também, se torna importante marcar durante a leitura do documento citado como referência, encontra – se a escolha de uso do termo professora, em consideração e reconhecimento ao grande coletivo feminino que compõe o quadro de profissionais presentes nas unidades de ensino do Município.

O processo de contratação e formação de profissionais, de preparação da escola enquanto espaço físico e aquisição de materiais visa proporcionar aos estudantes e crianças surdas efetivo direito a uma educação de qualidade. A partir da escolha e da organização de uma escola referência, o município orienta e busca formar seus profissionais para contemplar as necessidades coletivas e individuais dos estudantes surdos, promovendo ações planejadas e desenvolvidas pelas equipes bilíngues e demais profissionais da escola, na sala de aula comum, nos outros espaços pedagógicos dentro e fora da escola. Ressaltando que os documentos pesquisados foram todos escritos posteriormente a Política Nacional de Educação Especial em uma Perspectiva Inclusiva (BRASIL, 2008).

A Secretaria de Educação assume o processo de inclusão como um movimento político e ético que perpassa todos os sujeitos que compõem esta Rede Municipal de Ensino: professores, gestores, especialistas, pais, estudantes e outros profissionais, com uma proposta comum a todas as escolas, sem desconsiderar as peculiaridades de cada uma. (VITÓRIA, 2018)

A partir desse momento o município apresenta com indispensável a presença de adultos surdos, por serem usuários da língua de sinais, que atuem diretamente com as criança e estudantes surdos, proporcionando a essas o contato com a língua de sinais, por meio de experiências e vivências entre pares ampliando as possibilidades de apropriação linguística e cultural. “Por isso, na composição da equipe bilíngue de cada Escola Referência prevê-se obrigatoriamente a presença de professores(as) surdos(as).” (Vitória, 2020, p.46).

As ações educativas bilíngues que são propostas e desenvolvidas na rede municipal de Vitória também são fundamentadas na perspectiva histórico-cultural de Vygotsky. Assim, as interações entre os pares são ressaltadas com a principal ferramenta para apropriação de conhecimento seja ele linguístico, escolar, cultural ou identitário. O trabalho desenvolvido visa possibilitar a educação como direito de todos, rompendo o conceito ideal de cognição e focando no papel da diversidade cultural como fator fundamental no desenvolvimento humano. “Compreendendo a surdez em uma perspectiva cultural e a educação bilíngue como uma proposta pedagógica que considera a condição linguística e cultural do estudante surdo.” (Vitória, 2020, p.44).

Por seguir essa perspectiva onde a linguagem atua como instrumento de mediação para a constituição dos processos de aprendizagem, o município em todos os seus documentos afirma que a presença de adultos surdos é indispensável. “Por isso, na composição da equipe bilíngue de cada Escola Referência prevê-se obrigatoriamente a presença de professores(as) surdos(as).” (Vitória, 2020, p.46).

Agora serão apresentadas algumas ações propostas aos professores surdos que atuam na Educação Infantil e no Ensino Fundamental na rede de ensino de Vitória. Serão pontuadas de forma mais detalhada as ações do Ensino Fundamental, pois é neste segmento que atuam os professores que participaram da pesquisa para a escrita deste artigo. Nesta parte abordaremos as ações de professores surdos e suas atribuições conforme estipuladas nos documentos municipais consultados.

Quanto a atuação dos professores surdos no Ensino Fundamental, o documento orientador

pontua ações que envolvem toda a comunidade escolar. O professor surdo tem um papel de extrema relevância para que as ações da escola possam se constituir em prol de uma Educação Bilíngue. Para isso as atribuições desse professor são descritas no documento orientador, como:

Contribuir para a garantia de acesso ao currículo escolar, por meio de ações, dentre outras:

- Ministrar aulas de Libras como primeira língua no Atendimento Educacional Especializado na Educação Infantil, no Ensino Fundamental e na EJA para crianças/estudantes surdos ou com deficiência auditiva;
- Utilizar a Libras como língua de instrução, para complementação e suplementação curricular no Atendimento Educacional Especializado;
- Atuar nos planejamentos sistematizados em parceria com a professora bilíngue, o professor regente, o pedagogo, o tradutor e o intérprete, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola;
- Aplicar avaliações alternativas referentes ao aprendizado dos conteúdos curriculares expressos em Libras, que podem ser registradas em vídeo ou em outros meios eletrônicos;
- Preparar materiais didáticos e orientar quanto ao uso de tecnologias de informação e comunicação que colaborem no processo educacional do estudante surdo;
- Estimular a participação dos estudantes surdos em eventos culturais e esportivos e promover a divulgação das atividades por eles desenvolvidas;
- Ministrar aulas de Libras como segunda língua na sala de aula comum, com no mínimo 50 minutos uma vez por semana, que deverão constar no Plano de Ação;
- Promover na comunidade escolar o uso e a difusão da Libras como segunda língua, além dos estudos surdos e culturais, inclusive por meio da oferta de curso conforme Projeto Político Pedagógico da escola. (VITÓRIA, 2020, p. 50).

Mediante o apresentado as ações dos **professores surdos** para a garantia do acesso ao currículo escolar estão direcionadas a três grupos de pessoas: alunos surdos, alunos ouvintes e demais profissionais da escola. E em quatro momentos distintos: em contraturno na oferta de Atendimento Educacional Especializado, no turno de matrícula em forma de trabalho colaborativo nas salas de aulas com alunos surdos, para o ensino da língua de sinais para alunos ouvintes e durante os processos formativos e de planejamento escolar. A presença de professores surdos em escolas referência para matrícula de estudantes surdos é uma característica forte na organização das políticas de Educação Bilíngue desenvolvida no município.

Essa política municipal preconiza o uso da Libras, uma língua visual-espacial, que possui todas as características linguísticas de qualquer língua natural e também apresenta variações regionais, sociais e culturais como qualquer outra língua oral. Vale ressaltar que no contexto escolar a língua usada pela maioria é a língua portuguesa na modalidade oral, por esse motivo faz-se necessário a presença de profissionais que utilizam a língua de sinais, compondo as equipes bilíngues das Escolas Referência. (VITÓRIA, 2020, p. 45).

Neste contexto, o profissional acaba desenvolvendo diferentes frentes de trabalho dentro da escola para garantir os alunos surdos acesso ao currículo escolar com qualidade e de forma significativa. “O agente protagonista da difusão da Libras no ambiente escolar é a professora de Libras, mas para atender esses objetivos toda a comunidade escolar necessita se envolver no processo de aprendizado dessa língua” (VITÓRIA, 2020, p. 51). Após a leitura dessas atribuições identificamos

ações que acontecem de forma presente dentro das escolas, a atuação do professor em diferentes espaços e com planejamento que deve ser bem articulado com equipe da escola.

Ao professor surdo, presente nesse espaço predominantemente ouvinte, além de todas as atribuições a serem executadas, o mesmo ainda precisa vencer o desafio de comunicação e acesso a informações imposto por pessoas que não se comunicam em Libras, e precisam ser constantemente lembradas da necessidade de acessibilizar informações de cunho pedagógico e da organização da escola.

O ensino de Libras para estudantes surdos no município deve ser pautado nas Diretrizes Curriculares do município, esse documento apresenta orientações dentro de perspectiva de educação bilíngue, cabendo aos professores de atuantes com na educação de surdos, planejar, organizar e sistematizar o ensino da Libras, ampliando as habilidades comunicativas de crianças/estudantes surdos dentro de sua língua. O município propõe que as ações de ensino e aprendizagem da língua de sinais leve em consideração as especificidades de crianças/estudantes surdos ou com deficiência auditiva, por meio da promoção e criação de estratégias educativas bilíngues congruente à apropriação da língua em diferentes áreas e situações.

Para garantia da construção de momentos de ensino da Libras de forma significativa as Escolas Referência precisam organizar tempos e espaços para a promoção deste processo de ensino para crianças/estudantes surdos ou com deficiência auditiva respeitando a multiplicidades de eventos que acontecem na escola e a rotina viva que permeia o planejamento escolar. Quando esse planejamento acontece as ações de apropriação da língua de sinais no cotidiano escolar pode transcorrer de maneira fluida, criando diferentes possibilidades de interações entre surdos e seus pares linguísticos, bem como entre surdos e ouvintes.

O documento de Diretrizes Curriculares do Ensino Fundamental, foi elaborado coletivamente por profissionais representantes dos grupos de professores que atuam na área de educação de surdos, após anos de trabalho nas Escolas Referência, os mesmos buscavam e defendiam a necessidade da organização e sistematização de orientações curriculares para o ensino de Libras. Com o passar do tempo, ações de ensino que foram sendo desenvolvidas com estudantes surdos e consideradas exitosas, passaram a ser compartilhada entre os professores em seus momentos de formação. Inicialmente identificasse estratégias educativas bilíngues potentes em diferentes escolas, mas que elas aconteciam de forma não sistematizada, tendo cada equipe uma proposta de trabalho.

A partir da escuta a esses professores foram identificadas as necessidades de propor e organizar o trabalho das equipes bilíngues nas escolas nos diferentes campos envolvidos. Assim, um grupo de profissionais atuantes na educação de surdos passou a se reunir para dialogar, estudar e trocar de experiências para construir um documento único que pudesse ser usado no planejamento das aulas de ensino de Libras em toda a rede municipal de Vitória.

As Diretrizes Curriculares para o ensino de Libras também se apresentam como um marco significativo na política desenvolvida na rede municipal de Vitória, valorizando e visibilizando a Língua de Sinais e sua importância na Educação de surdos, conforme aponto em seu texto:

Nesse cenário de políticas e propostas pedagógicas voltadas para os estudantes surdos na rede de ensino de Vitória, estas diretrizes se constituem como uma importante referência, contribuindo com reflexões que podem subsidiar o processo de ensino da Língua Brasileira de Sinais, no sentido de potencializar a comunicação e assegurar o direito ao aprendizado dessa língua que assume, no contexto da educação de surdos, a posição de primeira língua para os estudantes surdos (VITÓRIA, 2020, p. 153).

Apesar de ser um documento orientador e sistematizador que busca nortear e estabelecer

objetivos para o ensino de Libras, ele não se apresenta em um viés engessado, pois o mesmo destaca a necessidade de se pensar e planejar as metodologias e estratégias bilíngues no plural, respeitando as várias as identidades surdas e as especificidades individuais e sociais de cada pessoa.

No contexto das estratégias educativas bilíngues a serem desenvolvidas a partir do planejamento conduzido pelo documento de Diretrizes Curriculares apontasse uma prática desenvolvida em uma perspectiva enunciativo-discursiva, onde o foco do ensino da Libras será direcionado ao seu uso comunicativo. Dentro do referido documento o ensino de Libras é direcionado em e dois eixos, com objetivos de aprendizagem dispostos ao longo das séries/anos do ensino fundamental.

Tendo em vista a organização das práticas de ensino da Libras, apresentaremos os objetivos de aprendizagem que devem ser tomados como referência para o planejamento e para a avaliação dos estudantes. Esses objetivos foram sistematizados a partir de dois eixos: Aspectos culturais, de identidade e compreensão do uso da língua em seus contextos; Produção de textos e análise linguística da Língua Brasileira de Sinais. Ressaltamos que os objetivos propostos nos dois eixos estão articulados entre si, sendo necessário integrar os conhecimentos que perpassam o trabalho com esses objetivos, numa abordagem contextualizada e articulada de ensino aprendizagem. (VITÓRIA, 2020, p. 158).

No que se refere ao ensino de Libras para alunos ouvintes, uma das frentes de trabalho dos professores surdos na rede municipal de Vitória, é importante refletir que essa ação de ensino colabora para a formação de uma comunidade escolar bilíngue, ampliando as possibilidades de alunos surdos se expressarem em sua língua natural. O aprendizado da Libras por pessoas ouvintes da comunidade escolar contribui para a melhor inclusão dos surdos neste espaço. Para os alunos ouvintes, o processo de aprendizado da Libras será tido como apropriação de uma segunda língua. Para esse grupo de alunos, conforme defendido por Medeiros e Gräff (2012) a aprendizagem deve ser conduzida de forma contextualizada, os alunos ouvintes necessitam conhecer a história e os aspectos que envolvem a cultura surda.

As ações desenvolvidas pelos professores de Libras devem envolver todos os sujeitos da comunidade escolar, sendo eles surdos ou ouvintes, potencializando o ensino e o uso da língua de sinais nas escolas, significando e promovendo a inclusão por meio da Educação Bilíngue. Assim, afirma-se que ao pensar inclusão em um espaço majoritariamente ouvinte, não deve -se apenas propor aos estudantes surdos acesso à Libras e à Língua Portuguesa. A comunidade ouvinte pertencente a esse espaço também precisa ser mobilizada.

Como já apresentado, o município de Vitória propõe para a Educação de Surdos uma equipe de trabalho, o segundo grupo de professores diretamente relacionado ao trabalho desenvolvido com os alunos surdos, são contratados a com a função **professores bilíngues**. Os professores bilíngues atuam diretamente com o ensino da modalidade escrita da Língua portuguesa, profissionais concursados e ou selecionados através de processo seletivo atendendo aos requisitos de formação e licenciatura plena em Letras Libras ou outra área do magistério e curso de Libras com carga horária mínima de 120h, a este profissional os editais de contratação não fazem menção a ser prioritariamente surdo. Para o ensino da modalidade escrita da Língua portuguesa esses a professores são destinadas as atribuições de:

Contribuir para a garantia de acesso ao currículo escolar, por meio de ações, dentre outras:

- Promover o ensino da modalidade escrita da Língua Portuguesa como segunda língua para estudantes surdos das Escolas Referência na rede municipal de ensino;

- Planejar metodologias de ensino aprendizagem da Língua Portuguesa como segunda língua em parceria com o professor de sala de aula comum e o pedagogo, na Educação Infantil, no Ensino Fundamental e na EJA, tendo em vista a Libras como língua de instrução;
- Desenvolver ações em parceria com a professora de Libras, os professores de sala de aula comum e o pedagogo para o ensino da Libras como segunda língua;
- Garantir, em articulação com os demais profissionais da unidade de ensino, o envolvimento dos estudantes no currículo escolar, nas práticas pedagógicas e na avaliação da aprendizagem, explorando diferenciados recursos e metodologias de ensino;
- Solicitar, confeccionar e disponibilizar recursos didáticos que favoreçam o processo de escolarização dos estudantes, bem como orientar quanto à utilização desses;
- Mediar a comunicação entre surdos e ouvintes, quando necessário;
- Subsidiar os estudantes com deficiência auditiva nas diversas áreas do conhecimento utilizando a modalidade oral ou bimodal, caso o estudante faça essa opção;
- Atuar em parceria com professoras de outras áreas da Educação Especial para atendimento de crianças/estudantes surdos com outras deficiências associadas;
- Oferecer o Atendimento Educacional Especializado (AEE) em articulação com a professora de Libras em caráter complementar ou suplementar ao turno regular, preferencialmente, em sala de recursos multifuncionais. (VITÓRIA, 2020, p. 53).

Analisando as atribuições dos dois grupos de professores podemos identificar ações que são previstas e propostas a acontecerem no turno em que o aluno está matriculado, na sala de aula comum, mediante presença desses profissionais nestes espaços, pautada em um bom planejamento desenvolvido com a equipe pedagógica e professores regentes. O planejamento com os professores e entre a equipe bilíngue é indispensável para que ofertar condições de acesso ao currículo trabalhado em sala de aula, seja por meio da confecção de materiais, planejamento de atividades específicas ou instrumentos avaliativos. A atuação desses professores em sala de aula comum é apontada nos documentos municipais como meio de garantir acesso e permanência dos estudantes surdos à educação de qualidade.

Esses profissionais em atuação direta com os alunos surdos em sala de aula comum, também desenvolvem a função de identificar necessidades e potencialidades dos estudantes para planejar o atendimento de forma colaborativa com outros profissionais da escola, para isso é necessário desenvolver um trabalho próximo aos demais profissionais da escola, acompanhando de perto a organização do trabalho pedagógico, participação de todos os momentos avaliativos e formativos, e em qualquer outra circunstância demanda. Entende-se que nesse contexto, trabalho dos professores de Libras e professores bilíngues nas escolas referências para matrículas de alunos surdos, não se desenvolve de forma solicitaria, as ações desses dois profissionais se entrelaçam. Os professores aqui citados atuando em sala de aula comum, trabalharam em parceria. Mas, essa parceria não acontece de forma isolada, que deve ser feita de forma coletiva com toda equipe escolar.

Para que a ação aconteça de forma coletiva cabe a participação de todos os envolvidos no processo. A equipe escolar precisa acolher os professores surdos e bilíngues, e buscarem meios de se aproximar dos alunos surdos e de seu processo de aprendizagem, para que os estudantes surdos sejam plenamente incluídos nos espaços escolares, e não sejam somente responsabilidade dos professores de alunos surdos.

Ainda sobre as atribuições desses profissionais em turno de matrícula dos estudantes surdos,



identifica-se ações distintas que são desenvolvidas de forma individual pelos professores. Para os professores de Libras, a atribuição do ensino de Libras para comunidade escolar em salas de aulas com alunos surdos ou não e também com ensino da língua para professores e demais funcionários que podem acontecer em horários de formação ou em outros formatos.

Essa ação tem por objetivo que a Libras não fique restrita a somente um grupo de pessoas na escola, mas que esteja disponível a todos. Conforme apontado no documento, o ensino de Libras em sala de aula deve estar devidamente estipulado no Plano de Ação da escola no início do ano letivo e ser planejado dentro da carga horária dos alunos.

O professor de Libras atuante nesse contexto precisa planejar aulas com uma metodologia que atenda aos alunos ouvintes em diferentes faixas etárias. Pois na maioria dos casos atuaram em todas as séries do ensino fundamental, onde precisaram de estratégias diferenciadas para esse público, o que envolve confecção e produção de materiais. Sobre o ensino de Libras no turno de matrícula para os estudantes surdos, o documento orientador afirma que:

Ainda sobre o ensino da Libras, no turno regular, a partir da avaliação por parte da equipe pedagógica em diálogo com a equipe bilíngue e famílias, os estudantes surdos ou com deficiência auditiva, continuarão o aprendizado de Libras durante as aulas de Língua Inglesa (VITÓRIA, 2020, p. 55).

Visto que no turno de matrícula a hora aula do aluno precisa ser cumprida. Existe a possibilidade do uso das aulas de língua inglesa para o ensino de Libras para os alunos surdos de forma individualizada, visto que este componente curricular não é obrigatório nos anos iniciais. Nesse momento são atendidas as necessidades específicas do estudante no que se refere ao vocabulário em Libras, gramática e fluência na língua. O professor de Libras atuará diretamente com os alunos surdos, por meio de avaliação do processo de aquisição da Libras com planejamento individual as necessidades do aluno. Essas aulas podem ser desenvolvidas nas salas de recurso ou em sala de aula, atendendo a um ou mais estudantes surdos.

Os professores bilíngues para além do já apresentado também atuaram no turno de matrícula dos alunos com ensino na Língua Portuguesa na modalidade escrita. Na proposta apontada pela rede municipal de Vitória esse momento será planejado e desenvolvido pelo professor bilíngue, respeitando a singularidade linguística dos alunos. As aulas serão ministradas em Libras como primeira língua, para que por meio dela o estudante surdo se aproprie da segunda língua na modalidade escrita.

Para o ensino da Língua Portuguesa escrita orienta-se, para o turno regular de matrícula, que seja realizado na sala comum ou na sala de recursos multifuncionais, de acordo com avaliação da equipe pedagógica e Equipe Bilíngue acerca do processo de apropriação por parte dos estudantes surdos ou com deficiência auditiva. Será o professor bilíngue, quem atuará de forma constante nesse processo com planejamento individual para cada aluno.

Nesse caso, é necessário reafirmar que, do ponto de vista curricular, o ensino da Língua Portuguesa é obrigatório para os falantes da língua, devendo também ser assegurado, como segunda língua, para os estudantes surdos que aprendem a modalidade escrita dessa língua (VITÓRIA, 2016, p. 112).

Nesse contexto do ensino da modalidade escrita da Língua Portuguesa o planejamento envolvendo a equipe pedagógica, equipe bilíngue e demais professores, deve ser pautado nas Diretrizes Curriculares para o Ensino de Língua Portuguesa, sendo necessário avaliar quais objetivos de aprendizagens se aplicam ou se destinam aos estudantes surdos ou com deficiência auditiva.

Reafirmando que a Libras será a língua de instrução que conduzirá essas estratégias bilíngues.

No contraturno, esse profissional (professor bilíngue) é responsável pela oferta do Atendimento Educacional Especializado, organizando os estudantes em horários específicos ou em pequenos grupos, agendados e documentados junto à equipe pedagógica e à família/responsável, esse atendimento conforme previsto em dispositivos legais tem por objetivo complementação e/ou suplementação do currículo. A oferta do AEE é obrigatória por parte da escola, ao ser informada sobre o atendimento caberá a família por meio de termo de assinado aderir ou não ao serviço.

131

No contraturno, será ofertado o Atendimento Educacional Especializado com caráter complementar e/ou suplementar, que envolve a sistematização do Plano de Trabalho Pedagógico, a avaliação pedagógica das crianças/estudantes, a realização de atividades que contemplem as necessidades para acesso ao currículo, o registro das ações pedagógicas, entre outras. (VITÓRIA, 2018, p. 43).

O atendimento em contraturno acontece com a participação de professores de Libras e professores bilíngues em constante diálogo com o turno de matrícula dos estudantes surdos, para que o planejamento seja articulado e as ações no contraturno possam complementar e suplementar o que está sendo trabalhado em sala regular. Destacando a importância de ser possibilitado pela escola, tempos e espaços de comunicação e planejamento entre as equipes de turnos distintos.

Diante dos recortes apresentados sobre os documentos municipais é possível conhecer um pouco sobre a proposta de Educação de Surdos numa perspectiva bilíngue e inclusiva que o município de Vitória oferta aos estudantes surdos. A partir desse momento serão analisadas algumas mudanças acarretadas pela pandemia da Covid -19, ao trabalho dos professores de alunos surdos.

### **Atuação dos professores de alunos surdos durante a Pandemia da Covid -19**

Nos anos de 2020 e 2021, o local de atuação dos professores surdos, bem como de toda a comunidade escolar foi abruptamente mudado. As salas de aula físicas precisaram ser reinventadas para espaços virtuais. O trabalho desses professores sofreu os impactos da pandemia e precisou ser repensado. A partir do deste item será feita uma análise das experiências vivenciadas por professores de alunos surdos do município de Vitória e sua atuação durante a pandemia, identificando os desafios, as similaridades, avanços e pontos positivos.

Afim de contribuir para a escrita desse artigo quatro professores que atuam na Educação de Surdos no município de Vitória foram entrevistados por meio de videoconferência gravada. Participaram desse momento dois professores de Libras e dois professores bilíngues ouvintes. Nos momentos em que suas falas forem transcritas neste artigo, os mesmos serão identificados conforme apresentação abaixo:

- *Professor 1* – Professor surdo, 40 anos, morador de Vitória – ES, formado em Letras-Libras e atuando como professor de Libras a mais de dez anos.
- *Professor 2* – Professora surda, 32 anos, moradora de Serra – ES, formada em Pedagogia e atuando como professora de Libras a 8 anos.
- *Professor 3* – Professora ouvinte, 37 anos, moradora de Vila Velha – ES, formada em Pedagogia e atuando como professora bilíngue a mais de 5 anos.
- *Professor 4* – Professora ouvinte, 50 anos, moradora de Serra – ES, formada em Pedagogia e atuando como professora bilíngue a 10 anos.

Os professores foram questionados em primeiro momento sobre sua atuação como professor e como ela estava relacionada a alunos surdos. As respostas dos professores foram distintas porque representam a realidade escolar que uma vivência. “*Dou aula para aluno surdo e também aluno*

ouvinte. A minha escola atual atende as séries iniciais e finais. Antes eu dava aulas de Libras (oficinas). Hoje dou aula para aluno surdo e ouvinte. (PROFESSOR 1, 2021). Os outros professores sinalizaram que sua atuação acontece somente com os alunos surdos.

Os professores também puderam falar sobre a forma como avaliam os seus alunos surdos sobre o conhecimento que os mesmos possuem sobre a Libras, se são fluentes ou ainda estão em processo de aquisição da língua. “Alguns alunos sabem Libras bem e têm outros alunos que não sabem muitos sinais. Eu ensino Libras e também as palavras em português. Não ensino somente sinais. O aluno precisa saber ao mesmo tempo Libras e português, isso é importante. Se o aluno aprender só Libras, no futuro como ele irá comunicar em português. Aproveito para o aluno aprender ao mesmo tempo Libras e português. (PROFESSOR 2, 2021).

Os outros professores também sinalizaram que existe essa heterogeneidade entre os alunos surdos, alguns conseguem se comunicar melhor, mesmo não sendo fluentes e que outros estão em processo inicial de aquisição da língua. Os professores apontam que além da habilidade comunicativa em Libras alguns alunos surdos têm outras deficiências e transtorno, ou são oralizados o que também influencia na fluência em Libras que o mesmo pode desenvolver. Uma das professoras bilíngues, percebe mediante essa situação, a necessidade do trabalho do professor surdo constantemente junto ao aluno e professor bilíngue. “Depende de cada aluno, tem aluno que sabe bem Libras e outros que não. Nesse caso é preciso o apoio professor surdo, trabalhando junto e ensinando ao aluno para aprender Libras. Se aluno for fluente em Libras, professor surdo pode ensinar contexto dos assuntos trabalhados em Libras.” (PROFESSOR 3, 2021). Quando o aluno é de uma família onde todos são surdos, ele é fluente de Libras por que tem contato todos os dias. Alunos surdos que família é ouvinte sempre perde informação, não tem identidade surda. (PROFESSOR 4, 2021).

Sobre o impacto que a pandemia causou no trabalho dos professores de alunos surdos, os entrevistados notaram que a maioria dos professores se desesperou, pois não tinham domínio sobre o uso de tecnologias. Mas que as equipes bilíngues começaram a se organizar para a produção de materiais e recursos visuais para auxiliar na compreensão dos alunos surdos. O período de ensino remoto foi avaliado pelos professores com bem difícil. “Aula remota não é fácil, eu prefiro aula presencial, mas no momento foi necessário ficar em casa, não pode contato outras pessoas” (PROFESSOR 1, 2021). “Aconteceu pandemia. Foi inesperado, não sabíamos como dar aulas de remotas.” (PROFESSOR 2, 2021).

Uma das maiores dificuldades, citada de forma unanime pelos entrevistados foi as condições de acesso à internet por parte dos estudantes surdos e suas famílias. “No período da pandemia, nós não usamos tecnologia por que aluno não tem acesso à internet. Optamos por fazemos apenas atividade do papel, para serem retiradas na escola e feitas em casa.” (PROFESSOR 1, 2021).

A falta de acesso à internet foi um complicador na relação entre os professores e estudantes surdos, pois na maior parte das situações não se conseguia fazer contato com os alunos. Os professores avaliaram que devido a falta de contato, alguns alunos até mesmo foram esquecendo alguns sinais que já conheciam. “Alguns sinais foram esquecidos pelos alunos, porque estava sem contato com a língua de sinais em casa.” (PROFESSOR 1, 2021). Entre os complicadores para o trabalhado remato também foi identificado a não participação das famílias, “tem a omissão da mãe que não incentiva a participação dos alunos em assistir aos vídeos.” (PROFESSOR 2, 2021).

Os professores avaliam que os alunos também têm a preferência por aulas presenciais. “Vejo que aluno surdo prefere participar da aula presencial. Não concordo com aula remota, porque falta o contato com Libras. O aluno precisa contato com outras pessoas, não só com professor de Libras. Eu penso preciso acesso presencial.” (PROFESSOR 1, 2021). Outro professor diz: “eu vejo que os alunos não aprenderam 100%, porque não é presencial, se fosse pessoalmente seria mais fácil explicar [...] A aula de online não dá. Pandemia foi um pouco difícil para mim.” (PROFESSOR 2,

2021).

O professor 2, durante a entrevista, fez uma consideração sobre um aspecto positivo que observou em alguns alunos durante o trabalho na pandemia em comparação com o trabalho presencial: *“Quando a aula presencial voltou, percebi uma aluna mais interessada em aprender as coisas e mais curiosa em conhecer as palavras, ficava me perguntando o que significam as palavras. Antes da pandemia, eu junto com o bilíngue, ensinamos ela sobre verbos, parecia ter pouco interesse. Com a pandemia, senti que ela percebeu que é importante aprender palavras para se comunicar nas redes sociais, isso foi bom para ela entender que é importante aprender, que é o melhor para vida dela. [...] então a escrita dela melhorou muito.”*

Apesar do relato positivo o professor 2 também responde que prefere as aulas presenciais. *“Minha opinião melhor é melhor a aula presencial do que aula remota, por que têm alunos e famílias que não tem notebook, internet. Alguns alunos conseguiram receber os vídeos das aulas, mas às vezes falavam que não tinham memória no celular para salvar os vídeos. Identificando mais uma vez que, a falta e a limitação de acesso a recursos tecnológicos com um complicador para o processo de aprendizagem dos estudantes surdos.*

Ao serem questionados sobre as políticas públicas para Educação de Surdos os professores sinalizam que as mesmas não vêm sido cumpridas. *“A verdade é que elas não têm se cumprido, porque às vezes é preciso cobrar a secretaria de educação, a equipe que trabalha na escola sempre cobrar secretaria da educação.”* (PROFESSOR 1, 2021). O professor 2 aproveita o questionamento para pontuar o que avalia como necessário para a educação de surdos: *“Principal para o aluno surdo é ter mais recursos visuais, se escola não tem material para aluno surdo, é muito ruim. O aluno precisa ter acesso a materiais como jogos, e outros recursos visual. Atualmente a minha escola não tem nada, os materiais disponíveis são antigos. É preciso produzir material novo para os alunos surdos poderem usar, tem que disponibilizar material todos escolas.”*

O professor 3 entende que apesar do arcabouço legal existe hoje, as leis não são praticadas nas escolas, avaliando que a prática e a teoria estão bem distantes. *“As leis não têm sido cumpridas, porque falar de teoria é mais fácil, mas a pratica, dentro escola não tem acontecido. Por exemplo, a lei fala que aluno surdo precisa intérprete de Libras, mas na realidade maioria das escolas está com falta de intérpretes. Onde eu trabalho há 2 anos não tem intérprete. Aluno surdo fica sozinho em sala de aula, ele perde muita informação. E lei? A Educação de Surdo nesse formato é muito prejudicial.”* O professor também faz uma crítica ao perfil e a atuação de alguns profissionais. *“Na minha opinião faltam profissionais de verdade. A Prefeitura e o Estado pensam que bilíngue não precisa ser fluente de Libras. Sempre vejo que eles falam que não é necessário ser fluente. É preciso ser fluente para que o aluno possa entender melhor em Libras. É preciso a seleção por meio de prova prática com banca para avaliar se conhece bem Libras e se tem estratégias de ensino. Pois, pode acontecer que professor saber Libras, mas não ter didática para ensinar.”*

O professor 4, diz que *“Percebi que o momento atual está um pouco melhor, antes era bem ruim. Hoje tem lei e decreto que apoiam à educação surdo. Percebi que na sociedade diminuiu um pouco o preconceito, mas ele ainda existe, menor do que no passado. Hoje, há mais pessoas interessantes a aprender em Libras e também curiosidade. Na escola os professores também estão interessados em aprender os sinais básicos, antes isso não acontecia. Eu lembro que no passado as pessoas achavam surdo tinham problema mental e não se importavam com eles. Hoje sabemos que surdos são falantes de uma língua diferente. Os programas de televisão falam sobre surdo, filmes e etc... Hoje surdo tem mais visibilidade.*

Sobre propostas para melhoria da qualidade da Educação de Surdos foram apontadas diferentes questões como a criação da disciplina de Libras nas escolas do município. *“Se for a disciplina de Libras o aluno irá prestar mais atenção porque tem nota. A disciplina de Libras*



importante para a comunicação entre ouvinte e surdo.” (PROFESSOR 1, 2021). O professor 2 aponta acreditar na potencialidade das escolas para surdos *“Gostaria de uma escola somente alunos surdos, todas das disciplinas somente usar Libras. A escola de ouvintes (inclusiva) com professor falando e tradutor intérprete em sala de aula, o aluno perde muito contexto.”*

Ainda sobre possíveis mudanças para melhorar a qualidade da Educação de Surdos o professor 4 apresenta duas opiniões baseadas em diferentes experiências que vivenciou. *“Tenho duas opiniões, tem pessoas discordam da minha opinião. Minha primeira experiência com educação de surdos foi no Paraná [...] com escola somente alunos surdos, tinha professores ouvintes, mas a maioria dos professores eram surdos. Assim, os surdos aprendiam em Libras e na escola tinham interações dos colegas. Nas escolas inclusivas os surdos ficam mais afastadas dos ouvintes. Se eu pudesse mudar a política, a primeira coisa seria permitir ao aluno surdo escolher se deseja estudar na escola de surdos ou escola inclusiva. Agora, minha segunda opinião, nas escolas de surdos percebi que a comunidade surda tem a identidade mais forte, não tem vergonha de usar a língua de sinais por que toda a comunidade surda usa de forma igual. A escola de regular que tem dois mundos diferentes, cria dois grupos separados, é precisa mudar essa mentalidade [...]. Se eu pudesse, eu mudaria isso.”*

## Considerações Finais

A Educação de Surdos é uma área potente, complexa e desafiadora, para profissionais atuantes nessa modalidade, bem como para os estudantes que devem ter seu direito de uma educação de qualidade garantido. Ao longo dos anos, mediante todas as conquistas já alcançadas pelo movimento surdo, a busca por políticas eficazes de ensino e valorização, vem sendo ampliadas nas instâncias estaduais e municipais. Esse espaço alcançado não pode ser esquecido ou renegado, ao contrário disso precisa ser constantemente revisitado e repensado.

O artigo se propôs a revisar as políticas e práticas educativas bilíngues para a Educação de Surdos desenvolvidas município de Vitória – ES. Apresentado através de pesquisa documental as principais características desta rede municipal e como são propostas as atuações de professores que atuam diretamente com estudantes surdos. É possível identificar por meio da leitura da história e de documentos legais, que o município se organiza e discute o atendimento para alunos surdos e a valorização da língua e cultura surda a bastante tempo, alcançando durante esse período boas conquistas, mas que existem fragilidades e dificultadores que ainda precisam ser vencidos.

Em meio a essa pesquisa, aconteceu a pandemia de COVID-19 que intensificou algumas dificuldades e fragilidades enfrentadas por professores, estudantes surdos e suas famílias. Por meio da escuta atenta e acolhedora este estudo explorou as complexidades desse cenário, destacando as barreiras enfrentadas nas escolas e os impactos desta pandemia para Educação de Surdos.

Durante o período de distanciamento social e ensino remoto, as barreiras linguísticas e de comunicação enfrentadas pelos surdos foram ampliadas. A falta de acesso a intérpretes de língua de sinais, a limitação das aulas virtuais em proporcionar uma experiência visual e interativa e a escassez de recursos adaptados foram desafios significativos.

Este artigo também é um convite a refletir sobre a importância da educação bilíngue para surdos, reconhecendo a língua de sinais como língua de instrução para a comunidade surda. E a partir dessa reflexão, repensar as políticas educacionais para garantir que os surdos tenham acesso a um ambiente de ensino bilíngue de qualidade. Pensando a educação bilíngue não como uma opção, mas sim como um direito fundamental para os surdos.

Além disso, cabe as redes e órgãos de administração educacionais planejar e propor investimento, formação de professores de estudantes surdos, a disponibilização de recursos e materiais didáticos e a promoção políticas e ações que valorizem a cultura, a diversidade linguística





e cultural. Os desafios vivenciados com a pandemia, devem funcionar como um chamado para fortalecer esforços, reafirmar compromisso e trabalhar para garantir que cada estudante surdo tenha a oportunidade de alcançar seu pleno potencial.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto-lei no 5.626** de 22 de Dezembro. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília: 2005. BRASIL.

BRASIL, Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducespecial.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2023.

GARCIA, Maria Izabel dos Santos. EPLIBRAS: a experiência de um projeto bilíngue de preparação de alunos surdos para o Exame Nacional do Ensino Médio. **Revista de Educação da PUC-Campinas**, v. 22, n. 3, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reveducao/article/view/3833>>. Acesso em: 10 out. 2023.

DELGADO, Isabelle Cahino; CAVALCANTE, Mariane Carvalho Bezerra. **A construção do aprendiz surdo na perspectiva da alfabetização e do letramento**. In: FARIA, Maria de Brito; CAVALCANTE, Mariane Carvalho Bezerra. Desafios para uma nova escola: um olhar sobre o ensino-aprendizagem de surdos. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2011, p. 65-108.

FARIA, E. M. B. et al. **Língua de sinais: um instrumento viabilizador do desenvolvimento cognitivo e interacional do surdo**. In: DORZIAT, A. Estudos surdos: diferentes olhares. Porto Alegre: Mediação, 2011.

LACERDA, Cristina Broglia Feitosa de e LODI, Ana Claudia Balieiro. **A inclusão escolar bilingue de alunos surdos: princípios, breve histórico e perspectivas**. Porto Alegre: Mediação, 2009.

LODI, A. C. B.; LACERDA, C. B. F. (Org.). **Uma Escola, Duas Línguas: letramento em língua portuguesa e língua de sinais nas etapas iniciais de escolarização**. 3a. ed. Porto Alegre: Mediação, 2012.

MEDEIROS, D.; GRÄFF, Patrícia. **Bilinguismo: uma proposta para surdos e ouvintes**. REI Revista de Educação do IDEAU, v. 7; n. 16, jul-dez. 2012, p. 1-13.

PENHA, L. D. S.; SILVA, L. D. S.; CARVALHO, C. M. N. **A inclusão do aluno com surdez na instituição escolar**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 13, n. 5, p. 36, 2014. BRASIL. Lei nº 10.436 de 24 de Abril de 2002. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília: 2002.

QUADROS, Ronice Müller D. **Educação de surdos: a aquisição da linguagem**. Porto Alegre: Artmed. Grupo A, 1997.

QUADROS, R. M. **O bi do bilinguismo na educação de surdos**. In: \_\_\_\_\_. Surdez e bilinguismo. Porto Alegre: Mediação, 2005. v.1, p. 26-36.



QUADROS, Ronice Muller de. **Estudos Surdos I**. Petrópolis: Arara Azul, 2006.

VITÓRIA. Secretaria Municipal de Educação. **Educação Bilíngue**: ressignificando o processo socioeducacional dos alunos surdos, no Sistema Municipal de Ensino de Vitória, por meio do ensino, uso e difusão da LIBRAS. Vitória, 2008.

VITÓRIA. Secretaria Municipal de Educação. **Documento Orientador Para a Educação de Surdos na Rede Municipal e Ensino de Vitória**. Vitória, 2017.

VITÓRIA. Secretaria Municipal de Educação. **Diretrizes Curriculares do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos de Vitória**. Vitória: Seme, 2016.

VITÓRIA. Secretaria Municipal de Educação. **Política Municipal de Educação Especial**. Vitória, 2018.

VITÓRIA. **Documento orientador da Educação Especial da Rede Municipal de Ensino de Vitória**. Vol II. Vitória: Secretaria de Educação de Vitória (SEME), 2020.



## PARADOXO DA PRODUÇÃO NA AMAZÔNIA: Análise de Ações de um Laboratório de Qualidade para Agricultura Familiar no Município de Barcarena no Pará

Hinton Hennington Portilho Bentes Neto<sup>4</sup>, hinton@amazoniatec.com.br

Jeslen Priscila Alves da Costa<sup>5</sup>, esg@amazoniatec.com.br

Myron dos Santos Gonçalves<sup>6</sup>, esg@amazoniatec.com.br

137

### RESUMO

O presente capítulo tem como objetivo proporcionar informações e orientações para a criação de um laboratório de análise de alimentos que fortaleça a pesquisa científica e a extensão rural em Barcarena, Pará. A metodologia da pesquisa ocorreu através de estudo de caso da instalação do laboratório, onde foi realizado o da classificação dicotômica de Mikhailov para atividades laboratoriais, tendo como resultados a ação positiva junto aos produtores rurais, atendendo 30 famílias, assessorando a melhoria da qualidade dos processos de produtos e informações sobre as melhores práticas de produção. Assim é possível concluir que a pesquisa científica e a extensão rural devem atuar de forma coesa, com foco nas necessidades dos pequenos produtores rurais, para promover o desenvolvimento rural sustentável em Barcarena.

**Palavras-chave:** Extensão Rural, Laboratório de Análise de Alimentos, Desenvolvimento Rural Sustentável, Pequenos Produtores Rurais.

### 1 INTRODUÇÃO

A Amazônia brasileira tem consolidado sua importância mundial nas mais diferentes áreas do conhecimento, todavia os povos amazônicos ainda precisam superar uma série de obstáculos que vão além dos desafios inerentes à produção familiar, uma vez que a demanda por produtos mais sustentáveis está crescendo no Brasil segundo o Relatório de Acompanhamento dos ODS no Brasil<sup>7</sup> (2023) e a Nielsen (2023) publicou um estudo que demonstra que 72% dos consumidores brasileiros estão interessados em produtos que são bons para o meio ambiente, desta forma os selos de qualidade poderiam ser uma meio de acesso dos pequenos produtores familiares ingressarem neste mercado de maior valor agregado, contudo a transição do modelo atual para a produção orgânica é desafiadora e os agricultores familiares enfrentam dificuldades para obter certificações socioambientais, Mapa (2023).

Essas dificuldades podem ser superadas com o apoio de projetos que destinam recursos para adequar os produtores às exigências dos selos que possam atestar tanto a sanidade como a qualidade destes produtos, de acordo com a Organização das Nações Unidas – ONU, a agricultura familiar contribui para a diminuição da pobreza e da desigualdade no meio rural, a diversificação da produção de alimentos e o desenvolvimento sustentável local e as certificações socioambientais também estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU, especialmente os

<sup>4</sup> Mestre em ciência da informação, Diretor do Instituto de Estudos Sustentáveis da Amazônia - AMAZONIAATEC

<sup>5</sup> Nutricionista, Pós-graduanda em Segurança e Qualidade dos Alimentos

<sup>6</sup> Tecnólogo de Alimentos e Licenciado em Matemática

<sup>7</sup> No capítulo sobre o Objetivo 12 - Consumo e Produção Responsáveis, o relatório aponta que a demanda por produtos mais sustentáveis está crescendo no Brasil. O relatório cita, como exemplo, o aumento do consumo de produtos orgânicos, que cresceu 25% entre 2021 e 2022.

Objetivos 2<sup>o</sup> e 12<sup>o</sup>.

### 1.1 Produção e o Contexto Territorial

Para tanto é interessante evidenciar que a agricultura de Barcarena é uma atividade predominantemente familiar, com cerca de 780 agricultores registrados na secretaria de agricultura do município no ano de 2023, e o principal capital dessas famílias é gerado pela venda de sua produção à Cooperativa de Extração e Desenvolvimento Agrícola de Barcarena – CEDAB, uma cooperativa agrícola local, ou na feira do produtor rural de Barcarena Sede e o presente levantamento mostrou que as áreas destinadas ao uso agropecuário representam mais de 50% da área total do município, essas áreas são principalmente utilizadas para o cultivo de frutas e hortaliças.

### 1.2 Paradoxo da Produção, Objetivos e a Revisão da Literatura

Para isso chegamos ao ponto de reflexão de um paradoxo, uma vez que a pesquisa científica e a extensão rural são duas atividades essenciais para o desenvolvimento do pequeno produtor, mas é importante evidenciar que a pesquisa científica tem o objetivo de gerar conhecimento, Vergara (2000), no presente estudo são sobre sistemas produtivos rurais, enquanto a extensão rural tem o objetivo de disseminar esse conhecimento para os produtores. Tavares; Tavares dos Santos; Daiane Copetti (2023).

No entanto, esses dois objetivos nem sempre estão alinhados. A pesquisa científica pode gerar conhecimento que é irrelevante para os produtores rurais, sendo a estrutura disponível na propriedade não está preparada para receber a tecnologia, ou que é difícil de ser aplicado na prática dado o corpo da equipe que atua na propriedade não possui muitas vezes os requisitos mínimos de atuação, contudo, a extensão rural pode disseminar informações que não são baseadas em evidências científicas.

Assim se consolida esta questão paradoxal antiga, no que tange o que seria mais interessante a se executar nas pequenas propriedades rurais, gerando assim a necessidade de se elaborar o quadro 1 para evidenciar estas questões.

Quadro 1 - Referências temáticas

TEMAS	CONCEITOS	AUTORES
Pesquisa científica rural	"A pesquisa científica rural é um processo sistemático e organizado de geração, disseminação e utilização de conhecimentos científicos e tecnológicos para o desenvolvimento sustentável do meio rural."	Caporal, Francisco Roberto e Costa, Antônio José da. (2007).
Extensão rural	"A extensão rural é uma ação educativa de natureza social, com o objetivo de promover a melhoria das condições de vida da população rural, por meio da difusão e adoção de tecnologias e conhecimentos técnicos, científicos e sociais."	Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2005).
Gestão da qualidade rural	"A gestão da qualidade rural é um processo de melhoria contínua dos sistemas de produção, processamento e comercialização de produtos e serviços rurais, com foco na satisfação do cliente"	Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

<sup>8</sup> Fome Zero e Agricultura Sustentável

<sup>9</sup> Consumo e Produção Responsáveis

	e na sustentabilidade."	(2016).
Desenvolvimento rural	"O desenvolvimento rural é um processo de transformação das condições socioeconômicas e ambientais do meio rural, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população rural."	Barros, José D. (2007).

Fonte: Elaborado pelos autores

Surgindo assim a questão norteadora “*como fazer um projeto voltado a boas práticas de produção que possa contribuir para o desenvolvimento rural no município de Barcarena?*” Esse paradoxo pode levar a uma situação em que os produtores rurais não recebem o conhecimento que precisam para melhorar suas práticas de produção. Isso pode ter um impacto negativo no desenvolvimento rural, pois pode levar a uma redução da produtividade, da qualidade dos produtos e da rentabilidade das atividades agrícolas.

Visando responder este óbice o presente trabalho teve como objetivo geral proporcionar informações e orientações sobre a instalação de um laboratório de análise de alimentos para fortalecer pesquisa científica e extensão rural em Barcarena, no Pará. E como objetivos específicos: a) Definir os objetivos e as principais funções de um laboratório de análise de alimentos; b) Apresentar indicações reais sobre a instalação de um laboratório de análise de alimentos; c) Discutir o papel do laboratório de análise de alimentos no desenvolvimento rural sustentável.

### 1.3 Início do Projeto e Requisitos da Implementação do Laboratório

Visando contribuir para o desenvolvimento desta região o Instituto de Estudos Sustentáveis da Amazônia – AMAZONIAATEC participa do processo seletivo organizado pelo Instituto Barcarena Sustentável – IBS e financiado pelo Fundo Hydro no ano de 2022, através do eixo de infraestrutura inclusiva e fomento à inovação, buscando a linha de financiamento para o desenvolvimento de capacidades em ciência, tecnologia e inovação para aumentar o uso, a aplicação e o aperfeiçoamento de tecnologias, ferramentas, métodos ou processos, visando a criação de um projeto voltado para instalação de um laboratório para assessorar os pequenos produtores rurais de Barcarena a se adequar as Boas Práticas de Fabricação e Manipulação de Alimentos Vegetais – BPFMAV<sup>10</sup> de Barcarena, norma está que fixa normas de inspeção e fiscalização sanitária para a industrialização.

Além de ações de colaborar junto aos produtores no beneficiamento e a comercialização de produtos origem<sup>11</sup>, fomentando a continuidade destas práticas positivas na produção dos agricultores de Barcarena.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo é esquadrihado no modelo de estudo de caso, na instalação de um laboratório que visa realizar análises da qualidade de produtos oriundos da agricultura familiar no Pará, tendo sua localização definida no município de Barcarena uma vez que este detém grande potencial agrícola e um número significativo de pequenos produtores rurais.

O público-alvo foi definido como pequenos produtores rurais da agricultura familiar das comunidades de Araticu, Santa Maria, CDI, São Luís, Embrasa, Bom Sossego, Turuí, Guaraúna, Castanhalzinho, Caeté, Arienga, Rosário, Japún, Prajamar, Massarapó, Cabresto, Ilha Trambioca,

<sup>10</sup> Lei Municipal nº 2278, de 04 de janeiro 2022

<sup>11</sup> O objetivo do PCIAS é promover o consumo de alimentos produzidos de forma sustentável, com foco na redução do desperdício, na preservação do meio ambiente e na melhoria da qualidade de vida da população.



Cafezal, Aicaraú, Tucumandeua, Limeira, Cruzeiro do Sul, Ituporanga e Arapari pois são os que mais precisam de apoio para melhorar a qualidade de seus produtos e ampliar seus mercados uma vez que o projeto visa a qualificação deles a possível certificação dos produtos produzidos.

Foto 1 – Visita para Assessoria Rural



Fonte: Acervo AMAZONIA TEC

A foto 1 demonstra o atendimento presencial de produtores rurais neste modelo experimental visando executar e classificar as ações do laboratório junto à comunidade de forma a identificar eventuais problemas ao longo do processo de execução do projeto (Cooper e Schindler, 2003; Zupic e Cater, 2021).

## 2.1 Fluxo e a Classificação Dicotômica das Atividades Produtivas

A ciência desempenha um papel de excepcional importância na construção da sociedade ... é um dos instrumentos fundamentais para o conhecimento do mundo objetivo e influi... na formação da concepção do mundo. Sem suas conquistas seriam impossíveis a grande produção industrial e o planejamento da economia nacional [...]. (MIKHAILOV et al., 1973, p.13)

Quando Alexander Ivanovich Mikhailov fez esta afirmação ele não se referia ao contexto específico da informação voltada a produção rural na Amazônia brasileira, todavia partindo deste pressuposto é possível supor que há uma considerável gama de informações, dos mais diferentes tipos (estudos, dados, estatísticas, etc.) disponíveis e esperando para serem utilizadas muitas das vezes tanto por órgãos da gestão pública como pelo usuário interessado, movido pelo interesse educacional ou mesmo da gestão empreendedora.

A classificação dicotômica de Mikhailov (1973) pode ser considerada como uma útil ferramenta para a execução de atividades voltadas a execução das rotinas laboratoriais visando o atendimento de agricultores familiares uma vez que esta proposta parte do princípio de decupar os problemas em atividades menores onde elas devem ser resolvidas de forma dicotômica, ou seja, por meio de uma escolha entre duas alternativas.

As atividades do laboratório foram definidas como assessoria em boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos vegetais, análise das atividades produtivas e exames microbiológicos, a assessoria em boas práticas é importante para garantir a segurança dos alimentos, a análise das atividades produtivas é importante para identificar oportunidades de melhoria e os exames microbiológicos atestam a segurança do produto. Bobbio (2003); SILVA et. al. (2022); SILVA et. al.

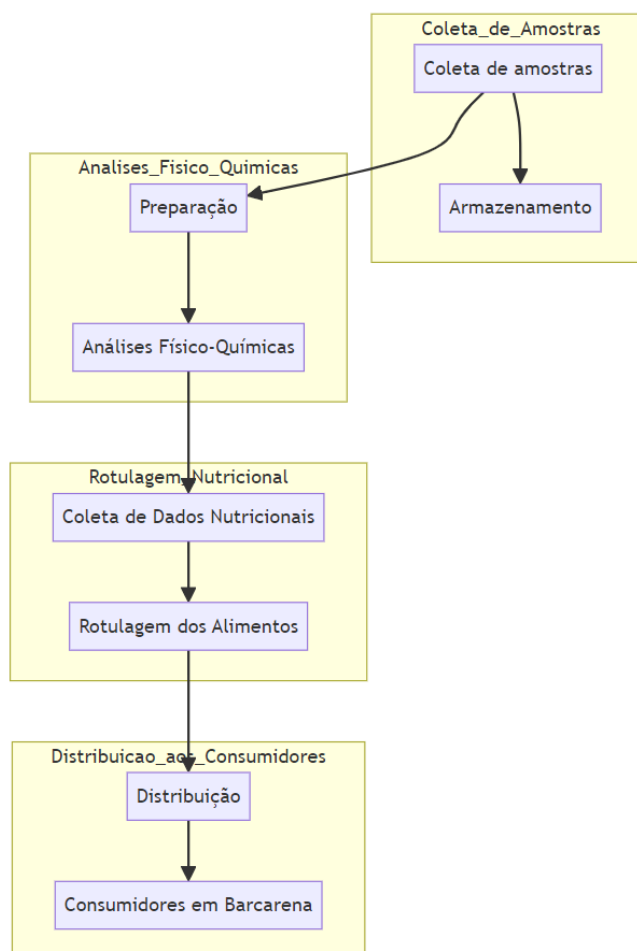
(1997); Barros (2007); Caporal (2007); Silva et. al. (2007).

A instalação de um laboratório de análise de alimentos em Barcarena pode vir a ser considerada uma iniciativa importante para o desenvolvimento rural do município, uma vez que esta proposta atende dois objetivos essenciais para o desenvolvimento rural: pesquisa científica e extensão rural.

Ações empreendedoras tendem a se tornar um importante instrumento para o desenvolvimento dos municípios uma vez que estas ações apoiam os pequenos produtores a se adequarem às boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos vegetais e a melhorar a qualidade e a sustentabilidade da sua produção.

O fluxograma apresentado na figura 1. vem propor uma representação visual clara e sistemática do processo laboratorial de análise de produtos agrocológicos originados dos agricultores familiares do município, este processo é fundamental para assegurar a qualidade e a segurança dos produtos antes de sua comercialização. O fluxograma está dividido em etapas distintas, cada uma desempenhando um papel crucial no procedimento geral.

Figura 1 – Exames laboratoriais



Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que o fluxograma apresentado é uma prática recomendada para documentar e comunicar de maneira transparente os procedimentos em um laboratório (JURAN, 2012), neste caso

de análise de produtos agroecológicos, uma vez que ele promove a consistência, a qualidade dos resultados e facilita o treinamento de novos colaboradores, contribuindo para a confiabilidade e a excelência nas operações do laboratório.

Para tanto a descrição da primeira etapa do processo é a "recepção dos produtos", na qual os produtos agroecológicos são entregues ao laboratório, em seguida, ocorre a "identificação dos produtos", na qual os produtos são meticulosamente identificados e registrados no sistema do laboratório, garantindo um controle adequado de todas as amostras recebidas, dividida em três categorias principais de análises, são conduzidas: as "análises físico-químicas", "análises microbiológicas" e as "análises de informações nutricionais". As análises físico-químicas incluem uma série de parâmetros, como umidade, pH, acidez, entre outros, que são fundamentais para avaliar a qualidade e a composição dos produtos, ilustrado na foto 2.

Foto 2 – Exames laboratoriais



Fonte: Acervo AMAZONIA TEC

Por outro lado, as análises microbiológicas indicam se há presença de microrganismos patogênicos e a quantidade presente, sendo um indicador do controle sanitário, bem como de qualidade do produto. Enquanto as análises de informações nutricionais abrangem elementos como valor energético, teor de carboidratos, proteínas e outros componentes relevantes para a informação nutricional dos produtos. Após a conclusão das análises, os "resultados das análises" são gerados pelo sistema do laboratório. Esses resultados fornecem informações cruciais sobre a qualidade e as características dos produtos agroecológicos analisados e por fim, a etapa de "liberação dos produtos" entra em ação, onde os produtos são autorizados para comercialização apenas após a análise minuciosa dos resultados das análises. Essa etapa é crucial para garantir que apenas produtos de alta qualidade e seguros cheguem aos consumidores de Barcarena.

### 3 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa mostram que o laboratório tem tido um impacto positivo na colaboração da cadeia produtiva em Barcarena, projeto tem por objetivo atender 50 famílias que tem como atividade principal a agricultura no território de Barcarena, tendo 26 famílias que já receberam

algum tipo de atendimento, como participando de capacitações, recebendo assessoria, ou mesmo recebendo laudos técnicos referentes aos exames realizados no laboratório.

Mas visando o paradoxo entre a pesquisa científica e a extensão rural, uma vez que ambas são atividades essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade, segundo Caporal (2007) a pesquisa científica é responsável por gerar novos conhecimentos e tecnologias, enquanto segundo o MAPA (2005) a extensão rural é responsável por disseminar esses conhecimentos e tecnologias para os produtores rurais.

O laboratório tem fornecido aos produtores rurais informações sobre as melhores práticas de produção e tem ajudado a melhorar a qualidade de produtos produzidos no município, no entanto, os resultados da pesquisa também mostram que o laboratório ainda enfrenta alguns desafios. Estas análises são uma necessidade tanto para o produtor como para o consumidor, uma vez que ele pode assessorar o produtor em sua produção para uma análise centesimal confiável do produto buscando assim garantir que o que está escrito na tabela nutricional é verdadeiro, visto em Bobbio et. al. (2003). Para tanto nessa perspectiva, o laboratório determina os macronutrientes e micronutrientes que estão presentes no alimento<sup>12</sup>, conforme Silva (1997).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a este paradoxo da produção na Amazônia brasileira foi possível verificar que existe uma demanda, assim como a possibilidade de execução de um projeto de aplicação de boas práticas produtivas para o pequeno produtor rural que atua no município de Barcarena, todavia o paradoxo entre a pesquisa científica e a extensão rural persiste existindo.

Tendo em vista que a pesquisa ocorre geralmente em uma produção em larga escala, enquanto a extensão rural é voltada para a produção em pequena escala. Isso ocorre porque a pesquisa científica, dependendo do tipo de cultura, pode vir a ter um financiamento diferenciado por bancos de fomento, ou até mesmo empresas investidoras que estão interessados em aumentar a produtividade e a competitividade do setor agroalimentar.

Para superar esse paradoxo, é necessário que a pesquisa científica seja mais focada nas necessidades dos pequenos produtores rurais, onde ações como estas propostas pelo Instituto AMAZÔNIA TEC e o Instituto Barcarena Sustentável buscam agir de forma coesa tanto em ações de organizações de extensão rural, como em pesquisas de serviços voltados aos produtores rurais do município de Barcarena, uma que assim os participantes do laboratório (colaboradores e usuários) tenham acesso aos conhecimentos e tecnologias mais recentes na área de segurança alimentar e qualidade de produtos e assim a superação do paradoxo entre pesquisa científica e extensão rural possa ser superada uma vez que a união destas ações é essencial para o desenvolvimento rural sustentável na Amazônia.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. Embrapa e Inmetro. (2023). Relatório de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. Brasília, DF: Embrapa.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). (2023). Estudo sobre o Consumo de Alimentos Sustentáveis no Brasil. Brasília, DF: MAPA.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2005). Política Nacional de

<sup>12</sup> Os macronutrientes são os carboidratos, proteínas e gorduras enquanto os micronutrientes são as vitaminas e minerais



Assistência Técnica e Extensão Rural. Brasília, DF: MAPA.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016). Guia de gestão da qualidade rural. Brasília, DF: MAPA.

BRASIL. Secretaria de Defesa Agropecuária. Manual de garantia da qualidade analítica. Brasília, DF, 2011. 228 p.

BARROS, J. D. (2007). Desenvolvimento rural: conceitos, teorias e políticas. São Paulo, SP: Atlas.

BENTES TAVARES, Francinei; TAVARES DOS SANTOS, Adrian; DAIANE COPETTI, Lúcia. Políticas públicas de assistência técnica e extensão rural (ater) no baixo Tocantins-PA. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 3, 2023.

BOBBIO, F. O.; BOBBIO, P. A. Manual de laboratório de química de alimentos. São Paulo: Varela, 2003. 135 p.

CAPORAL, F. R. e Costa, A. J. (2007). Desenvolvimento rural: uma visão sistêmica. 2. ed. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica.

MIKHAILOV, A. I. (1966). Informatic, a new name for theory of scientific information. In Proceedings of the International Conference on Scientific Information (Vol. 1, pp. 3-20). Washington, DC: National Academy of Sciences.

NIELSEN. (2023). Estudo de Tendências de Consumo. São Paulo, SP: Nielsen.

SILVA, N. da; JUNQUEIRA, V. C. A.; SILVEIRA, N. F. de A. Manual de métodos de análise microbiológica de alimentos. São Paulo: Livraria Varela, 1997. 295 p.

SILVA, C. M.; FELBERG, I.; LIMA, J. R.; GOUVÊA, L. DE P.; GALDEANO, M. C.; CALDEIRA, R. F.; AZEVEDO, T. de L. Guia para caracterização tecnológica-funcional de ingredientes proteicos para o mercado de produtos de origem vegetal. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2022. 27 p.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.



## PROFESSORES SURDOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: NARRATIVAS DIALÓGICAS EMANCIPATÓRIAS DO MICRO AO MACRO TERRITÓRIO

*Maria Izabel dos Santos Garcia*<sup>13</sup>

*Valéria Marques de Oliveira*<sup>14</sup>

### RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de pós-doutorado, cujo principal objetivo foi investigar como os docentes surdos em instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas subjetivam a complexidade e o processo de inclusão-exclusão sociais experimentados no espaço laborativo e, a partir dessa compreensão, entender como os mesmos experienciam as relações de poder e a opressão social frente ao discurso inclusivista nos espaços organizacionais em que trabalham. Atrelado a essa investigação, conduzida pelo viés teórico-metodológico da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE), buscamos também perceber como os mesmos ressignificam esse território organizacional e produzem linhas de fuga para atingir seus objetivos acadêmicos, mantendo o protagonismo de suas comunidades. A produção dessa pesquisa também teve como objetivo apontar para semelhanças e dessemelhanças na gestão e cultura organizacional das IES's públicas e privadas.

**Palavras-chave:** educação bilíngue; pandemia; Libras; educação de surdos; rede municipal.

### Introdução

No âmbito do trabalho, somente a pouco tempo os surdos brasileiros começam a ingressar no mercado de trabalho formal, seja pela via privada ou pública, ainda que muitos tenham ingressado pela via do decreto de cotas empresariais. Entretanto, em geral, observamos que somente os surdos oralizados<sup>15</sup>/implantados<sup>16</sup> conseguem alguma ascensão em suas carreiras, ficando os surdos sinalizadores<sup>17</sup> – grande maioria – alijados dessa possibilidade. De acordo com Leny Sato, nas últimas quatro décadas, tem surgido no campo do trabalho:

[...] uma série de novas palavras e expressões [...] buscam designar e dar significado ao cenário atual do Trabalho, tais como: flexibilização, comprometimento, empreendedorismo, *empowerment*, requalificação, qualidade total, jornada flexível, empregabilidade, desemprego estrutural, globalização, dentre outras (2002, p. 31).

Nesse sentido, Edgar Schein (1984) apresenta o campo do trabalho sob uma perspectiva

<sup>13</sup> Pós-Doutora em Psicologia pela UFRJ, Doutora em Antropologia pela UFRJ, Mestre em Psicologia e Práticas Sócio-Culturais pela UERJ e Graduada em Psicologia pela FEFACEL. É Professora do Magistério Superior no Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES). E-mail: [misgarcia.ines@gmail.com](mailto:misgarcia.ines@gmail.com)

<sup>14</sup> Pós-Doutora em Educação pela UERJ, Doutora em Psicologia pela UFRJ, Mestre em Educação pela UERJ e Graduada em Psicologia pela UERJ. É Professora do Magistério Superior na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: [valeriamarques@ufrj.br](mailto:valeriamarques@ufrj.br)

<sup>15</sup> Aqueles que receberam treinamento vocal com fonoaudiólogos e/ou que se utilizam de aparelho auditivo, cuja L1 é a língua áudio-oral.

<sup>16</sup> “[É] um procedimento cirúrgico com uma duração de cerca de três horas e meia sob efeito de uma anestesia geral, devendo o paciente ficar hospitalizado entre 2 e 4 dias. Na parte posterior do ouvido operado, é feita uma incisão extensa em forma de meia lua e a pele é levantada. Em seguida, é retirada uma parte do músculo temporal, é feita uma concavidade no crânio de modo a tornar possível a colocação da bobina interna elétrica do implante coclear.” (LANE, 1992, p. 19-20).

<sup>17</sup> Aqueles que se utilizam da língua de sinais como sua L1 e compreendem o “ser surdo” não como uma perda, mas sim como um grupo social próprio com suas peculiaridades.

bastante inovadora que coloca aspectos que subjazem ao espaço laborativo. No que tange a esses aspectos, aponta que as organizações possuem crenças e valores que são constantemente reafirmados pelos seus membros, em geral aqueles que ocupam funções na gestão. Para o autor, esses aspectos podem ser entendidos como uma cultura organizacional que circula no ambiente de trabalho como uma espécie de:

[...] padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 01).

A partir desse conceito, podemos perceber o desafio de compreender a genealogia de uma cultura organizacional, sua constante ressignificação e dialogicidade imbricadas na subjetivação e no imaginário social no ambiente de trabalho. No que tange a essa investigação, pretendemos discutir como os docentes surdos de universidades públicas e privadas se sentem frente a um espaço onde as relações são controladas por instâncias verticalizadas que – na maioria das vezes – não contribuem para o exercício dialógico na equipe docente a qual estão ligados.

Assim, a intenção dessa pesquisa foi trazer à tona a voz – sem trocadilho – e os afetos desses docentes surdos num espaço acadêmico ainda preso a um processo sociohistórico que, no imaginário social, coloca as pessoas surdas dentro da categoria de incapacitado para o pleno exercício de sua atividade profissional.

Desse modo, algumas das questões norteadoras dessa pesquisa foram: De que forma esses docentes surdos constroem um espaço dialógico nesse meio, outrora dominado somente por docente ouvintes não-nativos dessa modalidade linguística? Como os docentes surdos administram as relações de poder intrínsecas a esse espaço? De que modo o jogo de poder nas relações pode afetar o desenvolvimento de suas atividades profissionais? Que processos de ressignificação eles constroem para levar adiante seus objetivos acadêmicos? De que modo o território institucionalizante das IES's, públicas e privadas, promove, através da hierarquização das relações, um ambiente que acaba por manter o silenciamento do docente surdo? De que forma a cultura organizacional é impactada por essa relação não equitativa entre docentes surdos e não-surdos? Que diferenças se impõe na estrutura organizacional das IES's públicas e privadas? Esperamos ter contemplado algumas dessas questões ao longo dessa investigação.

### **Escopo da pesquisa realizada**

Nas últimas duas décadas, no Brasil, sente-se o reflexo de conquistas que o movimento social das pessoas surdas vem produzindo. Esse reflexo pode ser observado a partir do resultado das investigações realizadas por pesquisadores surdos sobre a LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais), educação de surdos e de métodos de ensino de língua de sinais como segunda língua (L2) para pessoas não-surdas. Além dessas pesquisas, vem crescendo o número de trabalhadores surdos no mercado formal de trabalho em áreas como Artes; Gestão e Empreendedorismo; e Acadêmico-Educacional.

A despeito dessas conquistas, velhos desafios perpetuam sob o discurso inclusivista. O que observamos é que essas conquistas ainda não garantem a plena acessibilidade aos bens culturais que a sociedade produz, bem como o pleno exercício da cidadania das pessoas surdas, tendo como elemento principal o respeito à sua cultura, língua e identidade (ver STROBEL, 2008; CAMPELLO, 2008; PERLIN, 2001; QUADROS, 2017).

No que se refere a questão do trabalho, Wanderley Codo (1997) aponta que o mesmo é resultado da atuação do homem sob a natureza. O autor afirma que “os modos de produção permitem ao trabalhador a apropriação, real ou simbólica, do seu poder de transformação do outro e das coisas” (CODO, 2002, p. 175-176). Desse modo, o *savoir-faire* psicoantropológico tem como função penetrar no emaranhado das relações sociais – nesse caso, as que ocorrem no espaço organizacional – a fim de entender os múltiplos sentidos que atravessam o trabalhador e a organização e que afetos são produzidos nesse encontro.

No caso dos profissionais surdos, essas relações sociais são também interseccionadas por outros fatores, dentre eles o estigma, a desigualdade social, a inclusão-exclusão, a sua modalidade linguística gesto-visual, o fato de pertencerem a um grupo minoritário e seu modo peculiar de estar no mundo, seu *ethos*. De acordo com Bader Sawaia:

[...] a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, ele é produto do funcionamento do sistema (2001, p. 09).

Para os surdos, a comunicação em um código linguístico gesto-visual não só possibilita estar em relação como permite aprender a partir do partilhamento dessa experiência peculiar. Como qualquer outra relação, essa pode fazer disparar – além do já evidente exercício de poder entre surdos e não-surdos – disputas territoriais.

Como muito da produção de subjetividade sobre os surdos e sua língua ainda se inscreve em modelos clínicos cujos pressupostos tomam por base a ideia de um corpo defeituoso, tem-se a construção de um discurso – sob a égide da verdade científica – que segrega esse grupo dentro de certos limites sociais. Um desses limites pode ser percebido na ainda presente educação especial/inclusiva. Desse modo, o espaço educacional – particularmente o acadêmico – é constituído por uma contínua troca das subjetividades existentes dentro e fora dos mesmos. Do ponto de vista teórico, essa troca que coexiste no interior das instituições é nominada por cultura organizacional. Assim, “decifrar a cultura de determinada empresa torna-se uma questão empírica de localizar onde se encontram as unidades sociais estáveis, que cultura cada uma dessas unidades estáveis desenvolveu e como essas culturas separadas se misturam para formar um todo” (SCHEIN, 1984, p. 04).

Antes de adentrar na investigação pretendida, faz-se necessária uma breve captura histórica a fim de situar muitas das questões que atualmente vêm sendo reivindicadas pelas comunidades e militância de surdos brasileiras. Assim, vale ressaltar que, no Brasil, ainda é comum a produção da literatura acadêmica sobre os surdos estar atrelada aos *especialistas* – profissionais *autorizados* a falar do ponto de vista técnico e teórico. Claro que esse fato não é absolutamente inusitado, tampouco desqualifica o fazer acadêmico na área da surdez. Ademais, há muito que as categorias científicas cuidam de nomear diferentes fenômenos, sejam eles físicos, biológicos, psicológicos ou sociais. Somente nas últimas duas décadas é que podemos sentir um novo frescor com a produção de teses e dissertações pelos próprios surdos, principalmente nas universidades situadas ao sul e sudeste do país. Ainda assim, a impregnação do olhar que chamaremos *patologizante das deficiências* em geral e da surdez em particular, produziu um entendimento que focaliza, principalmente, a privação física ou sensorial em detrimento de aspectos como a construção das redes de socialidade, dos modos de subjetivação e das narrativas de si, a partir do uso de uma modalidade linguística bem distintiva.

Entender a constituição desta *patologização da deficiência* vem sendo uma das tarefas de Lilia

Lobo, pesquisadora da UFF (Universidade Federal Fluminense). Segundo ela, os *deficientes* foram considerados durante vários séculos como monstros, um “infortúnio de vidas cinzentas para a história e que se desvanec[iam] nos registros porque ninguém as considera relevantes para serem trazidas à luz”, existindo apenas como “algumas vidas em meio a uma multidão de outras, sem nenhum valor” (LOBO, *apud* GARCIA, 1999, p. 31). Seres *invisíveis* na história social.

Por volta do século XIX, as atenções se voltam para a hereditariedade, um elemento útil à manutenção da ordem social e que pode produzir o *dessemelhante* (LOBO, *apud* GARCIA, 1999). Nesta categoria serão incluídos, embora em diferentes graus, artistas, gênios, poetas e, é claro, os *deficientes* subdivididos em curáveis e incuráveis, treináveis e não-treináveis. Foi então necessário identificá-los<sup>18</sup> para que pudessem ser aplicadas técnicas e procedimentos de *regeneração*<sup>19</sup>. Esses *dessemelhantes* passam a ser a grande preocupação de psiquiatras, médicos legistas e antropólogos, não tardando para que essa ideia fosse também absorvida pelo discurso médico-pedagógico.

Carlos Skliar aponta que nas três últimas décadas, acentuou-se a concepção de um discurso sobre as práticas educacionais, “que entre outras razões, permite desnudar os efeitos devastadores do fracasso escolar massivo, produto da hegemonia de uma ideologia clínica dominante na educação dos surdos” (SKLIAR, 2001, p. 01). Na educação de surdos ainda prevalecem dois grandes modelos: o clínico e o socioantropológico.

O modelo clínico enfatiza as práticas discursivas e os dispositivos pedagógicos da patologia e da *deficiência*, propondo terapias para o desenvolvimento da fala e a *cura* da surdez. Já o modelo educacional com um viés socioantropológico opõe-se ao modelo clínico e enfatiza a “cultura surda”, a “comunidade surda”, a língua de sinais, dentre outros aspectos, como fundamentais para que uma nova política educacional para surdos se consolide. Esse será, inclusive, o modelo no qual nos apoiaremos na investigação proposta nesse projeto, uma vez que ele considera a subjetividade implícita na cultura organizacional no ambiente de trabalho, bem como a manutenção e transformação das crenças e atitudes que seus membros promovem.

Vale ressaltar ser o discurso socioantropológico o que ancora o movimento e as lideranças de surdos. Nele encontramos como palavras de ordem: o respeito a sua cultura, sua identidade e diferenciação linguística. Desse modo, o que podemos perceber é que “o que está mudando são as concepções sobre o sujeito surdo, as descrições em torno da sua língua, as definições sobre as políticas educacionais, a análise das relações de saberes e poderes entre adultos surdos e adultos ouvintes, etc.” (SKLIAR, 2001, p. 07).

Desse modo, não sendo mais interessante a expulsão para outro território (e sim a fixação no seu interior), o espaço social é esquadrihado a fim de criar espaços para diferentes submodos de vida para individualizar as pessoas marginalizadas, excluídas, ainda que dentro de um mesmo território (FOUCAULT, 1996). As diferenças são, então, resultado de separações instituídas, hierarquicamente traduzidas por padrões que negam positividade a quem deles se desvia, um fenômeno comumente observado no âmbito das organizações e que estão diretamente imbricados nas crenças e valores ressaltados por Schein (1984).

Ao refletir a estrutura do “eu” como construída socialmente pelo indivíduo em sua relação constante com o “outro”, numa permanente relação de alteridade, acreditamos que pertencer a um grupo de estigmatizados faz diferença no modo como a pessoa experimenta situações na vida cotidiana (GOFFMAN, 1988). Situações essas que nem sempre escondem a não-aceitação pela sociedade, de pessoas que possuem alguma marca de diferenciação, um estigma. De acordo com o

<sup>18</sup> Mais tarde, surgiram instrumentos mais sofisticados nessa identificação, como por exemplo, os testes de inteligência e de personalidade (GARCIA, 1999, p. 33).

<sup>19</sup> Um pouco antes do trabalho de Morel, vinha sendo bastante difundida na Europa a frenologia – estudo do caráter e das funções intelectuais humanas, com base na conformação do crânio (GARCIA, 1999, p. 32).



autor, o estigma emerge a partir da impossibilidade de um indivíduo corresponder às expectativas imputadas pela sociedade em função de alguma característica que o diferencia dos outros. Esse é um dos conceitos mais importantes na compreensão da invisibilidade e negligência por parte da maioria das instituições públicas e privadas em nosso país no que tange às pessoas surdas. Essa negação das demandas desse grupo social produz uma certa apatia por parte dos docentes surdos no ambiente das IES's pela ausência de uma dialogicidade que os tornem protagonistas de seu *savoir-faire*. Em contrapartida, a linha de fuga utilizada pelos profissionais surdos é avançar na direção de empreendimentos em que eles próprios se emancipam desse amordaçamento que a sociedade lhes impõe.

É nesse cenário que emergem diferentes subjetividades, produzidas e individualizadas, a fim de valorizar as ideias de cultura e identidade linguísticas que servem de artifício à institucionalização dos corpos, ao adestramento dos mesmos. Assim, no imaginário social ainda circula a ideia de que os surdos devem ser oralizados e não aprender a língua de sinais de seu país, pois dessa forma terão maiores oportunidades na sociedade.

Como qualquer outro sistema/código linguístico, as línguas de sinais diferem no mundo, apresentando inclusive muitas variações dialetais. Mesmo nos países com uma *mesma* língua áudio-oral oficial – caso do Brasil – as línguas de sinais são diferentes, o que aponta para a independência da produção em *senal* em relação ao sistema oral. Experimentos neurológicos<sup>20</sup> revelaram ainda que a produção da língua de sinais também é controlada pelo hemisfério esquerdo do cérebro, área considerada como a que governa a competência linguística daqueles que usam a língua oral. Embora outras pesquisas apontem que parte do hemisfério direito também é usado nessa função.

Recentemente, com as mudanças promovidas a partir da Lei nº 10.436/2002 e Decreto nº 5.626/2005, que tornam obrigatório o ensino de LIBRAS nos cursos de Licenciatura, tem ocorrido algumas modificações no cenário da educação de surdos e parcas ampliações do mercado de trabalho nas IES's em particular, espaço organizacional dessa investigação. Outras ações incluem tentativas de promoção de acessibilidade em diferentes espaços sociais que antes lhes eram totalmente negados. Entretanto, resta muito a fazer, pois tais práticas ainda estão distantes dos anseios das pessoas surdas, militantes ou não, seja nas grandes ou pequenas cidades brasileiras.

Entre essas iniciativas ocorridas em função da nova legislação, podemos citar a implementação do PROLIBRAS (Exame de Proficiência em LIBRAS), que ocorreu entre os anos de 2005 e 2015<sup>21</sup> e a criação das Licenciaturas em Letras/LIBRAS, iniciada em 2006 na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), e em Pedagogia Bilíngue, iniciada em 2006 no INES (Instituto Nacional de Educação de Surdos), chancelada pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

No caso do PROLIBRAS, imaginávamos um novo rumo, uma nova conexão, resultante de ações micropolíticas, fomentadas pelo movimento em favor de novas territorializações, o que infelizmente não ocorreu (ver CLAUDIO, 2010; GARCIA, 2011). Desse modo, a reivindicação por um lugar – um novo território – não necessariamente retira o surdo da situação de subordinação em relação aos ouvintes, pois a reboque da exigência de certificação pelo PROLIBRAS, está implícita a ideia de uma educação baseada em padrões biculturais. Como já demonstrado a partir de pesquisas, a certificação do PROLIBRAS pelos ouvintes não assegura que estes dominem os padrões culturais do grupo em questão. Como então assegurar uma educação bicultural? E mais, como assegurar uma aprendizagem e cultura organizacional nas empresas que têm surdos em sua equipe de profissionais? Assim, novos e velhos desafios se impõem aos profissionais surdos nas organizações. Como já

<sup>20</sup> Ursula Bellugi e Helen Neville demonstraram através de experimentos que o sinal pode ser “lido” mais acuradamente quando apresentado no campo visual direito (SACKS, 1990).

<sup>21</sup> Não sendo realizado nos anos de 2011 e 2012.



apontado por Skliar, a desconstrução de metanarrativas e a manutenção desse contraste binário mantêm o grupo de surdos ainda numa posição de submissão aos modelos ouvintistas. Conforme afirma o autor:

O fato de que os surdos não possam – e talvez nem queiram, em sua grande maioria – ser ouvintes ou ser como ouvintes, não parece ser um obstáculo para as representações dominantes na educação de surdos. Os únicos modelos, ou, pelo menos, os modelos fundamentais, presentes na escola são ouvintes: o tempo de interação e de identificação entre surdos de diferentes idades é escasso [...]; os adultos surdos, presentes na instituição, [ainda] estão isolados ou são levados a cumprir tarefas menores, longe das crianças; além disso, muitas crianças surdas [ainda] passam seu limitado tempo livre entre hospitais e clínicas, ou, simplesmente, com sua família ouvinte (SKLIAR, 2001, p. 20-21).

Tal fato não garante o pleno e espontâneo encontro com a língua de modalidade gesto-visual. Assim, a fala/oralização – palavra de ordem – produz transformações. Mas de que tipo são essas transformações? Gilles Deleuze e Félix Guattari (2005) afirmam que a subjetividade é produzida e consiste em uma forma de sujeição semiótica que garante a mais-valia econômica e a mais-valia de poder. Portanto, ela é social. Não há sujeito individual, nem original, há uma fabricação social de indivíduos normalizados através de padrões e estereótipos diversos delimitados como territórios identitários. Sonhos, desejos, necessidades, devaneios, narrativas são produções sociais que, para os autores, nada criam. Na verdade, eles reproduzem a lógica capitalística existente.

Assim, o aspecto processual da vida urbana, da vida empresarial, da vida escolar em toda a sua complexidade, cria condições para o inesperado. Esse por sua vez possibilita novos arranjos singulares. A eles Guattari (2006) chama de ações micropolíticas. O autor aponta o capital, o significante e o ser como três referentes capitalísticos. O capital impossibilita quaisquer outros modos de valorização, o significante faz calar as virtualidades infinitas das línguas menores e das expressões parciais e o ser é como um aprisionamento que nos torna cegos e insensíveis à riqueza e à multivalência dos diferentes modos de existências, dos diferentes “mundos-próprios”<sup>22</sup>.

Para Deleuze e Guattari, o par sujeito-objeto “oferecem uma má aproximação do pensamento. Pensar não é nem um fio estendido entre um sujeito e um objeto, nem uma revolução de um em torno do outro” (1993, p. 113). Assim, pensar é um acontecimento que se dá entre terra e território, dois conceitos distintos, mas inseparáveis. E é na interface entre esses conceitos que encontramos a ideia de fronteira. Fronteira, como experiência, que tanto pode restituir territórios a partir da terra ou desfazer territórios indo em direção da própria terra. A rigor, os autores pensam as noções de terra e território como dois componentes que, embora distintos, são inseparáveis. Portanto, terra e território são duas instâncias da territorialização. Assim, esse conceito leva os autores a proporem dois outros movimentos: desterritorialização (que vai do território a terra) e reterritorialização (que vai da terra ao território). Essas instâncias/movimentos estão interconectadas por dois processos inseparáveis: subjetivação e subjetividade. O primeiro parte do coletivo para o individual e o outro do individual para o coletivo. Essa conexão entre a construção da subjetivação e da subjetividade, Deleuze e Guattari (1995) nomeiam por agenciamento. Desse modo, os dispositivos de poder estão diretamente ligados aos agenciamentos, embora não os constituam. Esses são constitutivos do desejo que emerge

<sup>22</sup> Aqui o termo mundo-próprio foi propositalmente utilizado a partir do etólogo Jakob Von Uexküll (1982) para apontar para as diferentes formas de agir e de perceber o mundo. Para ele, todo organismo vivo que está no mundo tem um mundo-próprio que é a composição entre seu mundo-de-ação e seu mundo-de-percepção. O importante aqui é destacar que o mundo-de-ação e o mundo-de-percepção são distintos em todos os organismos. Logo, existem diferentes mundos-próprios e diferentes formas de agir e de perceber no mundo.

a partir dos movimentos de desterritorialização/reterritorialização (DELEUZE, 2003).

Em síntese, a subjetividade capitalística produz fluxos, narrativas e dialogicidades que atravessam as diferentes sociedades contemporâneas, independente do seu modo de produção. O capital, em sua imanência, intercepta diferentes modos de existência, imprimindo uma lógica baseada no referente, nas noções de identidade e semelhança, na homogeneização, na padronização e no controle. A subjetividade capitalística produz-se através de territórios e de seus movimentos de desterritorialização – as rupturas – e de reterritorialização – as capturas.

De acordo com Guattari (2006), os territórios capitalísticos correspondem à referência e ao reconhecimento em um determinado padrão, em uma subjetividade fechada em si mesma, em identidades. Esta subjetividade investe na sujeição pelo controle do signo através da produção de sentidos, de modelos. Estereótipos são produzidos de forma semelhante às linhas de montagem e incorporados nas existências particulares, modelando comportamentos, distribuindo as pessoas em identidades já reconhecidas, padronizando ações pelas representações. Este é um processo de homogeneização no qual as diferenças são distribuídas em identidades, idades, sexos, etnias, com comportamentos preestabelecidos e previsíveis. Tal processo consiste em um movimento de captura, de pasteurização, de banalização e de normalização da subjetividade produzida, caracterizando um determinado território.

Para Guattari (2006), representação e identidade são elementos inseparáveis que levam ao fechamento em territórios e implicam num imobilismo porque operam pela equivalência, quando tornam a fixar sujeitos em novos territórios – por vezes homogeneizados. Por isso, o autor aponta que o movimento não é só de captura. Têm-se um duplo movimento: o de uma produção de subjetividade que encontra cada vez mais com “grandes minorias” não “capturadas”, e o movimento de captura de uma produção de subjetividade que busca uma “inclusão” da alteridade, porém num claro movimento de reterritorialização.

Assim, esses movimentos de desterritorialização e reterritorialização podem ser encontrados no território organizacional. Uma das pesquisas que contemplam esse aporte conceitual é a de Geert Hofstede (1991) que vai diferenciar as organizações com valores baseados na feminilidade que buscam os princípios da igualdade, solidariedade e qualidade de vida, daquelas baseadas na competitividade, que o autor chamará de valores baseados na masculinidade.

Mary Douglas (1998) também pensará como os grupos minoritários se relacionam com os espaços organizacionais. Nesse sentido, a autora explica que, em determinadas instituições nas quais prevalece a competitividade, aqueles que são favoráveis aos grupos marginalizados são vistos como “ameaças” para a manutenção daquela estrutura organizacional. Para contornar essa situação, os membros de grupos minoritários são forçados a se retirar do espaço ou a permanecerem em situação de inferioridade. A autora afirma que tais características são vistas em lideranças organizacionais fracas.

Nessa pesquisa, a investigação pretendeu analisar a cultura organizacional instituída no território das IES's, públicas e privadas, compreendendo como os docentes surdos subjetivam a experiência de possível negação, silenciamento, invisibilidade frente aos docentes não-surdos. Na investigação proposta na presente pesquisa, utilizamos uma metodologia qualitativa baseada na Análise Narrativa Dialógica Emancipatória, usando como técnica de coleta entrevistas com docentes surdos em LIBRAS, que apresentaremos a seguir.

## Viés metodológico

No campo metodológico, especificamente no que tange à Análise do Discurso, Eni Orlandi considera que “as palavras não têm um sentido nelas mesmas, elas derivam seus sentidos das

formações discursivas em que se inscrevem” (1999, p. 43), ou seja, as narrativas. Desse modo, se torna imprescindível não somente perceber o conteúdo literal subjetivo do discurso da pessoa entrevistada, mas também entender qual é a dialogicidade implicada na construção do sentido que ela atribui. Esse fenômeno Michel Pêcheux denomina como formações/materialidades discursivas.

A primeira exigência consiste em dar o primado aos gestos de descrição das materialidades discursivas. Uma descrição, nesta perspectiva, não é uma apreensão fenomenológica ou hermenêutica na qual *descrever* se torna indiscernível de *interpretar*: essa concepção da descrição supõe ao contrário o reconhecimento de um real específico sobre o qual ela se instala: o real da língua (PÊCHEUX, 2008, p. 50, grifos do autor).

Mas o que será esse real da língua? De acordo com Deleuze e Guattari (2005), o real da língua está ligado ao contraste entre o enunciado e o conteúdo. Para os autores, o enunciado (a menor partícula de uma expressão/narrativa) e o conteúdo (o que é explicitado a partir da expressão/narrativa) estão interligados e constituídos pelos processos de desterritorialização/reterritorialização. Em poucas palavras, ao narrar sobre algo, vivo naquele instante um processo de desterritorialização/reterritorialização.

O que foi dito acima nos remete também à Análise do Conteúdo como ferramenta metodológica. De acordo com Laurence Bardin (2011), essa metodologia se baseia em técnicas descritivas do conteúdo da mensagem emitida pelo interlocutor. As mesmas são sistematizadas a partir da criação de categorias que possibilitem a compreensão do fenômeno comunicacional. Vale ressaltar que a Análise do Conteúdo, ao categorizar e quantificar os dados coletados, tenta tornar o discurso das áreas de ciências humanas e sociais mais próximo de pesquisas de cunho positivista. Nesse sentido, vale lembrar Thomas Kuhn que, em seu livro “A Estrutura das Revoluções Científicas” (1962), aponta para os problemas que o *savoir-faire* científico deve repensar.

Diante do exposto, nessa pesquisa procuramos um viés metodológico que caminhasse na intersecção desse debate: Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE). A mesma se baseia em uma interpretação “calcada na valorização da subjetividade [que] aponta a interação como característica principal de investigação e destaca a possibilidade de sua contribuição emancipatória. Ela pauta-se no estranhamento, no movimento, na ruptura, no inesperado” (OLIVEIRA *et al*, 2019, p. 14). Essa proposta metodológica também vai ao encontro da visão de Edgar Morin (1996) que traz uma reflexão profunda acerca do fazer científico, apontando para o rompimento de conceitos fixados que parte somente do geral para o particular e não ao contrário. Para o autor, é necessário nos voltarmos para a complexidade não só do pensamento humano, mas do quanto essa complexidade interfere nas relações humanas. Tais conceitos não podem ser reconstituídos apenas por uma visão interdisciplinar, mas sim por uma efetiva “religação de saberes”.

Para capturar os aspectos implicados no *savoir-faire* metodológico da ANDE, utilizamos como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada (THOMPSON, 1992) em LIBRAS com dez professores surdos, sendo escolhidos dois professores por região do país, um de instituição pública e um de instituição privada. Todas as entrevistas foram gravadas por programa de videoconferência com a devida autorização do entrevistado, via assinatura do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Todos os entrevistados e suas respectivas instituições foram mantidos em situação de anonimato para evitar quaisquer constrangimentos. Dessa forma, em substituição aos nomes dos entrevistados, utilizamos letras de A até J no destaque de suas falas. Como são poucos os professores surdos de LIBRAS por instituição, o gênero dos entrevistados também foi mantido em sigilo para não haver identificação dos mesmos. Segue abaixo quadro sintetizando as informações dos entrevistados:

REGIÃO	ESTADO	INSTITUIÇÃO
Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul (A)	( X ) Pública ( ) Privada
	Goiás (B)	( ) Pública ( X ) Privada
Norte	Amazonas (C)	( X ) Pública ( ) Privada
	Pará (D)	( ) Pública ( X ) Privada
Nordeste	Bahia (E)	( X ) Pública ( ) Privada
	Ceará (F)	( ) Pública ( X ) Privada
Sudeste	Rio de Janeiro (G)	( X ) Pública ( ) Privada
	São Paulo (H)	( ) Pública ( X ) Privada
Sul	Santa Catarina (I)	( X ) Pública ( ) Privada
	Rio Grande do Sul (J)	( ) Pública ( X ) Privada

### Síntese dos resultados obtidos

Todos os docentes entrevistados das instituições públicas são concursados. O professor G relatou que no começo de sua atuação não havia tradutor/intérprete de LIBRAS-Português no espaço institucional, o que gerava um bloqueio comunicacional. No concurso que ele prestou foram ofertadas quatro vagas para docentes de LIBRAS, a serem distribuídas igualmente nos dois campi da instituição. Dessa forma, o entrevistado afirma ter havido uma grande barreira na relação com os docentes não-surdos que, a despeito dos sete anos desse concurso, ainda está longe de ser sanada.

Por questões de políticas de verbas não tem como pedir mais intérpretes. Por isso, acabei desistindo de tentar solicitar intérprete nas minhas aulas. Eu já estava ficando muito adoecido com essa questão e a universidade teria que me auxiliar com afastamento. Nossa, não... Mas o problema principal é que, somado a essas políticas, temos a má formação dos intérpretes. Muito intérpretes reclamam de interpretarem sozinho as minhas aulas, mas eu só tenho quatro turmas. É muito pouco. Se fosse segunda, terça, quarta, quinta e sexta de manhã até noite seria muita coisa, mas são só quatro turmas... Reclamam de trabalhar só em quatro turmas. Realmente é difícil, mas a gente fica pensando, refletindo... Fico estressado e eu tenho diabetes. Aí minha glicemia sobe e fico pensando como que vai ser no futuro lidar com a ansiedade. [...] Eu já tenho uma idade mais avançada, não é fácil, a gente acaba ficando doente. Eu sou diabético há muitos anos, preciso não ligar mais para os intérpretes para evitar ficar mais doente (PROFESSOR G, 2021, 12:35-14:05)<sup>23</sup>.

Outro fator importante a ser ressaltado é que os docentes surdos das instituições privadas são, em geral, funcionários a mais tempo do que os das públicas. Isso se deve a alguns fatores estruturais divergentes entre essas duas esferas institucionais. No caso das instituições públicas de ensino a exigência de uma maior titulação para seu corpo docente já é bem comum há mais de duas décadas. Por isso, muitas delas abrem vagas para professor adjunto.

Com o Decreto nº 5.626/2005 passando a exigir a LIBRAS nos Cursos de Licenciatura, houve a necessidade de serem contratados professores com formação em LIBRAS pelas universidades. Porém, considerando que a maior parte dos surdos ainda vive uma situação de grande dificuldade para ingresso no Ensino Superior, no ano de 2005 tínhamos apenas uma doutora surda no Brasil: a Profa. Gladis Perlin, cujo doutorado concluiu em 2003. Como cumprir então a demanda

<sup>23</sup> A medida de tempo refere-se a minutagem inicial e final do referido trecho da entrevista gravada em videoconferência.

governamental?

Por conta da legislação, houve o aumento de vagas e uma grande corrida para preenchê-las pelos professores não-surdos, ficando mais uma vez profissionais surdos excluídos do mercado formal de trabalho.

Como já mencionado, entre 2005 e 2006, houve o início do PROLIBRAS, da Licenciatura em Letras/LIBRAS e da Licenciatura em Pedagogia Bilíngue. Com isso, vários surdos começaram seu ingresso no nível superior. Pensando nisso, a UFSC – que precisava montar o corpo docente para a recém-criada Licenciatura em Letras/LIBRAS – formalizaram por decisão do seu Colegiado, em 2004, que quatro profissionais surdos atuantes no movimento social desse grupo passassem direto da Graduação para o Doutorado. Assim, passados quatro anos, Ana Regina Campello, Karin Strobel, Patrícia Rezende e Rodrigo Rosso concluem o doutorado, passando a integrar a equipe docente do recém-criado Departamento de Letras/LIBRAS da UFSC. É importante salientar que atualmente, no Brasil, já contamos com 28 Doutores surdos, 144 Mestres surdos e um número não contabilizado de surdos Graduados.

Nesse período, a maior parte das universidades públicas optou por abrir editais de professor substituto de LIBRAS a fim de respeitar a normativa do Decreto ora em vigor. Em 2012, a UFRJ se tornou uma das primeiras universidades públicas a baixar o nível do concurso de Adjunto para Auxiliar, o que possibilitou o ingresso de professores surdos qualificados para a vaga, mas sem titulação de Doutorado. Isso foi seguido por diversas instituições públicas. Vale ressaltar que os cinco primeiros colocados nesse concurso eram professoras surdas.

No caso das instituições particulares, a titulação não é uma exigência tão grande, pois sua dinâmica de contratações é diferente. Assim, entre os entrevistados também é possível observar tal situação de ingresso, como mostra a tabela abaixo:

PROFESSOR	ANO DE INGRESSO	TIPO DE VÍNCULO
A	2017	Concursado (40h/DE)
B	2009	Celetista (12h)
C	2014	Concursado (40h/DE)
D	2012	Celetista (40h)
E	2014	Concursado (40h/DE)
F	2009	Celetista (20h)
G	2014	Concursado (40h/DE)
H	2008	Celetista (4h)
I	2013	Concursado (40h/DE)
J	2010	Celetista (4h)

Em relação à carga horária, os concursos de todos os professores de instituições públicas entrevistados foram para vagas de 40 horas semanais sob regime de Dedicção Exclusiva. No caso dos professores de instituições privadas, a carga horária varia muito, pois depende do quantitativo de turmas em que leciona. Nessa pesquisa, foram verificados três regimes principais de horas de trabalho no Estatuto das instituições privadas: horista, tempo parcial (no mínimo, 12 horas semanais) e tempo integral (no mínimo, 40 horas semanais)<sup>24</sup>. No caso dos professores H e J, por possuírem poucas turmas, acabam por ter mais tempo para se dedicar a outras atividades laborativas, como educação básica de surdos, cursos de LIBRAS externos à universidade e acessibilidade cultural. Já os professores B, D e F lecionam em mais de uma instituição privada de ensino superior. Embora todos

<sup>24</sup> Das cinco instituições privadas, duas não apresentam a forma de regime trabalhista em seu site.



os professores já tivessem experiência no Ensino Superior, vale ressaltar que os professores de instituições públicas já ministraram a disciplina de LIBRAS em instituições privadas, antes de ingressarem como servidores públicos.

No que tange especificamente à disciplina de LIBRAS, a maioria dos professores relata que seus alunos são majoritariamente ouvintes. Essa situação é um pouco diferente em relação aos professores que dão aulas na Licenciatura de Letras/LIBRAS e/ou Especializações com foco em educação de surdos e LIBRAS, pois afirmam ter um quantitativo mais equânime de alunos surdos e ouvintes. Alguns, como o professor A, chegam a ter mais de sete turmas de LIBRAS por período em diferentes Licenciaturas/Bacharelados. A respeito da dinâmica em sala de aula (materiais, conteúdo etc), grande parte dos professores relatou ter flexibilidade para modificar os conteúdos de acordo com a turma, embora sigam a ementa estabelecida pelo Departamento ao qual estão vinculados.

Trabalho com muito materiais visuais, seja no presencial ou no remoto, eu uso muitos vídeos. Veja bem, eu não começo a disciplina com o alfabeto manual. Para mim, a primeira aula tem que ser de configuração de mão [CM] para mostrar aos alunos que não aprendemos os sinais em LIBRAS através do abecedário. O alfabeto manual está inserido nas configurações de mão e eu mostro isso através de projeção de slide. Se a aula for presencial, também levo meus alunos para passeios. Por exemplo, se a aula vai de 13h às 16h, conversamos por meia hora e depois vamos passear juntos em um parque com um riacho, aí eu vou mostrando os exemplos através de treinamento visual e isso ocorre de maneira natural. Os alunos vão observando as árvores, os troncos, vão percebendo outras texturas, as folhas, as cores, o movimento... Às vezes temos 25 a 30 alunos em uma turma, aí formamos uma roda para conversar (PROFESSOR A, 2021, 20:20-22:45).

Ainda no que diz respeito às aulas, o professor A comentou que no período remoto teve um aluno na disciplina que era deficiente auditivo<sup>25</sup> não usuário da LIBRAS. Vale ressaltar que esse professor opta pela figura do tradutor/intérprete de LIBRAS-Português em suas aulas, o que a maioria dos entrevistados dispensa. Dessa forma, o professor utilizava a opção de legendas no Google Meet de modo a acompanhar a fala do tradutor/intérprete sem o conhecimento deste, a fim de saber se a dicção do profissional está clara para compreensão pelo aluno deficiente auditivo, pois sem uma dicção clara a legenda apresenta muitas falhas.

O professor A também afirmou que sua instituição possui apenas cinco professores de LIBRAS, responsáveis por atender a todos os cursos de Licenciatura e Bacharelado ofertados na instituição e em diferentes áreas de conhecimento. Nesse sentido, explica que “a disciplina de LIBRAS na minha instituição é de nível básico, mas participo como professor voluntário em algumas especializações em outras instituições e também dou palestras e formações em diferentes temas, tudo através do voluntariado” (PROFESSOR A, 2021, 09:45-10:15).

O professor A ressalta ainda que os professores de LIBRAS ficam restritos a comunicação entre si próprios em uma sala de professores dividida por todos eles. Os demais professores da instituição estão divididos em salas bem maiores com mais troca entre seus colegas de profissão. Tal situação difere bastante da estrutura organizacional da instituição do professor I que possui cerca de trinta professores surdos, em decorrência da Licenciatura em Letras/LIBRAS. Quando perguntado sobre as disciplinas, o professor I explicou que começou a carreira ministrando a disciplina de

<sup>25</sup> É comum que pessoas surdas se refiram aos “surdos” que não usam a língua de sinais como deficientes auditivos. Isso porque o surdo sinalizador – usuário da língua de sinais – tem uma visão de si como pertencente a um grupo social que possui uma cultura, uma identidade e uma língua próprios. Seu ethos é constituído por essa forma de estar no mundo. Daí o uso distinto entre deficiente auditivo (DA) ou Surdo.

LIBRAS nos níveis mais básicos, mas agora dá aula das disciplinas de LIBRAS mais avançadas como “Metodologia do Ensino de Língua de Sinais” e também de disciplinas como “Literatura Surda”. A esse respeito, o professor A ressaltou:

Eu dou aula prioritariamente de LIBRAS, mas hoje em dia também ministro as disciplinas de “Português como segunda língua” e “Educação Especial”, pois sou professor da área de formação pedagógica. Então dentro dessa área precisamos ter disciplinas como “Didática”, “Psicologia da Educação” e “História da Educação”, pois é uma área formativa. Também costumo ministrar “Metodologia do Ensino de Língua de Sinais” e “Tradução e Interpretação de LIBRAS” na especialização (2021, 11:50-12:45).

É interessante o uso que o professor A faz da palavra “formativa” em alusão ao fato de serem Cursos de Licenciatura, uma vez que os Cursos de Bacharelado possuem outro intuito que não é formar professores. Entretanto, atualmente vemos muitos bacharéis lecionando nas universidades. Dessa forma, muitos deles recorrem à disciplina de LIBRAS como disciplina optativa para complementar sua vivência acadêmica.

No caso da instituição do professor A e de outros que não possuem o Departamento de Letras/LIBRAS (grande maioria dos entrevistados), a LIBRAS é ofertada apenas em um período. Contudo, no caso da Licenciatura em Letras/LIBRAS, são aproximadamente cinco períodos de ensino de língua de sinais, o que pode oferecer ao aluno uma melhor formação nessa área. Entretanto, como a maioria desses Cursos ainda de uma maior adequação, nem sempre isso acontece, mas com certeza seu domínio dessa modalidade linguística é bem maior do que aqueles que apenas cursam a disciplina de LIBRAS por um semestre *de quatro meses*.

Outra situação enfrentada pelos docentes entrevistados é a dificuldade de participar de projetos de iniciação científica, extensão e pesquisa, bem como orientação de trabalhos de conclusão de curso. O professor B explica que muito disso se deve à dificuldade de agendamento de tradutores/intérpretes de LIBRAS-Português, em especial por sua instituição ter um corpo diminuto de profissionais. Entretanto, o professor D – também de instituição privada de ensino – tem vasta experiência na área de orientação com mais de vinte alunos concluintes da Graduação e explica que isso foi devido a muitas reivindicações de sua parte para conseguir um local de fala em sua instituição. Vale ressaltar que os entrevistados possuem diferentes graus de titulação. Dessa forma, quatro entrevistados são especialistas, dois são mestrados, um é mestre, dois são doutorandos e um é doutor. Quanto à área de formação primária, a maioria possui Licenciatura em Pedagogia e/ou Letras/LIBRAS. Porém, as Especializações, Mestrados e Doutorados são em diferentes áreas. Alguns deles possuem mais de uma Graduação.

Levando em consideração que apenas um dos docentes entrevistados é doutor, os demais não puderam ainda participar de orientações de Mestrado e Doutorado. Dessa forma, o professor I informou que já participou de coorientação de Mestrado e que pretende pleitear vaga para ingressar como docente efetivo nesse mesmo Programa de Pós-Graduação.

## Reflexões Finais

Como esse relatório é apenas uma prévia do que foi coletado nessa pesquisa, foram ressaltados alguns dados que com certeza são importantes nas narrativas dos entrevistados e que possuem intrínseca relação com as demais questões que fluíram na dialogicidade utilizada nas entrevistas, uma vez que a pesquisadora possui fluência na LIBRAS e não necessitou de tradutor/intérprete para intermediar essa relação.

Retomando algumas máximas conceituais, podemos afirmar que, como ressaltado por Schein (1984), a construção da cultura organizacional não é homogênea e sim atravessada por diferentes discursos que produzem intersecções muito distintas e, por vezes, parecem fragmentadas. Esses fragmentos, entretanto, compõem a heterogeneidade, o dentro e o fora, o incluído e o excluído, os grupos minoritários e majoritários, dentre outros binarismos.

Um dos aspectos que tentamos destacar foi a diferença entre a estrutura organizacional das IES's públicas e privadas. Entretanto, o que a pesquisa mostrou foi que, apesar das diferenças trabalhistas, pouco ou quase nada mudou para esses docentes. A maioria continua restrito apenas a aulas de LIBRAS sem ter todo seu potencial de conhecimento e qualificação aproveitado, como ocorre com os docentes não-surdos que, em geral, dão aula em duas ou mais disciplinas, além de participarem de atividades de pesquisa, o que é apontado como um dos eixos principais do Magistério Superior na Lei nº 4.881-A/1965: ensino, pesquisa e extensão. Com exceção de três professores surdos entrevistados, os demais só participam do ensino de LIBRAS e, em alguns casos, chegam a sete turmas por semestre.

Em linhas gerais, o que podemos afirmar é que as IES's, públicas e privadas, ainda estão sustentadas e mantêm uma cultura organizacional sem equidade e/ou igualdade para com os docentes surdos. Ressaltamos que o restante do material coletado nesse estágio de pós-doutoramento será apresentado sob a forma de artigos acadêmicos e apresentações em eventos científicos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

CLAUDIO, Janaina Pereira. *PROLIBRAS: representações sobre o uso e o ensino da LIBRAS*. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (orgs.). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 173-190.

\_\_\_\_\_. Um diagnóstico do trabalho, em busca do prazer. In TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: CAA, 1997, p. 21-40.

DELEUZE, Gilles. *Deux régimes de fous: Textes et entretiens 1975-1995*. Paris: Éditions de Minuit, 2003.

\_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e esquizofrenia – Volume 2*. 3ª reimp. São Paulo: Editora 34, 2005.

\_\_\_\_\_. *O que é a filosofia?* 1ª reimp. São Paulo: Editora 34, 1993.

DOUGLAS, Mary. *Como as Instituições Pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

GARCIA, Maria Izabel dos Santos. *Movimento Social dos Surdos: intersecções, atravessamentos e implicações*. Tese (Doutorado em Antropologia), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.



\_\_\_\_\_. *Fala Zé Mudo: aventuras e desventuras de uma trajetória*. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Práticas Sócio-Culturais), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1999.

GOFFMAN, Erving. *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1988.

GUATTARI, Félix. *Caosmose: um novo paradigma estético*. 4ª reimp. São Paulo: Editora 34, 2006.

HOFSTEDE, Geert. Value systems in forty countries: Interpretation, validation and consequences for theory. In: ECKENSBURGER, Lutz (org.). *Cross-cultural contribution to psychology*. Amsterdã: Swets & Zeitlinger, 1979.

LANE, Harlan. *A Máscara da Benevolência: a “comunidade surda” amordaçada*. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

MORIN, Edgar. *Ciência com Consciência*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

OLIVEIRA, Valéria Marques de; SATRIANO, Cecília Raquel; SILVA, Edneusa Lima. Análise Narrativa Dialógica Emancipatória em diálogo com Análise Narrativa, de Conteúdo e de Discurso. *Revista Valore, Volta Redonda*, 5 (Edição Especial), 2019, p. 5-21.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 1999.

PÊCHEUX, Michel. *O Discurso: Estrutura ou Acontecimento*. Tradução de Eni Orlandi. 5ª ed. Campinas: Pontes, 2008.

SATO, Leny. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderle (orgs). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002, p.31-49.

SACKS, Oliver. *Vendo vozes: uma jornada pelo mundo dos surdos*. São Paulo: Imago Editora, 1990.

SAWAIA, Bader. Introdução: Exclusão ou Inclusão perversa? In SAWAIA, Bader. (org.). *As artimanhas da exclusão: análise e ética da desigualdade social*. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 07-16.

SCHEIN, Edgar. Uma nova concepção de cultura organizacional. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, 1984.

SKLIAR, Carlos. Os Estudos Surdos em Educação: problematizando a normalidade. In: SKLIAR, Carlos (org). *A Surdez: um olhar sobre as diferenças*. Porto Alegre: Editora Mediação, 2001.

STROBEL, Karin Lilian. *Surdos: vestígios culturais não registrados na história*. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

THOMPSON, Paul. *A Voz do Passado*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

UEXHÜLL, Jakob Von. *Dos animais e dos homens*. Lisboa: Edições Livros do Brasil, 1982.



## PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NA AMAZÔNIA

**Brena Lohanny de Sousa Evangelista**

Universidade Federal de Roraima – UFRR  
brenalohanny@outlook.com

**Jaqueline Silva da Rosa**

Universidade Federal de Roraima – UFRR  
ja.q.s@hotmail.com

159

### RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos, podendo ser útil para identificar quem precisa de treinamento, promover pessoas, ajustar remunerações, fornecer *feedback* aos funcionários, dentre outros aspectos. Para que o desempenho possa ser medido, é necessário que as organizações estabeleçam as metas e objetivos a serem alcançados pelos colaboradores ou equipes, de acordo com os cargos, baseando-se no propósito organizacional. Portanto, esse estudo teve como objetivo indicar um modelo de avaliação de desempenho a uma empresa do setor de transportes de passageiros na Amazônia, tendo em vista que através de informações preliminares, a empresa não realiza uma avaliação formal e clara dos seus funcionários. Essa pesquisa teve abordagem qualitativa, com método de estudo de caso e se tratou de estudo descritivo. Para a coleta de dados realizou-se entrevistas em profundidade, com o auxílio de roteiros de perguntas abertas aplicados aos encarregados e colaboradores da empresa; para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. As evidências indicam que a empresa pesquisada não realiza uma avaliação formal do desempenho dos seus colaboradores, fazendo-a de maneira esporádica, sem esclarecer seus critérios e métodos, o que deixa seus funcionários não tão cientes da sua atuação e desempenho. Propôs-se um Modelo de avaliação de Desempenho, Escalas Gráficas, fases de implementação, como um projeto piloto, o qual a empresa, inclusive, irá testá-lo no início do ano de 2024, tendo a pesquisadora como coordenadora desse Projeto.

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Amazônia. Escalas gráficas.

### ABSTRACT

Performance evaluation is a management tool that allows the administrator to measure the results obtained by an employee or a group, in a specific period and area, and can be useful to identify who needs training, promote people, adjust remuneration, and provide feedback to employees. , among other aspects. So that performance can be measured, organizations must establish the goals and objectives to be achieved by employees or teams, according to the positions, based on the organizational purpose. Therefore, this study aimed to indicate a performance evaluation model for a company in the passenger transport sector in the Amazon, considering that through preliminary information, the company does not carry out a formal and clear evaluation of its employees. This research had a qualitative approach, with a case study method and it was a descriptive study. For data collection, in-depth interviews were carried out, with the help of scripts of open questions applied to the company's supervisors and employees; for data analysis, the content analysis technique was used. The evidence indicates that the researched company does not carry out a formal evaluation of the



performance of its employees, doing it sporadically, without clarifying its criteria and methods, which leaves its employees not so aware of its performance and performance. A Performance Assessment Model, Graphic Scales, and implementation phases were proposed, as a pilot project, which the company will even test at the beginning of 2024, with the researcher as coordinator of this Project.

**Key words:** Performance evaluation. People management. Amazon. Graphic scales.

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o modo como as empresas gerenciam seus funcionários passou a ser considerado um elemento de vantagem competitiva que possibilita contribuir no crescimento da organização; por isso, uma boa gestão de pessoas se torna necessária para o desempenho eficaz da empresa.

De Oliveira et al. (2018) destacam que planejar como as pessoas serão recrutadas e selecionadas de forma assertiva é essencial, assim como promover treinamentos para os iniciantes, e buscar desenvolver as pessoas que estão há mais tempo em uma empresa são fatores determinantes para o sucesso empresarial, não somente em termos de lucro, mas de referências em boas práticas de gestão. Sendo assim, não basta apenas fazer contratações assertivas, mas também é necessário treinar e aperfeiçoar o pessoal que está há mais tempo na organização.

De acordo com Gil (2019), as organizações enquanto conjunto de funções, tendem a definir o comportamento esperado de seus funcionários no decorrer de uma tarefa. Por certo, quando uma organização descreve um cargo, ela atrela as obrigações e responsabilidades que fazem parte desse cargo e que devem ser cumpridas pelo funcionário.

Dentro deste cenário, tem-se a avaliação de desempenho (AD), que segundo Marras (2016, p. 159) “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Para Robbins, DeCenzo e Wolter (2013) a avaliação de desempenho pode ser definida como uma interação formal entre o funcionário e seu superior, que acontece de forma periódica, com o objetivo de analisar e discutir o desempenho do funcionário, visando identificar suas fraquezas e forças, assim como oportunidades para melhorar e desenvolver suas habilidades.

Nos dias atuais, o modo como as empresas gerenciam seus funcionários passou a ser considerado um elemento de vantagem competitiva que possibilita contribuir no crescimento da organização; por isso, uma boa gestão de pessoas se torna necessária para o desempenho eficaz da empresa.

De Oliveira et al. (2018) destacam que planejar como as pessoas serão recrutadas e selecionadas de forma assertiva é essencial, assim como promover treinamentos para os iniciantes, e buscar desenvolver as pessoas que estão há mais tempo em uma empresa são fatores determinantes para o sucesso empresarial, não somente em termos de lucro, mas de referências em boas práticas de gestão. Sendo assim, não basta apenas fazer contratações assertivas, mas também é necessário treinar e aperfeiçoar o pessoal que está há mais tempo na organização.

De acordo com Gil (2019), as organizações enquanto conjunto de funções, tendem a definir o comportamento esperado de seus funcionários no decorrer de uma tarefa. Por certo, quando uma organização descreve um cargo, ela atrela as obrigações e responsabilidades que fazem parte desse cargo e que devem ser cumpridas pelo funcionário.

Dessa forma, é fácil compreender a importância de sistemáticas de avaliação para acompanhar o desenvolvimento das pessoas que fazem parte de uma organização. Tendo por base esses fatores, o presente trabalho investigou uma empresa roraimense que atua no segmento de transporte – que

chamou-se de Alfa, visto que segundo informações preliminares de seus colaboradores e gestores do setor administrativo, a empresa não possui uma prática de avaliações de desempenho formal de seus funcionários, o que causa falta de clareza do que a organização espera deles.

A empresa Alfa faz parte de um grupo econômico, que atua há 22 anos no estado de Roraima, sendo uma empresa privada do setor de transporte, realizando principalmente os serviços de transporte coletivo de passageiros, aluguel de veículos e fretamento. Atualmente, a empresa possui 180 funcionários, sendo 30 pessoas no setor administrativo, área onde a pesquisa foi realizada.

Portanto, esse artigo se propõe a indicar um modelo de avaliação de desempenho a uma empresa do setor de transportes de passageiros na Amazônia. Esse artigo está em 5 seções, sendo essa a Introdução, apresentando o tema, objetivo e caso de estudo. Na segunda seção, tem-se o Referencial teórico, o qual versou sobre Avaliação de Desempenho, e os pessoas envolvidas. Na terceira seção, apresenta-se os Procedimentos Metodológicos; por fim, na quarta seção, a Apresentação e análise dos dados, seguida das Considerações finais e Referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho se apresenta como uma ferramenta essencial na gestão dos Recursos Humanos, pois auxilia na tomada de decisões, progressão de carreiras e promoção de salários, além de promover feedbacks aos funcionários acerca do seu desempenho.

Vale destacar que a prática da AD não é uma novidade, qualquer organização ou pessoa que tenha empregados realiza, ainda que informalmente, algum tipo de avaliação. Entretanto, desde o fim da segunda guerra mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação do desempenho (GIL, 2019).

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 289) “as expectativas esperadas em relação às pessoas, tem se voltado mais fortemente para suas habilidades, para o seu desempenho e produtividade, e para o comprometimento e a motivação na organização”. Tendo em vista que o fator humano realiza um papel importante dentro de uma organização.

Segundo Leite et al. (2020), a AD permite analisar a atuação de cada colaborador tendo como comparação os objetivos descritos pela organização. Essa análise serve como parâmetro para julgar ou aprovar a competência e a contribuição dos colaboradores, para atingir os objetivos da organização.

Decerto, em todas as empresas existem a avaliação de desempenho das pessoas, ocorre que em alguns casos não há um programa formal, onde os objetivos não são claros e não há a prática de feedback assertivo. E, muitas vezes, os funcionários são advertidos pelos erros cometidos, e não são reconhecidos pelos acertos, situação que leva à criação de um ambiente pouco motivador. (PONTES, 2021).

Por isso, qualquer modelo de avaliação deve ser sistematizado, escrito e comunicado a respeito do que se pretende fazer, quais recursos devem ser investidos e quem serão os responsáveis, para posteriormente, serem implementados de forma consciente e equilibrada.

Segundo Pontes (2021 p. 29), um programa formal de AD tem como principais objetivos: a) Tornar dinâmico o funcionamento da empresa; b) Melhorias voltadas para a produtividade, a qualidade e a satisfação de clientes; c) Desenvolver pessoas; d) Melhorar as competências das pessoas e da empresa; e ) Estabelecer resultados esperados; f) Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados; g) Melhorar a comunicação entre níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo; h) Dar orientações sobre a atuação das pessoas,

buscando melhorias; i) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre as pessoas da equipe de trabalho; e j) Identificar talentos.

Vale destacar que nem sempre as empresas conseguem aplicar essa política de avaliação de forma correta e eficaz. Podem ocorrer falhas devido a escolha errada do método a ser aplicado, ou os indicadores de desempenho não estarem claros para ambas as partes. Pode acontecer de o avaliador não conseguir desempenhar seu papel, por não estar preparado para um feedback face a face, ou não conseguir enxergar os benefícios do método.

É importante que a avaliação seja feita levando em consideração as metas da empresa. Através de um programa de AD, uma organização tem a possibilidade de mensurar as metas atingidas pela equipe ou por cada colaborador, através de três campos (MARRAS, 2016):

**Campo dos resultados:** área que integra uma variedade de fatores, geralmente ligados às metas de trabalho predefinidas pela organização, e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo colaborador. Os resultados a serem avaliados podem ser expressos de duas formas distintas:

- **Quantitativamente:** quando o fator numérico está explícito na meta e no resultado que deve ser alcançado. Por exemplo, o número de peças fabricadas ou vendidas; o número de clientes atendidos durante a jornada de trabalho etc.

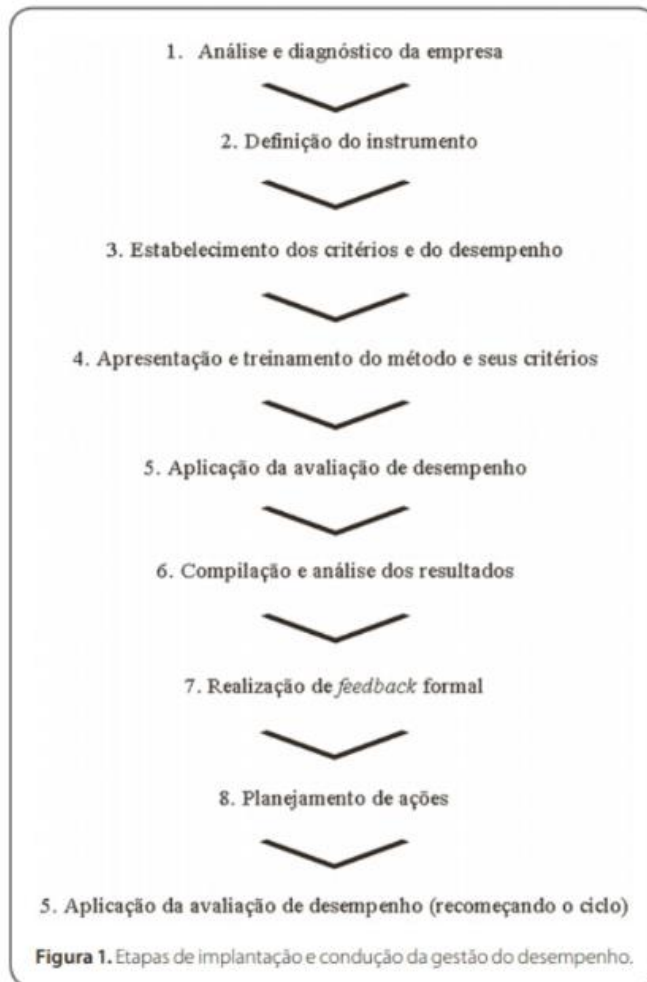
- **Qualitativamente:** quando os parâmetros da relação meta-resultado não são mensurados em termos numéricos, mas sim por características ou valores que definem a aceitação daquilo que foi prefixado. Por exemplo, produzir peças dentro dos padrões estabelecidos pelo cliente; realizar um bom atendimento ao público etc.

**Campo do conhecimento:** área em que a organização deseja conferir a bagagem de cognitiva do empregado. Normalmente é avaliado o grau com que o indivíduo assimila o nível de informações que lhe foi proposto, através de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como seu próprio conhecimento.

**Campo do comportamento:** é aquele em que a organização mensura os valores, atitudes e os comportamentos do empregado no exercício de sua função, relacionando-os a cultura da empresa e as responsabilidades que lhe são conferidas. Por exemplo, a maneira como um gerente consegue neutralizar um conflito com um cliente; a forma como um diretor recebe pessoas importantes etc.

Segundo De Oliveira et al. (2018) quando se planeja a implantação de um método de avaliação em uma empresa, é preciso respeitar algumas etapas para que a ferramenta seja realmente efetiva. Em resumo, as principais etapas que preveem a implantação e a condução da gestão do desempenho podem ser observadas na figura 1, a seguir:

Figura 1 – Etapas de implementação e condução da gestão do desempenho



Fonte: De Oliveira et al. (2018).

Contudo, caso seja verificado algum problema durante o processo, pode ser realizada a revisão do método utilizado, e, por esse motivo, a gestão de pessoas deve estar atenta tanto em seu planejamento, como na condução desse processo entre todos os envolvidos em uma organização.

### 2.2.1 Quem avalia o desempenho

Um método de AD pode envolver mais de um avaliador, por isso é importante conhecer os principais meios utilizados nas organizações, sendo eles: a) avaliação pelo gestor; b) autoavaliação; c) avaliação de subordinados; d) avaliação de pares; e) avaliação pelo cliente; e f) avaliação 360 graus. Assim como mostra a figura 2, a seguir:

Figura 2 – Formas de aplicação do processo de avaliação

Formas de aplicação do processo de avaliação	Avaliação pelo gestor
	Autoavaliação
	Avaliação de subordinados
	Avaliação de pares
	Avaliação pelo cliente
	Avaliação 360 graus

Fonte: Pontes (2021).

De acordo com Pontes (2021), a avaliação pelo gestor é a mais utilizada pelas empresas e oferece elementos confiáveis quando o avaliador trabalha próximo ao avaliado. Por outro lado, em empresas em que os líderes costumam ficar longe dos liderados (como no trabalho a distância), pode dificultar um *feedback* mais preciso do desempenho. “Todavia, não se pode negar que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que a torna inadequada quando se consideram os objetivos de toda a organização”. (GIL, 2019, p. 171).

A autoavaliação pode ser interessante, pois aumenta a participação do funcionário durante o processo, e é consistente quando a empresa oferece valores como autogerenciamento, autonomia e confiança aos seus funcionários. Esse tipo de avaliação, normalmente é complementada com a avaliação pelo gestor. Porém, a autoavaliação ainda não é um procedimento muito comum, pois exige amplo grau de abertura da empresa e de maturidade dos empregados. De modo geral, as pessoas têm condições de realizar uma autoavaliação, porém, é necessário que cada empregado possa fazê-la de maneira adequada, sem subjetivismos ou distorções pessoais. (GIL, 2019; PONTES, 2021).

A avaliação de subordinados é o processo pelo qual os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor, fornecendo *feedback* sobre sua liderança. É um modelo que exige bastante maturidade e confiança na relação. Permite ao avaliado a reflexão de como está sendo a sua liderança e se há algum ponto a ser melhorado. Porém, essa “avaliação invertida” apresenta alguns pontos negativos, podendo transformar-se em um mero canal de insatisfação, por onde os funcionários criticam a chefia, sem acrescentar aspectos positivos ao processo, o tornando algo banal (GIL, 2019; PONTES, 2021).

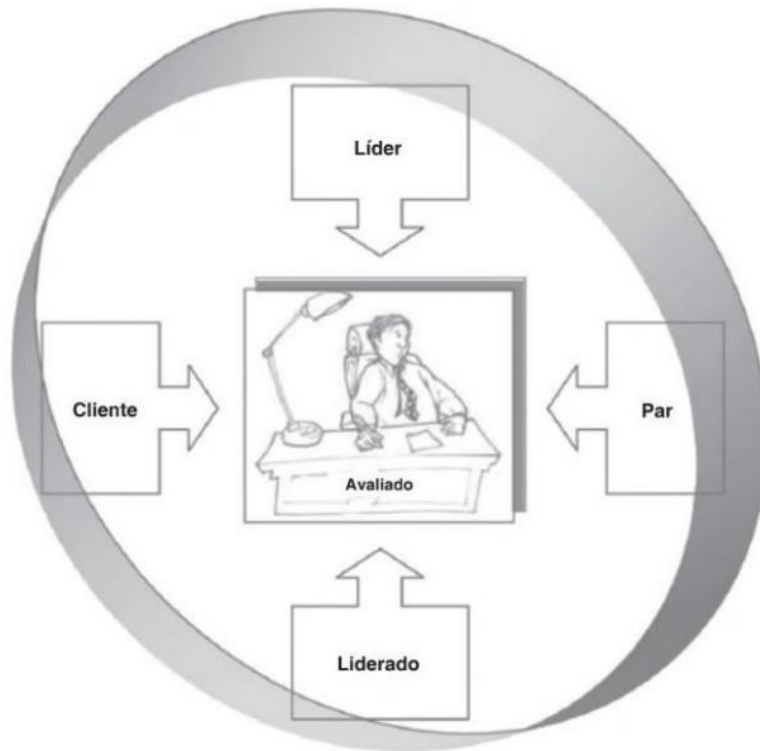
A avaliação por pares é realizada por funcionários que trabalham juntos, desempenhando funções semelhantes. Muitas vezes, os pares podem identificar habilidades interpessoais de seus colegas, bem como seus pontos fortes e pontos fracos, com mais exatidão que o superior. No entanto, essa avaliação deve ter caráter complementar, pois envolve pessoas que por ocuparem posições semelhantes na organização, podem ser consideradas concorrentes, e por esse motivo não agirem com coerência e honestidade na avaliação (GIL, 2019).

A avaliação pelo cliente pode ocorrer tanto pelos clientes internos, quanto pelos externos à organização. Em empresas comerciais e de prestação de serviços, é comum acontecer a avaliação do desempenho dos funcionários logo após o término do atendimento, por meio de questionários manuais ou registradores eletrônicos. Também, há empresas que consideram as avaliações dos seus fornecedores como parte do processo avaliativo, normalmente esse tipo avaliação está ligada à implantação de programas de controle de qualidade (GIL, 2019).



Já a avaliação 360 graus, segundo Pontes (2021) procura reunir em um único processo todos os tipos de avaliação. Como mostra o quadro a seguir:

Figura 3 – Formato da Avaliação 360 graus.



Fonte: Pontes (2021).

Esse modelo de avaliação tem como finalidade tornar o processo mais completo, uma vez que são informações obtidas por várias fontes, tanto do ambiente interno da organização, quanto do ambiente externo (clientes). As informações são coletadas de diferentes níveis: líderes, superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos.

### 2.2.2 Métodos de avaliação de desempenho

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho dos funcionários nas organizações, destacam-se os seguintes: a) Relatórios; b) Escalas gráficas; c) Incidentes críticos; d) Comparativo; e) Escolha forçada; e f) Competências.

De acordo com Gil (2019, p. 174), “os relatórios constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Além de apresentarem a vantagem da rapidez, os relatórios favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida.” Porém, essa prática apresenta vários aspectos negativos: são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvidas quanto ao significado dos termos utilizados e dificultam a análise e apresentação dos dados obtidos.

Portanto, para conceder certa padronização, pode ser solicitado aos supervisores que elaborem o relatório a partir de uma lista de observações dirigida, como mostra a figura 4 a seguir:

Figura 4 – Exemplo de lista de observação dirigida

**INSTRUÇÕES:** Descreva o desempenho de seu funcionário, utilizando as linhas abaixo. Procure utilizar frases claras, curtas e precisas.

1. Quanto à rapidez e perfeição com que executa suas tarefas:
2. Quanto ao relacionamento com a chefia e os colegas:
3. Quanto à capacidade para criar coisas novas:

Fonte: Gil (2019).

O método das escalas gráficas consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam as variáveis que estão sendo avaliadas (conhecimento, assiduidade, proatividade etc.), e as colunas o grau de avaliação (ótimo, bom, regular, fraco, por exemplo), assim como mostra a figura 5 a seguir. Esse é o método de avaliação mais utilizado nas empresas brasileiras, pois proporciona resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios, e de maneira mais simples (GIL, 2019; DE OLIVEIRA et al., 2018).

Figura 5 – Escala gráfica

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____		Data: ____/____/____		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Gil (2019).

De acordo com Marras (2016), o método de incidentes críticos foca a atenção do avaliador em comportamentos extremos de quem está sendo avaliado, considerando comportamentos adequados ou inadequados, sem analisar especificamente traços de personalidade. De modo geral, a montagem desse sistema é simples e leva em conta duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve analisar o desempenho do funcionário. Conforme a figura 6 a seguir:

Figura 6 – Exemplo de método de incidentes críticos

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do funcionário:			
Cargo:		Data de admissão:	
Seção:		Depto.:	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	x
É pontual	x	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	x
É empreendedor	x	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Fonte: Marras (2016).

O método comparativo utiliza análises comparativas entre dois empregados, ou entre o empregado e o grupo em que ele trabalha. Os critérios são estabelecidos e, a partir disso a comparação é feita, podendo determinar onde o colaborador se localiza, no nível superior ou inferior da média do grupo, e logo em seguida, compará-lo com o grupo em que ele atua e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um (MARRAS, 2016; DE OLIVEIRA et al., 2018).

O método da escolha forçada segundo Gil (2019 p. 176), “consiste em avaliar o desempenho dos funcionários mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual.” O avaliador recebe formulários organizados em blocos de frases, e em cada bloco, ele deverá forçadamente escolher frases que melhor se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Porém, esse modelo de avaliação obriga (força) o avaliador a escolher frases que muitas vezes não se encaixam perfeitamente no desempenho do funcionário. (MARRAS, 2016). Observe a figura 7 a seguir:

Figura 7 – Exemplo do método de escolha forçada

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um “X” na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	X
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	X
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	X
Cumprir o horário de trabalho	
É confiável	

Fonte: Marras (2016).

Tem-se, ainda, o método de avaliação por competências. O termo competência é utilizado para definir o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos possuem, também conhecido pela sigla CHA. O conhecimento corresponde ao saber que a pessoa adquiriu ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao uso produtivo do conhecimento, ao saber aplicá-lo em ações. A atitude se refere ao comportamento, como a pessoa age em determinada circunstância. (SILVA et al., 2018). Esse método de avaliação se refere à definição e formalização de um agrupamento de competências que a organização espera de seus colaboradores, e utiliza minuciosamente como medida para trabalhar suas pessoas. (FERNANDES, 2013).

Portanto, viu-se que existem métodos de AD disponíveis na literatura, e que se propõe a mensurar o desempenho dos colaboradores. Assim, cada organização deve adotar o método que mais se encaixa a sua cultura organizacional e as suas necessidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa teve abordagem qualitativa, que segundo Yin (2016), esse tipo de estudo apresenta 5 características, sendo elas: a) estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; b) representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; c) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; d) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e e) esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

A pesquisa realizou o método de estudo de caso, que segundo Yin (2015, p. 18), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real.”

Também, possui caráter descritivo, que segundo Danton (2002) é o ato de observar, registrar e analisar os fenômenos, sem manipulá-los. Tendo como finalidade descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, e sua relação com outros fenômenos.

A população analisada foram os encarregados e subordinados do setor administrativo da empresa Alfa. Ao todo, 10 pessoas participaram da pesquisa, sendo 4 encarregados e 6 subordinados, escolhidos através de uma Amostragem Aleatória Simples, por meio de sorteio. Destaca-se que a empresa possui 180 funcionários, sendo 30 do setor administrativo. A população excluída da análise foram as pessoas com menos de 18 anos (como jovens aprendizes), não podendo ser imigrantes, indígenas e quilombolas.

Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas em profundidade, com auxílio 2 de roteiros de questões abertas (voltado aos encarregados e voltados aos colaboradores). Entrevistas em profundidade segundo Duarte e Barros (2006, p. 62), “é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.”

A seleção dos entrevistados aconteceu através de sorteio, sendo sorteados 4 funcionários do cargo de chefia, e 6 subordinados, totalizando uma amostra de 10 pessoas (do total de 30); esse número de entrevistados não foi expandido, uma vez que ocorreu a saturação dos dados.

As entrevistas foram realizadas com auxílio de roteiros de questões abertas, aplicados em abril de 2023. Esses roteiros foram adaptados de Bravo (2018), Cunha (2019) e Ogliara (2020). Esses autores tinham como objetivo contribuir com a gestão estratégica de recursos humanos, através da implementação da gestão de desempenho e da avaliação de desempenho nas organizações.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977 p. 42) é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos.”

Essa abordagem tem como objetivo efetuar conclusões lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens levadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

##### 4.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDICADO À EMPRESA ALFA

Analisando as informações obtidas através das entrevistas aos encarregados e colaboradores, viu-se que a empresa Alfa não realiza uma avaliação de desempenho formal dos seus funcionários, exercendo-a de forma esporádica, quando há uma necessidade de *feedbacks* pontuais. Notou-se que os encarregados avaliam seus subordinados através de critérios específicos para cada função, levando em consideração o nível de obrigações de cada um. Porém, esses critérios não são devidamente esclarecidos aos colaboradores, o que por vezes causa dúvidas em relação à aferição de seu desempenho.

No decorrer das entrevistas, todos os participantes concluíram que esse processo de avaliação pode não suprir as necessidades e expectativas dos dois públicos – colaboradores e encarregados, e deveria ser melhorado. Além disso, todos os entrevistados afirmaram que seria benéfico para a organização aderir a um modelo formal de avaliação de desempenho, para que os dois grupos possam ter mais clareza na relação líder e liderado através de *feedbacks* consistentes, e melhor definição das competências, metas e objetivos esperados.

De acordo com a opinião dos encarregados entrevistados, essa avaliação deveria acontecer de forma direta do líder para o liderado, podendo ser complementada com uma autoavaliação do colaborador. A grande maioria acredita que a performance do chefe também poderia ser avaliada; porém, há quem acredite que essa avaliação não seja ideal pela falta de maturidade.

Na visão dos colaboradores entrevistados, a avaliação deve acontecer do modelo tradicional do chefe para o subordinado. A grande maioria acredita ser válida a autoavaliação; outros acreditam que os colaboradores não têm discernimento ou maturidade para se autoavaliar.

Acerca da periodicidade que essa avaliação deve acontecer, a maioria dos líderes opinaram por ser mensal; já os liderados, em sua maioria, acreditam que a avaliação deve ocorrer semestralmente.

Diante do exposto, e tendo como base o pensamento de autores da área de recursos humanos, como De Oliveira et al. (2018), é necessário que a empresa faça um mapeamento de toda sua estrutura organizacional, levando em consideração a maturidade de seus empregados, antes de definir e implantar um sistema formal de AD. Portanto, ao pesquisar e analisar as informações da empresa Alfa, foi possível compreender que a empresa, por não ter um roteiro de avaliação definido e estruturado, ainda deve amadurecer acerca do assunto.

Portanto, inicialmente, é indicado que a empresa introduza a avaliação formal de desempenho de modo tradicional, do líder para o liderado, através do método de escala gráfica, para que a empresa vá se adaptando ao método mais simples, e não haja um impacto muito grande na organização, causando o efeito rebote. (Após a empresa atingir certo grau de maturidade, podem amadurecer a ideia da autoavaliação ou avaliação do gestor, como sugerido nas entrevistas, e aderir a outro método de aplicação, mas por enquanto não é recomendado).

Contudo, apesar de ser indicado a avaliação direta feita pelo líder, deve haver um espaço/opportunidade para o avaliado expor sua opinião acerca do seu desempenho, podendo vir a expor suas



limitações ou dificuldades acerca de algum processo, ou sanar eventuais dúvidas que no dia a dia não consiga ter tido oportunidade.

É indicado, inicialmente, que a empresa realize a avaliação formal em períodos mais curtos, a cada 6 meses, para seu pessoal ir se adaptando, até que se consolide na cultura da organização, e todos possam compreender que a avaliação é referente a execução do seu trabalho, e não de natureza pessoal, e que trará benefícios não apenas à organização, mas a eles, também.

Acerca dos critérios que serão utilizados para avaliação, é importante que o setor de recursos humanos trabalhe em conjunto com cada líder de equipe, e juntos, possam definir os critérios exigidos para cada função; afinal, o chefe de cada setor tem mais conhecimento acerca das competências que são essenciais na sua equipe. Contudo, é possível visualizar um modelo inicial indicado, por meio da Figura 8 a seguir.

Para uma boa aplicação da avaliação e do processo de feedback, é indicado que sejam oferecidos cursos aos avaliadores e avaliados, sobre como conduzir essa interação formal de maneira satisfatória, sem subjetivismo e unilateralidade. Além disso, a empresa deve tomar decisões assertivas mediante os resultados da avaliação, buscando desenvolver melhor seu pessoal através de cursos/aperfeiçoamento, melhoria na comunicação etc. E, para auxiliar nesse sentido, a empresa pode utilizar de suas parcerias com instituições do sistema S, como Sest Senat, Sesc e Senac para obter cursos e capacitações.

A empresa deve explicitar aos funcionários o seu modelo de avaliação, critérios a serem considerados, periodicidade e a finalidade das avaliações, para que todos fiquem cientes.

Figura 8 – Escala gráfica indicada à empresa Alfa

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome:			Data:		
Departamento/Seção:			Cargo:		
Avaliação	Muito bom	Bom	Regular	Suportável	Muito fraco
<b>Fatores</b>					
Conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece bem seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece-o suficiente.	<input type="checkbox"/> Apresenta lacunas no conhecimento do trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	<input type="checkbox"/> Não conhece bem seu trabalho. Recorre frequentemente ao chefe e aos colegas.
Produção	<input type="checkbox"/> Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	<input type="checkbox"/> Corresponde sempre ao nível requerido.	<input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências mínimas.	<input type="checkbox"/> Às vezes fica abaixo do nível exigido.	<input type="checkbox"/> Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
Qualidade	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é sempre perfeito. Não há o que melhorar.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	<input type="checkbox"/> A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
Relacionamento	<input type="checkbox"/> Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas. Nunca cria problemas.	<input type="checkbox"/> Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas apresenta algumas falhas.	<input type="checkbox"/> Em contato com as pessoas frequentemente cria problemas de relacionamento.
Adaptação a novas tarefas	<input type="checkbox"/> Adapta-se facilmente a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	<input type="checkbox"/> Não apresenta problemas ao executar uma nova tarefa.	<input type="checkbox"/> Após algum tempo passa a executar satisfatoriamente as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas dificuldades ao executar novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Só consegue executar uma tarefa às custas de grande esforço.

Fonte: Gil (2019).

Esse é o modelo de Escala Gráfica proposto à organização, visto que se apresenta de maneira mais ampla que as tradicionais; por isso, é mais vantajosa à medida que esclarece o significado de

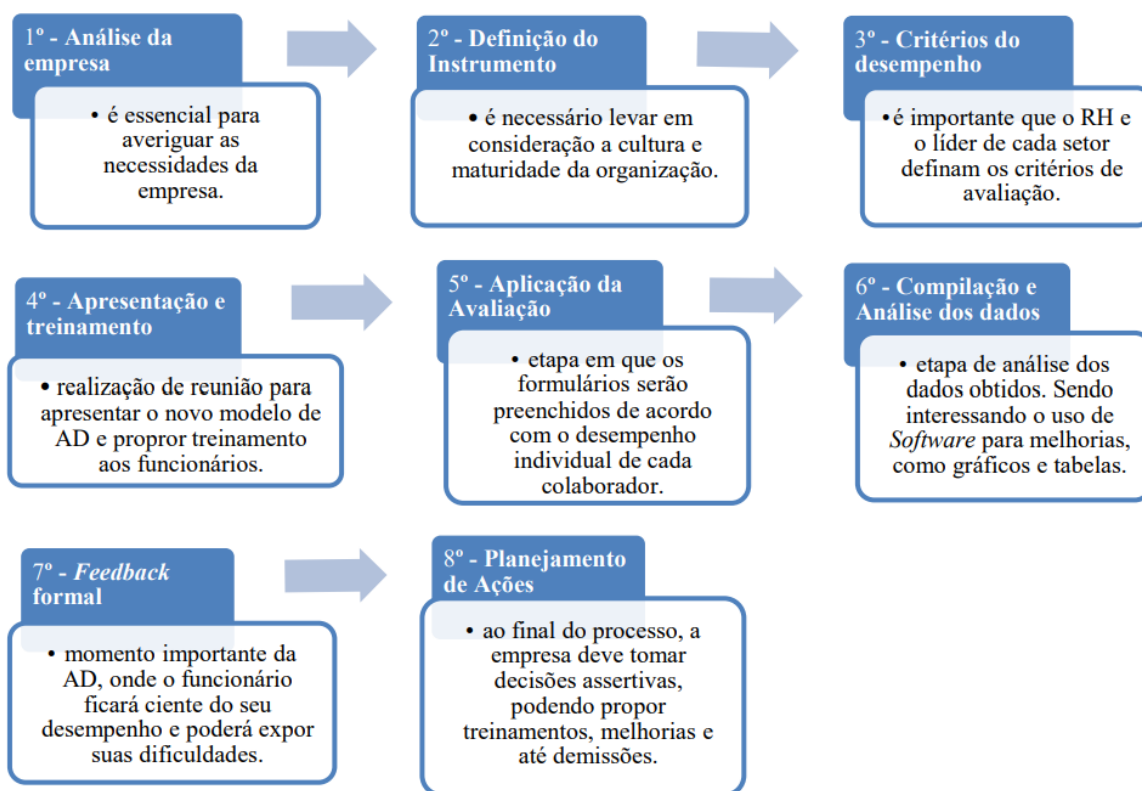
cada categoria, sendo capaz de deixar a avaliação mais precisa e explicativa para o avaliado e avaliador.

Trata-se de um modelo simples e relativamente fácil de ser construído, por isso há uma larga aceitação no mercado durante muitos anos. É baseado na avaliação de um conjunto de fatores determinantes que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, como: conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade. (MARRAS, 2016).

#### 4.2 Fases de implementação do sistema formal de avaliação

Para que a avaliação de desempenho ocorra de maneira eficaz, é necessário seguir algumas fases de implementação, como mostra o fluxograma a seguir, descrevendo as 8 fases essenciais:

Figura 9: Fluxograma – Fases da implementação da AD.



Fonte: Elaboração própria.

Este processo deve ser esclarecido a todos que participarão da avaliação, para que não haja dúvidas em relação aos métodos, aplicação e sua finalidade.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizou-se um levantamento sobre os métodos de AD disponíveis na literatura, e viu-se que existe uma gama de modelos avaliativos, englobando desde Relatórios, Escalas gráficas, Incidentes críticos, Comparativo, Escolha forçada e Competências.

O processo de avaliação de desempenho realizado no setor administrativo da empresa Alfa atualmente, pode ser descrito como um processo informal de avaliação, não sendo o mais indicado para a empresa, tendo em vista não ser estruturado, padronizado e transparente.

Outrossim, o objetivo desse trabalho foi propor um modelo de avaliação de desempenho formal ao setor, a partir das necessidades e preferências observadas na pesquisa. Após realizar essa análise, apresentou-se um modelo formal de avaliação de desempenho, conforme demonstrado na seção anterior.

Reforça-se que o modelo de avaliação indicado nesse estudo faz menção às Escalas gráficas, sendo o modelo mais utilizado pelas empresas brasileiras, por proporcionar resultados confiáveis de maneira simples, através de formulários predefinidos. O formulário indicado à empresa é mais eficiente que os convencionais, pois apresenta a vantagem de ser autoexplicativo, facilitando a avaliação e o *feedback*.

Decerto, é fundamental se ter formas sistemáticas de avaliar o desempenho dos colaboradores, uma vez que se ter um sistema de AD formal, traz benefícios como melhorar o entendimento das metas e objetivos da organização, esclarecer o que a empresa espera de cada pessoa, propor ao funcionário uma reflexão acerca de suas entregas, e dar oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, além de auxiliar a chefia na tomada de decisões.

Quanto às limitações da pesquisa, por ser qualitativa com o auxílio de roteiro de perguntas abertas, é preciso que as pessoas invistam seu tempo nela e revelem seu próprio ponto de vista acerca do assunto, compartilhando da sua própria privacidade. Quanto ao estudo de caso, é necessário ter capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – fatos, entrevistas, observações etc. E, apesar de ser descritiva, esse processo não consegue abarcar plenamente todas as informações observadas no ambiente de estudo, devido ao processo inevitável de seleção, devendo o pesquisador definir o que registrar.

Acerca das dificuldades da pesquisadora, um ponto foi a condução das entrevistas, muitas vezes sendo necessário complementar as perguntas para obter as informações necessárias dos entrevistados; outro ponto foi a falta de tempo de alguns entrevistados, precisando remarcar algumas entrevistas para outro dia ou horário.

Quanto às indicações de estudos futuros, indica-se a pesquisa dos desafios e dificuldades que podem ser encontradas no processo de avaliação de desempenho formal.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1977. 225 p.

BRAVO, Vera Lúcia Jesus Pinto. *Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho numa empresa de Desenvolvimento de Software. Relatório de estágio: Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos – Universidade de Porto*. Portugal, 2018. 105 p.

CUNHA, Sandrina Raquel Vicente. *Desenvolvimento de uma Proposta para um Sistema de Gestão de Avaliação de Desempenho num setor de Produção numa Indústria Metalomecânica. Relatório de estágio: Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos – Universidade de Porto*. Portugal, 2019. 159 p.

DANTON, Gian. *Metodologia Científica*. Minas Gerais: Virtual Books Online, 2002. 23 p.



DE OLIVEIRA, Luana Yara Miolo et al. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 225 p.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006. 408 p.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 254 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2019. 321 p.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008. 386 p.

LEITE, Ygor Gean dos Santos et al. A Avaliação de Desempenho como Estratégia de Desenvolvimento de Pessoas e Diminuição da Rotatividade: Um estudo sobre uma empresa do ramo de Bebidas na cidade de Manaus-AM. **X Congresso Brasileiro de Engenharia e Produção – ConBRepro**. Manaus, 2020. 9 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 15ª edição. São Paulo: Saraiva. 2016. 352 p.

OGLIARA, Márcio. Implementação de Práticas de GRH: A Avaliação de Desempenho em Três Estudos de Caso. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. 214 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos. Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 14ª edição. São Paulo: LTr, 2021. 231p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A; WOLTER, Robert. **Fundamentos de Gestão de Pessoas**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013. 154 p.

SILVA, Camila Silvana Souza e et al. O papel da “Avaliação de Desempenho por Competências” no estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.8, n.1, 2018. 69-90 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015. 211 p.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016. 369 p.



## RELIGIÃO, RELIGIOSIDADE E ESPIRITUALIDADE: A IMPORTÂNCIA DA INSERÇÃO DO TEMA NA GRADE CURRICULAR DO CURSO DE PSICOLOGIA

**Beatriz Rocha Vieira<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade Sul Fluminense –  
biarocha46@gmail.com

**Filipe da Silva<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Faculdade Sul Fluminense –  
filipesilva18@fasfsul.com.br

### RESUMO

A presente pesquisa, elucidada sobre a significância que a dimensão espiritual apresenta na vivência humana, sendo assim, de grande importância que os psicólogos sejam capacitados para acolher o tema na prática clínica quando abordado pelo cliente. A dimensão noética influencia o homem na forma como ele lida com suas questões, em sua relação com o outro, em sua compreensão de mundo. Assim, o psicólogo precisa ser capacitado para enxergar o ser humano em todas as suas dimensões e seus atravessamentos. Diante disso, é de grande relevância que a capacitação dos psicólogos para lidar com a espiritualidade do cliente se inicie na graduação. O objetivo da pesquisa foi explanar sobre a forma como os cursos de formação em psicologia tem tratado os temas ao longo da formação dos psicólogos, tendo em vista, a grande atuação que tais fenômenos desempenham diante da subjetividade humana. Como metodologia empregada nessa pesquisa, tem-se por referência a coleta de dados baseados em artigos, livros, dissertações e teses, que discutam sobre a religião, religiosidade e espiritualidade no contexto da prática clínica e seus atravessamentos na formação do homem. Incluindo, ainda, visitas à *websites* e espaços virtuais que discutam tais temas e contemplem o público-alvo dessa pesquisa. Levando em conta os atravessamentos acarretados por crenças e a influência exercida por elas na existência humana, não existe a possibilidade de se estabelecer a relação terapeuta x cliente se o psicólogo não for capacitado para lidar com todas as dimensões que compõe o sujeito. Através dessa compreensão, fica evidente que os cursos de formação em psicologia falham em não dar a atenção que a dimensão espiritual exige. É importante se atentar ao fato de que a capacitação profissional necessita iniciar na graduação, onde preconceitos precisam ser quebrados e novos conceitos são formados.

**Palavras-chaves:** Espiritualidade; Religião; Religiosidade; Psicologia; Psicoterapia.

### 1 – Introdução

O seguinte artigo versa sobre a importância que os temas religião, religiosidade e espiritualidade adquirem ao longo do processo terapêutico. Estudos recentes apontam a existência de uma relação entre saúde física e mental e pessoas que praticam algum tipo de fé e usam suas crenças de forma positiva. Estudos científicos relacionados à religiosidade/ espiritualidade vem crescendo de



modo expressivo na contemporaneidade. (CUNHA e SCORSOLINI-COMIN, 2019).

A comunidade científica está sempre em busca de novas descobertas e explicações para as mais diversas situações, porém, todos os estudos realizados estão sempre voltados para, de alguma forma, entender o ser humano na sua forma mais pura. Diante disso, compreender a espiritualidade humana torna possível aproximar-se da essência do homem. A religião e a espiritualidade desempenham um papel de grande influência no modo de pensar, agir e na tomada de decisão nas mais diversas situações cotidianas dos brasileiros (EGG-SERRA A. P. *et al*, 2022).

Dessa forma, é necessário que profissionais de saúde também deem a devida importância ao tema, visto que, somos seres espirituais em busca do divino em suas mais variadas formas. Essa condição é inerente ao homem, deste modo, é impossível separar o homem de sua fé. Portanto, é preciso enxergar o homem como um todo e tratá-lo em sua totalidade e singularidade.

É importante que os temas religião, religiosidade e espiritualidade sejam compreendidos, de forma que fique claro como os conceitos se diferenciam um do outro e entenda-se suas especificidades. Entender a importância de tais temas contribui para a compreensão acerca da totalidade da existência humana durante o processo psicoterapêutico. Para Ribeiro (2009), o processo terapêutico e a busca da espiritualidade têm por finalidade guiar a pessoa humana ao encontro da relação Eu-Tu consigo mesma, para que se possa contemplar a beleza de ser Pessoa.

Diante do exposto se faz necessário enfatizar como grande parte dos cursos de psicologia não oferecem em sua grade curricular uma disciplina capaz de preparar seus alunos para a abordagem, de forma ética e responsável, dos temas religião, religiosidade e espiritualidade na prática clínica. Egg-Serra *et al*, (2022, p.15) esclarecem que:

Se desejarmos, portanto, que o profissional da psicologia esteja preparado para lidar com o sujeito em sua totalidade, é necessário, por conseguinte, que sua formação proporcione abertura para o encontro com as mais diversas formas de expressão desta dimensão humana.

Frente a indispensabilidade comprovada cientificamente de tais temas na existência humana, se faz necessário que os cursos de psicologia passem a referir-se ao tema com a devida significância que ele exige, capacitando seus formandos para que quando tais assuntos forem trazidos à terapia pelo cliente, eles possam conduzi-los de forma respeitosa e livres de preconceitos.

O objetivo geral desse artigo busca ampliar a relevância do estudo da espiritualidade nos cursos de psicologia, visando demonstrar a importância da compreensão do tema na prática clínica. Enquanto os objetivos específicos viabilizam a compreensão das diferenças e especificidades existentes entre religião, religiosidade e espiritualidade; demonstrar a importância dessas temáticas diante da totalidade da existência humana no processo terapêutico; apresentar como o reconhecimento da dimensão espiritual do cliente pelo terapeuta pode facilitar o processo psicoterapêutico.

A metodologia utilizada para essa pesquisa tem por referência pesquisa bibliográfica como referência para coletar dados na revisão da literatura impressa com análise de artigos, livros, dissertações e teses. A ampliação da busca poderá incluir visitas à *websites* e espaços virtuais que discutam temas sobre religião, religiosidade e espiritualidade que contemplem o público-alvo dessa pesquisa.

Este trabalho foi dividido em três partes, não considerando a introdução do material. A primeira parte da pesquisa discorreu sobre a distinção existente entre os temas religião, religiosidade e espiritualidade, descrevendo seus conceitos; a segunda parte trouxe a importância que esses temas exercem na compreensão da totalidade da existência humana; a terceira parte explanou sobre a importância de o psicólogo reconhecer a dimensão espiritual do cliente e como isso pode implicar na relação terapeuta x cliente.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DISTINÇÃO ENTRE RELIGIÃO, RELIGIOSIDADE E ESPIRITUALIDADE

Religião, religiosidade e espiritualidade são conceitos distintos, embora tenham algo em comum que é a busca por algo maior do que os homens, algo desconhecido aos olhos, mas que pode ser sentido. O homem é um ser espiritual e está sempre em busca de entrar em contato com sua espiritualidade, assim, se isso utiliza de meios para alcançar sua imagem de divino.

Os seres humanos buscam na religião uma forma que possibilite encontrar resposta à dimensão espiritual e estabelecer o encontro com sua representação de divino. Domingues *et al*, (2018, p.2) explanam que:

A religião deriva do latim *religare* que significa a ligação de valores éticos entre Deus e os homens. O termo religião diz respeito ao lado social organizado em sistemas de crenças, valores e ritos religiosos ao qual uma pessoa, na prática da sua religiosidade, pode ou não aderir formalmente.

Assim, é possível compreender que para sujeitos religiosos suas crenças são necessárias para dar sentido a realização dos ritos estabelecidos para o funcionamento daquela organização em busca do encontro com o divino.

A forma como tais práticas são realizadas pelos indivíduos é denominada religiosidade. Para Domingues, (*et al* 2018, p.2) “o sentido de religiosidade seria o sentimento que motiva e impulsiona o sujeito a vivenciar fenômenos religiosos” O homem, como ser singular, tem formas diferentes de perceber a religiosidade. Assim, a religiosidade se apresenta de forma única, através da percepção emocional, de mundo, religiosa e característico de cada sujeito.

Já a espiritualidade independe da religião para existir. A forma como cada indivíduo manifesta sua espiritualidade é singular e a busca por ela vai além da compreensão humana, já que nascemos com a necessidade do encontro com o divino. De acordo com Oliveira, Santos e Yarid (2018) a espiritualidade é um método pessoal e subjetivo de se conectar consigo mesmo, com o outro, com Deus ou outra divindade. A espiritualidade é inata aos seres humanos. “Espiritualidade é uma condição humana[...] Nascemos dotados de Espiritualidade como nascemos dotados de inteligência, de vontade, de sexualidade.” (RIBEIRO, 2009, p.179). Ser um ser espiritual é o que nos diferencia dos animais. Para Ribeiro (2009) só podemos nos definir como humanos porque somos seres espirituais. A Espiritualidade pode ser entendida como a busca humana por sentido, conexão com algo maior que si próprio, transcendência, podendo ou não ter participação religiosa. “Desse modo, espiritualidade é entendida como a dimensão na qual estão ancoradas as interrogações de sentido e propósito” (ESPERANDIO, FERNANDES, 2022, p.47).

Dada a influência de tais temas na concepção da existência humana, é de grande relevância que o profissional em psicologia seja preparado para se atentar a dimensão noética do cliente, a fim de perceber como suas crenças o atravessam. O ser humano é complexo e único, assim, é necessário enxergá-lo em sua totalidade para compreendê-lo diante de sua subjetividade. “É por meio de nossa Espiritualidade que nossa humanidade encontra todo o seu sentido e é por meio de nossa humanidade que a Espiritualidade nasce e floresce”. (RIBEIRO, 2009, p.179).

### 2.2 A IMPORTÂNCIA DA RELIGIÃO, RELIGIOSIDADE E ESPIRITUALIDADE NA COMPREENSÃO DA TOTALIDADE DA EXISTÊNCIA HUMANA

Analisando a história ao longo do tempo, entende-se que a busca do homem pelo divino, se

dá desde o início da existência humana. Ribeiro (2009), diz que “a Espiritualidade é a mais antiga demonstração de uma das dimensões humanas”. Essa busca por algo além da compreensão humana demonstra a necessidade do homem em acreditar em um ser superior e nele depositar sua fé. Domingues *et al.* (2018) diz que a espiritualidade traz para o ser humano a força necessária para enfrentar a vida e buscar significado para sua existência.

Compreender a espiritualidade humana e todo o contexto que a cerca, torna possível aproximar-se da essência do homem. “O acolhimento do paciente como totalidade que não pode ser capturada é atitude ética fundamental e possibilidade de encontro na relação terapêutica” (MEYER, FUKUMITSU, 2015, p. 43). Na prática clínica, o psicólogo necessita deixar de lado suas crenças, opiniões, preconceitos e trabalhar somente com o que é do cliente.

O homem contempla inúmeras possibilidades em sua existência, é um ser multifacetado, cercado por um contexto que contribui para sua formação, sendo assim, é preciso enxergá-lo como um ser múltiplo, porém, com uma forma única de compreender o mundo, sendo assim, também, um ser singular. A espiritualidade pode transformar e dar um sentido a existência humana, possibilitando mudança intrínseca no ser humano, levando-o à relação consigo e com os outros.

O profissional de psicologia não deve limitar sua compreensão acerca do homem somente no que se pode ver. A fé, seja em qualquer forma de manifestação, pode levar o homem à transcendência. Segundo Azevedo e Silva (2022, p.12) “o terapeuta não precisa ser religioso, mas deve compreender quais são as necessidades espirituais e religiosas dos pacientes, respeitar suas crenças, pedir-lhes permissão para usar os recursos caso haja contexto para tal e saber manejar o recurso”. Diante disso, fica evidente que os psicólogos necessitam de conhecimento sobre tais temas e de serem capacitados para quando seus clientes trouxerem questões relacionadas a espiritualidade eles estejam preparados para identificar como suas crenças os atravessam e quais mudanças podem ser produzidas por elas.

### 2.3 COMO RECONHECER A DIMENSÃO ESPIRITUAL DO CLIENTE PODE IMPLICAR NA RELAÇÃO TERAPEUTA X CLIENTE

O homem não deve ser observado de forma fragmentada pelo psicoterapeuta, para entendê-lo é preciso avaliar todas as dimensões que o constituem enquanto ser humano. Egg-Serra *et al.* (2022) afirma que a religião e a espiritualidade têm total influência na forma de pensar, agir e decidir da população. Dessa forma, de acordo com Azevedo e Silva (2022), é de grande importância que o psicoterapeuta acolha os temas relacionados à dimensão transcendente que o cliente leva à terapia para compreender suas necessidades e seus sofrimentos, adoecimento, seus recursos e suas potencialidades.

Dentro do *setting* terapêutico, o cliente precisa ser visto pelo psicólogo como um ser complexo, formado dentro de um contexto que o atravessa em todas as suas dimensões. Frankl (2016, p.20) esclarece:

A despeito de toda a unidade e totalidade da essência do homem, há uma multiplicidade de dimensões em que ele se estende interiormente, devendo a psicoterapia segui-lo no interior de todas elas. Nada se pode deixar de tomar aí em consideração: - nem a dimensão somática, nem a psíquica, nem a noética.

Não é possível, então, entender o sofrimento humano sem conhecer todos os atravessamentos que o perpassam. Para Frazão e Fukumitsu, (2015, p.46), “o trabalho psicológico pode conduzir a pessoa a compreensões espirituais, já o trabalho espiritual leva a pessoa necessariamente a rever padrões de condicionamento e sofrimento”. A forma como o sujeito experiencia esses fenômenos refletem aspectos que, de certa maneira, não se pode definir em palavras, porém, são expressas por

aqueles que a vivenciam através de gestos e comportamentos.

É inevitável que durante a prática clínica, o psicólogo não se depare, por vezes, com questões que atravessam a espiritualidade e/ou a religiosidade, o que torna imprescindível o empenho para compreender a fundo estes temas. Para Egg-Serra *et al.* (2022) é de grande importância que a temática seja incluída na formação dos psicólogos para que estejam mais bem preparados para lidar com a dimensão espiritual e religiosa do ser humano.

Para Ribeiro (2015, p. 16), “interessa sim, estudar, aprofundar como Deus é vivido, experienciado pela pessoa humana no seu cotidiano, tanto do ponto de vista religioso, quanto do psicológico”. Conforme o terapeuta passa a considerar e entender a dimensão noética do cliente é possível ter a percepção da maneira como suas crenças o atravessam e impactam a forma como ele lida em suas relações, toma decisões e percebe o mundo, podendo assim, compreender se o modo como ele exerce sua fé contribui de forma positiva ou negativa em sua vida, possibilitando ao psicólogo saber se deve reforçá-la ou ressignificá-la junto ao cliente. Egg-Serra *et al.* (2022, p.37) elucida que, “estudos indicam que pacientes religiosos podem obter um resultado muito melhor em psicoterapia quando elementos religiosos são incluídos no protocolo terapêutico e que isso pode ser feito por terapeutas religiosos ou não.”

Além de compreender é preciso que os profissionais de psicologia sejam capazes de separar sua fé da fé de seu cliente, principalmente se as crenças do psicólogo vão de encontro as crenças do cliente. O Conselho Federal de Psicologia estabeleceu normas que norteiam o profissional em relação a laicidade da prática psicológica. A resolução nº 7/2023 de 06 de abril de 2023 em seu art. 1º esclarece que “A psicóloga e psicólogo devem atuar segundo os princípios éticos da profissão, pautando seus serviços no respeito à singularidade e diversidade de pensamentos, crenças e convicções dos indivíduos e grupos, de forma a considerar o caráter laico do estado e da ciência psicológica”.

A resolução, ainda orienta o profissional de psicologia quanto ao que é vedado em sua atuação no que se refere ao tema. No art. 3º parágrafo II diz que é vedado “induzir a crenças religiosas ou a qualquer tipo de preconceito, no exercício profissional”, no parágrafo V orienta que não se deve “utilizar o título de psicóloga ou psicólogo associado a vertentes religiosas”, no parágrafo VI elucida que é proibido ao profissional “associar conceitos, métodos e técnicas da ciência psicológica a crenças religiosas”.

Cabe ao psicólogo, então, se preparar para lidar, da melhor forma possível, com o contexto espiritual e religioso do ser humano. É de grande importância compreender o cliente em suas dimensões, somática, psíquica e noética, ou seja, como totalidade para que se estabeleça o verdadeiro contato na relação terapeuta x cliente, facilitando assim, o processo terapêutico. Ribeiro (2010, p.63/64) diz que:

[...] todo contato supõe encontro, cuidado e presença, embora nem todo encontro se transforme, necessariamente, num verdadeiro contato. O contato é o instrumento pelo qual duas realidades diferentes mergulham uma na outra à procura do que de igual elas possuem e por meio do qual elas podem se encontrar. [...] É o encontro e a aceitação das duas igualdades por meio das quais as diferenças, que residem em todas as coisas e as distinguem, são ressignificadas, dando-lhes singularidade [...]

O psicólogo, no *setting* terapêutico, necessita estar inteiramente disponível para seu cliente, livre de preconceitos e julgamentos, pronto para buscar conhecê-lo em sua totalidade e singularidade, reconhecendo a importância da espiritualidade em sua vida e como ela o atravessa. “O profissional de psicologia, portanto, precisa ser capaz de acolher todas as expressões do sujeito com quem estabelece seu contrato terapêutico, o que inclui, necessariamente, o aspecto espiritual/religioso”.

(EGG-SERRA A. P. *et al*, 2022, p.38)

Embora haja grande relevância de tais temas na vivência humana, o psicoterapeuta deve se atentar ao fato de que embora a dimensão noética tenha grande importância para o andamento da psicoterapia, essa é uma questão que deve ser trazida à terapia pelo cliente, não deve ser induzida pelo terapeuta. Segundo Frankl (2016, p. 68), “[...]somente a manifestação espontânea da religiosidade inconsciente poderá ter efeito curativo”. Diante disso, não cabe ao psicólogo influenciar que tais temas sejam abordados na terapia. É necessário respeitar o tempo do cliente para que, de fato, aconteça o processo psicoterápico e a relação terapeuta x cliente se estabeleça.

### 3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a forma como o sujeito é atravessado por suas crenças e a influência exercida por elas na existência humana, não há a possibilidade de se estabelecer a relação terapeuta x cliente se o psicólogo não for capaz de lidar com todas as dimensões que compõe o sujeito. A dimensão espiritual tem se mostrado de grande influência na forma como os indivíduos lidam com suas questões, portanto, no processo terapêutico, é indispensável que o profissional de psicologia acolha sem preconceitos, de forma respeitosa e ética as questões espirituais quando estas forem abordadas pelo cliente.

Porém, mesmo com comprovação científica sobre a importância da espiritualidade frente a construção da vivência humana, tal tema não é tratado com a devida importância pelos cursos de graduação em psicologia. Em pesquisa realizada por Pereira e Holanda em 2019, nenhuma faculdade pública, federal ou estadual oferecia disciplinas obrigatórias relacionadas a espiritualidade e religiosidade. Diante deste resultado, fica evidente a carência de oferta de disciplinas relacionadas com a religião, religiosidade e espiritualidade nos cursos de formação em psicologia. Diante dessas considerações, fica claro que os cursos de psicologia falham em não tratar com relevância tais temas, perante a significância e a impossibilidade de dissociar tais temas da constituição humana. É necessário levar em consideração que a capacitação profissional necessita iniciar na graduação, onde preconceitos precisam ser quebrados e novos conceitos são formados.

### REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. SILVA, F. **A espiritualidade como ferramenta na clínica em gestalt-terapia.** Trabalho de Conclusão de Curso na graduação de Psicologia, submetido a Faculdade Sul Fluminense sob orientação do professor especialista Filipe da Silva em 2022.1, Volta Redonda, 2021.

CUNHA, V. F., SCORSOLINI-COMIN, F. **A Dimensão Religiosidade/Espiritualidade na Prática Clínica:** Revisão Integrativa da Literatura Científica. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 2019.

DOMINGUES, E. A. R., ANTENOR, C. R. S., CARVALHO, M. R. F., CARVALHO, A. F. S. **Bem-estar espiritual do profissional de enfermagem no ambiente hospitalar.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v.16, n.03, 2018.

EGG-SERRA, A. P., HOLANDA, A. F., PEREIRA, K. C. L., SUDARO, K. D. **“Silêncio que fala”:** espiritualidade e religiosidade nos currículos de psicologia em universidades públicas brasileiras. *In:* HOLANDA, A. F. (Org) **Espiritualidade, religiosidade, psicologia e saúde: diálogos e pesquisas.** - Porto Alegre, Editora Fi, 2022.





ESPERANDIO, M. R. G., FERNANDES, L. F. **A pesquisa em espiritualidade, bioética e saúde no brasil e na pontifícia universidade católica do paraná.** In: HOLANDA, A. F. (Org)

**Espiritualidade, religiosidade, psicologia e saúde: diálogos e pesquisas.** - Porto Alegre, Editora Fi, 2022.

MEYER, L. F.; FUKUMITSU, K. **Coleção Gestalt-terapia: fundamentos e práticas.** Summus, 1ª edição, 2013.

OLIVEIRA, R. M.; SANTOS, R. M. M.; YARID, S. D. **Espiritualidade/religiosidade e o humaniza SUS em Unidades de Saúde da Família.** Revista Brasileira em Promoção da Saúde, v. 31, n. 1, 2018. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/RBPS/article/view/6524/pdf> Acesso em: 27/03/2023.

RIBEIRO, J. P. **Holismo, Ecologia e Espiritualidade:** caminhos de uma Gestalt plena. São Paulo, Summus, 2009.

## A PARCERIA ESPECIAL ENTRE CABO VERDE E A UNIÃO EUROPEIA E SUA RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Silas Abner dos Reis Lopes<sup>26</sup>

### INTRODUÇÃO

181

A primeira convenção de Lomé e a Parceria Especial foram separados por um espaço temporal de 30 anos. Nesse ínterim foram realizadas outras convenções de Lomé que mais tarde deram lugar ao Acordo de Cotonou até à Parceria Especial em 2007 (alvo deste artigo), enraizadas em laços humanos, comerciais, culturais e linguísticos.

Neste sentido procurar-se-á analisar essa relação histórica entre a União Europeia e Cabo Verde relacionando-a com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2030, pois "...a UE e Cabo Verde têm celebrado diferentes acordos, em especial nos setores comerciais e outros setores estratégicos como ferramenta de desenvolvimento do país" (Veiga, 2019, p.53).

Pretende-se discutir, analisar e entender em que medida a cooperação com a União Europeia tem contribuído para a construção de um desenvolvimento sustentável, ancorado nos ODSs, com particular atenção para a Erradicação da Pobreza (ODS, 1º) e Vida Debaixo D'água (ODS, 14º).

Perto de celebrar 50 anos de relacionamento com a União Europeia, desde a primeira Convenção de Lomé, baseado na cooperação para o desenvolvimento e interesses convergentes, é o momento de fazer uma retrospectiva e analisar o percurso relacional entre estes atores, tendo em vista alcançar a Erradicação da Pobreza e a Vida Debaixo D'água propostas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030.

O objetivo geral consiste em analisar as cooperações entre Cabo Verde e a União Europeia com enfoque na Parceria Especial e sua relação com os ODSs.

Os objetivos específicos subdividem-se em três:

- Avaliar a cooperação Norte-Sul e seu impacto no desenvolvimento de Cabo Verde.
- Definir e explicar a Parceria Especial entre Cabo Verde e a União Europeia, relacionando-a com o desenvolvimento sustentável.
- Descrever e avaliar o impacto socio-ambiental da Parceria Especial, nomeadamente na Erradicação da Pobreza (ODS, 1) e Vida Debaixo D'água (ODS, 14) para alcançar a meta dos Objetivos de Desenvolvimento sustentável.

**Palavras-Chave:** Parceria Especial, Sustentabilidade, ODS, Cabo Verde e União Europeia.

### METODOLOGIA

Pretende-se aplicar a pesquisa bibliográfica e documental, assente no que já foi escrito e relacionando os ditos dos teóricos e autores sobre esta matéria. Aplicar-se-á uma abordagem qualitativa que "constrói o conhecimento e se sustenta como pesquisa científica a partir das relações estabelecidas interdisciplinar e transdisciplinarmente, utilizando-se da multiplicidade de estratégias, adotadas de acordo com a característica e o objetivo de cada projeto de pesquisa" (Redondo, 2015, pp.69-70);

Analisar-se-á os Sítios Web da União Europeia e do Governo de Cabo Verde e do Ministério

<sup>26</sup> Doutorando em Desenvolvimento e Sustentabilidade Global pela Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. E-mail: [sarl1982@hotmail.com](mailto:sarl1982@hotmail.com)

dos Negócios Estrangeiros, relacionando-os, interpretando-os e confrontando-os.

## 1.1 A cooperação bilateral entre Cabo Verde e a União Europeia

A cooperação é um conceito multifacetado e um mecanismo cujo foco é o desenvolvimento, porém os critérios são múltiplos e urge conceituar as tipologias da cooperação e suas funções. Segundo Monteiro (2009), as múltiplas estratégias de desenvolvimento têm despoletado vários modelos de cooperação e por isso deve-se estabelecer uma tipologia apropriada de cooperação. De acordo com Afonso (2002), a amplitude do conceito de cooperação é vastíssima, pois inclui uma diversidade de fluxos classificados em termos de origem e natureza, “visando promover o desenvolvimento económico e social nos países menos desenvolvidos” (p.1), sendo que Monteiro (2009), acrescenta os canais de execução ou chamados, também, de instrumentos de implementação, o que mais nos interessará nesta reflexão crítica.

Contudo, como defende (Afonso, 2002), a variação das estruturas destes fluxos de cooperação no decorrer da história é o reflexo da evolução em duas áreas significativas: nas teorias e nos modelos de desenvolvimento e na conjuntura geopolítica internacional.

Na esfera dos canais de execução, a cooperação abrange duas esferas fundamentais de implementação: a ajuda bilateral e a multilateral. De acordo com Monteiro (2009), a cooperação bilateral caracteriza-se pelo modelo em que os países doadores direcionam os fluxos da ajuda pública de desenvolvimento diretamente aos países receptores, ou seja, como afirma Silva (2010), numa “relação direta entre o país doador e o país beneficiário” (p.13), podendo o país doador ter um controlo mais abrangente e efetivo, na medida em que “esta forma de ajuda revela-se como preferida dos países doadores” (Monteiro, 2009, p.37).

Um outro aspecto fulcral dentro da cooperação bilateral, defendida por Pinto (2009) e que vem alargar o conceito de bilateralismo cooperacional, é que para além da relação direta entre o benfeitor e o beneficiário, a ajuda pode ainda ser canalizada à organizações não-governamentais nacionais e internacionais que trabalham nas áreas de desenvolvimento, cujos programas podem ser desenvolvidos tanto no país do donatário quando no país doador.

Do ponto de vista da cooperação multilateral, esta difere da bilateral, na medida em que os fluxos da ajuda pública ao desenvolvimento, em vez de serem transferidos diretamente aos países receptores como nesta, são canalizados para as organizações multilaterais, como a União Europeia, o Banco Mundial ou as Nações Unidas e estas, por sua vez, servem de ponte para financiar os países receptores.

Silva (2010) afirma que o doador é que controla a fonte, contudo, a via de transmissão de ajuda, a responsabilidade e o controlo são feitos por uma entidade intermediária dotada de autonomia, na medida em que “essas organizações gerem os fundos de forma autónoma” (Monteiro, 2009, p.38). Contudo, esta cooperação, segundo Afonso (1995), fica dependente das políticas que unem os países doadores aos receptores por meio dos laços históricos e culturais.

Neste artigo, o que nos interessa são os canais de execução, com particular atenção para a cooperação bilateral mas, com o enfoque entre a União Europeia e Cabo Verde. Na perspectiva de Afonso (1995), cooperação “é a criação de mecanismos e estabelecimento de laços de solidariedade, para compensar o fosso cada vez maior, entre os Países Desenvolvidos (PD) e os Países em Vias de Desenvolvimento (PVD)” (p.63).

Em nome dessa solidariedade supracitada, a União Europeia e a República de Cabo Verde assinaram, em Outubro de 2007, uma parceria especial ancorada na cooperação bilateral, através das manifestações culturais e económicas com os países europeus e as ex-colónias (Cardoso, 2002) que resultaram através de “transacções comerciais permanentes, intensas relações humanas e

subsequentes ligações culturais e religiosas e com a emigração de cabo-verdianos para os países europeus.” (Neves, 2015, p.23) e com “raízes seculares, remontando às relações históricas e culturais com o Estado português” (Fonseca, 2019, p.58).

De acordo com o sítio Web oficial da União Europeia, a parceria especial entre Cabo Verde e a União Europeia aliás, única com um país africano, baseia-se em seis pilares: Boa governação; Segurança/estabilidade; Integração regional; Convergência técnica e regulamentar; Sociedade do conhecimento; Luta contra a pobreza e desenvolvimento.

O primeiro pilar – boa governação - estabelece as bases da consolidação e aprofundamento da democracia, o Estado de Direito e o reforço do diálogo político, incluindo a cooperação; o segundo pilar inclui dois vetores, a segurança e a estabilidade na luta contra a criminalidade organizada transnacional; o terceiro pilar é a integração regional que procura valorizar a aproximação entre Cabo Verde e os restantes membros da União Europeia; a convergência técnica e normativa é o quarto pilar que busca convergir políticas de redes e parcerias estratégicas, infraestruturas e transportes; o quinto pilar é a sociedade do conhecimento que procura promover o desenvolvimento económico, social e cultural através da educação, da investigação e o desenvolvimento das tecnologias da informação; o sexto e último pilar da parceria especial UE/CV é a luta contra a pobreza e desenvolvimento mediante o apoio aos programas governamentais, à proteção do ambiente, a proteção dos recursos naturais e marinhos, a luta contra a poluição dos oceanos (Andrade, 2015).

Nessa base, de 2007 até os dias de hoje, a União Europeia e a República de Cabo Verde vêm reforçando a parceria especial, estabelecida desde essa data, através de protocolos bilaterais em alguns setores chave.

## 1.2 A Perspectiva Teórica da Parceria Cabo Verde-União Europeia

Em 2007, e no momento em que a União Europeia era presidida por Portugal, Cabo Verde e a União Europeia assinaram uma Parceria Especial com o intuito de reforçar as suas relações que já vinham de décadas. Desta forma, esta parceria especial “foi fundamentada sob o ponto de vista de que estes dois actores internacionais partilham interesses e desafios comuns, assim como, nos laços históricos, culturais e linguísticos que caracterizam as suas relações.” (Barros, 2011, p.23), é corroborada por Neves (2015) que realça o contributo de Portugal na obtenção da parceria especial, destacando a importância dessa relação na medida em que partilham interesses e desafios comuns, assim como, laços históricos, culturais e linguísticos que caracterizam as suas relações e por causa de alguma debilidade do país, Monteiro (2011) afirma que “Tanto a insularidade como a dimensão reduzida e magreza de recursos naturais aconselham a inserção de Cabo Verde na economia mundial como forma de mitigar os efeitos perversos destas características na economia.” (p.52).

A Parceria Especial entre Cabo Verde e a União Europeia foi um acordo memorável, principalmente no contexto da política externa, do diálogo político e da diplomacia.

O Acordo de Parceria Especial entre Cabo Verde e a União Europeia... constitui um marco histórico assinalável para a política externa cabo-verdiana e um instrumento incontornável para reforçar o diálogo político, a convergência económica, técnica e normativa entre as duas potências, na medida em que postula e consubstancia, com recurso a fundamentos históricos, políticos, culturais, geopolíticos e estratégicos, o futuro das relações político-diplomáticas entre o espaço comunitário europeu e a República de Cabo Verde. (Costa, 2007, p.362).

Seguindo a mesma linha, Fonseca (2019) realça a importância geoestratégica de Cabo Verde na parceria especial com a união europeia e os benefícios associados para a política externa do país,

abarcando interesses comuns em matéria de segurança e desenvolvimento na melhoria das condições de vida dos cidadãos. Igualmente, Veiga (2019) destaca a cooperação Norte-Sul, analisando a política diplomática entre os países da União Europeia e Cabo Verde, suas dinâmicas e suas implicações.

Costa (2007) entende a integração europeia de Cabo Verde como uma construção ideológica e analisa como esta ideologia interiorizou-se na consciência e cultura política cabo-verdianas. Madeira (2013) discute a integração de Cabo Verde na União Europeia acrescentando além da importância da posição geográfica, aspectos culturais, políticos, económicos, comerciais e de segurança, ou seja, uma integração multifacetada. Silva (2008), analisa a relação de Cabo Verde com a União Europeia do ponto de vista económico realçando o Acordo de Cotonou e os acordos de parceria económica e a integração económica de Cabo Verde além da zona do comércio livre.

Esta cooperação bilateral transpôs a relação doador-beneficiário e atingiu um nível de confiança tal, que se transformou em uma Parceria robusta e duradoura “que favorecesse a criação de um quadro de diálogo político amplo na defesa dos interesses comuns das duas partes” (Fonseca, 2019, p.62).

As relações existentes entre Cabo Verde e a União Europeia têm-se revelado vitais para o desenvolvimento e consolidação do país, em todos os aspectos, consubstanciando aquilo que é classificado de Parceria Estratégica. Trata-se de uma relação que tem vindo a crescer e a consolidar-se a ponto de hoje ter atingido um patamar qualitativamente novo e inimaginável há pouco tempo. Nomeadamente, elevaram-se as suas relações a um novo patamar, tendo-se ultrapassado a tradicional relação doador/recetor e desembocado naquilo que é comumente designado por Parceria Especial. (Fonseca, 2019, p.59).

Facco (2017) faz uma relação entre dois binómios: Os pequenos países insulares (onde Cabo Verde enquadra-se) e a problemática do desenvolvimento sustentável, associando-os às relações entre a União Europeia e Cabo Verde. O autor supra analisa o papel das parcerias especiais entre Cabo Verde e a União Europeia estabelecendo uma ligação entre os desafios ambientais e o desenvolvimento sustentável. Estabelecendo uma ligação entre a Parceria Especial e o desenvolvimento sustentável, Andrade (2015) afirma que na “procura de sustentabilidade para o desenvolvimento de Cabo Verde a prioridade da política externa esteve sempre focalizada para a Europa, mais precisamente para a União Europeia, donde o país vem recebendo avultadas e importantes ajudas” (p.27).

Barros (2011), aborda esta parceria no campo militar abordando a segurança e a estabilidade de Cabo Verde e busca analisar o papel da União Europeia na promoção destes dois pilares como fatores essenciais para o desenvolvimento com o intuito de controlar e imigração ilegal e as ameaças transnacionais. Desta forma, Cabo Verde procura obter o benefício e o *know-how* da União Europeia para “...elevar o nível do seu desempenho através de mecanismos de convergência técnica e normativa” (Fonseca, 2019, p.59-60), consagrar “a convergência de políticas a nível técnico, económico e normativo, possibilitando uma aproximação ao modelo de desenvolvimento europeu, que se erige na base do diálogo” (Rodrigues, 2017, p.78) e, ao mesmo tempo, alcançar o “aprofundamento da cooperação com a UE em áreas estratégicas, nomeadamente a segurança, no que toca à luta contra o tráfico de droga, de pessoas e de armas, ao controlo da migração clandestina e à luta contra o terrorismo e a criminalidade” (Fonseca, 2019, p.60).

### 1.3 Uma abordagem analítica da cooperação bilateral

Um aspecto fundamental da parceria especial entre a União Europeia e Cabo Verde é o acordo



no domínio das pescas. De acordo com o Sítio Web Oficial da União Europeia, esta parceria pesqueira bilateral trata-se de uma pesca sustentável que preconiza promover uma pesca responsável nas águas nacionais, reduzindo a pesca ilegal e a sobre-pesca.

Em relação a esta temática, o Governo de Cabo Verde publicou no seu Sítio Web Oficial que o acordo de pesca sustentável foi assinado em Bruxelas e vigoraria de 2019 a 2023. A União Europeia adiantou que o referido acordo vigoraria por um período de cinco anos, mas o Governo de Cabo Verde acrescentou no seu comunicado que o acordo entraria em vigor de forma provisória e só se efetivaria quando as partes procedessem à notificação recíproca da conclusão das formalidades necessárias.

Especificando o acordo de pesca bilateral, a União Europeia comunica que sessenta e nove navios de pesca europeus ficariam credenciados a pescar atum e espécies similares nas águas do arquipélago, porém de forma equilibrada e profissional para ambas as partes. Navios de Espanha, Portugal e França receberam a certificação para pescarem nas águas nacionais, porém, com os atuneiros com canas (de linhas) o pescado só pode ser feito além da zona das 12 milhas e com os atuneiros cercadores e palangreiros (embarcações utilizadas para a pesca com linhas fixas e redes de arrasto - os alvos de pesca destes navios são: espadarte, atum, etc.) só além da zona das 18 milhas.

Dentro das regras estabelecidas pela cooperação bilateral, os navios da União Europeia poderão pescar 8.000 toneladas de atum e espécies afins nas águas de Cabo Verde, ficando a União Europeia a compensar Cabo Verde com 750.000 euros anuais (82.698.750 ECV) de acordo com informações oficiais da União Europeia.

O Instituto de Biologia Marinha Bióicos considera que a pesca industrial acarreta consequências negativas para o meio ambiente pois

[...] é realizada em grande escala, com barcos equipados de sonares capazes de localizar cardumes de peixes a quilômetros de distância, redes de malha fina de alta qualidade, inúmeros pescadores profissionais em uma mesma embarcação e é praticada em alto mar. Essa, sem dúvida, é a pesca que representa maior relevância econômica para os países, porém é a que mais acarreta prejuízos ao meio ambiente (Bióicos, 2021).

Até que ponto esta pescaria pode ser considerada sustentável? A apanha de atum de forma desenfreada pelos 69 navios europeus não provocará um esgotamento dos recursos marinhos do país? Este acordo de Pesca entre a União Europeia e Cabo Verde está a deixar os ambientalistas e armadores muito preocupados. Em entrevista ao *Made for minds*, José Melo, o Presidente da Associação Biosfera (instituição que trabalha na proteção das espécies marinhas em águas cabo-verdianas), diz que foi constatar *in loco* o pescado que desembarcam no cais e das 40 toneladas de pescado que descarregaram foram apenas tubarão e espadarte. Como entender esta pescaria sustentável propalada pela União Europeia? Cabo Verde estaria a cumprir um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Vida debaixo d'água?

O Instituto de Biologia Marinha Bióicos descreve de forma cirúrgica os impactes da atividade pesqueira para o ecossistema advindos da falta de fiscalização:

Os impactos ambientais causados pela atividade pesqueira tomam proporções alarmantes com o passar dos anos e a falta de fiscalização. Dentre as preocupações dos biólogos e ambientalistas estão: as capturas acidentais, resíduos produzidos e liberados pelos navios, tralhas que são deixadas à deriva, destruição dos corais que são a base dos ecossistemas marinhos, extinção de espécies, entre outros (Bióicos, 2021).

Pires, et al (2021) destacam a ação humana sobre o oceano e os impactes ambientais sobre a vida marinha.

Ao longo de centenas de anos, o oceano vem sofrendo alterações com a ação humana. E, por essa razão, metade do oceano já apresenta efeitos causados pelas mudanças climáticas, sendo o aumento da temperatura da água marinha e alterações em sua salinidade, indicadores deste impacto (p.2).

O Instituto Bióicos acrescenta que os oceanos são de extrema importância para a manutenção da vida na terra e preservação dos recursos minerais.

[...] os oceanos são fundamentais para a manutenção da vida em todo o planeta Terra, eles armazenam recursos minerais como, por exemplo, o cloreto de sódio, mais conhecido como “sal de cozinha”, são responsáveis pela regulação do clima, fornecem alimento e oxigênio, e por sermos a espécie que mais explora e utiliza os recursos naturais, é nosso dever zelar pela sua reestruturação (Bióicos, 2021).

Veiga (2019) considera que a Parceria Especial com a União Europeia seria mais uma estratégia geopolítica com o intuito de explorar a geolocalização e os recursos naturais dos territórios ao sul.

[...] a parceria de pescada UE seria mais uma estratégia política dessa organização para ter privilégios no acesso aos mares cabo-verdianos. Além disso, as ilhas têm um vasto território marítimo e fazem fronteiras com Mauritânia, Senegal e Gambia e isso possibilitaria uma maior aproximação da comunidade europeia com esses países e a própria região. Resumindo, percebe-se que a atuação da UE em Cabo Verde é nada mais do que um discurso de solidariedade que viabiliza a exploração dos recursos naturais deste país do Sul global e beneficiando da sua geolocalização para aproximam-se de outros parceiros do continente (p.6).

Agora, por outro lado, não temos como fiscalizar 99,5% do nosso mar. Portanto, um dos grandes problemas está na falta de fiscalização por parte das autoridades cabo-verdianas. Como diz o Presidente da Associação Nacional dos Armadores de Pesca, Nelson Atanásio Santos, em entrevista ao *Made for Minds* não há capacidade para colocar observadores a bordo.

A questão da fiscalização dos barcos da UE operando no mar caboverdiano veio ao de cima há tempos com uma evidente sobre-pesca do tubarão. Isto remete para as condições e meios de que Cabo Verde (não) dispõe, havendo por isso condições de pilhagem do mar, como foi indiciado pela sobre-pesca de tubarões (Fonseca, 2019, p.71-72).

O Instituto de Biologia Marinha Bióicos apela que a sociedade civil deve “...cobrar das autoridades responsáveis maiores fiscalizações e leis mais severas para que possamos ter, a longo prazo, um desenvolvimento sustentável, realizando nossas atividades econômicas sem afetar a biodiversidade e o equilíbrio biológico” (Bióicos, 2021).

A União Europeia diz que tem contribuído ativamente para o desenvolvimento da Economia Azul em Cabo Verde. Como falar de uma Economia Azul sustentável se a União Europeia faz uma apanha de peixes de forma desenfreada, causando grandes impactes ambientais e perigando o 14º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, Vida debaixo d’água e parece um contrassenso quando a

União Europeia diz que “A Economia Azul em Cabo Verde contribui para as seguintes áreas: comércio, criação de emprego, conhecimento científico, consolidação da cadeia de valor, proteção do meio ambiente e biodiversidade e segurança marítima.” (Sítio Web Oficial da União Europeia). Em entrevista à Inforpress, José Melo, Presidente da Associação da Biosfera e ativista ambiental, em 2019, declarou que “Não estão a ser tomadas medidas nem para a economia azul, nem para a pesca sustentável, nem para um turismo sustentável vocacionadas aos nossos mares, rigorosamente nada” (Jornal Online).

Fonseca (2019) afirma que:

[...] a Parceria tem pilares bem coxos e não poderia ser de outro modo, já que se trata de um “ACORDO entre DESIGUAIS”, e, em matéria internacional, o próprio Direito é o “Direito da força” (económica, política, incluindo influência nos média internacionais, e militar). A capacidade de pressão sobre Cabo Verde é enorme e permite-lhes, no limite, até ignorarem aspectos dos Acordos (p.72).

A verdade seja dita: Cabo Verde fica refém da União Europeia, isto porque o que ele pode retribuir à altura são os recursos marinhos. E Cabo Verde fica refém porque a maior parte da Ajuda Pública ao Desenvolvimento é da UE, a maior parte do investimento externo é da UE, mais de 75% do nosso turismo vem da EU, o que vem contribuído para a erradicação da pobreza e a devida sustentabilidade. Assim, ficamos na posição de elo mais fraco nesta parceria.

[...] o que tem facilitado essa negociação com esses países são os acordos e convenções assinados entre Cabo Verde e esses países em termos bilaterais. Como podemos notar o arquipélago tem criado meios de facilitação das negociações com a comunidade europeia com intuito de fazer com que parcerias específicas que viabiliza a condução do país ao desenvolvimento sustentável (Veiga, 2019, p.61).

Portanto, o objetivo final da Parceria Especial entre a União Europeia e Cabo Verde é que ela venha promover de forma macro o desenvolvimento sustentável, adstrito à Agenda 2030 e a consequente melhoria das condições de vida da população, reduzindo drasticamente os impactes ambientais.

## CONCLUSÃO

Concluimos que embora a Parceria entre a União Europeia e Cabo Verde tem muitos aspetos positivos, contudo existem senões que devem ser analisados ao pormenor na busca de soluções mais sustentáveis. É verdade que por um lado a ajuda pública ao desenvolvimento tem contribuído significativamente para dotar o país de autonomia e mais robustez económica, melhorando as condições de vida e contribuindo diretamente para a Erradicação da pobreza no quadro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; por outro lado, o ODS “Vida debaixo d’água” não tem alcançado os seus pressupostos visto que tem havido escassez de pescado em Cabo Verde e acrescido a isto, o Acordo de Pesca com a União Europeia e a consequente falta de fiscalização que tem contribuído, significativamente, para o esgotamento dos recursos marinhos do país.

Convém analisar se será necessário estabelecer um período sabático marinho com a União Europeia que estimule a reprodução pesqueira e a devida restauração e multiplicação da vida debaixo d’água, diminuindo os impactes ambientais e, consequentemente, cumprir a Agenda 2030 erradicando, também, a pobreza nesse horizonte.

## REFERÊNCIAS

(Norma APA)

Afonso, M. M. (1995). **Cooperação para o Desenvolvimento: característica, evolução e perspectivas futuras**. Lisboa: CIDAC.

Andrade, V.A.L. (2015). **Os Desafios da Política Externa de Cabo Verde caso da Parceria Especial com a União Europeia**. Monografia. Universidade do Mindelo. Pp.36-38.

Afonso, M.M (2002). **Cooperação para o Desenvolvimento: O Papel da Ajuda no Contexto Africano**. Actas do V Colóquio Internacional – *Globalização e Contextos Locais na África Subsariana*, pp.33-43.

Barros, N.J.P. (2011). **A União Europeia na Segurança e Estabilidade de Cabo Verde**. Dissertação de Mestrado, Academia Militar. Lisboa, Portugal.

Bióicos, Instituto de Biologia Marinha (2021). **Atividade pesqueira e seus impactos no meio ambiente**. Disponível em <https://www.bioicos.org.br/post/atividade-pesqueira-e-seus-impactos-no-meio-ambiente> [Acesso em 24/04/2023].

Cardoso, M.M (2002). **A Cooperação entre a União Europeia e Cabo Verde nos anos 90. Cooperação bilateral e multilateral com a ilha de Sto. Antão: a importância de planos integrados**. CEA/ISCTE.

Costa, S. (2007). **Política Externa Cabo-Verdiana na Encruzilhada Atlântica: Entre a África, a Europa e as Américas**. Observatório Político da Faculdade de Ciências Sociais Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

Facco, J.B. (2017). **Pequenos Estados Insulares e a Problemática do Desenvolvimento Sustentável: Aproximação ao Debate com Foco nas Relações entre Cabo Verde e a União Europeia**. Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Fonseca, S.L.F.S. (2019). **A Importância Geoestratégica de Cabo Verde na Parceria Especial com a União Europeia**. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa.

\_\_\_\_\_. **Cabo Verde e União Europeia assinam o novo Protocolo para implementar o Acordo de Parceria de Pesca Sustentável 2019-2023**. Disponível em: <https://www.governo.cv/cabo-verde-e-uniao-europeia-assinam-o-novo-protocolo-para-implementar-o-acordo-de-parceria-de-pesca-sustentavel-2019-2023/> [Acesso em 16/04/2023].

Inforpress (2019). **São Vicente: Activista José Melo volta a protestar contra o que chama de “semana de mentiras”**. Disponível em: <https://inforpress.cv/sao-vicente-activista-jose-melo-volta-a-protestar-contra-o-que-chama-de-semana-de-mentiras/> [Acesso em 22/04/2023].



Neves, E.M. (2015). **Relatório de Estágio consulado honorário Portugal no Mindelo. Estudo de Caso: Parceria Especial Cabo Verde e União Europeia: O Contributo de Portugal.** Universidade do Mindelo.

Madeira, J.P. (2013). **África Versus Europa: Cabo Verde no Atlântico Médio.** Revista de Estudos Internacionais (REI), Vol. 4.

Monteiro, E.N. (2009). **A Política de Cooperação em Cabo Verde.** Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa.

Monteiro, M.I.G. (2011). **Parceria Especial Cabo Verde/União Europeia-UE: Uma Mudança de Paradigma nas Relações entre Cabo Verde e UE?** Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Pinto, J. F. (2009). **Estratégias da ou para a Lusofonia? O Futuro da Língua Portuguesa.** Lisboa: Editora Prefácio. (pp.145-146).

Pires, D.G. et al (2021). **A Pesca Industrial e seu Papel na Poluição Oceânica.** Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

Rodrigues, C. (2017). **Política Migratória da União Europeia na Perspetiva de Cabo Verde: A Parceria para a Mobilidade em Análise.** Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal.

Redondo, D.M. (2015). **De Método a Pós-Método: Uma Análise da Concepção de Método em Institutos Privados de Idiomas.** Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

Silva, V.R. (2010). **Cooperação Europeia com África.** Trabalho de Licenciatura. Universidade de Coimbra, Portugal.

União Europeia. **Relações com a UE: União Europeia e Cabo Verde.** Disponível em [https://www.eeas.europa.eu/cabo-verde/uniao-europeia-e-cabo-verde\\_pti?s=134](https://www.eeas.europa.eu/cabo-verde/uniao-europeia-e-cabo-verde_pti?s=134) [Acesso em 10/01/2023].

Veiga, D.I.G. (2019). **Cooperação Norte-Sul: Um Estudo sobre a Cooperação entre a União Europeia e a República de Cabo Verde.** Bacharelado, Universidade a Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. São Francisco do Conde, Brasil.





## TRABALHO HÍBRIDO: IMPACTO NOS PROCESSOS DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO E NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

CÁTIA REGINA FRANÇA DE SOUSA GAIÃO E SILVA – Faculdade Cesgranrio –  
profa.catiarfranca@yahoo.com  
EVELYN LIRA GONÇALVES – Faculdade Cesgranrio – evelynlira.1994@gmail.com  
MARIA EDUARDA SILVA DE PAULO – Faculdade Cesgranrio – dudasilva.paulo@gmail.com  
YASMIN BATISTA DE ALMEIDA DOS SANTOS – Faculdade Cesgranrio –  
yasminbatista271@gmail.com

190

### RESUMO

Esta pesquisa propõe investigar como o modelo híbrido pode influenciar os subsistemas da Atração & Seleção (A & S) e do Treinamento & Desenvolvimento (T & D) na Gestão de Recursos Humanos, com o intuito de compreender nestes processos as vantagens e desvantagens e suas influências no mercado atual. A metodologia utilizada foi a Pesquisa descritiva. Para a coleta de dados foi feita uma pesquisa de campo na *Empresa X* e também uma pesquisa bibliográfica e a interpretação dos dados foi qualitativa. Diante dos resultados da pesquisa, verificou-se que a organização citada neste projeto utiliza o modelo híbrido de trabalho desde o ano da pandemia e fornece todas as ferramentas, equipamentos e cuidados necessários para que os procedimentos sejam executados com eficiência. Mesmo assim, acreditam que o aprimoramento deste é a chave de sucesso para qualquer empresa que visa o desenvolvimento contínuo. Ao final, este artigo estabelece uma visão inovadora sobre os modelos de trabalho, valorizando o híbrido para que alcance espaço e visibilidade nas organizações.

**Palavras-chave:** Atração & Seleção. Modelo Híbrido. Treinamento & Desenvolvimento. Sustentabilidade.

### INTRODUÇÃO

Diante da situação de proliferação da Covid-19 causada pelo novo Coronavírus (SARS-CoV-2) em dezembro de 2019, uma doença que deixou milhões de pessoas em estado grave de saúde e causou inúmeras mortes, registrou-se os dados demográficos da população mundial em 2019 com 93,4 milhões de pessoas para 86,1 milhões em 2020 (IBGE, 2023).

Com isso, houve a urgência em iniciar isolamento social e a quarentena, porém mesmo com todas as medidas estabelecidas a propagação do vírus continuava a crescer. Por isso, foi necessário decretar o *lockdown*, medida preventiva obrigatória que consiste no bloqueio total, com isso, muitas pessoas ficariam sem conseguir estudar, fazer tarefas diárias normais e até trabalhar. Na pandemia, a taxa de desocupação de pessoas trabalhando caiu para 13,9% no quarto trimestre, depois de atingir 14,6% no trimestre anterior. Mesmo assim, a taxa média de desocupação para o ano de 2020 foi de 13,5%, a maior desde 2012. Isso corresponde a cerca de 13,4 milhões de pessoas na fila por um trabalho no país. (IBGE, 2023)

A partir disso, o modelo remoto foi um método seguro para a sociedade conseguir trabalhar. Foram feitas rapidamente modificações e adaptações para instalar esse método ainda pouco utilizado. Para algumas empresas o modelo remoto foi de grande eficácia e instaurado como forma principal de trabalho, porém não era a realidade de todas as instituições. Assim, com o passar dos meses e com as doses de vacinas contra o vírus em andamento, o modelo de trabalho híbrido (junção do trabalho

presencial com o *home office*) se tornou a resposta para aquelas empresas que ainda necessitavam de colaboradores na organização. O método inicialmente foi feito com escalas de pessoal, com isso, percebeu-se que era possível manter um sistema de trabalho mais flexível, com qualidade e bons resultados.

Nesse contexto de análise do novo método, o grupo de pesquisadoras optou por investigar o trabalho híbrido, sua integração, ambientação e sustentabilidade em âmbito empresarial e como objeto deste estudo a *Empresa X*, que é líder global de vendas e tecnologia online como referência de sucesso após a implementação de tal modelo. A empresa atua em mais de 42 países e se originou em Amsterdam, Holanda, foi iniciada em 2006 e instaurada em 2010 aqui no Brasil, contando em torno de 1.600 funcionários que trabalham na modalidade *home office* e híbrido.

Dentro das circunstâncias apontadas, a Gestão de Recursos Humanos e seus subprocessos passaram por mudanças. A Atração e Seleção (A & S) e o Treinamento e Desenvolvimento (T & D) são processos relevantes para a gestão estratégica nas instituições e precisam de adaptações para tarefas como selecionar, entrevistar, ministrar cursos e palestras e muitas outras essências.

A Atração e Seleção (A & S) é o processo utilizado para atrair um talento para determinada vaga, alinhando os interesses do candidato com os da empresa. Em uma perspectiva de inovação, a tecnologia alavancou e simplificou os processos. É mais fácil a entrega de vagas abrangendo ao máximo as pessoas que poderão receber, podendo ser por meio das redes sociais, sites de vagas, plataformas de emprego, com um simples botão de compartilhar ou de candidatar-se. Os processos seletivos também vieram abastecidos de vantagens, pois é possível serem realizados diretamente da casa do entrevistado, assim, não fazendo com o que o mesmo gaste tempo e dinheiro de locomoção. Já o Treinamento pode ser conceituado como o objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização. O treinamento “é uma atividade que deve contribuir para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar sua capacidade e para prepará-la para exercer novas funções ou atividades” (ALVES, 2009 apud BURLAS, p. 63). Por outro lado, o Desenvolvimento é um processo que dá oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. Além disso, gera mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão. (BURLAS, pág 66).

Os dois processos se interligam ativamente e por isso muitas pessoas encaram como se fosse um único procedimento, cada um tem sua peculiaridade e assim como A & S abriu espaço para ser inovadora pelo meio online e recebeu diferenciais significativos. É por meio dele que pode-se passar por crescimentos e fortalecimentos empresariais e de conhecimento. O modelo de trabalho híbrido faz com que o máximo de pessoas consigam ter acesso aos treinamentos e consigam se desenvolver. Mesmo com tantos benefícios, é preciso que ocorra uma integração entre a diversidade de fatores que podem aparecer no meio da jornada. A integração deve ser feita pensando em todos os pilares para que seja sustentável impactando positivamente tanto para a empresa quanto para o funcionário, o plano de ação deve prever equipar seus colaboradores com acesso de qualidade a uma rede de internet; equipamentos eletrônicos e de utilização para a jornada corretos; carga horária trabalhada; alinhamento com as diretrizes da empresa mesmo fora do escritório; leis trabalhistas condizentes. Mesmo sendo atual, o modelo híbrido de trabalho tem potencial de crescimento nas organizações que pretendem gerar ao mundo oportunidades sustentáveis, com vantagens competitivas e se mostrando como um diferencial para seus colaboradores e futuros.

Então, investiga-se a seguinte questão: como o modelo híbrido influencia os processos da Atração e Seleção e do Treinamento e Desenvolvimento?

As problemáticas encontradas versam sobre: nem todas as pessoas têm fácil acesso à Internet;

a desenvoltura dos candidatos pode ficar comprometida através das câmeras; o atingimento das competências requeridas no treinamento pode ser incerto; fatores externos diferente do ambiente empresarial podem influenciar a produtividade do funcionário; a legislação ainda não contempla determinados custos e proteção do trabalhador em *home office* e modelos híbridos e; o trabalho *home office* pode causar doenças ocupacionais.

## OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é compreender como o modelo híbrido influencia os processos da Atração e Seleção e do Treinamento e Desenvolvimento. Os objetivos intermediários são os seguintes: entender como o modelo híbrido pode ser mais assertivo no processo de Atração & Seleção; investigar como o processo do Treinamento & Desenvolvimento é influenciado no modelo híbrido e quais vantagens oferece; relatar o que as leis trabalhistas preveem sobre as doenças ocupacionais causadas pelo uso dos equipamentos no trabalho *home office* e; revisar a importância da Sustentabilidade nas 5 dimensões nos processos de Atração & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), os estudos descritivos “pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Como instrumentos de coleta foram realizados um Questionário e uma Entrevista. A entrevista individual foi conduzida pelos pesquisadores e segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

O questionário, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário (Anexo I) foi composto de 40 perguntas: objetivas, abertas, onde o respondente poderia dar respostas mais completas, o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### O PROCESSO DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO (A & S) NO MODELO HÍBRIDO

O subprocesso da Atração e Seleção é um planejamento com o objetivo de adquirir o capital intelectual de uma organização, processo de grande importância já que é preciso selecionar pessoas com competências adequadas para cada cargo em suas especificidades. É o primeiro contato do funcionário com a empresa, sendo importante a atratividade para que se interessem no trabalho disponibilizado.

O foco do Recrutamento deve ser encontrar as pessoas mais adequadas para suprir necessidades organizacionais como: para preenchimento de vagas, busca por competências, talentos, habilidades ou conhecimentos específicos, visando criar ou ampliar as chances de competição no mercado em que cada organização atua. Para cada uma destas situações, há diferentes objetivos, indicadores e resultados. (MARUJO et al, 2023, p. 22).

Após o cenário de pandemia que o mundo passou com a Covid-19 foi preciso fazer algumas adaptações para que o mercado de trabalho não fosse prejudicado, umas das adaptações que foram implantadas foi o trabalho remoto que é utilizado até o presente cenário por muitas organizações. O trabalho remoto ou *home office* pode ser um aliado das empresas na execução dos processos organizacionais, dentre eles o processo de atração e seleção pode ser facilitado com a ajuda da tecnologia e trazer algumas vantagens.

Ademais, a utilização da internet como alicerce no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas também apresenta diversas vantagens como: eficiência na comunicação através de e-mails e mensagens instantâneas, melhor acessibilidade nos dados de diferentes candidatos, possibilidade de entrevistas através de videoconferências em plataformas digitais, envio de currículos on-line e ampla abrangência na divulgação de vagas. (MARUJO et al, 2023, p. 459).

O processo de atração já vinha passando por uma renovação, as vagas depositadas em jornais e revistas virou uma realidade extinta. Os sites de divulgações de vagas estão crescendo e sendo cada vez mais eficazes. O *LinkedIn* é um grande aliado nessa caminhada, sendo uma rede destinada à procura de vagas e procura de candidatos, por ele é possível filtrar um candidato com características específicas para a vaga.

Ferramentas utilizadas na Atração on-line, algumas delas são:

- Plataforma de vagas.
- Redes Sociais
- Big Data
- Inteligência Artificial
- Software de Admissão digital.

Outro fragmento importante é a Seleção, ela é um processo essencial para a triagem criteriosa de currículos/candidatos que têm as características exigidas em cargos específicos, sendo assim ela opta por pessoas mais eficazes e eficientes para desenvolver as funções designadas a cada cargo, trazendo melhor desempenhos dos processos e do sistema organizacional.

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

Diante dessas circunstâncias percebe-se que o processo de Atração e Seleção é primordial para os processos da área de Recursos Humanos já que é este processo que torna a empresa atraente para os possíveis candidatos e tem ferramentas para captar talentos visando o capital humano de uma organização.

## O PROCESSO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) NO MODELO HÍBRIDO

O Treinamento e Desenvolvimento, enquanto processo, vai muito além do âmbito profissional, mesmo que atualmente seja visto como uma ferramenta organizacional, ele é a continuidade e aperfeiçoamento de práticas e processos sendo possível até citá-lo como um método de sobrevivência, visto que antes de se tornar um processo regular nas organizações ele já era utilizado.

A origem do Treinamento e do Desenvolvimento remete aos primórdios da civilização quando os chamados “homens das cavernas” ensinavam aos seus descendentes como sobreviver naquela época. Somente durante a segunda guerra mundial é que o treinamento e o desenvolvimento começaram a se estruturar de uma maneira mais organizada e sistemática. Desde então, diversas empresas utilizam as práticas de treinamento e desenvolvimento em seus negócios. (VARGAS, 1996).

Assim, pode-se descrever que o treinamento organizacional tem como função aperfeiçoar seus colaboradores para que executem tarefas designadas à empresa. O treinamento é uma atividade que deve contribuir para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade para aumentar sua capacidade e para prepará-la para exercer novas funções ou atividades (ALVES, 2009). Então, toda função tem necessidade de treinamento para a sobrevivência e expansão de seu processo.

Com a ocorrência da pandemia do Covid-19 houve a urgência de encontrar um modelo para atender a tantas restrições, assim em diversas empresas o método híbrido foi implementado, com cerca de 40% da força de trabalho global atuando totalmente remota (BARTIK et al., 2020) - algo que jamais tinha sequer chegado perto de acontecer até o momento. Em 2019, apenas 15% das empresas tinham políticas de trabalho flexíveis, passando para 76% em 2020 (MICROSOFT et al., 2020).

Sua metodologia une o presencial com ferramentas online, podendo ser trabalho de qualquer lugar, fazendo com que os funcionários se sintam mais confiantes e confortáveis ao mesmo tempo que a empresa diminui seus gastos. Por isso, mesmo após o momento pandêmico nota-se que existem grandes vantagens para os segmentos da empresa permanecerem híbridos.

Com a evolução de tecnologias habilitadoras ao longo do século XXI, como a popularização de internet banda larga nas casas, smartphones, sistemas de comunicação (p.ex.: e-mail, chats internos etc.) e sistemas empresariais on-cloud, foi se tornando cada vez mais possível estar remotamente distante, sem que fosse profundamente impactada a dinâmica de trabalho. As organizações já conseguiam observar potenciais reduções em custos com escritórios e ganhos em satisfação e



produtividade de colaboradores. Esses, por sua vez, tinham um potencial de eliminar o tempo de deslocamento, reduzir gastos individuais e aumentar a qualidade de vida (GAJENDRAN; HARRISON, 2007 et al 2023, p. 10).

Algumas vantagens competitivas do modelo híbrido são:

- Acessibilidade;
- Engajamento;
- Valorização profissional;
- Redução de custo;
- Aumento de receita.
- Autonomia e liberdade
- Flexibilidade de horário

Vale destacar que mesmo com muitas vantagens, a adoção do EAD pode proporcionar algumas desvantagens como:

- Isolamento social;
- Falta de conhecimento no meio digital;
- Desmotivação;
- Distrações;

Essas questões podem até prejudicar o desempenho esperado. Porém com os avanços tecnológicos, inovações e modelos mais saudáveis de negócio, problemas como estes serão amenizados.

## SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é o poder de respirar a pureza da vida através do mundo em sua totalidade, empreendendo de forma orgânica e dinamizadora as suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural - na constante busca pela empatia, eficácia, eficiência, exequibilidade e engajamento por ações e atividades em benefício de um ecossistema local e global mais digno e melhor para tudo e para todos. (MARUJO, 2022, p. 4)

A sustentabilidade é um fator preponderante para o desenvolvimento dos processos de atração e seleção e treinamento e desenvolvimento. Precisa ser compreendida a partir de suas 5 dimensões, as quais a torna mais incentivadora, condição fundamental para lidar com toda a complexidade característica do mundo contemporâneo.

A sustentabilidade na sociedade contemporânea passa a ser uma incontestável condição para o desenvolvimento das organizações, do mercado e, conseqüentemente, da sociedade. Pois tal condição precisa ser necessária e simultaneamente empreendida de forma a contemplar as variáveis – política, econômica, social, ambiental e cultural – como promotoras de responsabilidade socioambiental. (MARUJO, 2013, p. 463).

Este estudo esclarece os processos de Atração & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento como fator usado de forma estratégica e sustentável, para alcançar resultados previamente descritos, como na A&S, realizar escolhas mais assertivas possíveis de profissionais ideais para os determinados cargos em aberto e no T&D aprimorar e desenvolver competências, habilidades e inteligências nos funcionários a curto, médio e longo prazos em favor do crescimento profissional do indivíduo e do sucesso organizacional da empresa.



## Dimensões da sustentabilidade

### Sustentabilidade no fator social

A sustentabilidade no âmbito social tem como objetivo não escolher apenas o mesmo perfil de candidatos. Novas ideias, culturas e vivências podem agregar nos processos da empresa. Diversificar nos colaboradores pode ser uma alternativa interessante a ser colocada em prática.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), a sustentabilidade social trata da consolidação de processos que promovem a equidade dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e condições de amplas massas da população e reduzir as distâncias entre os padrões de vida das pessoas.

É preciso que haja vagas suficientes para abranger a todos os públicos possíveis, a cultura e os valores de uma empresa devem ser atrativos e acessíveis para constante interesse de seus colaboradores.

### Sustentabilidade no fator político.

Sustentabilidade política também é dizer que todos têm voz e vez. Todo colaborador deve ter seu espaço de fala independentemente de cargo ou qualquer outra característica pessoal.

### Sustentabilidade no fator cultural.

Segundo Marujo (2017), a sustentabilidade cultural está ligada diretamente ao comportamento e ao clima de uma organização. Entende-se que essa dimensão da sustentabilidade deve estar comprometida com bem-estar sociocultural e a qualidade de vida, com a adoção de ações culturais a empresa se torna mais responsável em diversos âmbitos

### Sustentabilidade no fator econômico.

A análise e mapeamento dos processos com foco na sustentabilidade, influencia na diminuição dos custos na efetivação dos métodos da empresa, sendo assim, estando de acordo com a dimensão econômica da sustentabilidade.

Referente à dimensão econômica, Barbieri e Cajazeira (2009 apud MARUJO et al 2023, p. 250) afirmam que é preciso que as empresas obtenham lucros para elevar seu valor de mercado e gerar resultados aos investidores, porém tratando-se de desenvolvimento sustentável, deve-se avaliar outras alternativas de capital em conjunto com as dimensões social e ambiental.

Assim como Slaper e Hall (2011, apud NEVES, 2016 p. 16) expressam que, “o pilar econômico é importante em todo o processo de medição das variáveis relacionadas ao fluxo de dinheiro, como análise do rendimento ou das despesas, impostos, emprego, e os fatores de diversidade de negócios”.

A economia é o que faz a porta da organização abrir e a mesma que pode fazê-la fechar, a pandemia veio trazendo uma possível crise econômica a diversos estabelecimentos, ocorreu o *lockdown* por dias seguidos e o medo na sociedade em estar próxima do outro, porém ao mesmo tempo trouxe uma visão organizacional para inovar em seus processos e reduzir custos desnecessários.

## Sustentabilidade no fator ambiental.

Sustentabilidade ambiental é o pilar que obteve mais visibilidade nos tempos atuais, visto que, todos os dias ocorrem mais gastos e perdas de partes importantes do nosso meio ambiente, assim, comprometendo nossa saúde e segurança.

Implementar o uso consciente de recursos materiais e naturais está no aspecto ambiental da sustentabilidade, realizando com que a empresa se desenvolva e cresça cada vez mais de forma sustentável. Dentro da sustentabilidade, a dimensão ambiental é o instrumento mais eficaz para se conseguir criar e aplicar formas éticas de interação sociedade-natureza, este é o caminho para que cada indivíduo mude seus hábitos e assumam novas atitudes que levem à diminuição da degradação ambiental, promovam a melhoria da qualidade de vida e fazem reduzir a pressão sobre os recursos naturais. (SANTOS, 2007).

Toda e qualquer empresa explora recursos de água, luz, papel, plástico e etc, durante os 5 ou 6 dias trabalhados, com a implementação do home office ou híbrido as despesas e desperdícios são quase que extintas, o volume gasto é reduzido drasticamente.

### HOME OFFICE

Está muito “na moda” o *home office*, entretanto, o trabalho a distância surgiu há quase 50 anos, quando em 1973, Jack Nilles, antigo cientista da NASA, na intenção de evitar o deslocamento dos trabalhadores até as empresas, desenvolveu a ideia do trabalho a distância (SILVEIRA et al., 2023).

Chiavenato (2014) define *Home Office* como o trabalho realizado em casa não havendo a necessidade do colaborador se deslocar até a empresa, já (RAFALSKI; ANDRADE, 2015) cita que o *Home Office* é caracterizado como um ambiente sem tamanho ou propriedades definidas, localizado na residência do trabalhador e usado apenas para o desempenho das atividades profissionais, não sendo necessariamente preciso o uso de tecnologias.

Com os métodos de aperfeiçoamento tecnológico como os computadores pessoais, rede de internet, modelos de trabalhos mais flexível se fez possível que esse método de teletrabalho fosse adotado mais ativamente, havendo a possibilidade de colaboradores trabalharem remotamente.

Diversas funções e setores empresariais, varejistas, de serviços, industriais adotaram o modelo por conta da pandemia do COVID-19 e após nota-se suas vantagens competitivas e satisfação pessoal dos funcionários. Esse método de trabalho, assumindo que funções administrativas e gerenciais poderiam ser feitas a distância, iria gerar impactos positivos, principalmente relacionados ao aumento da produtividade e redução dos custos (LINERO; ROCHA, 2020).

Algumas vantagens que podem ser destacadas, são:

- Redução do deslocamento dos funcionários;
- Minimizar custos de viagens;
- Otimizar tempo já que podem ser combinados horários mais favoráveis para ambas as partes;
- Facilitar entrevista com candidatos;
- Otimização do trabalho e aumento da produtividade;
- Conforto;

- Flexibilidade;
- Qualidade de vida e entre outros benefícios que este modelo oferece;

Em contrapartida, este modelo de trabalho apresenta algumas desvantagens significativas como:

- Distrações;
- Dificuldade de infraestrutura;
- Segurança da informação;
- Excesso de trabalho;
- Isolamento social;
- Menos troca de experiência e conhecimento com a equipe;

### Diferenças do modelo *home office* e híbrido

Por mais que os modelos sejam parecidos em seus critérios de locomoção, flexibilidade, custos e entre outros, existem diferenças significativas entre eles. O *home office* é o trabalho que ocorre totalmente dentro do ambiente residencial do funcionário, podendo acontecer de forma contínua ou periódica, não existindo uma oscilação de dias trabalhados na empresa, enquanto o híbrido é a combinação e decisão de poder estar trabalhando no ambiente empresarial, residencial, num shopping ou café.

### LEIS TRABALHISTAS NOS MODELOS HÍBRIDOS E *HOME OFFICE*

Com o aumento do número de profissionais que atuam à distância, com adoção em larga escala do modelo de *home office* ou híbrido pelas empresas, fez-se necessário à criação de uma medida provisória, a MP nº 1.108/22, para regulamentar a prática. Sancionada como Lei nº 14.442, a medida altera pontos importantes da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Por mais que os modelos estejam ganhando desenvoltura e visibilidade atualmente, muitas pessoas ainda não têm ciência das leis que já existem para estes modelos, que não são muitas. Em 2017 é estabelecida a Lei 13.467, o Teletrabalho (*Home Office* é assim denominado na Lei) foi regulamentado na Consolidação das Leis do Trabalho no Brasil.

Segundo a legislação, teletrabalho é “[...] prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituem como trabalho externo” (art. 75-B da Lei nº 13.467, de 2017).

Uma das obrigações legais já estabelecidas se referem a entrega de equipamento de uso necessário para realização das tarefas e para a saúde de seu funcionário, podendo até ser feito um acordo legal com questões de gastos extras como luz e internet.

Ainda é um assunto com pouca lei concretizada, porém a tendência é que nos próximos anos os modelos aumentem nas organizações e com isso novas leis irão surgir para esclarecer todas as peculiaridades de cada modelo e como devem ser seguidas de forma mais detalhada.

### SAÚDE OCUPACIONAL

A saúde ocupacional tem como principal objetivo zelar pela saúde, qualidade de vida e bem estar dos colaboradores seja garantida dentro do ambiente de trabalho. Desta forma, ela é o que previne contra riscos e demais dificuldades que o colaborador venha a enfrentar por conta do ambiente físico em que realiza suas atividades.

É importante ressaltar que essa iniciativa compreende todos os âmbitos; físicos e mentais. Desta forma, é possível precaver e até evitar os mais variados tipos de acidentes e doenças ocupacionais. Visando este cenário, entende-se que sua execução depende de dois fatores: suporte de uma estrutura adequada e segurança psicológica.

É fiscalizada através de programas obrigatórios por lei, como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), além das exigências discriminadas nas 36 Normas Regulamentadoras (NRs) previstas na Portaria nº 3.214.

Visando o melhor gerenciamento disto, a lei Nº 6.514, de 22 de Dezembro de 1977 foi criada. No art. 157 é citado que cabe às empresas:

- I - cumprir e fazer com que cumpram as normas de segurança e medicina do trabalho;
- II- educar os funcionários, através de instruções de serviço, quanto a atenção a ser tomada no sentido de impossibilitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;
- III - exercer as normas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;
- IV - facilitar o funcionamento da fiscalização pela autoridade competente;

No art. 158 é informado o que é de responsabilidade dos empregados:

- I - cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho, inclusive as instruções de que trata o item II do artigo anterior;
- II - participar com a empresa na aplicação dos métodos deste Capítulo.

Constitui ato negligente do empregado recusar injustificavelmente:

- I - à fidelidade às instruções deliberadas pelo empregador na forma do item II do artigo anterior;
- II- ao uso dos equipamentos de proteção individual fornecidos pela empresa.

O início da Constituição da Organização Internacional do Trabalho é muito clara quando reconhece como elemento primordial da justiça social “A proteção dos trabalhadores contra doenças gerais ou profissionais e contra acidentes de trabalho”. A obrigação da Organização em proporcionar condições de trabalho seguras foi reafirmada na Declaração de Filadélfia de 1944 e novamente com a Declaração de 2008 sobre Justiça Social para uma Globalização Justa, que as identifica como componentes chave da Agente para o Trabalho Digno.

Segundo a OIT, o reconhecimento internacional reforçou-se com a adoção da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, adotada em 2015. Com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 relativo ao trabalho digno e crescimento econômico a comunidade internacional compromete-se a proteger os direitos laborais e a promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores e trabalhadoras, incluindo migrantes.

Esta preocupação global com esta área faz todo o sentido! Basta olharmos para os números para termos uma noção da tragédia:

- De acordo com as estatísticas da OIT, a cada 15 segundos, morre um/a trabalhador/a em virtude de um acidente de trabalho ou de doença relacionada com a sua atividade profissional. Ou seja, 6300 mortes por dia num total de 2.3 milhões de mortes por ano.
- 313 milhões de trabalhadores e trabalhadoras sofrem lesões profissionais não fatais todos os anos, ou seja, 860.000 pessoas feridas no trabalho todos os dias.
- É entendimento da OIT que a única forma eficaz de fazer face a novos e antigos riscos passa pelo enquadramento dos dispositivos legais e das atividades numa forte cultura de segurança.
- Este conceito traduz-se numa cultura em que o direito a trabalhar num ambiente seguro e saudável é respeitado a todos os níveis e em que governos, empregadores e trabalhadores colaboram ativamente para assegurá-lo, através da definição de um sistema de direitos, responsabilidades e deveres, assim como da atribuição da máxima importância ao princípio da prevenção”.

A melhoria da segurança, saúde e meio ambiente corporativo, além de aumentar a produtividade, diminui o custo do resultado final, pois diminui as interrupções nos processos e



consequentemente, diminuição de acidentes e de doenças ocupacionais.

## SAÚDE OCUPACIONAL NO MODELO HÍBRIDO E HOME OFFICE

Saúde ocupacional é um direito no home office. Quando registrado em carteira CLT, o colaborador mesmo trabalhando “de casa” tem seus direitos garantidos pela legislação trabalhista. A empresa precisa fornecer todos os materiais e equipamentos necessários para que o funcionário possa exercer sua função.

Quando o ambiente familiar se junta ao ambiente de trabalho, todos precisam se adaptar à nova rotina. É importante destacar também que é causado um certo isolamento social, que pode gerar um aumento de estresse, ansiedade, acompanhado de maus hábitos alimentares, diminuição da prática de atividades físicas, sono desregulado e vícios.

Segundo (THARGO, 2021):

1. As empresas devem continuar responsáveis pelo bem-estar de seus funcionários, mesmo em HOME OFFICE; inclusive com as condições, procedimentos e condutas;
2. Nenhuma norma foi expurgada, atenuada, ou modificada por conta da diferenciação em trabalho in-loco (nas instalações da empresa) ou em home office;
3. É necessário todos os programas ocupacionais, principalmente o PPRA e PCMSO;
4. As empresas continuarão necessitando de providenciar os EXAMES MÉDICOS (admissionais, demissionais e periódicos), e os mesmos precisam estar atrelados aos programas acima citados. O médico do trabalho somente poderá avaliar a situação do funcionário à luz das condições de trabalho medidas nos programas. Não há um sem o outro!

O uso exclusivo de computadores dificulta o controle de tempo produtivo, tendo um aumento significativo de horas trabalhadas, além do limite permitido pela CLT. Tendo conhecimento deste cenário, a segurança deve ser redobrada, considerando os diversos problemas que podem ser proporcionados à saúde do colaborador.

## RESULTADOS E ANÁLISES

### A EMPRESA INVESTIGADA

A empresa caracterizada nesta pesquisa como *Empresa X* é uma das maiores empresas de comércio eletrônico do mundo, com sede na cidade de Amsterdam, nos Países Baixos. Fundada em 2006, a companhia está presente no Brasil desde 2010. A plataforma da empresa é gratuita para os usuários que anunciarem os produtos que desejam vender, mas oferece anúncios pagos para aqueles que desejam impulsionar o alcance das publicações.

Apesar de operar no Brasil desde 2010, a empresa X Brasil só nasceu em 2020. Na ocasião, a empresa adquiriu o Grupo Y, conhecido principalmente pela plataforma Y Imóveis para anúncios de venda e aluguel imobiliários. Em solo brasileiro, a companhia conta com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro. O grupo tem cerca de 1.600 funcionários, que estão espalhados pelo Brasil em decorrência da política de “*Remote First*”, no qual a ida às sedes é opcional.

### ANÁLISE DOS DADOS

As pesquisadoras prepararam um questionário para ser utilizado em uma entrevista na empresa investigada, objeto de estudo desta pesquisa, a fim de extrair o maior número de informações, dentro do possível, sobre a empresa. Entretanto, a empresa não colaborou como o esperado e as respostas não foram suficientes e nem tão precisas.

Neste questionário foram apresentadas questões relacionadas ao perfil da empresa, sobre a Atração e Seleção, sobre o Treinamento e Desenvolvimento, sobre a Sustentabilidade, sobre o Home Office e a aplicação de leis sobre Saúde ocupacional no modelo híbrido. O questionário foi enviado via e-mail para o setor responsável de Recursos Humanos da *empresa X*. No total, foram feitas 40 perguntas divididas em 5 temas. Apenas 20 destas perguntas foram respondidas.

### Com relação à **ATRAÇÃO E SELEÇÃO**.

Iniciou-se às questões perguntando se é feito o processo de Atração e Seleção na modalidade híbrida, mas não obtivemos respostas, também foi um questionamento se a empresa terceiriza o processo de A&S ou se a própria realiza, não foram fornecidas tais informações. Foi perguntado o tempo que a empresa já teria implementado o híbrido e foi respondido que desde a pandemia estava sendo realizado com a média de ida dos funcionários ao escritório 2 vezes por semana.

Outra questão foi saber se teria sido notada mais satisfação por parte dos funcionários que realizam o processo de A&S diante do modelo e a resposta foi positiva. Também foi questionado qual o posicionamento deles em relação às vantagens competitivas que o modelo híbrido proporciona para a empresa e foi respondido que a maior vantagem é a qualidade de vida dos seus funcionários.

Dando continuidade às perguntas, foi perguntado se eram feitas atividades para manter a conexão entre os funcionários e foi respondido que sim, são realizadas confraternizações nas datas comemorativas, são feitas chamadas de vídeos com propostas de jogos, encontros nas sextas feiras com direito a chopp e pizza.

Foi perguntado se os funcionários puderam opinar sobre a preferência ou não quanto a implementação do modelo híbrido e foi respondido que sim, houve uma pesquisa de satisfação implementada.

Quanto ao rendimento das pessoas no trabalho, foi questionado se seria positivo ou negativo e foi respondido que não houve alteração nos rendimentos. Por fim foi questionado quais eram os regimes de contratos que a área de Recursos humanos usa para fazer as contratações e qual área e nível de formação dos integrantes do time de atração e seleção, as modalidades são CLT e contrato de estagiários e aprendizes, e quanto ao nível de formação é o superior.

### Com relação ao **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**.

Foram levantados oito (8) questionamentos a respeito do procedimento T&D na organização e com a implementação do modelo híbrido, para se entender como o processo foi influenciado ou modificado com o Home Office. Entretanto, só foi respondida a questão sobre área e nível de formação dos profissionais responsáveis pelo Treinamento e Desenvolvimento da *organização X*, o qual é indicado nível superior para que se possa atuar. Também foi perguntado sobre o acompanhamento da empresa para com os equipamentos adequados a exercer determinadas funções dirigidas pela empresa e foi respondido que é correto afirmar que sim, a empresa proporciona os equipamentos necessários, como computadores atualizados, cadeiras de escritório, mouses e material de escritório como lápis, canetas e cadernos.

Outras perguntas as quais não foram respondidas, estavam ligadas a questões importantes para o desenvolvimento do projeto, tais quais, como era feito o processo de T&D no modelo híbrido, se a empresa terceiriza ou ela mesma aplica, quais eram os programas que a empresa utilizava para aplicar o treinamento, adaptação dos funcionários com o T&D híbrido e se existe uma diversificação nos treinamentos aplicados pela organização.

Com relação às **LEIS TRABALHISTAS E SAÚDE OCUPACIONAL**.

Foi perguntado à empresa se ela possuía uma política para tratar da saúde dos colaboradores que trabalham em ambiente remoto e foi respondido pela empresa que sim. Seguindo esse assunto, foi perguntado se existem sistemas e recursos de qualidade para os funcionários exercerem suas funções quando estiverem trabalhando em casa e foi respondido pela organização que sim.

Com relação à **SUSTENTABILIDADE**.

Foi apresentada à empresa seis (6) perguntas a fim de se entender como a *organização X* enxerga uma visão sustentável de negócio, se a empresa considera estar inserida dentro da sustentabilidade, se existem políticas sustentáveis e se existem, se os funcionários as seguem com facilidade. Também foi questionada se ocorriam ações de preservação ao meio ambiente, como ficou a sustentabilidade pós momento pandêmico e se a empresa pensa em promover projetos de melhorias com novas políticas de Sustentabilidade na empresa, mas nenhuma das questões acima foram respondidas.

## CONCLUSÃO

A questão que problematizou esse artigo foi a seguinte: *como o modelo híbrido influencia os processos de Atração e Seleção (A&S) e o Treinamento e Desenvolvimento (T&D)*. Como objetivos específicos buscou-se entender as vantagens e desvantagens dos processos de forma híbrida; como os processos de A&S podem ser mais assertivos de forma remota; apresentar as leis trabalhistas que regem este modelo e como essas leis podem preservar os funcionários em caso de doenças ocupacionais causadas pelo mau uso dos equipamentos de trabalho no *home office* e revisar a importância dos pilares da sustentabilidade nas suas 5 dimensões nos processos de A&S e T&D. Em referência ao objetivo proposto, pode-se considerar que o mesmo foi alcançado, pois a pesquisa esclareceu por meio das fundamentações teóricas apresentadas e nas análises desta pesquisa.

A partir deste estudo foi possível perceber como o setor de Recursos Humanos de uma organização precisa ser valorizado e ser considerado uma parte importante para criação de estratégias para melhor gestão das pessoas de uma empresa, fazer este projeto foi desafiador por ser um modelo novo e pelo fato de não haver muitos pontos de vista sobre o modelo híbrido e suas especificidades.

Observou-se na empresa investigada que o modelo híbrido foi implementado com sucesso, a adaptação dos procedimentos para o novo método ocorreu de forma sucinta e objetiva e por mais que a empresa não tenha entrado em muitos detalhes, pode-se verificar por meio das respostas obtidas que os colaboradores se sentem satisfeitos com a mudança.

Conclui-se que este modelo é vantajoso para as organizações por sua facilitação em alguns procedimentos e métodos trabalhados, também nos processos da Atração e Seleção (A&S) e do Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Entretanto, é preciso que avanços em estudos, informações e legislações ocorram para assim sejam aplicados de forma em que se assegure a sustentabilidade das

organizações, valorizando o método e com isso, gerando um ambiente mais seguro e confortável aos colaboradores e candidatos.

## RECOMENDAÇÕES

Diante da relevância que o assunto citado na pesquisa tem, o grupo de pesquisadoras recomenda uma leitura criteriosa do projeto e suas especificidades para o enriquecimento do tema nos processos da Atração e Seleção (A&S) e o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

O uso de uma plataforma que assegure um melhor aproveitamento nos processos no modelo híbrido, por compreender que não somente a *empresa X*, como todas as organizações devem cumprir as legislações e zelar pela saúde de seus colaboradores. Desta forma conseguir promover processos seletivos assertivos e treinamentos e desenvolvimentos eficientes usando as ferramentas que o modelo híbrido oferece.

A equipe de pesquisadores deste artigo também recomenda que outros estudos sejam realizados voltados para a temática apresentada nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Cledison; CARVALHO, Estela; JESUS, Johnatan; MUSSI, Pedro; DIAS, Thalita. apud Santos (2007) p. 465. *Recrutamento e seleção*. Rio de Janeiro, 2020.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOME OFFICE X MEDICINA OCUPACIONAL – PPRA/PCMSO. Thargo. 2021. Disponível em HOME OFFICE x MEDICINA OCUPACIONAL - PPRA / PCMSO  
Acesso: 13, junho, 2023

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Desemprego recua para 13,9% no 4 Tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012*. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

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

Lei nº 6.514 Disponível em L6514. Acesso: 09, junho de 2023

Lei nº 13.467. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm), Acesso: 16, maio 2023.

MARUJO, Marcelo; GALDINO, Mary. *Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Instituto de Ciência, Tecnologia, e de Inovação Sustentável Global, 2022.

MARUJO, Marcelo Pereira; SILVA, Cátia Regina França; MOURA, Claudio Burlas; JUNIOR, Juarez Jonas Thives; GERHEIM, Marcia de Souza; GALDINO, Mary Neuza Dias; FAISSAL. Reinaldo; SOUSA, Sandra Araujo; REDOVALIO, Sandra Martins; GARCIA, Vanessa Coelho. *Recursos Humanos: atração e desenvolvimento* 4.ed.revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro:



Programa editorial Faculdade Cesgranrio, 2022.

NAVARINI, Marcos Paulo; PEREIRA, Mateus Suzano da Costa de Paiva apud GAJENDRAN; HARRISON, 2007 et al 2023. *Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas*. Rio de Janeiro, 2021.

204

OLIVEIRA, Diego José Gomes apud Chiavenato (2014). *Implicações do home Office na qualidade de vida: uma pesquisa com estudantes/trabalhadores durante a pandemia da Covid-19*. João Pessoa, 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Disponível em [https://www.ilo.org/lisbon/temas/WCMS\\_650864/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/lisbon/temas/WCMS_650864/lang--pt/index.htm)  
Acesso em: 23, Junho, 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Mariádel Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VARGAS, 1996. *Apanhado histórico da origem e da evolução do treinamento, desenvolvimento e da educação corporativa nas empresas*. Disponível em [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20501/20501\\_3.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20501/20501_3.PDF). Acesso: 18, maio, 2023.





## A SAÚDE MENTAL RELACIONADA À PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Fernanda de Paula da Silva  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
fd01670@gmail.com

Gustavo Cesar Pinheiro Lima  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
gustavo.cesar@ufms.br

Jessica Eduarda de Sá Landgraf  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
jessica.landgraf@ufms.br

Profa. Dra. Edrilene Barbosa Lima Justi  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
edrilene@gmail.com

Prof. Dr. Jamson Justi  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
jamson.justi@ufms.br

Prof. Dr. Jadson Justi  
Universidade Federal do Amazonas  
jadsonjusti@gmail.com

### RESUMO

Saúde mental em um ambiente de trabalho pode ser entendido como o bem-estar da saúde psíquica dos funcionários. A produtividade no trabalho pode ser compreendida como o processo que procura obter, conforme o potencial do funcionário motivado, o máximo de sua capacidade produtiva. Assim, o objetivo deste trabalho é investigar a relação entre a saúde mental com a produtividade e satisfação dos trabalhadores dentro da organização. Para tanto, utilizou-se uma metodologia teórico-reflexiva em uma perspectiva narrativa. Foi identificado que, se gestores proporcionarem um ambiente de trabalho favorável para o bem-estar psicológico dos funcionários, permite-se que sua mente trabalhe de forma saudável e com maior eficácia. Portanto, é relevante que a organização mantenha equilíbrio adequado entre saúde mental, produtividade e satisfação, para que os funcionários trabalhem de forma saudável e alcancem os objetivos estabelecidos.

**Palavras-chave:** saúde mental; produtividade; satisfação; organização.

### INTRODUÇÃO

Conforme Minardi (2002), o conceito de saúde mental no contexto do trabalho pode ser definido como o bem-estar da saúde psíquica dos trabalhadores. Essa saúde psíquica está relacionada à parte do cérebro que está envolvida em processos psicológicos superiores, tais como cognição,

intelecto, pensamento, entendimento, concepção e imaginação.

Para esse autor, a saúde mental no trabalho é descrita como o estado de equilíbrio e bem-estar psicológico dos trabalhadores, onde a mente opera de forma saudável e eficaz, permitindo que eles lidem com os desafios e demandas do ambiente de trabalho de maneira satisfatória. Esse conceito abrange aspectos cognitivos e emocionais, destacando a importância de manter um estado psicológico saudável para um ambiente de trabalho produtivo e seguro.

Segundo Limongi-França (2004), a produtividade é estabelecida como o grau de rendimento dos métodos empregados para realizar bens e serviços. Logo, se a organização deseja alcançar seus objetivos mais competitivos, é preciso aproveitar ao máximo os recursos disponíveis. Ainda acrescenta que, o maior desafio das organizações é reconstruir um ambiente com alta produtividade, competitivo, com bem-estar e garantindo o cumprimento de situações politicamente corretas.

Dentro de uma organização, a produtividade é uma das palavras mais ouvidas pelos funcionários. Muitos resultados são medidos pelo quanto o funcionário é produtivo em seu dia a dia de trabalho. Contudo, nem sempre essa alta demanda e cobrança é boa e saudável, priorizando o bem-estar e a qualidade de vida de cada pessoa. O bem-estar envolve as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional e não, apenas, as doenças e os sintomas causados pelo estresse do trabalho excessivo. Cuidar de cada uma dessas partes trata-se de manter-se justo como pessoal e profissional. É válido mencionar que a satisfação no trabalho, segundo Locke (1969), pode ser compreendida como um estado emocional do resultado da avaliação que o funcionário faz sobre o seu trabalho, referindo-se a uma percepção positiva e satisfatória de bem-estar. Locke (1976) relata que a satisfação está ligada ao bem-estar da pessoa e da organização, logo abrange aspectos comportamentais e a saúde física e mental do funcionário.

As organizações, em sua maioria, desejam que seus funcionários estejam satisfeitos, visto que ela também está associada à uma boa impressão da pessoa para a empresa. Funcionários satisfeitos, exercem suas atividades com maior eficiência. No entanto, atingir esse ápice na organização não é tão simples, especialmente quando se tem esgotamento mental por parte do funcionário.

É válido destacar que este estudo se apresenta como teórico-reflexivo em uma perspectiva narrativa a fim de angariar respaldo em “[...] referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas [...]” que envolvem a temática abordada (Bocato, 2006, p. 266).

Contudo, a presente pesquisa tem como objetivo principal investigar a relação entre a saúde mental com a produtividade e satisfação dos funcionários dentro da organização. Buscando dissertar como a saúde mental pode ser afetada pela demanda alta de produtividade e se os empregados estão satisfeitos com a empresa. Além de identificar as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores e também quais métodos podem colaborar para a saúde mental do funcionário, reduzindo o seu sofrimento psíquico.

## SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Minardi (2002) aborda a temática da saúde mental no contexto do ambiente de trabalho, destacando sua relevância e as implicações legais pertinentes a essa esfera específica da saúde ocupacional. O autor ressalta enfaticamente a importância de considerar a saúde mental dos funcionários como um pilar fundamental do bem-estar no ambiente laboral. Ele argumenta que problemas de saúde mental têm o potencial de impactar negativamente a produtividade, a segurança e o clima organizacional como um todo.

Logo, investiga-se as leis e regulamentações que se relacionam à saúde mental no âmbito profissional, realçando as obrigações legais dos empregadores quanto à prevenção de riscos psicossociais e ao cuidado com a saúde mental de seus funcionários. Minardi (2002) também aborda

questões como o assédio moral no local de trabalho, que pode acarretar sérias consequências para à saúde mental dos trabalhadores, bem como outros fatores psicossociais que têm o potencial de afetar adversamente o bem-estar dos funcionários.

Minardi (2002) propõe estratégias para prevenir problemas de saúde mental no ambiente de trabalho, englobando políticas de recursos humanos, programas de promoção da saúde e práticas de gestão apropriadas. Além disso, ele enfatiza a relevância da intervenção precoce para auxiliar os funcionários que enfrentam desafios de saúde mental.

O mesmo autor ressalta que um ambiente de trabalho saudável transcende a mera ausência de riscos físicos, abrangendo também a promoção de relações laborais respeitadas, o suporte emocional e o reconhecimento dos fatores psicossociais que influenciam a saúde mental dos funcionários.

Sigmund Freud, em *O Mal-Estar na Civilização* (1930), diz que o “indivíduo” é inimigo da civilização porque ela proíbe seus desejos, tornando complicado alcançar a felicidade. O ser humano busca a felicidade, pois esse desejo é regido pelo princípio do prazer, e a atividade profissional é importante para gerar prazer ou desprazer, visto que os homens se colocam no trabalho em busca do reconhecimento. O desprazer aparece quando se trabalha forçado pela necessidade e a pessoa que não consegue lidar com esse desprazer, acaba adoecendo (Freud, 2010).

Para Chiavenato (2014, p. 403), o novo papel dos recursos humanos nas organizações, que os gestores devem ter a responsabilidade de cuidar da saúde dos funcionários, incluindo o bem-estar psicológico: “[...] um colaborador excelente e competente, mas deprimido e com baixa autoestima, pode ser tão improdutivo [...]”.

Destaca-se também que o estresse é a junção das reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa ocasionadas a partir de estímulos que existem no ambiente. Essa condição dinâmica acontece quando o funcionário é confrontado com uma restrição, demanda relacionada com o que ele deseja - como autoritarismo do chefe e pressão de exigências e cobranças - ou uma oportunidade. Desta forma, resultam em alterações de humor e acarretam estresse no trabalho (Chiavenato, 2014). As duas principais fontes de estresse no trabalho são:

- a) causas ambientais – abrangem uma diversidade de condições externas que conduzem ao estresse no trabalho. Compreendem o fluxo intenso de trabalho, insegurança no trabalho, falta de tranquilidade no trabalho e os clientes internos e externos a serem atendidos;
- b) causas pessoais – englobam inúmeras características individuais que propiciam ao estresse. Cada pessoa tem uma reação às determinadas situações provocadas pelos fatores ambientais, ocasionando o estresse. Funcionários viciados em trabalho e que são embalados a atingir metas, de modo geral estão sujeitos ao estresse. A impaciência, a baixa autoestima, a saúde precarizada e falta de exercícios contribuem negativamente para o estresse, tanto resultante do trabalho quanto por questões pessoais, familiares, conjugais, financeiras e legais.

O estresse no trabalho gera consequências seja para o funcionário ou para a organização. Os efeitos pessoais integram a ansiedade, a depressão, a angústia e inúmeras consequências físicas. Em contrapartida, dentro da organização, o estresse influencia negativamente na quantidade e qualidade do trabalho, na rotatividade de funcionários e na tendência a queixas.

## PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a produtividade no trabalho pode ser conceituada como o processo que procura obter, de acordo com o potencial do funcionário motivado, o máximo de sua capacidade produtiva com o mínimo de tempo e esforço. Ou seja, se a pessoa não depositar entusiasmo durante o processo produtivo, de nada irá adiantar dispôs de todas as condições materiais necessárias para a produção.

Para esses mesmos autores, alguns elementos primordiais para a baixa produtividade no desempenho dos empregados, como: a) problemas de saúde, b) preocupação com situações enfrentadas fora da organização, c) carência de satisfação em virtude de suas necessidades básicas, d) não gostar do trabalho e do ambiente da empresa, e) considerar que são mal remunerados, f) dificuldade de relacionamento com colegas e g) não se consideram úteis no trabalho.

Os pontos apresentados têm como denominador comum a falta de disposição para realizar alguns esforços do que a real incapacidade de fazê-lo.

Os fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade no trabalho, no entendimento de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) são: a) quantidade e qualidade dos recursos disponíveis; b) qualidade da mão de obra “empregada”; c) definição clara das responsabilidades; e d) motivação para os funcionários. É possível notar que, o fator humano não depende de aspectos isolados para o sucesso.

O comportamento dos funcionários é alterado com o processo de produtividade e qualidade. Já os problemas em relação à quantidade, prazos e custos ficam em segundo plano. Em conformidade com Maximiano (2011), a produtividade é o critério mais simples para se avaliar a eficiência de uma organização. O autor relata que a produtividade tem diversas variações, mas de forma geral quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é.

Desta forma, a produtividade pode ser calculada por alguns fatores, dentre eles os isolados quando a produtividade é medida, contando-se a quantidade de qualquer item que cada trabalhador produz no ano, e também fatores múltiplos, quando se leva em conta a eficiência.

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Locke (1976) descreve a satisfação no trabalho como a avaliação global ou atitude de uma pessoa em relação ao seu trabalho. O autor argumenta que a satisfação no trabalho é uma resposta emocional e cognitiva ao trabalho que uma pessoa realiza e é influenciada por vários fatores, incluindo:

- a) comparação de resultados – as pessoas devem avaliar sua satisfação no trabalho comparando as recompensas e os resultados que recebem com as expectativas que tinham em relação ao trabalho. Se as recompensas superarem as expectativas, a satisfação tende a ser alta, caso contrário, a satisfação tende a ser baixa;
- b) elementos do trabalho – a natureza do próprio trabalho desempenha um papel importante na satisfação no trabalho. Elementos como desafio, variedade, autonomia e significado do trabalho podem afetar a satisfação;
- c) traços de personalidade – reconhecimento que os traços de personalidade individuais desempenham um papel na satisfação no trabalho. Algumas pessoas podem ser naturalmente mais inclinadas à satisfação, enquanto outras podem ser mais críticas ou insatisfeitas;
- d) fatores externos – fatores externos, como o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas, a liderança e a cultura organizacional, também desempenham um papel importante na satisfação no trabalho.

Desta forma, Locke (1976) vê a satisfação no trabalho como uma avaliação global que as pessoas fazem com base em suas experiências, expectativas e percepções relacionadas ao trabalho. Sua teoria influenciou muitas pesquisas subsequentes sobre satisfação no trabalho e continua sendo uma parte importante da literatura em psicologia organizacional e comportamento organizacional.

É válido mencionar que Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem que a satisfação com o trabalho seria um sentimento positivo resultante de uma avaliação de suas características. Os autores

citam que o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho estão fortemente ligados com a satisfação no trabalho e também para pessoas de baixa renda ou que moram em regiões mais pobres. Os autores mencionados anteriormente também apresentam o impacto da presença de funcionários quando estão satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho, elaborando um modelo teórico bastante útil para entender as consequências da insatisfação:

- a) Saída – resposta dirigida para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão;
- b) voz – resposta dirigida para a busca de melhoria das condições de trabalho de uma forma ativa e construtiva, como, a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical;
- c) lealdade – resposta que significa esperar passivamente, mas de maneira otimista, que as condições melhorem, incluindo defender a organização das críticas externas e acreditar que a empresa e seus dirigentes farão a “coisa certa”;
- d) negligência – consiste em permitir passivamente que as coisas piorem e inclui o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento do índice de erros.

Destaca-se que, segundo os mesmos autores, funcionários felizes provavelmente sejam mais produtivos.

## DISCUSSÃO

Conforme evidenciado por Chiavenato (2014), o estresse é uma das reações mais frequentes presentes dentro das organizações e que afeta a saúde mental do funcionário, podendo ter duas causas – as ambientais e as pessoais – e, estão relativamente ligadas a alta demanda de produtividade e satisfação. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) indicam que um dos motivos da baixa produtividade no desempenho dos empregados são os problemas de saúde e a preocupação com situações externas. Já Locke (1976) relata que a satisfação pode ser influenciada por elementos do trabalho. Partindo da influência do referencial exposto pelos autores ao longo do estudo e, por uma questão didática, construiu-se o Quadro 1 no qual é possível visualizar considerações sobre saúde mental, que podem estar correlacionados aos conceitos da produtividade e satisfação, dentro de uma organização.

**Quadro 1** – Considerações de saúde mental, da produtividade e satisfação

Saúde mental no trabalho	Produtividade no trabalho	Satisfação no trabalho
Causas ambientais e o intenso fluxo de trabalho.	Resultados negativos pela pouca dedicação à sua saúde mental.	Trabalho sem significado, gerando insatisfação.
Causas pessoais e o vício no trabalho.	Influência na quantidade e qualidade de seu trabalho e nos resultados da organização.	O ambiente de trabalho se torna insatisfatório.

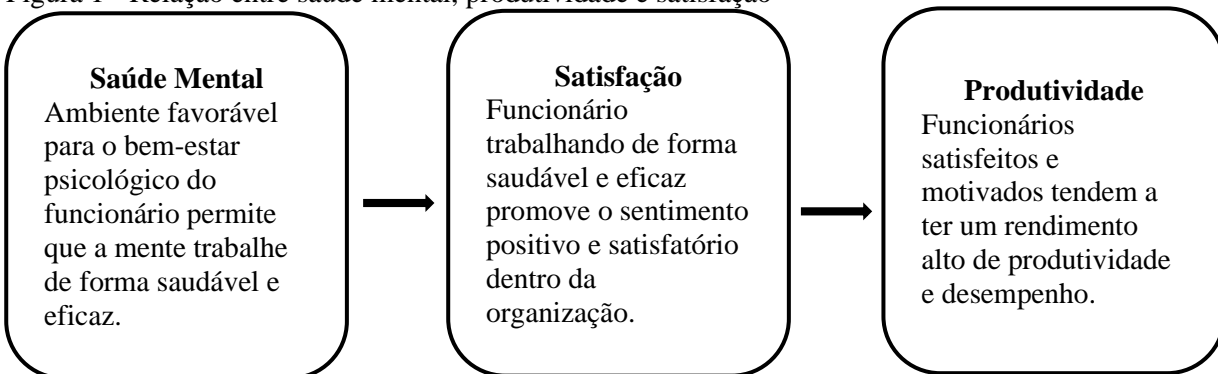
Fonte: os autores, 2023.

Partindo do quadro e da teoria apresentada ao longo desta pesquisa, é possível sugerir que a saúde mental, produtividade e a satisfação estão correlacionadas. Se os gestores proporcionarem um ambiente de trabalho favorável para o bem estar psicológico dos funcionários e assim permitindo que sua mente trabalhe de forma saudável e com maior eficácia, conseqüentemente irão criar um sentimento positivo ou de satisfação. Assim, irão ter funcionários felizes e motivados, conseguindo extrair o máximo possível de sua mão de obra e naturalmente uma organização com alto rendimento



de produtividade e desempenho, conforme apresentado abaixo, na Figura 1.

Figura 1 - Relação entre saúde mental, produtividade e satisfação



Fonte: os autores, 2023.

Em consonância com a literatura e respaldado nesse esquema, reafirma-se que a saúde mental, a produtividade e a satisfação estão entrelaçadas e quando aplicadas em sinergia, auxiliam no aumento da produtividade criando um ambiente benéfico e positivo na organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, negligenciar o cuidado com a saúde mental e o bem-estar de funcionários pode resultar em consequências adversas. Mesmo que esses profissionais sejam altamente competentes, a falta de atenção à sua saúde mental os coloca em risco de adoecimento. Isso, por sua vez, desencadeia uma queda na produtividade, gera insatisfação e cria um ambiente de trabalho negativo e desmotivador. Portanto, é de extrema importância que a organização mantenha um equilíbrio adequado entre saúde mental, produtividade e satisfação. Somente assim será possível proporcionar um ambiente satisfatório e produtivo, permitindo que os funcionários trabalhem de forma saudável e alcancem os objetivos estabelecidos.

## REFERÊNCIAS

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista de Odontologia da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: [https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/setembro\\_de\\_zembro\\_2006/metodologia\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_de_zembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf). Acesso em: 28 set. 2023.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012. v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização (1930). In: FREUD, Sigmund. *O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936)*. Tradução:



Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. v. 18. p. 13-122.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.  
Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod\\_resource/content/1/LIMONGI-FRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649486/mod_resource/content/1/LIMONGI-FRAN%C3%87A%202004%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf). Acesso em: 28 out. 2023.

211

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. *In: Dunnette, Marvin D. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. v. 1. p. 1.297-1.349.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. Disponível em:

<https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>. Acesso em: 27 out. 2023.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINARDI, Fabio Freitas. *Meio ambiente do trabalho: proteção jurídica à saúde mental*. Curitiba: Juruá, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



## A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E SEU IMPACTO NOS PROCESSOS DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO E DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA FARMÁCIA DO BEM

Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva – Faculdade Cesgranrio – profa.catiarfranca@yahoo.com  
Nacaira Lima Oliveira – Faculdade Cesgranrio – nacairalima887@gmail.com  
Bárbara Cristina Bastos de Assis da Silva – Faculdade Cesgranrio – barbararoger2007@gmail.com  
Júlia Vasco – Faculdade Cesgranrio – juliavasco10@gmail.com  
Eliane Toledo – Faculdade Cesgranrio – etfconsult2022@gmail.com

212

### RESUMO

Este artigo aborda a interligação dos processos de Atração e Seleção de talentos com o processo do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações e a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho nestes processos. Tendo como base autores conceituados da área de Recursos Humanos e Sustentabilidade, foi possível construir uma ligação entre os temas. A Metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, os instrumentos da coleta foram uma entrevista e um questionário. A interpretação dos dados foi qualitativa. Concluiu-se que os processos de Atração e Seleção e do Treinamento e Desenvolvimento impactam as relações interpessoais no ambiente de trabalho através da busca por profissionais habilidosos e colaborativos, da implementação de programas de treinamento abrangentes e do enfoque em práticas sustentáveis, pois mantendo relacionamentos positivos com os colaboradores, as empresas podem melhorar sua sustentabilidade e alcançar resultados mais positivos, visto que a promoção de relações interpessoais saudáveis e a adoção de práticas sustentáveis podem ser vantagens competitivas significativas no mercado atual.

**Palavras-chave:** Atração e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. Relações Interpessoais. Sustentabilidade.

### INTRODUÇÃO

No cenário das Relações Interpessoais no ambiente profissional especificamente, há pouco incentivo na hora de criar e compartilhar, o que é ruim para a capacidade de inovação da própria empresa. Por isso, é tão importante que organizações que desejam manter a competitividade encontrem formas de estimular as relações entre seus colaboradores. Afinal, quanto mais entrosadas as equipes forem, melhor elas vão performar. Com uma boa gestão, é possível alinhar todos esses fatores e conseguir melhoria importante na organização.

Com a crescente competitividade nos mercados globais, a Atração e Seleção (A&S) de talentos tornou-se desafios cruciais para as empresas de todos os setores. Em um ambiente onde a qualidade dos recursos humanos é determinante para o sucesso organizacional, é fundamental que as empresas desenvolvam estratégias efetivas para identificar, atrair e selecionar os melhores candidatos. Esse processo complexo envolve etapas desde a definição do perfil do candidato ideal até a tomada de decisão final, passando pela divulgação de vagas, triagem de currículos, aplicação de testes e entrevistas. Além disso, é essencial que as empresas estejam atentas às tendências do mercado e às expectativas dos candidatos, a fim de oferecer um pacote de benefícios e oportunidades de carreira

atrativo.

Por outro lado, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de colaboradores desempenha um papel fundamental para aprimorar o desempenho e a produtividade das empresas. Em um ambiente competitivo onde as competências dos colaboradores fazem a diferença, é crucial que as organizações implementem estratégias efetivas para capacitar e desenvolver suas equipes. Esse processo abrange atividades como identificação das necessidades de treinamento, planejamento, implementação, avaliação e mensuração dos resultados obtidos. As empresas devem acompanhar as tendências do mercado e as mudanças tecnológicas, oferecendo treinamentos atualizados e relevantes para seus colaboradores.

Nessa esteira, a sustentabilidade também ganhou destaque no mundo dos negócios e as empresas estão cada vez mais engajadas em adotar práticas sustentáveis em suas operações. Com a conscientização ambiental e social crescente, as empresas enfrentam pressões para adotar medidas sustentáveis que garantam sua sobrevivência no longo prazo. No contexto dos recursos humanos, a sustentabilidade envolve práticas e políticas que consideram não apenas questões ambientais, mas também questões sociais e econômicas relacionadas aos colaboradores e à comunidade. Isso inclui a promoção da diversidade e inclusão, programas de voluntariado corporativo, políticas de remuneração justa e medidas para garantir a saúde e segurança dos colaboradores.

No desenvolvimento dessa discussão, a Atração e Seleção efetiva de talentos, o Treinamento e o Desenvolvimento contínuo e a implementação de práticas sustentáveis são fatores cruciais para a competitividade e responsabilidade social e ambiental das empresas.

Para o desenvolvimento deste tema e verificar em âmbito organizacional o assunto em questão, foi realizada uma pesquisa de campo em um comércio varejista de medicamentos e cosméticos que será aqui tratado como *Farmácia do Bem*. Será apresentada uma revisão bibliográfica sobre esses dois processos, Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento, com o objetivo de fornecer uma fundamentação teórica para a compreensão da importância dos citados processos e como estes se relacionam para formar um sistema de gestão de talentos eficiente e como as relações interpessoais podem complementar em ambos os processos dentro da empresa.

Por conseguinte, a questão problematizadora que impulsiona esta pesquisa é a seguinte: Como abordar a importância das Relações Interpessoais no ambiente de trabalho nos processos da Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento?

Além de destacar a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, é relevante também discutir as problemáticas relacionadas a esse tema. Algumas das problemáticas que vão ser abordadas neste Projeto Integrador sobre a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho são: falta de Colaboração e Trabalho em Equipe: a falta de colaboração e trabalho em equipe pode impactar negativamente nos processos organizacionais; baixa Produtividade e Desempenho: ambientes onde há conflitos, falta de comunicação ou relações interpessoais negativas podem levar a uma diminuição do engajamento dos funcionários, resultando em uma baixa produtividade e desempenho insatisfatório; sintomas físicos decorrentes de desgastes emocionais que acabam causando afastamentos no trabalho, são consequências de maus relacionamentos interpessoais; impacto na Saúde Mental e Bem-Estar dos Funcionários: relações interpessoais negativas no ambiente de trabalho também podem afetar a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Ambientes tóxicos e conflituosos podem causar estresse, ansiedade, depressão e outros; problemas de saúde mental, afetando a qualidade de vida dos funcionários e sua capacidade de desempenhar suas atividades no trabalho; a falta de uma cultura inclusiva e respeitosa pode levar a problemas de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho. Isso pode afetar a dinâmica das relações

interpessoais, prejudicando a colaboração, a confiança e a coesão da equipe e; relações interpessoais negativas no ambiente de trabalho podem afetar a imagem e reputação da empresa.

## OBJETIVOS

Ressaltar a importância de um bom relacionamento interpessoal, que é a base para a construção de uma convivência amistosa e benéfica, gera um ambiente de colaboração harmonioso e produtivo, permitindo à empresa progredir e ser bem-sucedida. Neste entendimento, o objetivo geral desta pesquisa é abordar a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho nos processos da Atração e Seleção e do Treinamento e Desenvolvimento. Os objetivos intermediários são: apontar no processo de Atração e Seleção (A&S) a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho; investigar quais métodos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) privilegiam relações interpessoais e; verificar se as relações interpessoais impactam na sustentabilidade empresarial.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), os estudos descritivos “pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Como instrumentos de coleta foram realizados um Questionário e uma Entrevista. A entrevista individual foi conduzida pelos pesquisadores e segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

O questionário, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário (Anexo D) foi composto de 35 perguntas: objetivas e fechadas onde o respondente poderia assinalar mais de uma opção e também com respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo.



Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). O aprimoramento deste relacionamento é diário, construído aos poucos e deve ser regado para que futuras frustrações e discórdias no trabalho não venham a aparecer.

Algumas vezes, lidar com as diferenças causa incompatibilidade, desentendimentos, problemas, que devem ser solucionados a partir do bom relacionamento e diálogo entre os colaboradores, pois, “pequenas ações são as sementes dos grandes resultados” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 85).

## ATRAÇÃO E SELEÇÃO (A&S) E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A Atração e Seleção de talentos é um processo essencial na gestão de pessoas em uma organização. A atração consiste na criação de uma imagem positiva da empresa com o objetivo de atrair candidatos talentosos para as vagas em aberto. Já a Seleção trata da escolha dos candidatos mais adequados para a empresa, com base em suas competências, experiências e características pessoais.

O processo de agregar pessoas é de extrema relevância, merecendo maior atenção por parte dos gestores das organizações, pois são as pessoas que levam a empresa a conseguir atingir seus objetivos e resultados. Para um processo de recrutamento e seleção que gere resultados satisfatórios, é preciso planejar e definir cuidadosa e criteriosamente suas etapas. (SILVA et al., 2021)

De acordo com Cascio e Aguinis (2005), a atração de talentos começa com a criação de uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho. Isso envolve a promoção da marca empregadora, ou seja, a imagem que a empresa projeta para atrair e reter talentos (BERTELLI et al., 2016). A marca empregadora pode ser construída por meio de ações que visam melhorar a imagem da empresa, tais como a oferta de benefícios atrativos, programas de desenvolvimento de carreira, políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, entre outras (RUSSO et al., 2021).

Para atrair candidatos qualificados é importante que a empresa utilize fontes de recrutamento eficazes, tais como sites de emprego, redes sociais, indicações de colaboradores e recrutamento interno (CASCIO; AGUINIS, 2005). Além disso, a descrição clara das competências e habilidades necessárias para o cargo, bem como a definição do perfil do candidato ideal, podem ajudar a atrair os candidatos mais adequados para a vaga (BERTELLI et al., 2016).

Após atrair os candidatos é necessário realizar a Seleção. Segundo Bohlander et al. (2010), a seleção é o processo de escolha dos candidatos mais adequados para a organização, com base em suas habilidades, experiência e características pessoais. É importante que a empresa utilize técnicas de seleção válidas e confiáveis, tais como entrevistas, testes psicológicos e análise de currículos, para

escolher os melhores candidatos (CASCIIO; AGUINIS, 2005).

A seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir em curto, médio e longo prazo para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2014).

A seleção também envolve a avaliação do ajuste cultural entre o candidato e a empresa, ou seja, a avaliação da compatibilidade dos valores, crenças e objetivos do candidato com os da organização (RODRIGUES; GODOY, 2018). Segundo Rodríguez e Rijswijk (2016), o ajuste cultural é importante porque colaboradores que compartilham os valores e objetivos da empresa tendem a ser mais engajados e a permanecerem na organização por mais tempo.

Em suma, a Atração e Seleção de talentos é um processo complexo e crucial para o sucesso de qualquer organização. A atração começa com a construção de uma imagem positiva da empresa e o uso de fontes de recrutamento eficazes, enquanto a seleção envolve a utilização de técnicas de seleção válidas e confiáveis e a avaliação do ajuste cultural entre o candidato e a empresa. A compreensão dessas etapas é essencial para o desenvolvimento de um sistema de gestão de talentos eficiente e bem-sucedido.

No processo de atração e seleção as relações interpessoais desempenham um papel importante na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Segundo Bock (2002), as habilidades interpessoais são tão importantes quanto as habilidades técnicas na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.

Uma equipe que apresenta boa dinâmica e relações interpessoais saudáveis tende a ser mais motivada e engajada, o que pode impactar positivamente na produtividade e nos resultados da empresa como um todo. De acordo com Robbins e Judge (2017), "a habilidade de trabalhar bem em equipe e gerenciar conflitos pode fazer uma grande diferença no sucesso de uma empresa". Portanto, a avaliação das relações interpessoais dos candidatos durante o processo de atração e seleção pode contribuir para a construção de uma equipe de trabalho forte e colaborativa.

## O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O Treinamento e Desenvolvimento é um processo crucial na gestão de pessoas em uma organização. O treinamento visa garantir que os colaboradores estejam aptos a desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, enquanto o desenvolvimento busca ajudá-los a progredir em suas carreiras e atingir seus objetivos profissionais.

Tradicionalmente, a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tende a ser reativa, descentralizada, que busca atingir um grande público, com uma razoável variedade de programas abertos nem sempre voltados para a solução de problemas do “negócio”. (MOURA et al., 2021) O treinamento pode ser realizado de várias maneiras, como aulas presenciais, treinamento online, mentoria, entre outras. O importante é que seja realizado de forma estruturada e alinhada aos objetivos da organização (NOE, 2010).

Segundo Noe (2010), o treinamento pode levar a melhorias na qualidade do trabalho, aumento da produtividade e da satisfação dos colaboradores.

O desenvolvimento, por sua vez, tem como objetivo ajudar os colaboradores a progredir em suas carreiras e a atingir seus objetivos profissionais (RUAS et al., 2016). Segundo Rothwell e Lindholm (2019), o desenvolvimento pode ser realizado por meio de treinamentos mais avançados, programas de mentoria, *coaching*, *job rotation*, entre outros.

O desenvolvimento também pode ser utilizado como uma ferramenta de retenção de talentos. Segundo Dhar e Mishra (2019), colaboradores que percebem que há oportunidades de desenvolvimento em suas carreiras tendem a ser mais engajados e a permanecerem na organização

por mais tempo.

De acordo com Noe (2010), tanto o treinamento quanto o desenvolvimento devem estar alinhados com os objetivos da organização. Isso implica na definição clara dos objetivos de negócio e na identificação das habilidades e competências necessárias para alcançá-los.

Em suma, o treinamento e desenvolvimento são processos importantes para a gestão de pessoas em uma organização. O treinamento é fundamental para garantir que os colaboradores estejam aptos a desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, enquanto o desenvolvimento ajuda os colaboradores a progredir em suas carreiras e a atingir seus objetivos profissionais. A compreensão dessas etapas é essencial para o desenvolvimento de um sistema de gestão de talentos eficiente e bem-sucedido.

O desenvolvimento das habilidades interpessoais é um fator importante para o sucesso de qualquer organização, e os métodos de treinamento e desenvolvimento (T&D) podem ser uma ferramenta eficaz para promover essas habilidades. Segundo Chiavenato (2014), "o T&D tem como objetivo desenvolver o potencial dos indivíduos e prepará-los para enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional". Nesse sentido, é fundamental que os métodos de T&D escolhidos pela empresa contemplem o desenvolvimento das habilidades interpessoais.

Algumas técnicas de T&D, como dinâmicas de grupo, jogos empresariais e simulações, podem privilegiar as relações interpessoais e contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho. Segundo Oliveira (2016), "as atividades em grupo promovem a troca de experiências, o trabalho em equipe e o desenvolvimento da comunicação interpessoal". Além disso, treinamentos que envolvem a construção de relacionamentos baseados na empatia e no respeito mútuo, como o *coaching* e o *mentoring*, também podem ser eficazes para o desenvolvimento das habilidades interpessoais (MOURA et al, 2018). Portanto, a escolha dos métodos de T&D pode influenciar diretamente na melhoria das relações interpessoais e, conseqüentemente, na qualidade do ambiente de trabalho e nos resultados da empresa.

## A SUSTENTABILIDADE E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As relações interpessoais no ambiente de trabalho podem ser um fator determinante para a sustentabilidade empresarial. Segundo Bakker e Schaufeli (2008), "relações interpessoais positivas no local de trabalho podem aumentar a satisfação dos funcionários, a cooperação, a inovação e a produtividade". Isso pode resultar em uma maior motivação e engajamento dos funcionários em relação à empresa e às questões relacionadas à sustentabilidade.

Além disso, a promoção de relações interpessoais saudáveis também pode ter um impacto positivo na imagem da empresa perante a sociedade. De acordo com Santos e Souza (2014), "a sustentabilidade empresarial envolve a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento humano, ao bem-estar dos funcionários e ao respeito ao meio ambiente". Nesse sentido, as relações interpessoais no ambiente de trabalho podem ser um reflexo da cultura organizacional da empresa em relação à sustentabilidade e aos valores éticos. Portanto, é importante que as empresas considerem a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho como parte integrante da estratégia de sustentabilidade empresarial.

A sustentabilidade é um tema cada vez mais relevante no mundo atual, e sua aplicação na gestão empresarial se torna essencial para garantir o sucesso das empresas no longo prazo. As cinco dimensões da sustentabilidade - ambiental, social, econômica, cultural e institucional - são fundamentais para uma abordagem holística e efetiva da sustentabilidade nas empresas.

Compreender a sustentabilidade em todas as suas dimensões –política, social, econômica, ambiental e cultural – passa a ser um imperativo para se repensar o humano e o ambiente, ou melhor,

está potencial “unidade estratégica” importante para o desenvolvimento sustentável. (MARUJO, 2017)

A dimensão ambiental refere-se ao impacto das atividades empresariais no meio ambiente e na biodiversidade. Conforme destacado por Kolk (2016), a gestão ambiental adequada é essencial para assegurar a preservação dos recursos naturais e a redução dos impactos negativos das atividades empresariais no meio ambiente.

A dimensão social busca uma harmonização dos extremos porquanto a igualdade se converter numa característica que cresce num mundo orientado pelo capital (MARUJO, 2017)

A dimensão econômica refere-se à geração de valor para a empresa, seus acionistas e outras partes interessadas. De acordo com Elkington (1997), a criação de valor econômico deve estar alinhada com as dimensões ambiental e social da sustentabilidade, a fim de garantir um equilíbrio adequado entre o lucro e o impacto nas pessoas e no meio ambiente.

A dimensão cultural refere-se ao respeito e valorização das diferentes culturas e tradições locais. Segundo Przychodzi et al. (2018), a gestão culturalmente responsável envolve a valorização da diversidade cultural, o respeito às tradições e a promoção do diálogo intercultural.

A dimensão política deve contemplar as esferas de governos federal, estaduais, distrital e municipais, assim como, as diretrizes internas e externas das organizações. Todas essas condições não devem estar dissociadas da sociedade global e todas as suas tendências que estão muito relacionadas com as tecnologias e inovações (MARUJO, 2017).

Nesse contexto, as relações interpessoais desempenham um papel fundamental ao fortalecer a dimensão política da sustentabilidade. Através da comunicação, da cooperação e do trabalho em rede, os indivíduos podem unir esforços e promover a conscientização coletiva sobre a importância da sustentabilidade. Além disso, as relações interpessoais positivas e colaborativas são essenciais para a formação de grupos de interesse, movimentos sociais e organizações engajadas em pautas sustentáveis. Essas conexões e alianças permitem a ampliação do impacto político e social, buscando promover mudanças efetivas em direção a um futuro mais sustentável.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho podem ser um fator determinante para a sustentabilidade empresarial. Segundo Bakker e Schaufeli (2008), "relações interpessoais positivas no local de trabalho podem aumentar a satisfação dos funcionários, a cooperação, a inovação e a produtividade". Isso pode resultar em uma maior motivação e engajamento dos funcionários em relação à empresa e às questões relacionadas à sustentabilidade.

Além disso, a promoção de relações interpessoais saudáveis também pode ter um impacto positivo na imagem da empresa perante a sociedade. Portanto, é importante que as empresas considerem a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho como parte integrante da estratégia de sustentabilidade empresarial.

## RESULTADOS E ANÁLISES

### A EMPRESA INVESTIGADA

A pesquisa de campo foi realizada na empresa que será tratada aqui como *Farmácia do Bem*, em uma das filiais que está localizada no bairro Jardim Botânico, na cidade do Rio Janeiro. A farmácia do bem atua no ramo farmacêutico no setor de varejo há 44 anos no mercado, possuindo mais de 100 filiais espalhadas pelo Estado do Rio de Janeiro.

Atualmente atua em diversos bairros e municípios do Estado do Rio de Janeiro com um sistema próprio de entrega de medicamentos em toda região Sudeste do Brasil. A empresa trabalha

com a missão de servir com qualidade o cliente, de maneira personalizada, em um ambiente agradável, buscando a satisfação dos mesmos.

Sua visão consiste em ser o melhor elo entre a indústria de comércio farmacêutico, o médico e o cliente. Seus valores são seu Capital Humano, Orgulho de ser Farmácia do Bem, sentir-se parte da Família, felicidade em fazer parte de uma grande empresa, honestidade, simplicidade, comprometimento e transparência.

A empresa possui um setor próprio de Recursos Humanos, atualmente composto por 20 (vinte) pessoas, possuindo colaboradores com escolaridade em nível médio e também ensino superior e Pós-graduação. O Gestor do RH, possui certificação de MBA em Gestão de Pessoas e não é terceirizado. A empresa tem um organograma em modelo clássico vertical e coloca o presidente ou CEO no topo da pirâmide, não se teve acesso ao organograma. A equipe de Atração e Seleção é composta por mais de um profissional, estes têm diversas formações. Já para a equipe do Treinamento e Desenvolvimento o ensino médio completo é exigido, tendo em vista que a maioria dos profissionais vem de um processo interno da empresa, onde até uma jovem aprendiz foi efetivada e hoje atua na área.

## ANÁLISE DOS DADOS

As pesquisadoras deste artigo fizeram uma entrevista com o Gerente de uma das filiais da empresa investigada. Foi informado pelo entrevistado que o processo de Atração e Seleção de novos colaboradores é feito através de sites de recrutamento ou indicações dos próprios funcionários da loja, que disponibiliza contratos como CLT, contrato de Estágio, contrato de Jovem Aprendiz, contratos terceirizados, dentre outros.

A empresa disponibiliza o benefício do Vale Alimentação Sodexo para as filiais que baterem a meta do mês e também alimentação no local. Também para os vendedores destaque do mês oferece bônus em dinheiro, além de premiações para as lojas conforme as campanhas de incentivo, desconto em faculdades e cursos no Senac e para vendedores, premiações conforme as campanhas de incentivo. Apostando no marketing da empresa, buscam profissionais que queiram ter comprometimento, dada também uma atenção para jovens que queiram crescer e traçar objetivos a serem alcançados, a empresa possui horários flexíveis, e também dão oportunidades para profissionais sem experiência. Buscam profissionais considerados muito importantes que tenham uma boa comunicação, sejam flexíveis, adaptáveis, focados e ágeis. Quando o profissional não mais atende às expectativas do perfil da empresa, é feita uma entrevista de desligamento, mesmo quando a demissão parte do funcionário. O processo de Treinamento e Desenvolvimento começa a partir do processo de admissão do colaborador. O RH da empresa marca um dia de integração, faz a apresentação da empresa ao colaborador, distribui o uniforme, faz o acerto do vale transporte, cartão, vale alimentação, encaminha os funcionários recém contratados para áreas de seus devidos cargos e treinados por certo período, em áreas específicas da farmácia. Sempre são disponibilizadas palestras sobre o tema e logo após estes novos colaboradores são encaminhados para as lojas que foram selecionados.

O entrevistado relatou que participa semestralmente de palestras. Acompanha seus funcionários conforme o engajamento dos próprios, utiliza também a pesquisa de clima em cada loja para identificar o que faz ela não bater a meta estimada, a relação da equipe e diversos tipos de situações do dia a dia. O entrevistado relatou que a empresa enfrenta problemas com relações interpessoais entre seus colaboradores e isto causa problemas em algumas lojas.

O entrevistado relatou que sempre busca conhecer novas práticas de desenvolvimento dentro do contexto da empresa. O programa de treinamento oferecido por eles oferecido se faz satisfatório, porém sempre estão focados em melhorar a sua performance.



Em relação ao tema sustentabilidade, o entrevistado relatou que a empresa está sempre abordando assuntos de sustentabilidade em campanhas feitas presencialmente com apoio de diversas marcas, não apenas para os colaboradores como também para clientes e prestadores de serviços, tentando levar ao máximo temas para a comunidade mais próxima das filiais.

Foi sinalizado estarem sempre abordando temas para reduzir ao máximo avarias que possam impactar o meio ambiente, como exemplo a coleta seletiva do lixo gerado em cada unidade ou filial, a não utilização de copos descartáveis no dia a dia e os seus produtos são devidamente separados e catalogados em todas as suas lojas e filiais.

A empresa está sempre atenta aos estoques de todas as lojas para evitar ao máximo o descarte indevido de medicamentos, bem como se desfazer de forma errônea de diversos produtos por motivos equivocados, dessa forma, tentam controlar o nível de prejuízos da empresa mensalmente por balancetes.

A empresa citou a necessidade de vir a adquirir num futuro bem próximo um sistema operacional mais sofisticado para combater diversos prejuízos e custos excepcionais atualmente na empresa, importante afirmar que obteve bastante progresso em relação à sustentabilidade, podendo até num futuro bem próximo, vir a ser referência de farmácias que abrangem esse tema e como foi citado no decorrer da entrevista à empresa, entender que a sustentabilidade não é só voltada para a questão ambiental.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou investigar a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho abrangendo os processos de Atração e Seleção, bem como o do Treinamento e Desenvolvimento e a questão problematizadora foi: como abordar a importância das Relações Interpessoais no ambiente de trabalho nos processos da Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento? Os objetivos da pesquisa foram alcançados ao explorar a relevância teórica das relações interpessoais no contexto da atração e seleção e ao investigar métodos de treinamento e desenvolvimento que valorizam essas relações. Além disso, examinou-se o impacto das relações interpessoais na sustentabilidade empresarial.

A pesquisa de campo realizada na Farmácia do Bem, uma empresa varejista de medicamentos e cosméticos, evidenciou a necessidade de uma abordagem mais inovadora nos processos de Atração e Seleção conduzidos pelo departamento de Recursos Humanos. Nesse sentido, destacou-se a importância de buscar profissionais que possuam não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades de colaboração e construção de relacionamentos interpessoais saudáveis. Em um mercado cada vez mais competitivo, é crucial para as organizações desenvolverem estratégias eficazes para identificar, atrair e selecionar os melhores candidatos.

No entanto, a seleção adequada de colaboradores não é suficiente por si só. O treinamento e desenvolvimento contínuos desempenham um papel crucial na promoção de relacionamentos interpessoais positivos no ambiente de trabalho. Os programas de treinamento devem abordar tanto as habilidades técnicas quanto as habilidades interpessoais, capacitando os funcionários a se comunicarem efetivamente, resolverem conflitos e cultivarem um ambiente de trabalho colaborativo. O treinamento e desenvolvimento desempenham um papel fundamental no desempenho e na produtividade dos colaboradores em diversas empresas.

Além disso, é importante ressaltar a relevância das iniciativas adotadas pela Farmácia do Bem, como abordagens humanitárias e serviços diferenciados para a comunidade, que promovem relacionamentos positivos com os clientes. Essas práticas contribuem para a construção de uma relação de confiança e respeito, especialmente em momentos em que o acesso a cuidados de saúde e

orientação farmacêutica são essenciais.

A adoção de práticas sustentáveis também desempenha um papel vital na melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho, não somente promovendo boas relações entre seus funcionários, mas também com os clientes, visto que, ao integrar a sustentabilidade em suas operações e se envolver em iniciativas comunitárias, a empresa demonstra um compromisso com valores compartilhados e constrói relacionamentos mais fortes e duradouros com seus clientes. No entanto, é necessário superar desafios, como o desenvolvimento das práticas sustentáveis por meio da abordagem de técnicas efetivas para garantir a manutenção dessas práticas.

Reconhecendo a importância da Farmácia do Bem, é possível identificar uma oportunidade de aprimorar a relação interpessoal no ambiente de trabalho, capacitando os profissionais para um engajamento empático e de qualidade entre os colaboradores. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de programas de treinamento que abordem não apenas os aspectos técnicos, mas também a comunicação efetiva, a empatia e a promoção de relacionamentos saudáveis dentro da empresa, que refletirá no atendimento ao cliente. Ao adotar essas medidas, a Farmácia do Bem poderá fortalecer sua posição no mercado, atraindo e retendo clientes satisfeitos, ao mesmo tempo em que promove um ambiente de trabalho positivo e produtivo para seus colaboradores.

Em suma, este estudo ressaltou a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, tanto nos processos de Atração e Seleção quanto no Treinamento e Desenvolvimento. Através da busca por profissionais habilidosos e colaborativos, da implementação de programas de treinamento abrangentes e do enfoque em práticas sustentáveis e relacionamentos positivos com os colaboradores, as empresas podem melhorar sua sustentabilidade e alcançar resultados mais positivos. A Farmácia do Bem serve como um exemplo inspirador, mostrando que a promoção de relações interpessoais saudáveis e a adoção de práticas sustentáveis podem ser vantagens competitivas significativas no mercado atual.

## RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se aos gestores da Farmácia do Bem maior atenção e dedicação aos processos de Atração e Seleção, visando atingir níveis mais satisfatórios. Isso pode ser alcançado por meio de um planejamento mais assertivo e bem definido, levando em consideração os perfis desejados e a implementação de etapas de seleção mais criteriosas.

Os futuros colaboradores serão fundamentais para impulsionar a Farmácia do Bem em direção às suas metas e objetivos, além de melhorar seu desempenho e obter resultados excelentes em seu nicho de atuação. Recomenda-se também a realização de pesquisas qualitativas para entender as percepções dos recrutadores sobre a importância das habilidades interpessoais e como essas percepções influenciam os processos de seleção.

Além disso, é recomendável que o departamento de Recursos Humanos da empresa investigada busque maneiras de melhorar o entrosamento entre as equipes e os diferentes departamentos. Essa simples ação pode agregar valores mais sustentáveis para a organização como um todo, promovendo maior colaboração, comunicação efetiva e sinergia entre os funcionários. Também se recomenda para aprimorar a sustentabilidade nas farmácias, a realização de pesquisas que investiguem a percepção dos clientes em relação à importância da sustentabilidade e como isso influencia sua decisão de escolha. Esses estudos podem ajudar os gestores de farmácias a compreenderem melhor as expectativas dos clientes em relação às práticas sustentáveis e a implementar estratégias mais eficazes para atenderem a essas demandas.

Em resumo, a realização de pesquisas futuras nos processos de Atração e Seleção e do Treinamento e Desenvolvimento pode contribuir para aprimorar a relação interpessoal no ambiente

de trabalho, fornecer *insights* sobre práticas de seleção e treinamento mais eficazes, além de explorar o impacto da sustentabilidade nas relações com a empresa como um todo.

Essas recomendações podem orientar estudos futuros e fornecer subsídios para o desenvolvimento contínuo do ambiente empresarial como espaços de trabalho colaborativos e socialmente responsáveis. A integração da sustentabilidade econômica às práticas ambientais e sociais será fundamental para garantir o sucesso em longo prazo de negócios em geral, assegurando sua viabilidade financeira e contribuindo positivamente para o meio ambiente, a sociedade e a economia.

Espera-se que os resultados dessa análise contribuam para o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos mais efetivas, promovendo a competitividade, inovação e sustentabilidade das empresas. Através dessas recomendações, as organizações poderão aprimorar seus processos de seleção, fortalecer o trabalho em equipe, compreender as expectativas dos clientes em relação à sustentabilidade e implementar estratégias eficazes nesse sentido.

É fundamental que as pesquisas futuras abordem essas áreas de interesse, a fim de fornecer uma base sólida para a melhoria contínua das práticas de Recursos Humanos. Esses estudos contribuirão para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, facilitarão a identificação e a contratação de talentos alinhados aos objetivos da empresa e ajudarão a desenvolver programas de treinamento mais eficazes.

Além disso, a compreensão das percepções dos clientes em relação à sustentabilidade permitirá que organizações desenvolvam estratégias de marketing mais direcionadas, promovendo práticas sustentáveis que atendam às expectativas dos consumidores. Isso contribuirá para a construção de uma imagem positiva da empresa, impulsionando a fidelidade do cliente e fortalecendo sua posição no mercado.

Em resumo, as recomendações propostas neste artigo destacam a importância de uma abordagem mais estratégica para os processos de Atração e Seleção, o Treinamento e Desenvolvimento e o aprimoramento do entrosamento entre equipes e departamentos.

## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; CASCIO, W. F. **Strategic human resource management effectiveness and firm performance.** In: *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 4, p. 661-671, 2005.
- BOCK, A. M. B. (2002). **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do trabalho.** 3. ed. São Paulo: Atlas.
- BOHLANDER, G. et al. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CASCIO, W. F.; AGUINIS, H. **Strategic human resource management effectiveness and firm performance.** In: *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 4, p. 661-671, 2005.
- CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier.
- DHAR, R. L.; MISHRA, P. **Job satisfaction and retention: the impact of family supportive supervisor and family supportive organization.** *The International Journal of Human Resource Management*, v. 30, n. 20, p. 2853-2880, 2019.



- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GIL, A. C. (2017). **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HANASHIRO, D. M. M. (2015). **Sustentabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARUJO, Marcelo Pereira. **Recursos Humanos e Sustentabilidade: reflexões**. Editora Atlas, 2019.
- MARUJO, Marcelo Pereira; SILVA, Cátia Regina F. de S. Gaião e; MOURA, Claudio Burlas de; THIVES JUNIOR, Juarez Jonas; GERHEIM, Marcia de Souza; GALDINO, Mary Neuza Dias; FAISSAL, Reinaldo; SOUSA, Sandra Araujo de; REDOVÁLIO, Sandra Martins; GARCIA, Vanessa Coelho. **Recursos Humanos: atração e desenvolvimento**. 4ª edição revisada, atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2022.
- MATTE, R. O. DE. (2016). **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: um guia para gestores de pessoas**. São Paulo: Atlas.
- MEIRELLES, F. S., BACCHI, M. A., & TURRIONI, J. B. (2017). Recursos Humanos e Sustentabilidade: uma revisão da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, 21(1), 61-80.
- MISHRA, P.; DHAR, R. L. **Job satisfaction and retention: the impact of family supportive supervisor and family supportive organization**. The International Journal of Human Resource Management, v. 30, n. 20, p. 2853-2880, 2019.
- NOE, R. A. **Employee Training and Development**. 5th ed. McGraw-Hill Education, 2010.
- OLIVEIRA, L. M. et al. Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento local: um estudo de caso em uma cidade do interior de São Paulo. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 7, n. 3, p. 246-261, 2018.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth**. Harvard Business Review Press, 2011.
- PRZYCHODZEN, J. et al. **Cultural dimensions of corporate social responsibility: a literature review**. Journal of Cleaner Production, v. 189, p. 61-70, 2018.
- RODRIGUES, A. S.; GODOY, A. S. **Seleção de pessoas e o processo seletivo**. In: RH.com.br, 2018. Disponível em: <https://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento-Selecao/Artigo/10722/selecao-de-pessoas-e-o-processo-seletivo.html>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- RODRÍGUEZ, A.; RIJSWIJK, W. Van. **Aligning organizational culture and human resource**



**management practices.** In: Journal of Business Research, v. 69, n. 5, p. 1825-1833, 2016.

ROTHWELL, W. J.; LINDHOLM, J. E. **Competency-Based Human Resource Management.** 3rd ed. SHRM Foundation, 2019.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BORGES, A.; OLIVEIRA, M. G. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma análise do que é e como aplicar. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 28, p. 139-155, 2016.





## PERCEPÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS POR EMPRESAS DE NOVA ANDRADINA - MS

SIDNEY APARECIDO FALCÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
sidneyapfalcao@hotmail.com

PAULO CÉSAR SCHOTTEN  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
paulo.schotten@ufms.br

ANTONIO SÉRGIO EDUARDO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
antonio.sergio@ufms.br

VITOR DA SILVEIRA CARDOSO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS/CPNA  
vitor.silveira@ufms.br

### RESUMO

O objetivo do artigo foi estudar a percepção das ações sociais praticadas por empresas localizadas em Nova Andradina-MS, mais precisamente identificar se as pessoas percebem as ações sociais praticadas pelas empresas. Para que o objetivo fosse atingido, bibliograficamente foi explorado sobre Responsabilidade Social, empresas socialmente responsáveis e ações sociais praticadas por empresas socialmente responsáveis. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo e levantamento quanto aos procedimentos técnicos. A pesquisa aplicada atingiu 52 respondentes. Os dados pesquisados visavam entender a percepção dos impactos considerando os aspectos sobre qualidade de vida, trabalho infantil, discriminação social, condições de trabalho e portadores de deficiência. A análise demonstrou que as ações sociais praticadas pelas empresas basicamente estão relacionadas à prática de treinamentos, palestras, cursos, orientações internas e em relação ao trabalho infantil o projeto Anjo da Guarda. Terminou-se por indicar a divulgação de suas ações sociais e sugerir ações que podem ser praticadas pelas organizações regionais.

**Palavras-chave:** Ações sociais; organizações socialmente responsáveis, responsabilidade social.

### ABSTRACT

The goal of the paper was to study the perception of social actions practiced by companies located in Nova Andradina-MS, more precisely to identify if people perceive the social actions practiced by companies. In order for the objective to be achieved, bibliographically it was explored about Social Responsibility, socially responsible companies and social actions practiced by socially responsible companies. Methodologically, it is descriptive research regarding the objective and survey regarding the technical procedures. The applied survey reached 52 respondents. The researched data aimed to understand the perception of impacts considering the aspects of quality of life, child labor, social discrimination, working conditions and people with disabilities. The analysis showed that the social actions practiced by the companies are basically related to the practice of training, lectures, courses,

internal orientations and, in relation to child labor, the Guardian Angel project. It ended by indicating the dissemination of its social actions and suggesting actions that can be practiced by regional organizations.

**Keyword:** Social actions; socially responsible organizations, Social responsibility.

## 1 INTRODUÇÃO

O impacto social das organizações é um tema importante, pois busca demonstrar assim a sua preocupação com a sociedade, fazendo com que ao analisar tem-se como saber a situação da organização perante a sociedade em que está inserida. Impacto pode ser compreendido, conforme conceituado por Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS,2021) como a mudança social produzida por um programa ou projeto, enquanto resultados se relacionam com as conquistas concretas, que, em geral, representam o alcance e a amplitude da iniciativa, o impacto pode ter uma natureza mais subjetiva – relacionado à ideia de transformação social.

Para a Fundação Instituto de Administração (FIA,2022) o impacto social é **a repercussão das ações de uma empresa** sobre os públicos de interesse nela, isso envolve não apenas clientes, colaboradores e fornecedores, como também a comunidade de entorno e demais *stakeholders*. Neste caso, ao analisar este fator observa-se que o mesmo está ligado à como a sociedade está sendo afetada pela organização, o impacto social de uma grande empresa é relativamente muito extenso dentro da sociedade em que está inserida. Nesta lógica, é correto afirmar que, ao se falar sobre busca-se demonstrar como as empresas buscam melhorar a sua imagem perante a sociedade.

No campo da administração de empresas, como em outras ciências sociais, na visão de Wood, *et.al.* (2016) a avaliação do impacto social do conhecimento é especialmente desafiadora, pois raramente envolve patentes, protótipos, produtos ou artefatos que podem ser medidos de maneira objetiva e direta, com isso, a avaliação pode ficar restrita a medidas indiretas. Neste caso, a importância de um estudo deste campo pode evidenciar a relevância de ações sociais da empresa em questão.

Esse artigo busca estudar a percepção das ações sociais praticadas por empresas localizadas em Nova Andradina-MS, mais precisamente identificar se as pessoas percebem as ações sociais praticadas pelas empresas. Entende-se que esse estudo demonstra o quanto é importante a participação das grandes organizações no desenvolvimento da sociedade, valorizando o bem estar social e indicando caminhos a serem seguidos por organizações de qualquer porte que tenham como foco o desenvolvimento social e a construção de uma sociedade mais justa e solidária. A justificativa principal dessa pesquisa é compreendida então como exemplificar ações que possam ser praticadas por outras organizações que contribuirão para o desenvolvimento ambiental e social.

Para atingir o objetivo proposto essa pesquisa foi dividida em partes distintas, sendo na seção um apresentado a introdução, importância e objetivos da pesquisa. Na seção dois apresentou-se estudos teóricos que subsidiam os conhecimentos necessários e elucidam os principais conceitos sobre o tema pesquisado. Na seção três, demonstrou-se a metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto. A seção quatro demonstrou os dados pesquisados e descreve-se com o objetivo de responder ao objetivo. Por fim, a seção cinco apresentou as considerações finais do estudo.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social conforme conceituado por Chiavenato (2004), significa o grau de obrigações, que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade, a medida que procura atingir seus próprios interesses.

Ao falar sobre o que é responsabilidade social Formentini (2007) considera que a responsabilidade social é um tema de extrema importância no atual ambiente organizacional. O autor afirma ainda que é necessário que as empresas discutam as atividades que vêm desenvolvendo nesta área, bem como conheçam os objetivos dos seus públicos estratégicos no que se refere a este assunto. Nessa mesma linha de pensamento, FIA (2019) demonstra que a responsabilidade social ocupa cada vez mais espaço na agenda das empresas e há boas razões para que isso aconteça, destacando que a principal delas, talvez, aponte para o próprio mercado, hoje movido por um consumidor cada vez mais exigente.

Considerando o significado de responsabilidade social, Silva (2012) argumenta que a responsabilidade social trabalha com conceitos e objetivos claramente definidos, metas, pesquisas e avaliações qualitativas e quantitativas, além de desenvolver tecnologias sociais para segmentos específicos, com isso na visão do autor, ela busca criar um novo conceito ao introduzir estratégias, criar, planejar e realizar campanhas sociais para satisfazer as necessidades que não estão sendo supridas, estabelecendo assim, novos paradigmas sociais.

Nessa mesma linha de pensamento, para Elcio, Santos e Simone (2018), a responsabilidade social é uma ação desenvolvida pelas empresas com o objetivo de atingir seus *stakeholders*, possibilitando que sua imagem possa ser percebida de maneira positiva pelo seu público interno e externo.

Tratando de como a responsabilidade social ajuda as empresas, Guimarães (2022) afirma que a responsabilidade social ajuda a empresa a se tornar um lugar melhor para se trabalhar, pois melhorando a qualidade de vida dos funcionários, o rendimento e a produtividade deles aumenta e, por consequência, os da empresa também.

As organizações, até algum tempo atrás, na concepção de Chiavenato (2004), estavam orientadas apenas para seus próprios negócios, mas na visão do autor, essa orientação gradativamente deixou de ser interna para se projetar externamente em direção ao ambiente de negócios.

O principal desafio na adoção da cultura sustentável, apontado pelo portal Esolidar (2019) é entender como comunicar e promover a Responsabilidade Social na empresa. Aponta ainda que por se tratar de uma grande mudança, é fundamental que todos os colaboradores compreendam e vistam a camisa desse novo modelo de gestão.

## 2.1 Organizações socialmente responsáveis

A organização da sociedade, para Borger (2001), é vista pelos economistas neoclássicos como a divisão em grande áreas funcionais, cada uma delas com sua função: a função política está a cargo das organizações políticas, como sindicatos e representantes dos trabalhadores que apoiam e defendem seus interesses; e a função social compete ao governo que é responsável pelo bem estar em geral; a função econômica compete aos negócios que são responsáveis pela maximização do lucro e pela manutenção de uma competição pujante.

O autor afirma ainda que a independência destas três esferas protegeria a liberdade individual e a competitividade do mercado, desta forma, entender a autonomia e a liberdade das organizações faz com que os órgãos reguladores executem seus papéis de forma mais dinâmica e responsável, fazendo assim um melhor trabalho para a sociedade e todas as organizações.

Na concepção da FIA (2019) as organizações socialmente responsáveis são aquelas que repensam suas posturas, comportamentos e condutas atuais e, dessa forma, se estruturam para colocar em prática **atitudes que promovam o bem-estar** dos envolvidos. Neste caso, afirma que em relação as organizações socialmente responsáveis entendem-se que o bem-estar dos seus colaboradores e da sociedade é de suma importância para seu plano de responsabilidade social e negócio, pois a mesma

tende a buscar um papel de participação social dentro da comunidade, assim alavancando suas atividades e sua imagem com potencial ganho de mercado.

Segundo estudo da Comissão Europeia (2001) a nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam fundamentalmente os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. O órgão ainda complementa que estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Machado Filho e Zylbersztajn (2004) apontam que as formas como as atividades de responsabilidade social são estruturadas na empresa tem implicações para a governança corporativa, daí a necessidade de transparência e monitoramento no processo de implementação das ações. Considerando a afirmação dos autores nota-se que para uma organização, ser socialmente responsável também tem que atender fatores comerciais, leis, regimentos e a sociedade, assim tendo responsabilidade social e empresarial respeitando todas leis e normas vigentes em acordo com os órgãos controladores e o governo.

## 2.2 Ações socialmente praticadas por organizações

Ser socialmente responsável, conforme apresenta Guimarães (2022), requer atitudes concretas por parte da organização. O autor aponta que não basta apenas ter um discurso bonito, é preciso ter ações verdadeiras que na prática demonstram uma preocupação com a sociedade e possam ser identificadas no dia a dia da empresa, assim evidencia-se que as ações das organizações, devem ser concretas e praticadas na realidade não só na teoria demonstrando assim, aos olhos de toda a sociedade e de sua macrorregião.

Partindo desse pressuposto, Kochhann, *et al.* (2016), alertam que com a acirrada concorrência observada no mercado econômico, as empresas passaram a vislumbrar no desenvolvimento de práticas sociais, oportunidades de inovação e entrega de vantagens competitivas para a sociedade consumidora, percebendo-se assim um método de alavancagem dentro do mercado atuante da empresa, assim tentando-se destacar da concorrência com ações sociais e para ganho no mercado atuante.

Machado Filho e Zylbersztajn (2004), reforçam o papel do ambiente institucional em induzir as ações de responsabilidade social das empresas, pois as instituições condicionam em grande medida a conduta dos agentes, em aspectos econômicos, legais e éticos. Na visão dos autores, alterações no ambiente institucional, como consequência do processo de integração dos mercados, é um dos importantes vetores de mudanças comportamentais das empresas.

Afirmam ainda que em relação a como as organizações devem se prontificar a colocar em desenvolvimento ações sociais internas pois assim demonstrando que na prática está mesmo preocupada com desenvolvimento social e impactar tanto internamente na organização como externamente na sociedade.

A prática da Responsabilidade social, na concepção de Abreu (2012) compreende ações estratégicas desenvolvidas por uma Organização, em que transforma seus esforços em atividades mais éticas e transparentes com o público a partir de uma interligação entre a sociedade e as atividades executadas por esta, tendo por objetivo ampliar seu relacionamento com toda a sociedade, assim observa-se que a responsabilidade social quando adotada pela organização faz que ela se desenvolva de forma eficaz possibilitando todo um atrativo de negócios por causa da sua aplicação na responsabilidade social formando elos com a sociedade, seus colaboradores e assim como todos os *stakeholders*.

- Para FIA (2019) pode-se caracterizar exemplo de responsabilidade social como:
- Atuar no combate ao trabalho infantil
  - Tratar funcionários da mesma forma, independentemente de raça, religião, sexo, identidade de gênero ou orientação sexual
  - Investir em programas de contratação de pessoas com deficiência
  - Contribuir para o bem-estar da comunidade onde está localizada
  - Oferecer boas condições de trabalho.

Em relação a tipos ações de responsabilidade social vê-se que as mesmas trazem de forma direcionada e exemplificada podendo assim serem melhores desenvolvida na organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Clark e Castro (2003) a pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem como metas principais gerar novo conhecimento e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento preexistente, é basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve. Já a metodologia é caracterizada por Mansur (2023) como o estudo dos métodos e especialmente dos métodos da ciência, enquanto método é o modo de proceder, a maneira de agir, o meio propriamente.

Quanto a essa pesquisa, em relação ao seu objetivo é classificada como uma pesquisa descritiva. Pesquisas descritivas são caracterizadas por Silva, *et al.* (2012) como pesquisa cuja finalidade é descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado.

Em se tratando dos procedimentos técnicos, classifica-se essa pesquisa como levantamento. Na visão de Gil (2002) pesquisas do tipo levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Por fim, quanto ao método de análise, classifica-se essa pesquisa como quantitativa. Esclarece Fonseca (2002), diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade.

Operacionalmente, essa pesquisa foi aplicada aos moradores da região de Nova Andradina-MS, sendo que a amostra foi escolhida por acessibilidade. Basicamente foi elaborado um questionário na plataforma *google forms* com 30 questões e divulgado através de redes sociais e aplicativos de mensagem.

Os aspectos direcionadores do questionário foram a Qualidade de Vida, Trabalho Infantil, Discriminação Social, Condições de Trabalho e Pessoas Portadoras de Deficiência. O período de coleta dos dados foi nos meses de junho e julho de 2023. Após coletado os dados, eles foram transcritos do *Excel* para o *software* estatístico *Jasp*, através do qual foram criadas as tabelas para análise. As análises foram descritivas a partir dos dados tabulados.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção 4 estão apresentados os resultados das pesquisas, dividido em subseções para melhor visibilidade e compreensão dos dados.



#### 4.1 Caracterização dos respondentes

Inicialmente buscou-se identificar as características do público participante da pesquisa e, após tabulado e geradas as tabelas através do *software Jasp*, os resultados alcançados foram demonstrados na tabela 1.

**Tabela 1 Caracterização dos respondentes**

**Binomial Test**

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
Idade (anos)	21 a 25	7	51	0.137	< .001
	26 a 30	8	51	0.157	< .001
	31 a 35	8	51	0.157	< .001
	36 a 40	8	51	0.157	< .001
	41 a 45	11	51	0.216	< .001
	Mais de 45	5	51	0.078	< .001
	até 20 anos.	4	51	0.078	< .001
Gênero	Feminino	34	52	0.654	0.036
	Masculino	18	52	0.346	0.036
Composição familiar	2 pessoas	20	51	0.392	0.161
	3 pessoas	15	51	0.294	0.005
	4 pessoas	12	51	0.235	< .001
	5 pessoas	4	51	0.078	< .001
Classe econômica	A	5	48	0.104	< .001
	B	14	48	0.292	0.006
	C	24	48	0.500	1.000
	D	5	48	0.104	< .001
Profissão	Autônomo	4	51	0.078	< .001
	Empresário	2	51	0.039	< .001
	Empresário, autônomo, outro	1	51	0.020	< .001
	Estudante	7	51	0.137	< .001
	Estudante, outro	1	51	0.020	< .001
	Estudante, Prestador de serviço	1	51	0.020	< .001
	Funcionário do comercio	6	51	0.118	< .001
	Outro	23	51	0.451	0.576
	Prestador de serviço	6	51	0.118	< .001
	Local de residência	Bataiporã – MS	2	52	0.038
Dourados		1	52	0.019	< .001
Interior SP		1	52	0.019	< .001
Nova Andradina-MS		47	52	0.904	< .001
Santos		1	52	0.019	< .001

*Note.* Proportions tested against value: 0.5.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela um apresenta as características dos respondentes da pesquisa e destaca-se que a maior proporção dos respondentes está na faixa acima de 40 anos com 21,6 % dos respondentes. Destaca-

se também que 65,4% dos respondentes são do gênero feminino, com uma maior proporção familiar composta por 2 pessoas (39,2%). Considerando-se a classe econômica, metade dos respondentes (50%) consideram-se classe C. Um ponto interessante, na análise, vem da profissão, onde a grande maioria não se enquadrava em nenhuma das opções apontadas, tendo definido como outro (45,1%). Por fim, destaca-se que a grande maioria (90%) são moradores da cidade de Nova Andradina-MS.

#### 4.2 Conhecimento sobre o impacto de ações sociais

Um dos pontos abordados na pesquisa tratava-se do impacto das ações sociais na percepção dos respondentes. Os resultados foram tabulados e estão apresentados na tabela 2.

**Tabela 2 Impacto das ações sociais**  
**Binomial Test**

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
As empresas de Nova Andradina praticam ações sociais.	Concordo parcialmente	14	52	0.269	0.001
	Concordo totalmente	1	52	0.019	< .001
	Discordo parcialmente	12	52	0.231	< .001
	Discordo totalmente	4	52	0.077	< .001
	Não sei dizer	21	52	0.404	0.212
Sou beneficiado pelas ações sociais das empresas de Nova Andradina	Concordo parcialmente	3	52	0.058	< .001
	Concordo totalmente	1	52	0.019	< .001
	Discordo parcialmente	6	52	0.115	< .001
	Discordo totalmente	30	52	0.577	0.332
	Não sei dizer	12	52	0.231	< .001
Conheço pessoas que são beneficiadas por ações sociais em Nova Andradina.	Concordo parcialmente	15	52	0.288	0.003
	Concordo totalmente	8	52	0.154	< .001
	Discordo parcialmente	4	52	0.077	< .001
	Discordo totalmente	7	52	0.135	< .001
	Não sei dizer	18	52	0.346	0.036
As ações sociais colaboram para a melhoria da qualidade de vida dos moradores de Nova Andradina.	Concordo parcialmente	13	52	0.250	< .001
	Concordo totalmente	22	52	0.423	0.332
	Discordo parcialmente	2	52	0.038	< .001

### Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
As empresas de Nova Andradina não praticam ações sociais.	Discordo totalmente	2	52	0.038	< .001
	Não sei dizer	13	52	0.250	< .001
	Concordo parcialmente	21	52	0.404	0.212
	Concordo totalmente	5	52	0.096	< .001
	Discordo parcialmente	7	52	0.135	< .001
	Discordo totalmente	2	52	0.038	< .001
	Não sei dizer	17	52	0.327	0.018

Note. Proportions tested against value: 0.5.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela dois aponta o conhecimento dos participantes da pesquisa sobre o impacto de ações sociais praticadas por empresa de Nova Andradina (MS) e demonstra que 40,4% dos respondentes não sabem dizer se as empresas praticam ações sociais ao passo que 58% dos respondentes afirmam ser beneficiados por ações sociais praticadas pelas empresas. A pesquisa aponta que 34,6% dos participantes não sabem dizer se conhece pessoas que são beneficiadas por ações sociais. Ressalta-se nos resultados alcançados que 42,3% responderam que concordam totalmente que as ações sociais colaboram para a melhoria da qualidade de vida dos moradores. Como ponto de confirmação, 40,4% dos respondentes concordam parcialmente que as empresas de Nova Andradina não praticam ações sociais, número idêntico aos que não souberam responder se as empresas de Nova Andradina praticam ações sociais.

### 4.3 Ações sociais em prol da redução do trabalho infantil

O próximo passo da pesquisa buscou identificar se as empresas de Nova Andradina (MS) desenvolvem ações que visam reduzir o trabalho infantil. As respostas obtidas estão evidenciadas na tabela 3.

**Tabela 3 Ações em prol da redução do trabalho infantil**

#### Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
As empresas de Nova Andradina desenvolvem ações contra o trabalho infantil.	Concordo parcialmente	10	52	0.192	< .001
	Concordo totalmente	3	52	0.058	< .001
	Discordo parcialmente	7	52	0.135	< .001
	Discordo totalmente	7	52	0.135	< .001
	Não sei dizer	25	52	0.481	0.890
Você conhece o projeto Anjo da Guarda de Nova Andradina?	Concordo parcialmente	8	52	0.154	< .001

### Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
	Concordo totalmente	25	52	0.481	0.890
	Discordo parcialmente	2	52	0.038	< .001
	Discordo totalmente	9	52	0.173	< .001
	Não sei dizer	8	52	0.154	< .001
Você já foi beneficiado pelo projeto Anjo da Guarda de Nova Andradina?	Concordo parcialmente	3	52	0.058	< .001
	Concordo totalmente	2	52	0.038	< .001
	Discordo parcialmente	2	52	0.038	< .001
	Discordo totalmente	37	52	0.712	0.003
Você conhece alguém que participa do projeto Anjo da Guarda de Nova Andradina?	Não sei dizer	8	52	0.154	< .001
	Concordo parcialmente	5	52	0.096	< .001
	Concordo totalmente	13	52	0.250	< .001
	Discordo parcialmente	1	52	0.019	< .001
O projeto Anjo da Guarda de Nova Andradina ajuda a transformar a sociedade para melhor	Discordo totalmente	20	52	0.385	0.126
	Não sei dizer	13	52	0.250	< .001
	Concordo parcialmente	13	52	0.250	< .001
	Concordo totalmente	19	52	0.365	0.070
Você sabe que o projeto Anjo da Guarda e coordenado por uma empresa privada?	Discordo totalmente	1	52	0.019	< .001
	Não sei dizer	19	52	0.365	0.070
	Concordo totalmente	22	52	0.423	0.332
	Concordo parcialmente	2	52	0.038	< .001
	Discordo totalmente	9	52	0.173	< .001
	Não sei dizer	19	52	0.365	0.070

Note. Proportions tested against value: 0.5.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela três estudou-se sobre o trabalho infantil. Observa-se nas respostas obtidas que um total de 48,1% dos respondentes não sabe dizer se as empresas de Nova Andradina (MS) desenvolvem ações contra o trabalho infantil. A pesquisa demonstra que 48,1% dos participantes disseram conhecer o projeto anjo da guarda. Nota-se que 71,2% participantes responderam que não foram beneficiados pelo projeto anjo da guarda que é um projeto que busca melhorar a qualidade de vida para as crianças beneficiadas, ao passo que 38,5% dos respondentes discordam totalmente sobre conhecer alguém que participa do projeto anjo da guarda. Outro ponto é que 36,5% dos respondentes consideram que o projeto anjo da guarda ajuda a transformar a sociedade para melhor. É do conhecimento de 42,3% dos participantes que o projeto anjo da guarda é coordenado por uma empresa privada.

#### 4.4 Ações sociais em prol da redução da discriminação social

A pesquisa procurou identificar também ações que visassem a redução da discriminação social. As respostas obtidas foram disponibilizadas na tabela 4.

**Tabela 4 Ações para redução da discriminação social**  
**Binomial Test**

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	P
Você conhece algum projeto desenvolvido por empresas de Nova Andradina contra qualquer tipo de discriminação?	Concordo parcialmente	5	52	0.096	< .001
	Concordo totalmente	5	52	0.096	< .001
	Discordo totalmente	13	52	0.250	< .001
	Não sei dizer	29	52	0.558	0.488
Você já participou de palestras que abordam o tema de discriminação?	Concordo parcialmente	8	52	0.154	< .001
	Concordo totalmente	26	52	0.500	1.000
	Discordo parcialmente	3	52	0.058	< .001
	Discordo totalmente	6	52	0.115	< .001
As empresas de Nova Andradina discriminam as pessoas pela sua orientação sexual	Não sei dizer	9	52	0.173	< .001
	Concordo parcialmente	18	52	0.346	0.036
	Concordo totalmente	6	52	0.115	< .001
	Discordo parcialmente	4	52	0.077	< .001
As empresas de Nova Andradina discriminam as pessoas pela sua cor	Discordo totalmente	2	52	0.038	< .001
	Não sei dizer	22	52	0.423	0.332
	Concordo parcialmente	20	51	0.392	0.161
	Concordo	4	51	0.078	< .001



### Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	P
Não há discriminação no mercado de trabalho pelas empresas de Nova Andradina.	totalmente				
	Discordo parcialmente	3	51	0.059	< .001
	Discordo totalmente	1	51	0.020	< .001
	Não sei dizer	23	51	0.451	0.576
	Concordo parcialmente	7	52	0.135	< .001
	Concordo totalmente	3	52	0.058	< .001
	Discordo parcialmente	20	52	0.385	0.126
	Discordo totalmente	8	52	0.154	< .001
	Não sei dizer	14	52	0.269	0.001

Note. Proportions tested against value: 0.5.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela quatro apresenta dados sobre abordagem do tema de discriminação social. Observa-se que 55,8% dos participantes demonstraram não saber dizer se conhecem algum projeto desenvolvido por empresas de Nova Andradina (MS) contra qualquer tipo de discriminação. Por outro lado, a pesquisa aponta que 50% dos respondentes participaram de palestras que abordam o tema de discriminação. Observa-se que 42,3% dos participantes não sabem dizer se as empresas de Nova Andradina (MS) discriminam as pessoas por sua orientação sexual e, na mesma linha, a pesquisa aponta que 45,1% dos participantes não sabem dizer se as empresas discriminam as pessoas por sua cor. Por fim, destaca-se que 38,5% os respondentes dizem discordar parcialmente em não haver discriminação dentro do mercado de trabalho pelas empresas de Nova Andradina-MS.

### 4.5 Ações sociais em prol da melhoria das condições de trabalho

Buscou-se dentro da pesquisa identificar se as empresas exercem ações em prol da melhoria das condições de trabalho e as respostas obtidas são explicitadas na tabela 5.

**Tabela 5 Ações sociais para melhoria das condições de trabalho**

#### Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
As empresas oferecem condições de trabalho para os empregados como processo de melhoria na qualidade de vida.	Concordo parcialmente	19	52	0.365	0.070
	Concordo totalmente	1	52	0.019	< .001
	Discordo parcialmente	9	52	0.173	< .001
	Discordo totalmente	6	52	0.115	< .001
	Não sei dizer	17	52	0.327	0.018

### Binomial Test

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
As empresas oferecem condições de melhorar o ambiente de trabalho para seus colaboradores	Concordo parcialmente	19	52	0.365	0.070
	Discordo parcialmente	12	52	0.231	< .001
	Discordo totalmente	4	52	0.077	< .001
	Não sei dizer	17	52	0.327	0.018
As empresas oferecem cursos e treinamentos que ajudam os colaboradores a ter uma visão sobre responsabilidade social.	Concordo parcialmente	19	52	0.365	0.070
	Concordo totalmente	2	52	0.038	< .001
	Discordo parcialmente	11	52	0.212	< .001
	Discordo totalmente	3	52	0.058	< .001
	Não sei dizer	17	52	0.327	0.018
As empresas de Nova Andradina oferecem condições de trabalho adequadas para seus funcionários.	Concordo parcialmente	26	51	0.510	1.000
	Concordo totalmente	1	51	0.020	< .001
	Discordo parcialmente	11	51	0.216	< .001
	Discordo totalmente	1	51	0.020	< .001
	Não sei dizer	12	51	0.235	< .001

Note. Proportions tested against value: 0.5.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela cinco apresenta que 36,5% dos respondentes concordam parcialmente que as empresas oferecem condições de trabalho para os empregados como processo de melhoria na qualidade de vida, e 36,5% concordaram parcialmente sobre as empresas desenvolverem ações para melhorar o ambiente de trabalho. Nota-se que 36,5% concordam parcialmente com a afirmação de que as empresas oferecem cursos e treinamentos para os colaboradores terem uma visão sobre responsabilidade social. Por fim destaca-se que 51% disseram concordar parcialmente que as empresas de Nova Andradina (MS) oferecem condições de trabalho adequadas para seus funcionários.

#### 4.6 Ações sociais em prol do apoio de portadores de deficiência

Por fim, como último ponto de pesquisa foi estudado ações sociais das empresas de Nova Andradina (MS) em prol de apoio aos portadores de deficiência. Os resultados obtidos foram tabulados e apresentados na tabela 6.

**Tabela 6 Ações sociais em prol de portadores de deficiência  
 Binomial Test**

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
Oferecer oportunidades de trabalho a pessoas com deficiências e uma ação social das empresas de Nova Andradina.	Concordo parcialmente	18	52	0.346	0.036
	Concordo totalmente	3	52	0.058	< .001
	Discordo parcialmente	11	52	0.212	< .001
	Discordo totalmente	5	52	0.096	< .001
	Não sei dizer	15	52	0.288	0.003
As empresas de Nova Andradina oferecem oportunidades de trabalho a pessoas com deficiências.	Concordo parcialmente	21	52	0.404	0.212
	Concordo totalmente	4	52	0.077	< .001
	Discordo parcialmente	3	52	0.058	< .001
	Discordo totalmente	7	52	0.135	< .001
	Não sei dizer	17	52	0.327	0.018
Não há discriminação no processo de contratação de pessoas com deficiência.	Concordo parcialmente	8	52	0.154	< .001
	Concordo totalmente	1	52	0.019	< .001
	Discordo parcialmente	13	52	0.250	< .001
	Discordo totalmente	10	52	0.192	< .001
	Não sei dizer	20	52	0.385	0.126
As empresas de Nova Andradina não oferecem oportunidades para pessoas com deficiência.	Concordo parcialmente	18	51	0.353	0.049
	Concordo totalmente	4	51	0.078	< .001
	Discordo parcialmente	8	51	0.157	< .001
	Discordo totalmente	2	51	0.039	< .001
	Não sei dizer	19	51	0.373	0.092

Note. Proportions tested against value: 0.5.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela seis demonstra como os respondentes avaliaram a questão sobre portadores de

deficiência. Observa-se que 34,6% concordam parcialmente com a afirmação de que a oferta de oportunidades de trabalho a pessoas com deficiências é uma ação social das empresas de Nova Andradina (MS). A pesquisa aponta que 48% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente sobre as empresas de Nova Andradina-MS oferecerem oportunidade de trabalho a pessoas com deficiência. Ressalta-se, entretanto, que 38,5% não souberam dizer se não há discriminação no processo de contratação de pessoas com deficiência. Por fim destaca-se que 37,3% dos respondentes não souberam dizer se as empresas de Nova Andradina-MS não oferecem oportunidade para pessoas com deficiência, número que confirma as ações anteriores na análise dessa tabela.

#### 4.1 Análise geral da pesquisa.

A pesquisa foi aplicada tendo como objetivo estudar a percepção das ações sociais praticadas por empresas localizadas em Nova Andradina (MS), mais precisamente identificar se as pessoas percebem as ações sociais praticadas pelas empresas. Destaca-se, inicialmente, que embora fica evidente que as empresas de Nova Andradina (MS) pratiquem ações sociais, não é de conhecimento de uma grande parte dos moradores da região, deixando então um espaço para divulgação e envolvimento da comunidade nestas ações praticadas. Quanto a Qualidade de Vida a pesquisa mostra que, na percepção dos respondentes, as ações sociais melhoram a qualidade de vida das pessoas na cidade.

Em relação ao Trabalho Infantil, observou-se que embora uma boa parte dos respondentes afirmam não saber de ações que as empresas praticam, outra boa parte conhece o programa Anjo da Guarda, focado nesse objetivo e considera-se a partir das respostas obtidas que aqueles que conhecem o projeto afirmam que o projeto Anjo da Guarda ajuda a transformar a sociedade para melhor.

No que tange a Discriminação Social, não é de conhecimento da maioria da população respondente algum projeto desenvolvido por empresas de Nova Andradina (MS), contra qualquer tipo de discriminação. Por outro lado, a pesquisa aponta que parte dos respondentes participaram de palestras que abordam o tema de discriminação. As respostas no geral obtidas levam a uma visão de que há, mesmo que de forma incipiente discriminação tanto racial quando de gênero.

Já em condições de trabalho, observa-se que a maioria não reconhece que as empresas desenvolvem ações que visam a melhoria da qualidade de vida dos seus respondentes, mas afirmam também que participam de treinamentos e palestras focadas nesse objetivo. Destaca-se na análise das respostas que as empresas de Nova Andradina (MS) oferecem condições de trabalho adequadas para seus funcionários.

Por fim, considerando-se ações focadas em Portadores de deficiência, os respondentes reconhecem que a empregabilidade de pessoas com deficiência é vista como uma ação social praticada pelas empresas, embora uma boa gama de respondentes não reconheça ou não saiba responder sobre o tema.

Após a análise, entende-se que as empresas de Nova Andradina (MS) praticam ações focadas em todos os aspectos de análise propostas como Qualidade de Vida, Trabalho Infantil, Discriminação Racial, Condições de trabalho e Portadores de Deficiência, mas não é de conhecimento da maioria da população. Em resumo, notou-se na aplicação da pesquisa que as seguintes ações sociais praticadas pelas empresas basicamente estão relacionadas à prática de treinamentos, palestras, cursos, orientações internas e em relação ao trabalho infantil o Projeto Anjo da Guarda.

Como recomendação, pode se indicar às organizações que os trabalhos desenvolvidos com fins sociais deverão ser intensificados e, nas ações praticadas vincular e levar ao conhecimento da população o grande objetivo da prática. Ressalta-se orientação de FIA (2019) como exemplos de

práticas de ações sociais que poderão e deverão ser desenvolvidas pelas empresas de Nova Andradina (MS):

- a) Atuar no combate ao trabalho infantil
- b) Tratar funcionários da mesma forma, independentemente de raça, religião, sexo, identidade de gênero ou orientação sexual
- c) Investir em programas de contratação de pessoas com deficiência
- d) Contribuir para o bem-estar da comunidade onde está localizada
- e) Oferecer boas condições de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou estudar a percepção das ações sociais praticadas por empresas localizadas em Nova Andradina (MS), mais precisamente identificar se as pessoas percebem as ações sociais praticadas pelas empresas. Para que o objetivo fosse atingido, foi apresentado teoricamente sobre Responsabilidade Social, organizações socialmente responsáveis e ações sociais normalmente praticadas por organizações socialmente responsáveis. O estudo de campo demonstrou que as empresas praticam ações, mesmo que incipientes quanto a qualidade de vida, trabalho infantil, discriminação social, condições de trabalho e pessoas portadoras de deficiência.

Vale ressaltar que o estudo demonstrou como pode ser benéfico o trabalho em ações sociais por parte das empresas, trazendo benefícios aos colaboradores e a sociedade.

Essa pesquisa não é um fim em si mesma, servindo como ponto de partida para novos estudos relacionados ao tema e o aprofundamento dos aspectos apresentados. Quanto a limitação da pesquisa, considera-se o número baixo de participantes que, embora tenha sido massificada a divulgação em redes sociais, poucos realmente se interessaram em responder com zelo e contribuir para um resultado com maior índice de participação.

Outra limitação da pesquisa foi a não abrangência de mais aspectos complementares e/ou o aprofundamento dos aspectos direcionadores da pesquisa. Além disso, considera-se limitação da pesquisa a não análise da visão das próprias empresas e/ou levantamento de ações indicadas pelas empresas de suas práticas, ficando isso para um levantamento comparativo futuro.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, Niedja, **A prática da responsabilidade social nas organizações: Uma análise da Petrobras**, (2012). <https://administradores.com.br/artigos/a-pratica-da-responsabilidade-social-nas-organizacoes-uma-analise-da-petrobras>. Acessado em 10/05/2023.
- Borger, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: Efeitos da atuação social da dinâmica empresarial**, (2001), <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB>. Acessado em 28/03/2023.
- Chiavenato, **Teoria da administração**, 2004. <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>. Acessado em 17/02/2023.
- Clark, Otávio Augusto Câmara; Castro, Aldemar Araujo, **Ética em pesquisa** (2003), <https://www.scielo.br/j/pob/a/Y7Zwy8rNNVf6TS6Sv78v6SN/#:~:text=A%20pesquisa%20%C3%A9%20um%20processo,na%20qual%20esta%20se%20desenvolve>. Acessado em 11/05/2023.



## COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, **LIVRO VERDE, Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das**

**empresas**,(2001).[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf). Acessado em 17/03/2023.

Elcio Henrique dos Santos<sup>1</sup>, Simone Emmanuelle A. dos Santos<sup>2</sup>. **O Impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Gestão de Pessoas** (2018). [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20180827180953.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180827180953.pdf). Acessado em 17/02/2023.

Esolidar, **Responsabilidade Social Empresarial: o que é e a sua importância para as empresas**.(2019) <https://impactosocial.esolidar.com/2019/12/05/responsabilidade-social-empresarial-o-que-e-a-sua-importancia/>. Acessado em 17/02/2023.

FIA (2019). **Responsabilidade Social: o que é, importância e exemplos**.<https://fia.com.br/blog/responsabilidade-social/>. Acessado em 14/03/2023.

FIA, **Fundação Instituto de Administração**: <https://fia.com.br/blog/impacto-social/#:~:text=Impacto%20social%20%C3%A9%20a%20repercuss%C3%A3o,o%20de%20cadeia%20de%20valor.>(2022). Acessado em 17/02/2023.

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

Fomentini, Marcia. **Responsabilidade Social e Imagem Empresarial - A Ótica dos Funcionários** (2007), p.14.<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/r0042-1.pdf>. Acessado em 17/02/2023.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**, (1946), <https://home.ufam.edu.br/salomao/Tecnicas%20de%20Pesquisa%20em%20Economia/Textos%20de%20apoio/GIL,%20Antonio%20Carlos%20-%20Como%20elaborar%20projetos%20de%20pesquisa.pdf>. Acessado em 26/06/2023

Godoy, Arilda Schmidt, **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. (1995), <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf>. Acessado em 11/05/2023.

Guimarães, Daniel, **Responsabilidade social: o que é e como praticar?**,(2022). <https://meiosustentavel.com.br/responsabilidade-social/#:~:text=Vantagem%20da%20responsabilidade%20social%20para%20as%20organiza%C3%A7%C3%B5es&text=Isso%20ajuda%20a%20empresa%20a,consequ%C3%Aancia%2C%20os%20da%20empresa%20tamb%C3%A9m.>Acessado em 20/02/2023.

IDIS, **Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social**.2021: <https://www.idis.org.br/avaliacao-de-impacto-e->



sroi/?gclid=EAiaIQobChMlIbuc376c\_QIVDhpMCh1TJg4FEAAyAAEgI-3fD\_BwE Acessado em 17/02/2023.

Kochhann, Shaiane Caroline, Moiseichyk, Ana Elizabeth, Piveta, Maíra Nunes, Obregon, Sandra Leonara. **Gestão ambiental e responsabilidade social: Uma perspectiva das ações sustentáveis praticadas por uma empresa do ramo de agronegócios** (2016), file:///C:/Users/Windows/Downloads/revistas,+50-61.pdf. Acessado em 10/05/2023.

Machado Filho ,Cláudio Antonio Pinheiro e Zylbersztajn, Decio, **A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações**, (2004), <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3903242-254.pdf>. Acessado em 28/03/2023.

Machado Filho, Cláudio Antonio Pinheiro, Zylbersztajn, Decio. **A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações** (2004), <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3903242-254.pdf>. Acessado em 10/05/2023.

Mansur, Herman Sander. **Metodologia**, 2023. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3257674/mod\\_resource/content/3/metodo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3257674/mod_resource/content/3/metodo.pdf). Acessado em 11/05/2023.

Silva, Lisiane Vasconcellos, Machado, Lisiane, Saccol, Amorolinda, Azevedo Debora. **Metodologia de pesquisa em Administração (uma abordagem prática)** (2012), <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000045/000045b4.pdf>. Acessado em 12/07/2023.

Thameiros, Aline, **A importância da responsabilidade social para as organizações**. (2012). <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0821260017.pdf>. Acessado em 20/02/2023.



## CONFLITOS LABORAIS ENTRE O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE CABO VERDE E PROFESSORES: UMA ANÁLISE DO ACORDO DE 9 NOVEMBRO DE 2010

## LABOR CONFLICTS BETWEEN THE CAPE VERDE MINISTRY OF EDUCATION AND TEACHERS: AN ANALYSIS OF THE AGREEMENT OF NOVEMBER 9, 2010

Nelson de Brito de Oliveira<sup>27</sup>

### RESUMO

O conflito entre professores e o Ministério da Educação tem sido constante nestes últimos anos, devido a não resolução das pendências laborais afetas a sua carreira, à luz do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, aprovado em setembro de 2016. Através dos Sindicatos que representam a classe, celebraram acordos com o Ministério da Educação, cujo cronograma de resolução não foi cumprido, gerando um clima de insatisfação laboral. Com este trabalho pretende-se entender o contexto dos conflitos através da análise do conteúdo do acordo de 9 de novembro celebrado entre Sindicato Nacional dos Professores (SINDEP) e o Ministério da Educação, com suporte da Bibliografia referente a temática. Não obstante, a importância da Educação para o país e o papel dos professores neste sistema, espera-se que os acordos sejam fortes com o objetivo de resolução dos problemas, no sentido de se estabelecerem um bom ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Conflitos. Conflitos laborais. Acordos. Professores. Ministério da Educação.

### ABSTRACT

The conflict between teachers and the Ministry of Education has been constant in recent years, due to the failure to resolve labor disputes affecting their careers, considering the *Teaching Staff Career Statute*, approved in September 2016. Through the Unions that represent the class, signed agreements with the Ministry of Education, whose resolution schedule was not met, generating a climate of job dissatisfaction. This work aims to understand the context of the conflicts through the analysis of the content of the November 9th agreement signed between the National Union of Teachers (SINDEP) and the Ministry of Education, with support from the Bibliography relating to the topic. Despite the importance of Education for the country and the role of teachers in this system, it is expected that agreements will be strong with the aim of resolving problems, to establish a good working environment.

**Keywords:** Conflicts; Labor conflicts; Agreements; Teachers; Ministry of Education

---

<sup>27</sup> Mestre em Supervisão e Administração Escolar. Doutorando em Sustentabilidade e Desenvolvimento Global pela Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.  
e-mail: nelsonoliveira.sv@gmail.com

## Introdução

O conflito está presente nas nossas vidas. Para Arménio Rego, no prefácio de Manual de Gestão Construtiva de conflitos (Cunha; Leitão, 2012, p. 13), “onde há dois seres humanos, dois grupos, duas organizações, dois países – há inevitavelmente, conflito”. Etimologia, a palavra conflito é definida como profunda falta de entendimento entre duas partes.

Existem diversas razões para o surgimento de um conflito na organização, mas a gestão de conflitos é um fator que pode impactar significativamente nos resultados da organização (Nhamuave, 2016). A gestão do conflito é um aspeto essencial no funcionamento das organizações. Quando existe um ambiente conflituoso laboral pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas nele envolvidas e para as que se encontram ao seu redor. Esse ambiente também dificulta o desempenho de alto rendimento, que tende a exigir um esforço maior de equipas para comprometerem com a missão, a visão e os valores da organização (Gesing, Ferrareze & Farias, 2021).

Entre o Ministério da Educação de Cabo Verde e a classe docente, representada pelos sindicatos (SINDEP), existe um conflito, devido ao incumprimento dos pendentes dos professores, como: reclassificações, promoções, atribuição de subsídios por não redução da carga horária, e agendamento dos concursos, cujo direitos estão assentes no *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, criando insatisfação e situações de conflito laboral. (Santiago Magazine, 2023). Tem havido negociações entre as partes, na tentativa de se chegarem à acordos para a resolução dos conflitos laborais.

Nesta linha Carvalho (2013, p. 18, 19) argumenta que um processo de negociação “envolve vários domínios, económicos, sociais e humanos”, o que demonstra a transversalidade dos seus procedimentos, “numa perspectiva de troca: dar para receber, retirando cada parte contrapartidas pelas concessões, ou em sua consequência, a efetuar”.

Face ao exposto, objetiva-se analisar o acordo de 9 de novembro de 2010, celebrado entre o Ministério da Educação e o SINDEP, com fundamento na teoria relacionado à temática para perceber o tipo de acordo e como foi realizado.

## Conflitos

Existem inúmeras e profusas definições de conflito. Numa vertente mais sociológica e segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 511), o conflito consiste no “processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetivos das partes, ou a ameaça dos interesses de ambas as partes”. Para os mesmos autores (Ferreira, Neves e Caetano, 2001), o conflito é mais do que uma verdadeira divergência de interesses, já que surge da percepção da existência dessa mesma divergência.

O termo conflito tem subjacente uma grande diversidade de definições e perspetivas que se complementam, todavia, a complexidade inerente a este conceito não se deve apenas à sua definição como também à sua categorização, podendo este ser classificado em diferentes tipos e níveis. Desta forma, e tendo em conta as suas próprias fontes, o conflito poderá ser afetivo ou substantivo. O conflito afetivo surge entre duas entidades sociais, quando ao tentar resolver um problema juntas, tornam-se conscientes de que os seus sentimentos e emoções, em relação a parte ou à totalidade do assunto, são incompatíveis. Ou seja, este tipo de conflito relaciona-se com os aspetos afetivos e emocionais das relações interpessoais, sendo também rotulado de conflito psicológico, conflito de relacionamento e conflito emocional. O Conflito substantivo ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre a sua tarefa ou questões de conteúdo. Este tipo de conflito é também

designado de conflito tarefa, conflito questão e conflito cognitivo (Silva & Dos Santos, 2018). Para Braga e Grou (2014) citando Rahim (2001), os conflitos substantivos são oriundos de desacordos sobre tarefas, políticas, ou outras questões relacionadas ao desenvolvimento de atividades organizacionais.

Conforme Sobral e Capucho (2019), o conflito especificamente no ambiente organizacional é algo que existe desde o início da humanidade e que diferem quanto a sua origem, intensidade e efeito. Para Trigueiros (2011), desde a revolução industrial, os operários exigem melhores condições de trabalho o que acaba por gerar conflitos no trabalho. Segundo o autor, ultimamente os conflitos de trabalho têm vindo a ser reconhecidos e enquadrados legalmente (Trigueiros, 2011). Existem dois tipos de conflitos de trabalho, sendo que, uns podem culminar em greve e outros não. No caso do conflito coletivo de trabalho, que culmina em greve, a prática social é atingida e deve evoluir significativamente para pior ou melhor (Trigueiros, 2011). Como advoga Carvalho:

o conflito pode funcionar como um monitor de jogo de poder entre as partes, que medem forças reforçando a interação, desafiando-se na procura de soluções alternativas e estimulando a resolução de problemas pela descoberta de novas informações e factos relevantes para negociação. (Carvalho, 2013, p. 23)

Na verdade, a negociação não deixa de ser uma forma de gestão de conflitos. Aproximando as partes dos resultados que, por simples aprofundamento de lados e perspectivas opostas, nunca chegariam a existir.

### **Negociação: Porque negociar?**

A negociação pode ser entendida de duas maneiras: uma num sentido mais amplo, que abrange todos os mecanismos de solução, em que o diálogo entre as partes se faz necessário; e outra num sentido mais restrito, revelando-se como meio de solução a intervenção de um terceiro, ou mediador (Carvalho, 2013).

Para Cohen (apud Falcão, 2006, p.11), a negociação depende muito das partes (indivíduo ou grupo), sendo que o interlocutor principal ao ter um papel predominante na negociação tem de utilizar todas as ferramentas ao seu dispor de forma a conseguir um bom resultado no fim do processo negocial. Segundo a perspectiva de Jesuíno (2003, p.7), que ao contrário de Cohen, refere que a negociação é um “processo de decisão num contexto de interação estratégica ou de interdependência que implica, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes (indivíduos, grupos ou organizações), cujas decisões são mutuamente contingentes.”

Enquanto Cohen (apud Falcão, 2006, p.11) defende que o objetivo principal da negociação é chegar a um fim em comum. Neste sentido, Jesuíno (2003, p. 7) põe em causa o resultado desse termo. Na perspectiva de Carvalho (2007, p. 47), a negociação assume-se como “um processo de decisão por meio do qual os “intervenientes são como atores num jogo de natureza social e humana, onde se cruzam os comportamentos, valores, poderes, expectativas distintas, mas, não necessariamente, divergentes.” Este autor refere que todos podem ter ideias diferentes, mas querem o mesmo objetivo no final. (Carvalho, 2007, p. 47).

Isto mostra a necessidade de negociar. Para Carvalho (2013, p. 44), “procura-se através de um processo negocial, suprir as necessidades individuais preservando os interesses gerais”. Ainda, segundo o autor (Carvalho 2013, p. 44), o sucesso de uma negociação prende-se com a possibilidade de obter um resultado satisfatório para todas as partes”. Mas, nem sempre se consegue resolver um conflito mediante negociação (Kennedy et al, 1990 apud Cunha & Leitão, 2012).



## Conflitos entre Professores e Ministério da Educação

Conforme Sobral e Capucho (2019), já anteriormente mencionado, o conflito especificamente no ambiente organizacional é algo que existe desde o início da humanidade e que diferem quanto a sua origem, intensidade e efeito. Para Trigueiros (2011), desde a revolução industrial, os operários têm exigido melhores condições de trabalho o que têm gerado conflitos no trabalho. Segundo o autor, ultimamente os conflitos de trabalho têm vindo a ser reconhecidos e enquadrados legalmente (Trigueiros, 2011). Em Cabo Verde, assim como noutros países, existem conflitos laborais de várias ordens. Nosso estudo concentra no conflito entre o Ministério da Educação e os Professores.

Esses conflitos residem no incumprimento das reivindicações da classe, que estão plasmados no *Estatuto da Carreira Docente*, acima referenciado, em relação: i) reclassificações dos professores; ii) promoções na carreira docente; iii) pagamento dos subsídios pela não redução da carga horária; iv) abertura dos concursos (Santiago Magazine, 2023).

Mesmo com a aprovação, em 2016, do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, com 12 capítulos com: disposições gerais, direitos e deveres dos docentes, passando pela formação, recrutamento e seleção, vinculação, desenvolvimento profissional, remuneração, condições de trabalho, regime disciplinar, aposentação até chegar nas disposições finais, ainda persistem as várias pendências laborais que inquietam a classe docente. Sendo assim, para resolver estas pendências, o governo, a tutela do Ministério da Educação e os Sindicatos dos professores celebraram acordos ao longo dos tempos, como forma de gestão dos conflitos e resolver as pendências da classe docente. Entre outros, em representação da Classe dos Professores, o SINPEP e o Ministério, assinou-se um acordo em 9 de novembro de 2010 com objetivo de se fazer a revisão do *Estatuto do Pessoal Docente* e adoção de uma nova grelha salarial para os professores. Este acordo será objeto da nossa análise.

## Acordo entre SINDEP e Ministério da Educação

O acordo assinado no dia nove (9) de novembro de 2010 por Dr. Octávio Ramos Tavares, Ministro da Educação de Cabo Verde e Dr. Nicolau Mendes Furtado, Presidente do SINDEP e comporta quatro (4) cláusulas.

Na primeira cláusula, os outorgantes acordam a revisão do *Estatuto do Pessoal Docente* e adoção de uma grelha salarial para os professores dentro do quadro da exigência e qualidade da educação.

Na segunda cláusula, o acordo vai no sentido de adotar remuneração mensal, nunca inferior a 10%:

Os outorgantes acordam que a nova grelha salarial dos professores do ensino secundário deverá espelhar o incremento do volume global das atuais remunerações, nunca inferior a 10%, devendo obedecer, rigorosamente, aos princípios de justiça, equidade e escalonamento (Acordo ME e SINDEP, 2010, cláusula 2).

Já na cláusula terceira, acordam que o primeiro outorgante deverá promover providências no sentido da aprovação do Estatuto do Pessoal Docente (EPD) e nova grelha salarial:

As partes outorgantes acordam no sentido de que o primeiro outorgante deverá promover as providências necessárias para que a revisão do EPD e a nova grelha salarial sejam oportunamente aprovados, de modo que as respetivas implicações sejam refletidas no próximo orçamento do Estado (Acordo ME e SINDEP, 2010, cláusula 3).

Por fim, a quarta cláusula, o Ministério da Educação e o SINDEP acordam a criação de um diálogo construtivo e comprometem a trabalharem em equipa para encontrar as melhores soluções no sentido de garantirem a qualidade de ensino, conforme se pode ler:

As duas partes congratulam-se com o ambiente de diálogo construtivo que prevaleceu nesta fase negocial e comprometem-se a trabalhar em conjunto no sentido da procura conjunta das melhores soluções e vias para o contínuo aprimoramento da qualidade da educação em Cabo Verde, a bem de todos os Cabo-Verdianos (Acordo ME e SINDEP, 2010, cláusula 4).

Diante disso, pode-se dizer que o acordo entre o Ministério da Educação e SINDEP é fraco. Logo na Cláusula 1<sup>a</sup>, acordam fazer a revisão do Estatuto do pessoal docente, não estipulam prazo, ou seja, quando é que se fará a revisão. Também falam na “adoção da Grelha Salarial”. Qual grelha? Dever-se-ia estipular já no acordo, qual seria o enquadramento no plano de cargo, carreiras e salários, de forma a saber concretamente, o que se são “remunerações mensais nunca inferior a 10%”. Bem como também, poderia referir-se com clareza as pendências dos professores como: reclassificação, subsídios de não redução da carga horária, entre outros, para saber o que concretamente cada parte deve fazer e cumprir.

Saber definir bem o objeto de negociação é tarefa prioritária (Carvalho, 2013). Mesmo antes de assinar o acordo, todos os negociadores devem elaborar bem os planos de negociação. Além de definirem bem os objetos de negociação é fundamental estabelecerem prazos, ou cronogramas de execução.

A cláusula 1<sup>a</sup>, carece destes elementos, para se saber quais as atribuições concretas de cada outorgante e quem está a cumprir ou não. Mas também, nesta mesma cláusula, fala-se de “consolidação de um ambiente propício à elevação dos padrões de excelência inerentes ao processo de ensino aprendizagem, com resultados esperados. Que padrões de excelência? Deveria haver clareza neste assunto.

Um “acordo deve ser objetiva e concretamente determinado, ou pelo contrário, ser evidente de diferentes interpretações e ou perceções” (Carvalho 2013, p. 49). É verdade que notou uma tentativa implícita de acordar que o Ministério da Educação iria rever o *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* e grelha salarial, mas os professores fariam tudo para a melhoria do seu trabalho como docente. Sabe-se que num acordo há cedências de parte a parte, há responsabilidades parte a parte. Por isso, o Ministério da Educação poderia neste acordo estipular as exigências concretas, afetas a classe docente que poderiam ser incorporadas na Revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*.

Também, na cláusula 2<sup>a</sup> há acordo em relação a nova grelha salarial e refere-se que “deverá espelhar o incremento do volume global das atuais remunerações, nunca inferior a 10 %”. Pode-se questionar: Espelhar o quê? Espelhar é um verbo transitivo e prenominal que quer dizer “refletir-se como um espelho” e “tornar-se evidente, manifestar, revelar” (Dicionário Priberam, 2023). Diante disto, num acordo deve colocar concretamente o que se pretende. Esta cláusula termina dizendo que as remunerações devem “obedecer, rigorosamente a justiça, a equidade e escalonamento”, ficando vago neste aspeto.

Na nova revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, no anexo I, indica o enquadramento dos professores segundo o *Plano de Cargos, Carreiras e Salários* (PCCS). A tabela abaixo indica alguns exemplos deste enquadramento, referenciando o incumprimento do acordado pelo Ministério da Educação:

#### Enquadramento Salarial no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente

Situação atual

Enquadramento PCCS

(antes da aprovação do PCCS)			(Nova Revisão)		
Cargo	Ref/Esc	Salário	Cargo	Nível	Salário
Prof. E. Sec. Adjunto	7/A	54 076\$	Prof. E. S. Assistente	I	55 698\$
Prof. E. Secundário	7/B	57 006\$	Prof. E. S. Assistente	I	58 716\$
Prof. E. Secundário	8/A	68272\$	Prof. E. S. Assistente	I	70 320\$
Prof. E. Sec. 1 <sup>a</sup>	9/A	76 386\$	Prof. E. Secundário	I	78. 678\$
Prof. E. Sec. Principal	10/A	88551\$	Prof. E. Secundário	III	91.208\$

Fonte: Elaboração própria com base no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente (2016)

Conforme observado, um Professor do Ensino Secundário Adjunto, referência 7 Escalão A, com um salário de 54 076 escudos cabo-verdianos, com a nova grelha salarial passaria a auferir 55 698 escudos cabo-verdianos. Um aumento de 1622 escudos cabo-verdianos. Os restantes aumentos na tabela variam entre 1710 e 2657 escudos cabo-verdianos.

Pode-se dizer que com a aprovação do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, as remunerações sofreram um aumento “inferior a 10 %”. Não houve respeito pelo acordado. Para Carvalho (2013) um acordo deve envolver vários domínios: económicos, sociais e humanos. Quando se faz um acordo deve levar em conta estes aspetos frisados. Se não há uma quebra de confiança e agravamento da situação quando há incumprimentos.

Já na *Cláusula 3<sup>a</sup>*, diz que o primeiro outorgante “deverá promover as proveniências necessárias”. Mas num acordo deve-se clarificar bem o que se pretende de cada parte. Neste caso, que proveniências necessárias? Deve estar claro o que cada um deve fazer e qual espaço temporal para o devido cumprimento, para se poder recorrer a quem de direito, em busca da legalidade da execução. Sendo assim, como está redigido, trata mais de uma intenção, que depende da boa vontade dos outorgantes. Não existe nada estipulado que obriga a cumprir o acordo. A mesma intenção está expressa no final da Cláusula, onde diz que as “implicações financeiras sejam expressas no próximo orçamento do Estado”. Neste caso, o acordo foi celebrado em 9 de novembro de 2010, faltando menos de dois meses para a entrada em vigor do orçamento de Estado de 2011.

Sendo assim, a grelha salarial seria implementada no ano económico de 2011, junto com a revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*. Conforme Cunha e Leitão (2012), a negociação precisa ser eficaz e o acordo bem estipulado. Esta eficácia deve estar assente nos resultados satisfatórios para ambas as partes. Apesar deste acordo ser celebrado à 9 de novembro de 2010, a revisão e aprovação do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* demorou 6 anos. Foi aprovado em 2016, já noutro contexto-político, onde houve mudanças governativas. Mesmo assim, não houve retroatividade salarial para compensar a demora na aprovação do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, pois o acordo não reservava uma cláusula referente a este aspeto. Por isso, ainda persistem os problemas laborais, o que têm gerado conflitos entre o Ministério da Educação e os Professores.

Na última cláusula, a semelhança da 3<sup>a</sup>, há apenas declaração de intenções, quando diz “comprometem”. Poderia se especificar os compromissos noutras cláusulas. Também diz “congratulam-se com ambiente de diálogo construtivo”. Estamos de acordo que dentro da organização deve existir um ambiente de diálogo construtivo, quando não é assim, pode gerar conflitos em virtude de falhas de comunicação.

Também é importante haver este ambiente entre a tutela da Educação e os Sindicatos que representam a classe docente. Esta expressão poderia ser uma parte integrante da negociação, quando se está na mesa negocial, se calhar uma forma de persuadir a outra parte ou de criar um bom clima negocial.

Para Carvalho (2013, p.17), “a negociação pode ser considerada como um processo de decisão pelo qual os intervenientes estabelecem, ou pretendem estabelecer um acordo”. Nesta fase, cruzam comportamentos, valores, poderes, expetativas distintas. (Jesuino, 2003). Por isso, nesta etapa,

assinatura de acordo não seria momento de congratular. Poder-se-ia reservá-lo para quando da resolução das pendências dos professores e do cumprimento das obrigações dos professores, pois num acordo há concessões parte a parte.

Por outro lado, nesta cláusula, acordam que irão trabalhar para “um contínuo aprimoramento da qualidade da educação em Cabo Verde”, algo desejável tanto para os professores, para o sistema e para todos os Cabo-verdianos, contudo para definir a qualidade educativa existem parâmetros próprios e científicos, por isso, poder-se-ia definir que parâmetros.

Por isso, pode-se dizer que este acordo é fraco e cria margens para o incumprimento. Num acordo deve-se formalizar por escrito o que cada outorgante deve fazer. Deve haver exigências, tanto da parte do Ministério da Educação como para os Professores. O Ministério da Educação propõe rever o *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* e atualização salarial, mas pode-se dizer que o Ministério faz pouca exigência aos professores no acordo. Se calhar, poderia usar a revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* para introduzir medidas concretas em relação ao trabalho do professor, para no final encontrar aquilo que acordaram “qualidade de educação” (Cláusula 4ª).

Também muitos professores, se calhar, não tiveram ou não tem acesso aos acordos celebrados entre o Ministério da Educação e os Sindicato, apesar de serem sócios dos Sindicatos. Devido a vários intentos junto aos sindicatos, não foi possível ter acesso a outros que seriam motivos de comparação o que daria para ver mais a forma com são feitos os acordos. Mas este acordo, 9 de novembro de 2010, deixa algumas dúvidas em relação a resolução dos pendentes dos professores, na medida que não há uma definição clara do objeto do acordo, há indefinição dos prazos, indefinição das responsabilidades, não clarifica onde recorrer quando há incumprimentos, agravando ainda mais a situação dos professores, sem falar de credibilidade que este acordo deixa na relação Professor/Sindicato.

Persistem os problemas laborais, o que têm gerado conflitos entre o Ministério da Educação e os Professores. Muitas das reivindicações dos professores têm sido acumuladas ao longo dos anos. Por isso, agastados com a situação de não cumprimentos dos sucessivos acordos, os professores ameaçam outras lutas, como: manifestações, greves, entre outros.

Conforme notícia de 22 abril de 2022 (Santiago Magazine, 2022), o SINDEP levou o governo ao tribunal no sentido de resolver questões em relação aposentação e incumprimento de vários acordos. Nesta notícia (Santiago Magazine, 2022), o representante do SINDEP diz: “Não há outro caminho que não seja a reposição da legalidade, ou seja, pedir às entidades competentes, nomeadamente os tribunais, para fazerem a mediação deste processo”. Não há informações sobre qual foi o resultado deste contencioso, contudo os professores aguardam pela reposição da legalidade.

Notamos que quando os acordos são bem elaborados, e que porventura são incumpridos, poder-se-á recorrer a outras formas alternativas para repor a legalidade do mesmo. Mas levar o Ministério da Educação ao tribunal levaria mais tempo para a resolução dos problemas dos professores e beliscaria, ainda mais a relação entre professores, representado pelos Sindicatos, e o Ministério da Educação.

Para Soccoll (2019), a mediação pode representar um importante instrumento para a solução de conflitos laborais, conferindo uma maior celeridade à resolução de controvérsias que, muitas vezes, se arrastam por muitos anos e que podem resultar no perecimento do direito pela passagem do tempo.

E ainda, conforme Abreu (2016), os acordos alcançados através da mediação têm maior chance de desempenho positivo quando comparados com os resultados oriundos das decisões judiciais, pois são baseados no consenso das partes, ao contrário das imposições autoritárias de um terceiro que não esteja vinculado a elas.

Conforme a notícia referente ao início do ano letivo 2023/2024, mostra que os pendentes ainda



não foram resolvidos e que há uma insatisfação, conforme notícia vinculada no mesmo jornal data de 5 de setembro, referindo-se como tema: “SINDEP diz que o Ministro da Educação tem estado a enganar os professores e acena com greve geral no início do novo ano escolar” (Santiago Magazine, 2023).

## Considerações Finais

O conflito é uma realidade quase ubíqua do ambiente organizacional e inerente à vida humana. Conforme observou-se neste estudo, existem conflitos entre o Ministério da Educação e os professores, representado pelo SINDEP. Estes conflitos estão relacionados aos incumprimentos dos acordos por parte do Ministério da Educação em relação as pendências dos professores: reclassificação, promoção na carreira, não atribuição dos subsídios por não redução da carga horária e abertura dos concursos. Diante destes fatos, a classe docente tem expressado a sua insatisfação, prevendo formas alternativas de resolução dos conflitos. Assim, é cada vez mais essencial gerir o conflito de forma estratégica, de forma a não só evitar as suas consequências negativas, como repor um bom clima organizacional (Carvalho, 2007).

Da análise do acordo de 9 de novembro de 2010, verificou-se que poder-se-ia ser elaborado noutros parâmetros, com maior clareza e objetividade, considerando aspetos fundamentais defendidos por Carvalho (2013), sempre preservando os interesses dos professores, do Ministério da Educação, da qualidade educativa e de Cabo Verde. Quando se faz um acordo forte há mais vantagens para os outorgantes, cada um sabe de forma clara quais são as suas atribuições. Também, pode-se recorrer aos meios alternativos quando não há cumprimento do acordo, mas cada um deve-se estar consciente das consequências advenientes desta decisão (Abreu 2016; Soccol, 2019).

## REFERÊNCIAS

Abreu, C. C. *A Institucionalização da mediação judicial como condicionante legítimo para a desjurisdicionalização da solução dos conflitos*. Dissertação (Mestrado em Direito - Ciências jurídicas). Universidade de Lisboa: Faculdade de Direito, 2016. Disponível [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32118/1/ulfd133252\\_tese.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32118/1/ulfd133252_tese.pdf). Acesso em 16 de out. de 2023.

Braga, D.; Grou, R. *Análise de conflitos interpessoais numa unidade hospitalar do Alentejo*, 2014. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/12833>. Acesso em 10 out. de 2023

Cunha, P.; Leitão, S. *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2ª Ed.: Universidade Fernanda Pessoa, 2012.

Carvalho, J. C. *Negociação para (in)competentes relacionais: negocie sem competências relacionais e será presa fácil para outros negociadores*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

\_\_\_\_\_. *Negociação*. 4ª Edição: Sílabo Lda, 2013.

Dicionário Priberan [online]. *Espelhar*, 2023 Disponível em <https://dicionario.priberam.org/> Acesso em 20 out. de 2023.

Falcão, F.A. *Estratégias e táticas de negociação utilizada por profissionais no contexto atual*. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas): Pontifícia Universidade Católica





do Rio de Janeiro, 2006 Disponível em [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9862/9862\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9862/9862_1.PDF) . Acesso em 4 out. de 2023.

Ferreira, J.M.C.; Neves, J.; Caetano, A. *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2001.

Gesing, B.; Ferrareze, J. P.; Farias, E. M. B. *Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho*. Revista Contribuciones a les ciencias, 2021. Disponível em <https://www.eumed.net/uploads/articulos/27d5aa70396dbc1ceb75d5142b5debf8.pdf>. Acesso em 4 out. de 2023.

Jesuíno, J. *A negociação, estratégias e táticas*. 3.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Texto Editora, 2003.

Cabo Verde, Ministério da Educação & SINDEP. *Acordo de 09 de novembro*. Praia, 2010.

Nhamuave, A. M. *A gestão de conflitos e consequente satisfação dos colaboradores – casos telecomunicações de Moçambique, E.P. cidade de Beira*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégia de Recursos Humanos). Universidade Jean Piaget de Moçambique, 2016 Disponível em [http://197.249.65.29/repositorio/IMG/pdf/dissertacao\\_mestrado\\_gestao\\_estrategica\\_de\\_recursos\\_hu\\_manos\\_-\\_alberto\\_nhamuave.pdf](http://197.249.65.29/repositorio/IMG/pdf/dissertacao_mestrado_gestao_estrategica_de_recursos_hu_manos_-_alberto_nhamuave.pdf) /. Acesso em 4 out. de 2023.

Santiago Magazine. *Sindep formaliza contencioso administrativo junto ao tribunal da Praia contra o Governo (Jornal online)*. Praia, 2022 Disponível em <https://santiagomagazine.cv/sociedade/sindep-formaliza-contencioso-administrativo-junto-do-tribunal-da-praia-contra-o-governo>. Acesso em 9 out. de 2023.

\_\_\_\_\_. *Sindep diz que o Ministro da Educação tem estado a enganar os professores e acena com greve geral no início do novo ano escolar (Jornal online)*, Praia, 2023. Disponível em <https://santiagomagazine.cv/sociedade/sindep-diz-que-ministro-da-educacao-tem-estado-a-enganar-os-professores-e-acena-com-greve-geral-no-inicio-do-novo-ano-escolar>. Acesso em 9 out, de 2023.

Silva, P. A.; Dos Santos, A. C. B. *Gestão de conflitos na relação de trabalho em uma instituição de ensino superior: Um estudo à luz da psicodinâmica do trabalho*, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190552>. Acesso em 10 out. de 2023.

SINDEP. *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, Praia, 2016

Sobral, S.; Capucho, F. *A Gestão de Conflitos nas organizações: Conceptualização e diferenças de género*, 2019 Disponível em <http://dx.doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>. Acesso em 10 out de 2023.

Soccol, R. A. *A mediação e a arbitragem no âmbito das relações laborais*, 2019 Disponível <http://repositorio.uricer.edu.br/bitstream/35974/314/1/Renan%20Augusto%20Soccol.pdf>. Acesso em 16 de outubro de 2023.

Trigueiros, L.O. E. (2011). *A gestão de conflito no trabalho em Angola uma abordagem preliminar: O caso Wapo*. Dissertação (Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais). ISCTE-IUL: Departamento de Sociologia. Disponível em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4002/1/master\\_liudmila\\_oliveira\\_trigueiroo](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4002/1/master_liudmila_oliveira_trigueiroo). Acesso em 10 out. de 2023].

## O PARADIGMA DO RACIOCÍNIO COMPLEXO, COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE PROBLEMAS E CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES

Arthur Parreiras

### RESUMO

O artigo delinea um modelo de raciocínio complexo assente em quatro postulados fundamentais, derivados dos estudos de vários autores sobre o tema. Faz primeiro um breve apanhado da evolução da ideia de complexidade, desde os seus primórdios na Psicologia e sociologia; explora a seguir, mais aprofundadamente, o conceito de complexidade cognitiva, a partir do trabalho fundacional de Kurt Gödel, com o seu estudo sobre os indecidíveis (proposições que se aceitam como verdadeiras mas que só podem ser demonstradas pela subida a um nível lógico mais abrangente que o do sistema matemático a que pertencem. Dois outros autores contribuíram extensamente para o Paradigma do Raciocínio Complexo proposto no artigo: Prigogine, com duas ideias fundamentais: a do fim das certezas simples na ciência e a de bifurcações como caminho de mudanças estruturais em sistemas complexos; e Edgar Morin, com a sua proposta de um modo de pensar complexo assente em três operadores lógicos e na integração da diversidade. O artigo termina com um exemplo da vantagem cognitiva de aplicar o paradigma à análise e resolução de problemas em sistemas complexos como os das sociedades do conhecimento.

**Palavras chave:** Paradigma da Complexidade; bifurcação; operadores de Morin; nível cognitivo;

### Introdução

O artigo tem como objetivo principal a formulação de um modelo de análise baseado no paradigma do raciocínio complexo e a explicação de seus postulados centrais e sua análise interdisciplinar e multinível de problemas sociais e do comportamento humano. Para tanto, começamos por delinear a trajetória da ideia da complexidade na Psicologia e em outras ciências do comportamento, antes de avançar para a obra dos autores que são os pilares do paradigma da complexidade no meio científico atual.

A psicologia abordou o problema da complexidade cognitiva humana, já em 1955: Bieri (1955) preocupou-se com a complexidade cognitiva e seu efeito sobre a capacidade preditiva; Kelly (1955) investigou a complexidade cognitiva na estruturação da personalidade; Nidorf e Crockett (1965), Karlins et al. (1967) e Schröder (1971a) deram continuidade a esses estudos, explorando o efeito da complexidade cognitiva na criatividade, na resolução de conflitos e na estrutura da personalidade. Já na área do comportamento organizacional, Mitchell (1971), estudou o efeito da complexidade cognitiva na produtividade das equipas; e Streufert e Streufert (1978) e Streufert e Swezey (1986) exploraram o impacto da complexidade do contexto no comportamento organizacional. Outros autores, como Hooijberg, Hunt and Dodge (1997), Lichtenstein e Plowman (2009), Schneider e Somers (2006), Uhl-Bien e Marion (2007), ou Parreira, Pestana e Oliveira (2018) adotaram a perspectiva da complexidade no estudo de modelos complexos de liderança e organização de sistemas complexos. A contribuição da Psicologia para a compreensão e aplicação do paradigma do pensamento complexo não pode ser ignorada (Streufert, 2006);

Esses estudos integram-se numa variedade de modelos, mas todos eles têm algumas bases comuns:

- nossa mente é composta de processos cognitivos inter-relacionados, responsáveis pela organização do nosso conhecimento;
- esses processos cognitivos ocorrem em uma determinada ordem, embora flexível; mas a preocupação com o método, uma questão central na abordagem da complexidade cognitiva (Neufeld e Stein, 1999), é um traço evidente;
- não se restringem ao substrato de suporte neurológico, embora dependam de ele e sua organização: a mente é um processador de símbolos e significados, que relaciona com os objetos do contexto;
- a relação humana com o mundo externo é, portanto, intencional e autônoma.

. Não podemos esquecer a contribuição de estudiosos de organizações econômicas, como Herbert Simon, com seus trabalhos sobre a racionalidade limitada de nossas decisões (Simon, 1987), bem como sobre a arquitetura da complexidade cognitiva (Simon, 1962); von Neumann por seus estudos sobre sistemas cibernéticos; o trabalho de Albin e Göttinger (1983) sobre a complexidade na área econômica; cientistas químicos e biológicos, como Prigogine e seu colega Nicolis (1989); e sociólogos como Edgar Morin (1977; 1990; 2001; 2011) e Le Moigne (1999) na epistemologia das ciências sociais. Todos esses autores abriram caminho ao conhecimento que hoje usufruímos; mas, como afirmou Bernard de Chartres<sup>28</sup>, se os nossos olhos podem atingir horizontes muito distantes, isso se deve ao facto de estarmos sentados nos ombros de gigantes - Gödel, Prigogine e Morin - os três pensadores que são os pilares do Modelo proposto neste artigo.

### O trabalho fundacional de Gödel

O paradigma da complexidade, cujo primeiro fundamento pode ser encontrado na obra de Kurt Gödel (1931) sobre a incompletude da demonstrabilidade de proposições reconhecidas como verdadeiras dentro de um sistema lógico, recebeu contribuições teóricas ao longo do tempo, de diversos autores. Seu trabalho na demonstração das proposições indecidíveis e na formulação dos teoremas da incompletude teve uma repercussão discreta; mas foi a primeira pedra do novo estilo de pensamento que viria a ser afirmado ao longo do século XX, em vários domínios científicos.

Em artigo de homenagem ao centenário do nascimento de Gödel, Alkaine, afirma que a obra de Gödel mostra os limites da razão e, portanto, devem “ser levados em conta nas áreas modernas das ciências exatas, pois sua obra” afetaram muito a forma como pensamos hoje ”(Alkaine, 2006, p. 526). Gödel mostrou que o aparecimento de paradoxos na matemática é inevitável; e para manter o sistema consistente consigo mesmo, elas devem ser aceitas como indecidíveis: “proposições que não podem ser decididas como falsas ou verdadeiras dentro do próprio sistema, mas apenas a partir de um campo conceitual externo. Esse é o preço a pagar pela consistência do sistema ”(Kubrusly, 2006, p.8). Como Gödel argumentou, no Congresso de Königsberg sobre Epistemologia das Ciências Exatas,

- (1) Se um sistema formal contendo aritmética é consistente, então contém proposições aritméticas verdadeiras que, entretanto, são indecidíveis;
- (2) Não há procedimento computável para provar a consistência de a teoria em si (Lannes, 2014, p.4).

A verdade ou falsidade de um indecidível, sempre terá que se basear em um mais lógica abrangente e menos restritiva do que a adotada para o sistema matemático em questão (Kubrusly, 2006). O impacto desses dois teoremas acabou por ser um influência libertadora, quando

<sup>28</sup> Parece ter sido Bernard de Chartres o pai da frase que Newton (citado em Hawking, 2003) tornou famosa em uma carta a Hooke “Se eu vi mais longe, é por estar nos ombros de gigantes”.

desencadearam um novo estilo de pensamento na epistemologia (Fleck, 1979, citado em Lannes, 2014); e esse impacto levou justamente a uma mudança de atitude em relação ao domínio da ciência hoje, os argumentos com que pretendemos afirma-la, seus limites e até as fragilidades de suas raízes. O trabalho de Gödel mostrou que o fundamento lógico de um sistema interpretativo da realidade deve ser buscado em um sistema conceitual de racionalidade mais ampla. Essa exigência coloca Gödel como fonte primária do paradigma do pensamento complexo, conforme se torna visível na carta de von Neumann a Gödel (citado em Ferreira, 2006, p. 1):

devo testemunhar toda a minha admiração (...): você resolveu esse enorme problema com uma simplicidade magistral (...) para mostrar que a consistência da matemática não é demonstrável (...) ler seu estudo foi realmente uma experiência estética ao mais alto nível.

Este artigo tem como objetivo destacar o impacto desse novo estilo de pensamento e transpor as práticas que ele preconiza para o domínio das ciências sociais (Lannes, 2014). Para isso, explora a contribuição de pensadores que são os pilares do paradigma da complexidade e levaram à mudança de atitude que está no cerne do pensamento científico hoje.

## O contributo de Prigogine

Prigogine é responsável por três ideias principais que ajudaram a alargar os horizontes do pensamento científico para a incorporação da ideia de complexidade:

- o fim das certezas na ciência;
- o conceito de estruturas dissipativas, como fonte de mudanças estruturais;
- a ideia de bifurcação, que abre possíveis alternativas de estruturação das coisas, e enriqueceu o sentido da mudança de processos com a ideia de história.

## O fim das certezas

O fim das certezas não significa para Prigogine o império da ignorância; o que ele sublinha é que esta nova visão nos leva a deixar de lado “as tranquilas certezas de dinâmica tradicional” (Massoni, 2008, p. 2308-7). No lugar deles, Prigogine propõe que a ciência incorpore o indeterminismo, que adquire um significado preciso: não é a ausência de previsibilidade, mas o conhecimento dos limites da previsibilidade (Prigogine e Stengers, 1997), não afirmando o que está certo, mas o que é possível; e esse possível é o novo significado das leis da natureza (Massoni, 2008). Consequentemente, o determinismo se quebra, pois tudo está em movimento neste universo de sistemas complexos, com múltiplas possibilidades abertas a qualquer sistema (Prigogine e Stehgers, 2009). É por isso que a probabilidade está diretamente ligada à incerteza ou, se o termo for preferido, ao indeterminismo. Por outro lado, as questões abordadas na ciência não são eternas, estão ligadas a um determinado tempo histórico (Carvalho, 2017), resultam do questionamento de conhecimentos anteriores e da crescente desilusão provocada pelas respostas que oferece (Bachelard, 1940) Este é o fim das certezas neutras e aparentemente atemporais, não o fim de saber o que é complexo. Ele apenas quebra a simetria da reversibilidade temporal e integra a entropia como um dos indicadores da irreversibilidade do tempo. A consciência de que o campo da ciência atual não é o das certezas tranquilas do determinismo clássico fica mais forte: o novo estado da matéria (longe do equilíbrio, que não pode ser descrito por equações lineares) nos obriga a ver sob outra luz o mundo que nos rodeia, os fenômenos da vida, do tempo, da multiplicidade de estruturas. O raciocínio científico sai do campo da certeza limitada da linearidade (Simon, 1962; 1987) e entra no espaço das possibilidades

multilineares a serem explicadas, em consonância com os indecidíveis de Gödel.

### **A ideia de estruturas dissipativas e bifurcações**

Prigogine considerava a bifurcação a característica mais importante dos sistemas complexos, pois “a bifurcação é o ponto crítico por meio do qual um novo estado se torna possível na natureza” (Prigogine & Stengers, 1997, p. 122). As bifurcações surgem a partir de dois momentos: movimentos desordenados e turbulentos devido a forças que provocam um estado de desequilíbrio no sistema e o empurram para a beira do caos; criação de estruturas dissipativas de energia que causam o estado de desequilíbrio. As estruturas dissipativas permitem que uma ordem emergja do caos, dos movimentos entrópicos, pela entrada do sistema em uma das possíveis bifurcações abertas ao futuro<sup>29</sup>:

Cada ser complexo é formado por uma pluralidade de tempos emaranhados. Desse modo, a história, como processo - de um vivente ou de uma sociedade - nunca se reduz à monótona simplicidade de um único tempo”(Prigogine e Stengers, 1997, p. 211).

Na sucessão das bifurcações, alternam-se zonas determinísticas - entre bifurcações - e pontos de comportamento probabilístico, os pontos de bifurcação; nessas bifurcações, geralmente há muitas possibilidades abertas ao sistema. O surgimento das novas estruturas está enraizado nas estruturas dissipadoras de energia. Essa emergência implica tempo em uma direção definida, o que levou Prigogine (1980) a afirmar que a lógica dos processos irreversíveis de sistemas distantes do equilíbrio não é uma lógica do equilíbrio, mas uma lógica narrativa, ou seja, que a atividade das estruturas dissipativas é definido como história e não apenas como um equilíbrio de energias. O resultado é uma quebra do determinismo, mesmo na escala macroscópica (Prigogine & Stengers, 1984). As múltiplas possibilidades abertas ao sistema não podem ser reduzidas a um único esquema:

O sistema nunca pode ser explicado a partir da simplicidade de um caminho de tempo único: tornou-se complexo, pois é constituído por uma pluralidade de tempos em que o passado, o presente e o futuro se entrelaçam. Qualquer estado do sistema não é algo que se possa deduzir, pois outros também eram possíveis. A explicação deve ser histórica ou genética: para descrever o caminho que constitui o passado do sistema, enumerar as bifurcações cruzadas e as flutuações que decidiram a história real, entre todas as possíveis (Prigogine e Stengers, 1997, p. 124).

As bifurcações introduzem o tempo como variável fundamental: o tempo não pode mais ser ignorado, mesmo nas físico-químicas, onde a entropia é o indicador de um movimento temporal irreversível. Eddington (1928) chamou-a de flecha do tempo, porque indica a degradação da energia e da matéria que os constituem. Nos sistemas vivos, que além de energia e matéria trocam informações com o meio ambiente, o surgimento de novos estados (negentropia, como Morin a designou) é outro indicador da flecha do tempo<sup>30</sup>. A flecha do tempo é a forma como o vivemos, uma

<sup>29</sup> O desafio do coronavírus é o exemplo de um acontecimento à beira do caos, que cria bifurcações, que podem conduzir a novas estruturas e processos, mais complexos e de maior qualidade humana, se soubermos utilizar a informação disponível para isso.

<sup>30</sup> In physico-chemical systems, subject to the second law of thermodynamics, entropy is the indicator of the arrow of time (Eddington, 2014), because it marks the degradation of their energy and matter. In living systems, which exchange not only energy and matter with the environment, but also information, bifurcations and the emergence of new states (negentropy) are the second indicator of the arrow of time. The idea of the irreversibility of time may seem to contradict the position of Bradford Skow (2015), the idea that all times are coexistent in the universal fabric of time, as one of the constituents of the universe: past, present and future would coexist in that fabric. But there is no contradiction: the arrow



percepção subjetiva do que somos: a irreversibilidade do tempo é função do movimento em um sistema finito, sujeito a processos de entropia, cuja lógica é a narrativa, não a simetria. Conhecer um sistema complexo requer conhecer seu passado e calcular seu futuro, com base em uma visão cuidadosa de seu passado e presente. O sistema é uma totalidade de tempo<sup>31</sup>.

As múltiplas escolhas nas bifurcações definem os graus de liberdade e a criatividade intrínseca de sistemas complexos, e nos obrigam a incorporar a incerteza como um componente do conhecimento, não mais como uma postura negativa, mas como uma forma de ver a realidade. Uma forma mais atenta aos seus múltiplos planos, mais aberta e questionadora, em que a certeza do que é conhecido contém a consciência de sua limitação, de sua incerteza, típica de todos os sistemas finitos (Tarsky, 1933, citado em Sher, 1999, p. 150). Ao contribuir cientificamente para o fim de certezas limitadas e limitantes, Prigogine deu continuidade à reflexão de Gödel sobre a limitação inerente dos sistemas lógicos e a necessidade de se mover para sistemas conceituais superiores, como condição para a compreensão de realidades complexas. Estudando a emergência da ordem de estados próximos ao caos, devido às estruturas de energia dissipativa e à abertura das bifurcações, Prigogine deu um passo decisivo para explicar as mudanças que levam ao surgimento de novas estruturas e novos significados, componente essencial da complexidade dinâmica dos sistemas. Por fim, com a ideia de que o tempo é um caminho irreversível para os sistemas vivos e que estes só podem ser entendidos como história complexa, Prigogine introduz outro fator essencial para a complexidade, em consonância com os princípios dialógicos e recursivos, propostos por Morin para compreender os processos circulares, que constroem a complexidade total dos sistemas.

### A contribuição fundamental de Morin

Edgar Morin é o autor mais notório associado ao paradigma do raciocínio complexo (Morin, 1990). Segundo ele, toda atividade humana obedece a uma tetralogia de relações: ordem, desordem, interação, (re) organização (Morin, 2011). Ordem e desordem devem ser entendidos como um par em relação dialógica, que produz novas configurações, a partir da interação das partes e sua reorganização. Nesse processo, causa e efeito interagem em um movimento recíproco, o que se opõe à simplicidade da causalidade linear: o tempo permite o *feedback* dos efeitos sobre suas causas, formando um círculo causal complexo multidirecional. A complexidade de um sistema resulta, portanto, da multiplicidade de suas condições e da variedade de seus movimentos (interação e reorganização). A diversidade interna de um sistema, a variedade de suas partes componentes, pode ser considerada o primeiro critério para avaliar a complexidade (complexidade estática); a variedade dos movimentos internos soma-se à diversidade das partes na construção do todo, conforme afirmam Kochugovindan e Vriend (1998, p.56): “sistemas complexos ... são baseados em um grande número de agentes, que interagem uns com os outros de várias maneiras. .. e modificam suas ações em função dos eventos do processo de interação”(complexidade dinâmica).

Para compreender a complexidade do real, Morin propõe um método, que ele mesmo enraizou em três teorias (Morin, 2011): a teoria dos sistemas, e a ideia de que o todo é superior às suas partes, uma vez que exhibe qualidades emergidas; a teoria da informação, que nos coloca em um universo onde coexistem ordem e desordem, onde a informação tem o papel de criar novas realidades; cibernética, que destaca os processos de *feedback*: um (*feedback* negativo), responsável pela

---

of time is the way we experience it, a function of the movement in a finite system, a perception subjective to what we are ourselves.

<sup>31</sup> Parafraseando Heidegger (1977), se o *Dasein* humano é um ser para a morte, só no final do seu tempo irreversível, a sua história, ele resolve a angústia do seu existir, ficando completo e não mais mutável na sua identidade (que fixa a sua totalidade como *Dasein*).

estabilidade do sistema; o outro (*feedback* positivo)), responsável por sua mudança. A partir dessas raízes, Morin elaborou os princípios metodológicos do pensamento complexo, que constituem o arcabouço do que chamou de paradigma da complexidade e que propõe como instrumento de compreensão do real. Em suas palavras,

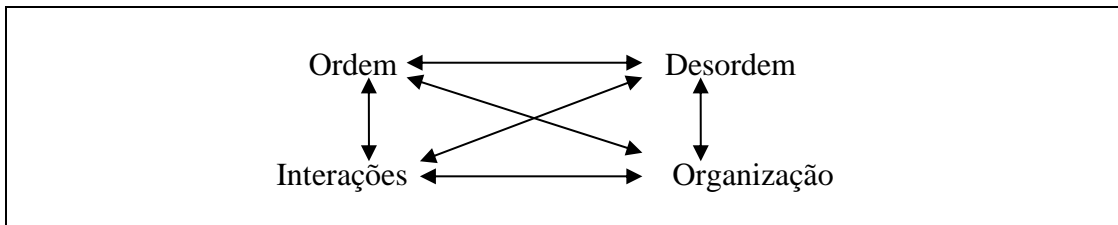
a desordem, se traduz em incerteza (...) traz o acaso, ingrediente inevitável de tudo o que nos parece desordem (...) todo processo de ordem ocorre por uma desordem maior - relacionada ao segundo princípio da termodinâmica (...) como consequência, a desordem (entropia) do universo é sempre crescente (...) agitação, os encontros ao acaso são necessários para a organização do universo e é se desintegrando que o mundo se organiza - este é uma ideia tipicamente complexa, porque une as duas noções, ordem e desordem. Um universo estritamente determinístico seria apenas ordem, seria um universo sem inovação, sem criação (Morin, 2001, p.87)

O requisito lógico para esta forma de raciocínio é evitar qualquer pensamento simplificador:

é evidente que uma realidade que se organiza de forma complexa requer, para sua compreensão, um pensamento complexo, que ... deve ir além das entidades fechadas, objetos isolados, ideias claras e distintas, mas também não se confinar no confuso, no vaporoso, na ambigüidade, na contradição: deve ser um jogo / trabalhar com / contra a incerteza, a imprecisão, a contradição (Morin, 2001, p. 87)

Morin (2011, p. 141) usa essa lógica no tetrólogo, para explicar o circuito recursivo: relações complementares (sociedades, associações, mutualismos), competitivas (competições e rivalidades) e antagonistas (parasitismo, depredação):

**Fig. 1 O anel tetralógico**



Fonte: Morin (2011, p.141)

A ideia de complexidade não pretende substituir conceitos como clareza, certeza, determinação e coerência pelos de ambigüidade, incerteza e contradição: baseia-se na interação e trabalho mútuo entre tais princípios (Morin, 2001, p.88). Requer uma visão estratégica (não apenas tática ou operativa) que Morin definiu como a arte de "utilizar a informação que surge durante a ação, integrando-a, formulando planos de ação e reunindo o máximo de certezas possíveis, para enfrentar o incerto " (Morin, 2001, p.90). Para colocar o anel tetralógico em prática, Morin propõe três operadores conceituais: dialógico, recursivo, holográfico.

### O operador dialógico

O operador dialógico (que Morin considera superior ao conceito de dialética) consiste em identificar as diferentes partes do sistema com a maior precisão possível, para ligar o que parece separado ou mesmo contraditório. A utilização sistemática do operador dialógico é fundamental para

pensar o real, para apreendê-lo na sua unidade e multiplicidade, não tentando explicá-lo pelos seus elementos particulares, o que é redutor. Isso nos ajudará a chegar a uma “racionalidade verdadeira, aberta, dialogando com uma realidade que lhe resiste, uma racionalidade ciente de suas insuficiências” (Morin, 2011, p.23). Para tanto, é fundamental compreender o diverso e elaborar os conceitos que permitem construir a *unitas multiplex*: a unidade do todo que não suprime, pelo contrário, aproveita a diversidade.

## O operador recursivo

O operador recursivo está relacionado com os processos de *feedback* negativo e positivo propostos por Wiener (1961). Para Morin, a causalidade recursiva não se limita a processos de regulação ou expansão de desvios; é ontológica, é um instrumento de construção do próprio sistema complexo:

Em um nível superior, a recursão é traduzida pela consciência, a última emergência de complexidade, própria do espírito humano (...) a consciência é reflexiva, implica um retorno incessante aos pensamentos que a produzem, para transformá-los ... proporcionando as faculdades de dúvida, de autoexame ... consolidando em nós a unidualidade do sujeito observado e do sujeito que observa (Morin, 2011, p.143).

Não se trata de uma relação linear – causa/efeito - mas trata-se de compreender as interações que desdobram o sistema e o fazem evoluir, no todo e em suas partes, à medida que se constrói ao longo da flecha do tempo (flecha em espiral, onde retrocessos são supervalorizações presentes do peso das causas passadas).

## O operador holográfico

Segundo o próprio Morin, a ideia deste operador veio da teoria dos sistemas e diretamente do contacto com Atlan e suas ideias sobre o acaso auto-organizador e a autopoiese de sistemas vivos complexos (Atlan, 1994). A auto-organização do sistema como um todo resulta do surgimento de componentes e qualidades integradoras, por meio do processo recursivo. Portanto, o raciocínio holográfico requer um conhecimento efetivo desses componentes e a percepção de sua contribuição para um todo diferente, que recebe significado de suas partes, mas que também dá a cada uma delas um sentido próprio. O todo não é um *pot pourri* de idéias confusas, mas a clareza do particular no todo e a clareza do todo no particular. É o esforço para compreender a complexidade de um real que só pode ser bem compreendido nesta junção dialógica de opostos.

Pensar o real e um conhecimento baseado nesses operadores está no cerne das ideias de Morin sobre complexidade. Sua reflexão inclui as aquisições epistemológicas essenciais dos autores que exploraram esse paradigma:

- a lição do paradoxo de Gödel: para explicar um fenômeno complexo é preciso procurar conhecimento fora dele (no contexto, em modelos de nível superior); caso contrário, o sistema sempre conterà proposições indecidíveis, que acreditamos estarem comprovadas, mas que não podem ser demonstradas dentro do sistema;
- o conceito de estruturas dissipativas e bifurcações, de Prigogine, que permite compreender o surgimento de uma nova ordem com um novo significado, expressando o complexidade dinâmica do sistema;
- a crença de que os humanos devem ser operadores da complexidade, capazes de superar uma simples raciocínio intradisciplinar e construção de uma estrutura multidimensional,

interdisciplinar Ciência;

- a ideia de que a informação é a ferramenta de reflexividade, autorreferência, criatividade, porque é o eixo articulador do real construído (sujeito-objeto): ela “nos permite mover além do paradigma da ciência e lógica clássicas, sem rejeitá-los, mas integrando-os no paradigma da complexidade” (Morin, 2011, p. 151). Isso abre um porta para outros níveis de realidade (Nicolescu, 1999) e novos *insights*, no caminho em espiral de construção do conhecimento.

## Um modelo de raciocínio complexo para análise de sistemas e problemas

Partindo das ideias propostas, delineiam-se quatro postulados, que definem o Paradigma do Raciocínio Complexo (PARC), para a análise e avaliação de sistemas e problemas nas ciências humanas e sociais. O primeiro postulado do Modelo define a complexidade estática (estrutural) de um sistema e é baseado no operador dialógico de Morin, de que o todo não é um conjunto homogêneo, emerge a partir de componentes diversos e por vezes até contraditórios, cuja diversidade não pode ser ignorada, já que é a partir deles que se constroi o todo. Esta ideia fundamental implica a rejeição do reducionismo cognitivo da realidade, que erradamente conduz a uma definição do real baseada numa visão parcelar, gerando uma percepção truncada da totalidade do sistema, ao inibir a visão de propriedades que emergem das partes diversas não percebidas, mas também contributivas para a configuração do todo. Mas o todo não é uma simples soma das partes, emerge delas e, por isso, é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma de suas propriedades.

O primeiro postulado do PARC assenta na conjugação dos contributos de Morin e Kaufmann (1995).

### Primeiro Postulado do PARC: a construção da complexidade de um sistema

*Quanto maior o número de partes diversas de um sistema, a partir do qual a identidade global emerge, maior é a sua complexidade (complexidade estática).*

Se quisermos compreender a fundo um sistema ou um problema, teremos de entender cada um dos seus diversos componentes e o modo como cada um contribui para o todo que deles emerge. Como salientou Morin, o todo não é um *pot pourri* de idéias confusas, mas a clareza do particular no todo e a clareza do todo no particular: visa obter toda a certeza possível com aceitação de todo o nível de incerteza ínsito nela. Este primeiro postulado enuncia a primeira fonte da construção da complexidade de um sistema, justamente as partes ou componentes que determinam o nível da sua complexidade estática. Kaufmann (1995) elaborou uma fórmula, cujas duas primeiras variáveis definem esse nível: **N**, o número de componentes do sistema; **P**, os elementos comuns entre os componentes que garantem o surgimento da totalidade.

O segundo postulado do PARC combina as idéias de Prigogine - o surgimento de novas configurações em sistemas longe do equilíbrio, devido às estruturas dissipativas de energia - e as idéias de Morin sobre processos recursivos e o anel tetralógico (as interações que criam ordem / desordem, organização / desorganização). Mas, além desses movimentos de dinâmica interna, o postulado inclui também a dinâmica externa de interações com o contexto, que integra fatores físicos, econômicos, sociais, culturais, políticos. Esses movimentos no sistema, e deste como um todo e de suas partes com o contexto, constituem a segunda matriz da complexidade do sistema e determinam a sua complexidade dinâmica. Agregadas as duas dimensões da complexidade estabelecem o nível de complexidade global visível do sistema. Duas outras variáveis da fórmula de Kaufmann, expressam esta complexidade dinâmica: **K**, o nível de interação dos componentes do sistema; **C**, as interações do sistema e seus componentes com outras entidades no contexto.

## Segundo Postulado do PARC

*Os movimentos internos e externos do sistema definem a sua história, sujeita ao processo de irreversibilidade do tempo, sejam eles movimentos entrópicos ou negentrópicos. Quanto maior a variedade desses movimentos, tanto maior, ceteris paribus, a complexidade do sistema (complexidade dinâmica).*

Mas há ainda outro critério para definir o nível de complexidade de um sistema: *o modo de integração da diversidade das partes num sistema com identidade própria*. O sistema não é a mera soma de suas partes, ele é construído como um todo unitário, emergindo continuamente da interação dessas partes, integrando a natureza de cada uma delas numa nova natureza, a sua própria como sistema. É por isso que Morin lhe chamou *unitas multiplex*, uma unidade de multiplicidade:

A unidade do sistema não é a unidade de *unum* ... É simultaneamente um e não um. Existe uma lacuna e sombra na lógica da identidade. Já vimos que não há apenas diversidade no um, mas também relatividade do um, alteridade no um, incertezas, ambigüidades, dualidades, cisões, antagonismos (Morin, 1977, p. 140).

Os processos de articulação e integração dessas partes, emergindo de padrões distintos de comportamento, são, portanto, nucleares. Ora a integração da diversidade na unidade pode ser alcançada por meio de dois processos: o uso de energia (poder, em sistemas humanos); e o uso da informação, que articula a diversidade, por meio da descoberta e utilização de processos de ajustamento. Morin defende amplamente o papel da informação na construção da complexidade<sup>32</sup>. Em sua ideia matricial, obter a unidade de um sistema pelo uso do poder leva a uma redução mais ou menos extensa da diversidade, pois a unificação pelo uso do poder assenta na supervalorização de uns componentes, minimizando o contributo de outros; construir a unidade, mantendo a diversidade, só é possível com a aprendizagem de formas novas e mais abrangentes e com uma troca sistemática de informação, até que um formato adequado seja encontrado. Este novo formato, portanto, integra necessariamente mais informação do que os anteriores. Essa é a ideia que sustenta o terceiro postulado do Modelo.

## Terceiro Postulado do PARC

*Quanto mais a emergência da identidade de um sistema a partir de seus componentes for realizada pelo uso de informação e não de energia (poder), tanto maior será sua variedade interna, o seu nível informacional e de interação e, conseqüentemente, a sua complexidade ôntica total.*

---

<sup>32</sup> O modelo proposto concebe a informação como um dos três componentes dos sistemas observáveis (matéria, energia e informação), sendo a energia e a informação as organizadoras da matéria, definindo sua estrutura e processos. A modelagem das estruturas por meio da energia (poder, nos sistemas humanos) resulta de um choque de forças, que leva à imposição de estruturas associadas à força de maior intensidade. Mas essas estruturas podem não ser mais positivas que as já existentes; podem até ser de inferior qualidade, se resultarem de níveis de conhecimento inferiores. Ao contrário, se a mudança for levada a efeito com base em processos de informação, as estruturas e processos resultantes serão de maior qualidade, porque a informação é usada como conhecimento (=informação colocada em ação, como explicam Davenport e Prusak, 1998). A informação feita conhecimento permite chegar ao nível cognitivo necessário para compreender e intervir positivamente na mudança de estruturas e processos dos sistemas sociais complexos, uma ideia central do PARC.

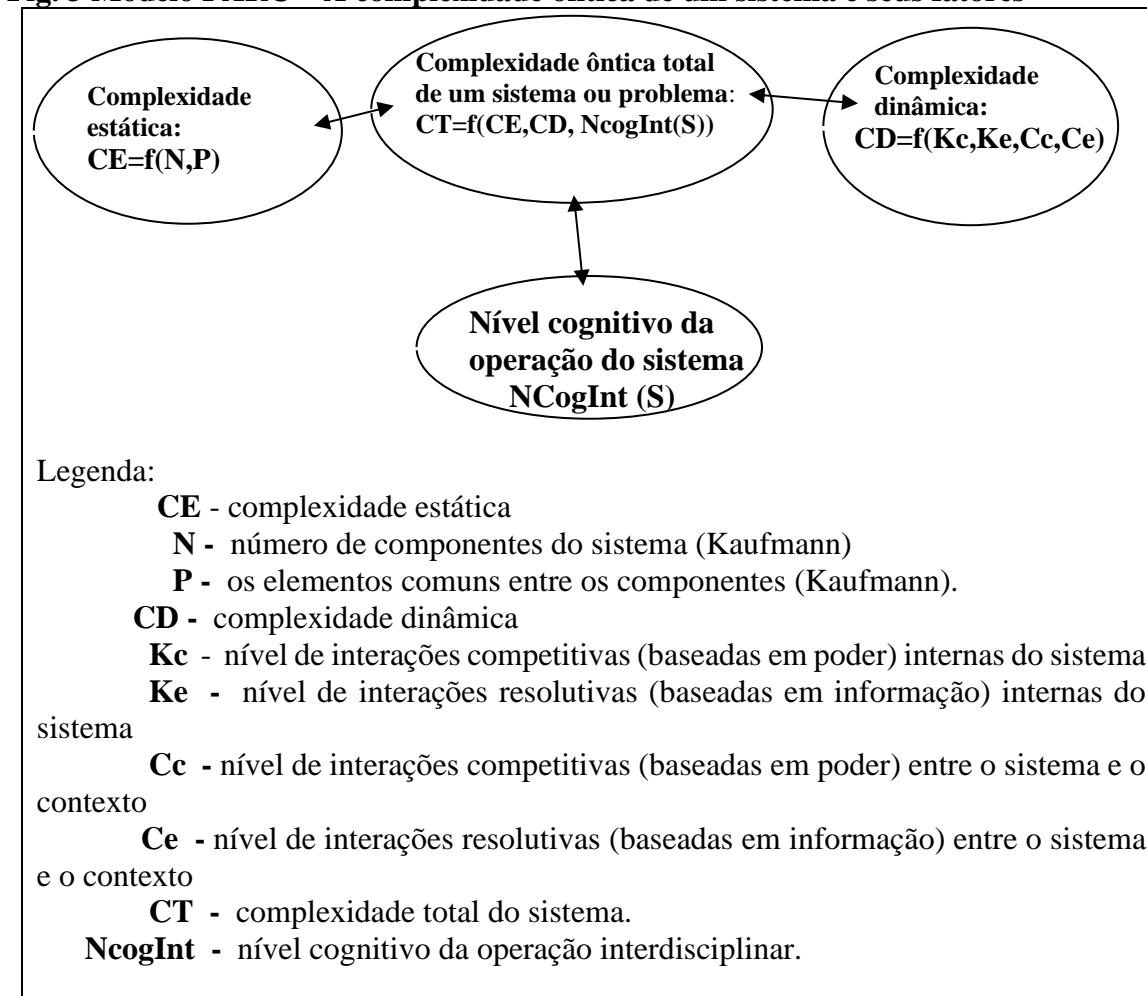


Assim, a complexidade substantiva de um sistema pode ser avaliada com base em sua posição nos critérios estabelecidos pelos três postulados anteriores; precisamos apenas de uma escala de níveis de conhecimento, para sabermos a que nível situar a sua análise. O quarto postulado do PARC expressa as condições cognitivas do paradigma do raciocínio complexo. Mas, antes de avançarmos, será interessante apresentar as fórmulas do PARC que exprimem a construção da complexidade total de um sistema ou de um problema, enunciadas nos três postulados acima explicados (fig. 2 e fig. 3)..

**Fig. 2 A fórmula de Kaufmann para a complexidade de um sistema ou problema**

**CS,P = f(N,P, K,C)**  
**Em que:** **N**, número de componentes do sistema (*complexidade estática*);  
**P**, os elementos comuns entre os componentes, que asseguram a emergência da Totalidade (*complexidade estática*);  
**K**, o nível de interações dos componentes (*complexidade dinâmica*);  
**C**, as interações do sistema e de seus componentes com outras entidades do contexto próximo e alargado (*complexidade dinâmica*).

**Fig. 3 Modelo PARC – A complexidade ôntica de um sistema e seus fatores**



Fonte: os autores (2020)

O quarto postulado enraíza-se diretamente nos indecidíveis de Gödel e foi traduzido em termos operacionais por Gell-Mann, no seu critério de avaliação da complexidade de um sistema: sabemos que a complexidade de um sistema ou problema é tanto maior quanto mais extensa e difícil é sua descrição verbal ou matemática (fig. 4).

#### Quarto postulado do PARC

*Para entender um sistema ou resolver um problema com um certo nível de complexidade informacional, é necessária uma complexidade cognitiva de nível igual ou superior à complexidade informacional desse sistema ou problema (complexidade cognitiva requerida, CCR).*

**Fig. 4 Modelo PARC – a fórmula do quarto postulado**

$CCR \geq NcogInt(S,P)$  - *Nível cognitivo requerido para a análise e decisão sobre um sistema ou problema*

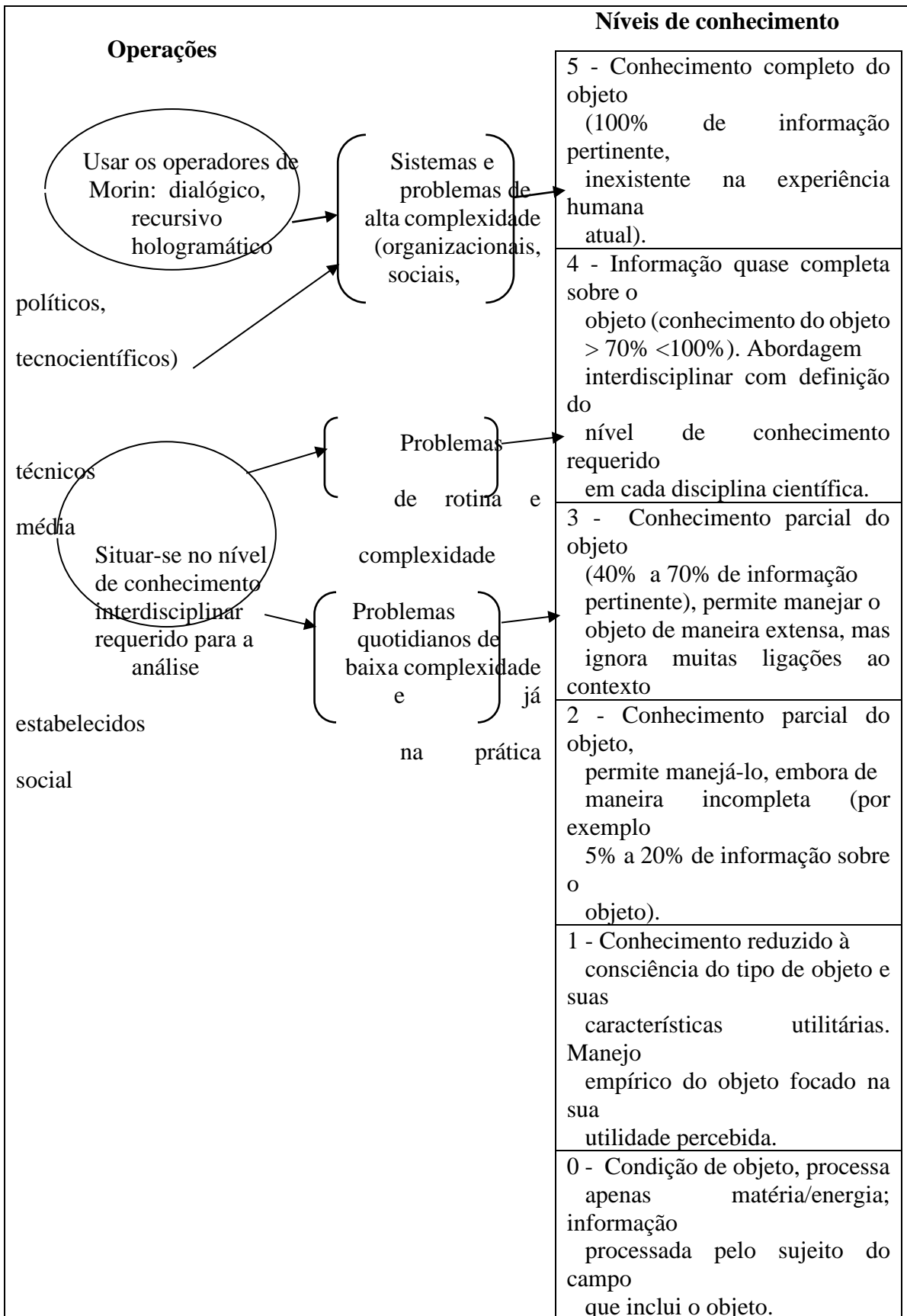
Legenda:

**CCR** - complexidade cognitiva requerida para a análise complexa do sistema ou problema.

**NcogInt(S,P)** - nível cognitivo interdisciplinar das operações de um sistema ou problema.

Source: the authors

Os postulados acima enunciados e as fórmulas que os completam (figs. 2, 3 e 4) apontam o nível cognitivo em que temos de nos situar se quisermos explicar cabalmente e com a devida precisão um sistema complexo ou resolver eficazmente, sem efeitos perversos, os problemas desse sistema. A figura 5 mostra os vários níveis de complexidade cognitiva possíveis e mostra as condições a que obedece o nível 4, próprio da ciência atual.



Fonte: os autores

O ajustamento do nível cognitivo à complexidade ôntica de um sistema ou problema é o que permite o evitamento de efeitos perversos (de menor ou menor envergadura), tanto na interpretação e análise de um sistema ou de um problema como em qualquer decisão de intervir sobre o real. Mas a nossa compreensão dos objetos do campo pode ter como base qualquer nível cognitivo do 1 ao 4. A maior parte da nossa relação quotidiana com os objetos do contexto tem como suporte os níveis cognitivos 1 e 2, que são suficientes para gerirmos as probabilidades dessa relação; no plano profissional, operamos frequentemente ao nível 3, dado que a esse nível o nosso comportamento se situa a um nível mais técnico, normalmente o requerido para agirmos corretamente. Só quando o nível de complexidade sobe para uma exigência de análise científica nos elevamos (nem sempre, e daí os potenciais efeitos perversos) ao nível cognitivo 4.

### Aplicando o raciocínio complexo à análise do impacto das políticas de gestão e do contexto escolar sobre o comportamento dos professores de uma universidade

#### 1. Comparação de três níveis cognitivos de análise

##### 1.1. Análise de nível 2, a mais habitual da vida quotidiana

<b>a) Fonte de dados</b>	Observação pessoal de atitudes e comportamentos, durante algum tempo, na interação com as situações; informações de terceiros.	Ausência de modelos orientadores da percepção; dados insuficientes no plano quantitativo e qualitativo
<b>b) Nível de interpretação</b>	Conhecimento do tipo senso comum empírico; ausência de modelos teóricos de análise	Qualidade de análise com falhas significativas
<b>c) Precisão das conclusões</b>	Baixa, sujeita a erros, devidos a julgamentos probabilísticos sentidos como certeza; grande dificuldade de auto-correção.	

Esta análise é do tipo que chamamos bom senso e é mais ou menos suficiente para agirmos adequadamente nos vários contextos da nossa vida pessoal e profissional. Obviamente, quanto mais rica for a nossa experiência, menos erros cometemos. Mas é um nível de conhecimento da realidade que não nos permite tomar decisões sobre problemas muito complexos sem corrermos riscos relativamente graves.

##### 1.2. Análise de nível 3, habitual nas teorias clássicas da Psicologia (sec. XX)

<b>a) Fonte de dados</b>	Observação de comportamentos; entrevistas e testes variados.	Dados abundantes no plano quantitativo e com mediana diversidade no qualitativo
<b>b) Nível de interpretação</b>	Conhecimento do tipo científico, de base teórica e estatística focada num modelo preferido de tipo especializado	Qualidade de análise com acertos significativos; mas com falhas por <i>déficits</i> teóricos associados à monoespecialização

<b>c) Precisão das conclusões</b>	Média; conclusões probabilísticas controladas; erros devidos a imperfeição das teorias; auto-correção dependente de revisões teóricas..
-----------------------------------	---

**1. Análise de nível 4, em curso nas Ciências do Comportamento do sec. XXI**

<b>a) Fonte de dados</b>	Observação de comportamentos; entrevistas; testes variados; experimentação; observação guiada inerdisciplinar.	Dados abundantes no plano quantitativo; busca da máxima diversidade integrável, no qualitativo
<b>b) Nível de interpretação</b>	Conhecimento do tipo científico interdisciplinar, de base teórica e estatística avançadas; visão sistêmica complexa.	Qualidade de análise com acertos importantes; atenção à prevenção de erros interpretativos, por meio da visão interdisciplinar
<b>c) Precisão das conclusões</b>	Média mais e alta, conclusões probabilísticas controladas, com eventuais erros, se houver falhas na visão interdisciplinar; auto-correção contínua, revisão teórica sistemática, integração de inovações.	

**2. A prática da análise de nível 4, com base no PARC**

**2.1. Primeiro passo da análise**

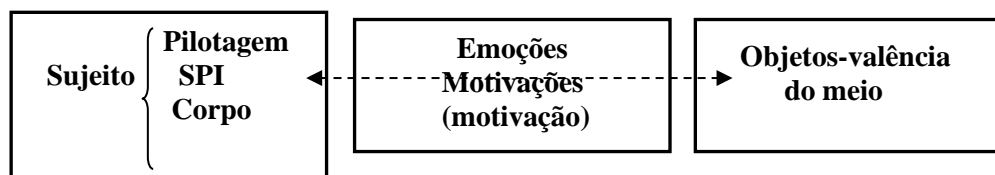
O primeiro passo de uma análise com base no PARC é identificar o sistema a ser analisado nas suas características fundamentais e componentes que o estruturam como sistema. Neste caso, o problema a ser resolvido é:

**Saber explicar o impacto dos fatores de contexto sobre o comportamento dos professores de uma universidade.**

O primeiro passo desta análise será, consequentemente, colocar em evidência o quadro teórico que permite entender e explicar o estilo de comportamento dos professores, para avaliar em que medida ele é influenciado pelos padrões de comportamento dos componente do contexto escolar: gestores, alunos, pessoal de apoio, espaços físicos e equipamentos.

A figura 6 apresenta o sujeito humano como um sistema em relação vital com o seu contexto: - estas relações são condicionadas pelas emoções, que se transformam em motivações para a ação, pelo impacto emocional exercido pelos objetos do meio (por isso Lewin (1936) os designou de objetos-valência). ~

**Figura 6. Relação simbiótica sujeito-meio**



Fonte: Pestana, Parreira e Moutinho (2019), adaptado de Nuttin (1980)



De acordo com este Modelo, o sujeito humano é um sistema constituído por três grandes subsistemas (que se subdividem em 19 subsistemas menores especializados (Miller, 1978), com base nos quais estabelece uma unidade vital com o seu contexto de suporte:

- todo o seu comportamento é concebido como relação essencial com o meio, constituído por todos os objetos, pessoas, condições, acontecimentos que o sujeito enfrenta e com os quais interage;
- estas relações são condicionadas pelas emoções, que se transformam em motivações para a ação, pelo impacto emocional exercido pelos objetos do meio (por isso Lewin (1951) os designou de objetos-valência).

A análise interdisciplinar (de nível 4) do comportamento dos sujeitos incluídos no sistema universidade (professores, gestores, alunos, pessoal de apoio, espaços físicos e equipamentos) implica as seguintes áreas científicas:

- especialidades da medicina, neurociências;
- especialidade da psicologia: psicologia cognitiva, das emoções e motivações, modelos de raciocínio, comportamentos social;
- Psicologia dos valores e critérios de ação; teorias da decisão; psicologia da consciência e da identidade.

## 2.2. Segundo passo: análise dos diversos fatores do contexto e seu impacto no indivíduo

### a) Inventário dos fatores de estrutura, processos e gestão

- Estrutura física dos espaços e ferramentas de trabalho disponíveis para o professor;
- Organização do tempo de trabalho de ensino-aprendizagem com os alunos;
- Clima de trabalho existente na equipa de professores e na interação com os gestores;
- Cultura promovida e vivida na instituição<sup>33</sup>;
- Políticas de gestão dos processos educativos e da criação de saber;
- Políticas de gestão de recursos humanos da Universidade, nomeadamente: processo de remuneração, desenvolvimento profissional, progressão na carreira e afirmação social do papel do professor.

### b) Características dos alunos atraídos pela universidade

- Preparação cognitiva e atitudinal para o ingresso no ensino superior;
- Clima promovido no corpo de alunos e destes com os professores;
- Cultura estudantil promovida e consolidada;
- Tipo e nível das motivações para o estudo<sup>34</sup>.

### c) Registo preciso dos comportamentos derivados do impacto do contexto

- comportamentos dos professores (qualidade pedagógica, atitudes de cidadania);
- comportamentos dos alunos (estilo de aprendizagem, qualidade relacional);
- comportamentos dos auxiliares de educação e pessoal de apoio (competência técnica, atitudes de cidadania).

### d) Relação entre as variáveis em a), b) c) e seu impacto na configuração sociocultural e educacional da instituição.

Análise estatística de correlações e probabilidades causais (Anova, Manova, SEM).

<sup>33</sup> Avaliação feita com base no questionário sobre culturas eficazes e anti-eficazes (Parreira, 2021)

<sup>34</sup> (superficial, estratégico, profundo, Pestana et al., 2013)

### **Terceiro passo: manutenção ou alteração dos comportamentos constitutivos do estilo de comportamento do sujeito**

Avaliar a intensidade dos motivadores para manter e dos motivadores para mudar, com base nos dados coletados e sua interpretação pelas fórmulas do modelo de raciocínio complexo.

### **Quarto passo: decisão de intervir**

Definir num plano de intervenção com as medidas preparadas para aprimorar o comportamento pedagógico e de cidadania dos professores, com base na análise complexa realizada. Espera-se que uma análise guiada pelas recomendações do PARC conseguirá delinear soluções positivas e sem efeitos perversos. Os conhecimentos obtidos constituirão uma base sólida para garantir o controle dos efeitos internos e externos das decisões tomadas, assegurando soluções provavelmente livres de efeitos perversos.

### **Uma conclusão aberta**

Como conclusão aberta, destacamos o objetivo deste artigo: destacar o impacto do paradigma do raciocínio complexo e transferi-lo para as práticas de pesquisa social e comportamental, conforme recomenda Lannes (2014). A flexibilidade do pensamento complexo permite ajustar o modelo a uma ampla variedade de problemas, incluindo a complexidade de problemas reais, onde os dados certamente são muito mais emaranhados do que os mostrados no exemplo escolhido, exigindo ferramentas, sem dúvida, mais poderosas, com um processo mais pesado e complicado. Mas esperamos que o nível de complexidade tenha sido suficientemente realçado: uma análise multinível interdisciplinar, para captar a complexidade do problema e garantir uma tomada de decisão mais informada, a um nível conceitual mais elevado e, portanto, menos suscetível de gerar efeitos perversos. Focados nesses resultados, os autores dispõem-se a dar continuidade ao estudo, convencidos de que o paradigma do raciocínio complexo é uma ferramenta promissora para enfrentar os desafios decorrentes da expansão de novos sistemas tecnológicos em todos os campos da vida humana.

## **REFERÊNCIAS**

ALBIN, P. & GÖTTINGER, H. Structure and Complexity, in: *Economic and Social Systems. Mathematical Social Systems, Vol. 5*, pp. 253-68, 1983.

ATLAN, H. (1994) *Entre le Crystal et la Fumée: essai sur l'organisation du Vivant*  
*Between the crystal and the smoke : an essay on the organization of living systems*  
Paris: Éditions du Seuil.

BACHELARD, G. (1940) *La Philosophie du Non* Paris: PUF.

BIERI, J. (1955). Cognitive Complexity-Simplicity and Predictive Behavior. *JPSP*, 51, 263-8.

CARVALHO, R. F. (2017) As contribuições do físico-químico Ilya Prigogine para uma nova compreensão da História (The contributions of the physicist-chemist Ilya Prigogine to a new understanding of history) Brasília, 24-28, July. Proceedings of XXIX National Symposium on History - Against prejudice: History and Democracy ISBN: 978-85-98711-18-8

DAVENPORT, TH. & PRUSAK. L., (1998) *Working Knowledge: How Organizations*

*Manage What They Know*. Harvard Business Press.

EDDINGTON, A. S. (1927) *The Nature of the Physical World, An Annotated Edition* (2014) Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.

FERREIRA, F.(2006) A matemática de Kurt Gödel (Kurt Gödel's Mathematics) *Boletim da Sociedade Portuguesa de Matemática* 55, pp. 39-62.

GÖDEL, K. (1931) *Über formal unentscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme*; (English version by Solomon Feferman, (ed. 1986) *On formally undecidable propositions of Principia Mathematica and related systems* in *Kurt Gödel Collected works, Vol. I*. Oxford University Press: 144-195.

HEIDEGGER, M. (1977). *Sein und Zeit*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.

HOOIJBERG, R., JAMES G. H., & DODGE, G. E.(1997) Leadership Complexity and Development of the leaderplex Model *Journal of Management Leadership* Vol. 23, No. 3, 375-408.

KAUFFMAN, S. A., (1995) *At home in the Universe: the search for the laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press, Oxford.

KELLY, G. A. (1955) *The psychology of personal constructs*, vol. 1, N. York: Norton.

KARLINS, M. (1967). Conceptual complexity and remote-associative proficiency as creativity variables in a complex problem-solving task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(3), 264-278. <http://dx.doi.org/10.1037/h0024740>.

KUBRUSLY R. S. (2006) Uma viagem informal ao teorema de Gödel (*ou o preço da matemática é o eterno erro matemático*) [An informal trip to the gödel theorem (or the price of mathematics is the eternal mathematician error)] [im/ufRJ](http://im/ufRJ).

LANNES, W. (2014) Sobre as implicações do Teorema de Gödel na organização social de Matemáticos e Lógicos no Século XX. *Proceedings of 14<sup>o</sup> National Symposium on History of Science and Technology* Belo Horizonte, Campus Pampulha, Federal University of Minas Gerais, Brazil, 08-11 de october ISBN: 978-85-62707-62-9.

LE MOIGNE Inteligência da Complexidade (1999), in: Pena-Vega, A., Almeida, E.P. (Orgs.). *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*. Rio de Janeiro: Garamond.

LEWIN, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.

LICHTENSTEIN, B. B., & PLOWMAN, D. A., (2009), The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels, *The Leadership Quarterly* doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.006.



- MASSONI, N. T. (2008) Ilya Prigogine: uma contribuição à filosofia da ciência (Ilya Prigogine: a contribution to the philosophy of science) *Revista Brasileira de Ensino de Física*, v. 30, n. 2, 2308-1–2308-8 [www.sbfisica.org.br](http://www.sbfisica.org.br) . Universidade Federal de São Carlos.
- MILLER, J. (1978) *Living Systems*. Londres: McGraw-Hill.
- MITCHELL, T. (1971) Cognitive Complexity and Group Performance. *JPSP*.86, 166-174.
- MORIN , E. (1977) *La Methode 1. La Nature de la Nature*. Paris: Éditions du Seuil.
- \_\_\_\_\_ (1990) *Introduction à la pensée complexe ESF, Paris*.
- \_\_\_\_\_ (2001) *L'Humanité de l'humanité* (t. 5), L'identité humaine, Paris: Le Seuil.
- \_\_\_\_\_ (2011), *Mes Philosophes*. Paris: Éditions Germina.
- NEUFELD, C. B., & STEIN, L. M. (1999). As bases da Psicologia Cognitiva (The Bases of Cognitive Psychology). *Revista da Saúde*, v.3, n.2, URCAMP, jul./dez.
- NICOLESCU, B. (1999). *O Manifesto da Transdisciplinaridade*. São Paulo: TRIOM.
- NICOLIS, G.; PRIGOGINE, I. (1989). *Exploring complexity: An introduction*. NY: W. H. Freeman.
- NIDORF, L.J. E CROCKETT, W.H. (1965) Cognitive Complexity and the Integration of Conflicting Information in Written impressions. *JPSP*, 66, 165-69,
- PARREIRA, A., PESTANA, H. E OLIVEIRA, P. (2018) Assessing educational leadership: a competence-complexity based test. *Revista Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Vol. 26 , Nº 100, jul./set 2018, pp. 890-910,
- PARREIRA, A. (2021) *A Fórmula da Motivação: Tecnologia da inteligência emocional e motivação em contextos empresariais, educacionais e políticos*. Rio de Janeiro: Edições Autografia.
- PESTANA, H., PARREIRA, A., MOUTINHO, L. (2020) Motivations, emotions and satisfaction: The keys to a tourism destination choice. *Journal of Destination Marketing & Management* <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.006>
- PRIGOGINE, I. (1980) *From Being To Becoming*, Freeman and Company.
- \_\_\_\_\_ (2009) *Entre le Temps et l'Éternité*. Paris: Flammarion,
- PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. (1984). *Order out of Chaos: Man's new dialogue with nature*. Flamingo.
- \_\_\_\_\_ (1997) *A nova aliança: metamorfose da ciência*. Brasília: Editora UnB.



- \_\_\_\_\_ (1997). *The End of Certainty : Time, Chaos, and the New Laws of Nature*, N.York: The Free Press.
- SHER, G. (1999) What is Tarski's Theory of Truth? *Topoi* 18: 149–166.
- SCHNEIDER, M. & SOMERS M. (2006) Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research *The Leadership Quarterly* 17 351–365.
- SCHRÖDER, H.M. (1971a) Conceptual Complexity and Personality Organization. In: Schröder and Suedfeld (Eds.) *Personality Theory and Information Processing*. Ronald Press.
- SIMON H. (1962), The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, No. 6. (Dec. 12, 1962), pp. 467-482.
- \_\_\_\_\_ (1987) Bounded rationality. In J. Eatwell, M. Milgate, and P. Newman (Eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics* (Vol. 1, pp. 266-268). London,
- SKOW, B. (2015) *Objective Becoming*. Oxford: Oxford Scholarship
- STREUFERT, S. and STREUFERT, S.C. (1978) *Behavior in the Complex Environment*, New York: Wiley,
- STREUFERT, S. and SWEZEY, R. W. (1986) *Complexity, managers, and organizations* Academic Press.
- STREUFERT, S. (2006) Complexity: An Integration of Theories *Journal of Applied Social Psychology* Volume 27, Issue 23, pages 2068–2095, December 1997  
DOI: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb01641.x
- UHL-BIEN, MARY; MARION, RUSS & MCKELVEY, BILL (2007) "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era". Leadership Institute Faculty Publications. *Paper 18*.  
<http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/18>
- WIENER, N. (1961) *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Vol. 25. MIT Press, New York. <http://dx.doi.org/10.1037/13140-000>





## **RESUMOS**



## O PAPEL DO RH NA BUSCA PELA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Caio César de Oliveira Serpa  
Natália Lúcia da Silva Pinto

**Introdução:** Em meio a grande valorização do meio ambiente e combate à exploração excessiva dos ecossistemas, é necessário trazer uma reflexão sobre as práticas de recursos humanos - contextualizada pelos seus subsistemas - e as estratégias de sustentabilidade ambiental das organizações.

**Objetivos:** A partir dessa contextualização, este resumo tem o objetivo de descrever o papel do RH no alcance da sustentabilidade ambiental.

**Metodologia:** Para tanto, esta pesquisa é de natureza qualitativa, classificada como descritiva e com coleta de dados realizada por meio de um estudo bibliográfico realizado com base em artigos científicos.

**Resultados:** Após a pesquisa realizada na literatura, percebemos os seguintes resultados: a criação de uma cultura sustentável no ambiente organizacional impacta diretamente os colaboradores, desde o momento do recrutamento, em que a empresa apresenta o compromisso com a causa ambiental e os métodos para execução dessas práticas e busca profissionais com perfis afins às suas práticas sustentáveis; as organizações também são responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários, conscientizando-os da repercussão das atividades da empresa no meio ambiente, incentivando o comportamento e valores, resultando em mais eficácia na estratégia de sustentabilidade. Tal prática trata da gestão do conhecimento organizacional e é responsável por difundir os ideais sustentáveis das organizações. O gerenciamento, a organização e a fiscalização das atividades empresariais influencia diretamente no alcance dos seus objetivos, ou seja, é fator determinante na estratégia implementada pela empresa. É preciso mencionar, também, que a estrutura do RH, além do suporte, pode ser incentivo para melhorar a adesão dos funcionários às demandas sustentáveis.

**Conclusões:** Assim, é possível concluir que, os subsistemas de RH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e gestão do desempenho podem contribuir para que as organizações caminhem em busca da sustentabilidade ambiental, sem esquecer dos objetivos financeiros desejáveis que foram estabelecidos em seus planos estratégicos.

## ANÁLISE DAS VARIÁVEIS TEMPERATURA E RAZÃO MÁSSICA NA SÍNTESE E CARACTERIZAÇÃO DE ESPUMAS DE POLIURETANO À BASE DE ÓLEO DE MAMONA

Lucas Repecka Alves<sup>1</sup>, Giovanni Miraveti Carriello<sup>1</sup>, Guilherme Manassés Pegoraro<sup>1</sup>, David Rodrigues Gomes<sup>2</sup>, Marcus Felipe de Jesus Barros<sup>1</sup>, Maira de Lourdes Rezende<sup>2</sup>, Aparecido Junior de Menezes<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Carlos – UFSCar-So, <sup>2</sup>Faculdade de Tecnologia José Crespo Gonzales – FATEC-So

*e-mail:* lucasrepecka@estudante.ufscar.br

272

### RESUMO

O poliuretano (PU) é um polímero versátil produzido a partir de polioliol e isocianato para formar o grupo uretano. Para torná-lo mais sustentável, é possível substituir o polioliol convencional pelo óleo de mamona, aproveitando sua abundância e biodegradabilidade, o que resulta em poliuretanos mais ecológicos [1]. O objetivo da pesquisa é analisar o efeito da temperatura e da proporção entre óleo de mamona e isocianato na síntese de espumas de poliuretano (PU). Isso foi realizado por meio da criação de nove amostras de PU usando o método *one-shot* [2]. As amostras foram preparadas com difenilmetano-2,4'-diisocianato e óleo de mamona. O processo de síntese ocorreu a diferentes temperaturas (2°C, 24°C e 70°C) utilizando banho-maria e câmara de resfriamento até que os reagentes alcançassem estabilidade térmica. Depois, as amostras foram sintetizadas nas mesmas condições de temperatura. A temperatura teve um impacto significativo na expansão das espumas, resultando em maior expansão. A espectroscopia no infravermelho (FTIR) demonstrou as principais bandas do PU, como a carbonila em 1730 cm<sup>-1</sup> e a vibração do grupo N-H em 1500 cm<sup>-1</sup>. A difração de raios-X (DRX) mostrou que todas as amostras apresentaram uma banda ampla e intensa em 2θ = 20°. Os resultados do ensaio de termogravimetria (TG) demonstraram que a temperatura afetou significativamente a estabilidade térmica das espumas, especialmente aquelas sintetizadas a 70°C. Com a aplicação do planejamento fatorial, ficou evidente que os PUs à base de óleo de mamona foram obtidos com sucesso, através das principais bandas de referência e com uma estrutura amorfa. Por fim, é importante destacar que as espumas sintetizadas a 70°C apresentaram os maiores volumes, entretanto uma menor estabilidade térmica.

Agradecimentos:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida, Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais - PPGCM-So.

### REFERÊNCIAS

[1] Alves, L. R., Carriello, G. M., Pegoraro, G. M., Fernandes Filho, J. *A utilização de óleos vegetais como fonte de polióis para a síntese de poliuretano: uma revisão*. *Disciplinarum Scientia| Naturais e Tecnológicas*, 22(1), 99-118, (2021).

[2] Santin, C. K., Petró, F. *Desenvolvimento e caracterização de espuma poliuretânica à base de Difenilmetano diisocianato (MDI) e óleo de linhaça (Linum usitatissimum L.)*. *Revista Liberato*, v. 23, n. 39, p. 77-88, 2022.



**IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis - CVBRHS2023**  
**III International Virtual Congress on Sustainable Human Resources - IVCSHR 20232**





## AWARENESS DO LÍDER ORGANIZACIONAL:

### (RE)LEITURA DO PERSONAGEM MARK SCOUT DA SÉRIE RUPTURA

**Filipe da Silva<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade Sul Fluminense  
filipesilva18@fasfsul.com.br

**Valéria Marques de Oliveira<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro valeriamarques@ufrj.br

274

#### RESUMO

Este trabalho visa realizar a (re)leitura do personagem Mark Scout, protagonista da Série Ruptura (1ª temporada), destacando o processo de Awareness experienciado pelo personagem a partir da experiência como líder de equipe na empresa Lumon segundo a percepção ótica do autor desta dissertação. A consciência pode ser definida como "O fluxo da experiência aqui-agora. Depende do sentimento e emoção que existe em campo. A formação gestalt guiada produz conhecimento implícito". Essa consciência permite que os indivíduos tomem consciência de suas necessidades e façam ajustes criativos para satisfazê-las. Liderança e Cultura organizacional são temas correlatos que vem crescendo muito na atualidade por seu impacto nos resultados junto às equipes de trabalho. O líder influencia as atitudes frente à atualização e inovação de conhecimento e o clima de trabalho. A tecnologia cotidiana exige formas mais efetivas na transformação de informação em conhecimento, o que é atravessado por questões emocionais e sociais. A líder lida com todos estes aspectos, e a literatura indica que para tanto, é importante que esteja consciente de suas próprias características. Como objetivo geral buscar identificar elementos do processo da awareness de um gestor em seu ambiente de trabalho, a partir da crítica reflexiva da série Ruptura (1ª temporada). Os objetivos específicos são: listar exemplos de narrativas (verbais e não verbais) relacionadas ao processo de awareness do personagem Mark Scout; refletir sobre a influência da cultura organizacional na existência e no processo de awareness do personagem Mark Scout. A revisão literária abordará: awareness e liderança. A pesquisa será descritiva, qualitativa, de cunho fenomenológico-hermenêutico. Para a interpretação dos dados será aplicada a Análise Narrativa Dialógica Emancipatória. Espera-se como resultado sistematizar elementos que colaborem no processo de tomada de consciência e (re)conhecimento profissional que colabore na formação de líderes e no desenvolvimento de equipes.

**Palavras-Chave:** Ruptura. Liderança. Awareness. ANDE.





## DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS NA EXPERIÊNCIA DE EMPRESA JÚNIOR DE PSICOLOGIA

Juliana Ribeiro de Lima - julianarblima@ufrj.br  
Valéria Marques de Oliveira - valeriamarques@ufrj.br  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

### RESUMO

Os cursos de graduação em psicologia tem disciplinas teóricas e práticas que precisam ser cumpridas de acordo com seu Projeto Político Pedagógico. São previstas também atividades de extensão com carga horária para desenvolvimento de ações que visem integrar comunidade acadêmica e população, cujo objetivo é prestar serviço à sociedade enquanto se aprende uma profissão. Neste âmbito pode se situar a prática de empresa júnior (EJ), a qual, a depender da instituição e do curso, pode ser também uma prática de estágio supervisionado (LIMA, OLIVEIRA, PESSOA, 2022). A proposta da empresa júnior é ser uma primeira experiência empresarial dentro do seu curso de graduação, o que possibilita a experimentação, ainda no processo de formação, de um campo de trabalho que, após a clínica, é a maior para profissionais recém-formados em psicologia (CRUZ, 2016). Tal experiência viabiliza o desenvolvimento de competências e habilidades sociais. A estas pode-se dar a compreensão de habilidades que são parte de comportamentos próprios do repertório de um indivíduo e que existem para que este possa lidar de maneira funcional com as demandas de situações interpessoais, favorecendo relacionamentos interpessoais saudáveis e produtivos (DEL PRETTE, DEL PRETTE, 2005). Dentre elas, das mais presentes no cotidiano de uma empresa júnior pode-se citar as habilidades sociais de comunicação, de realização de tarefas em grupo e de liderança, principalmente devido ao fato de que o empresário júnior precisa lidar com as próprias demandas nesse contexto e lidar com o outro. Na literatura recente sobre o tema empresa júnior e desenvolvimento de habilidades sociais, é observado que essas habilidades são estimuladas dentro da experiência de EJ e trazem frutos positivos a esses egressos quando chegam ao mercado de trabalho (SILVA, AZEVEDO, 2023; SILVA, 2018). Neste âmbito, é do interesse deste trabalho olhar para quais são as habilidades desenvolvidas e como elas estão presentes no dia-a-dia do empresário júnior, em especial de uma EJ de psicologia.

### REFERÊNCIAS

CRUZ, K. C. Estágio em Empresa Júnior e carreiras de estudantes de Psicologia: das práticas do psicólogo às expectativas para o futuro profissional. 2016. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina.

DEL PRETTE, Z. A. P.,; DEL PRETTE, A. (2005). Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática. Petrópolis, RJ: Vozes.

LIMA, J. R.; OLIVEIRA, V. M.; PESSOA, Y. S. R. Q. EMPRESA JÚNIOR, SEUS DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL: AUTONARRATIVA DE UMA GRADUANDA DE PSICOLOGIA. **Revista Valore**, [S.l.], v. 7, p. e-7001, set. 2022. ISSN 2526-043X. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1150/864>>. Acesso em: 31 out. 2023.



SILVA, L. A. G.; AZEVEDO, S. K. C. PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE SEUS EGRESSOS: UM ESTUDO DE CAMPO. Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação- REASE. São Paulo, v.9.n.01. jan. 2023. ISSN - 2675 – 3375

SILVA, R. G. Empresa Júnior: um espaço de desenvolvimento de habilidades sociais?. 2018. 30 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018



## FUNCIONALIZAÇÃO QUÍMICA DAS NANOFIBRILAS DE CELULOSE COM HIDROGENOSSULFATO.

Marcus Felipe de Jesus Barros<sup>1</sup>, Lucas Repecka Alves<sup>1</sup>, David Rodrigues Gomes<sup>2</sup>; Robson V. Pereira<sup>3</sup>, Aparecido Junior de Menezes<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Carlos – UFSCar-So, <sup>2</sup>Faculdade de Tecnologia José Crespo Gonzales – FATEC-So, <sup>3</sup>Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ  
*e-mail*: marcusfelippejesusbarros@estudante.ufscar.br

277

### RESUMO

No contexto do desenvolvimento de materiais a partir da biomassa, a celulose tem se destacado devido à sua abundância, custo acessível, biodegradabilidade e excelentes propriedades mecânicas, térmicas, ópticas e alta área de superfície específica. Sua cadeia polimérica é linear e não ramificada, sendo rica em grupos funcionais hidroxilas, que permitem modificações químicas [1,2]. Neste trabalho, seguindo a metodologia de Jakubovic (1960) [3], o objetivo é funcionalizar as nanofibrilas de celulose (CNFs) com o agente eterificante 2-aminoetil hidrogeno sulfato, visando o desenvolvimento de membranas filtrantes para a remoção de corantes e metais pesados em meios aquosos. A caracterização química foi realizada utilizando a técnica de espectroscopia no infravermelho por transformada de Fourier (FTIR), que evidenciou o surgimento de bandas relacionado a modificação química em comparação com o FTIR das CNFs não modificadas. Além disso, por meio da titulação potenciométrica (PT) [2], foram calculados o teor de nitrogênio (0,041%) e o grau de substituição (0,004). A microscopia de força atômica (AFM) demonstrou uma maior dispersão das CNFs após a modificação química e a difração de raio X (DRX) demonstrou uma diminuição na cristalinidade após a reação de eterificação. Para corroborar esses resultados iniciais, as próximas etapas envolverão outras análises químicas e testes de remoção de poluentes.

Agradecimentos:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida, Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais - PPGCM-So.

### REFERÊNCIAS

- [1] A. Dufresne. Current Forestry Reports, 2019. DOI: 10.1007/s40725-019-00088-1.
- [2] T. Genco, Ph.D. Dissertation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2013.
- [3] A. O. Jakubovic. Nature, 1959. DOI: 10.1016/0032-3861(60)90015-X.



## IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NOS DIREITOS DOS PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA ARTÍSTICA

Louise Lacerda de Brito Domingues<sup>35</sup>  
Verônica Lagassi<sup>36</sup>

### RESUMO

As Inteligências Artificiais Generativas (IAGs) são sistemas de Inteligência Artificial (IA) treinados para identificar padrões e estabelecer conexões a partir de vastos conjuntos de dados, utilizando técnicas de Aprendizado de Máquina. Este treinamento as torna capazes de gerar conteúdos novos, tais como textos, músicas, imagens e vídeos. Essa capacidade criativa gera inúmeros desafios para a proteção de Direitos Autorais, não apenas das obras criadas por IAGs, mas também das obras presentes nos bancos de dados usados em seu treinamento. Outro grande desafio diz respeito às incertezas acerca do potencial desta tecnologia de substituição do trabalho humano, o que poderia resultar em desemprego ou subemprego. Em 2023, Hollywood viveu uma das maiores greves de sua história. Este caso elucidou o debate, pois as principais reivindicações dos roteiristas e autores estavam relacionadas à precarização de condições de trabalho ligada à utilização de novas tecnologias, especialmente de IA. Os profissionais de Hollywood temem não apenas a perda de empregos, mas também do controle sobre suas obras. Os atores temem a perda do controle de sua própria imagem, pois existem IAGs capazes de criar vídeos e fotos que reproduzem imagens e vozes de pessoas com perfeição assustadora. Os roteiristas, por sua vez, também se preocupam porque as IAGs não somente são capazes de criar roteiros, como também de criá-los utilizando o estilo de escrita de um roteirista em particular. Este trabalho, ainda em desenvolvimento, visa aprofundar a compreensão dos impactos das IAGs sobre os direitos dos profissionais da indústria artística, em especial aqueles relacionados à proteção de direitos autorais. A metodologia utilizada compreende pesquisa bibliográfica e documental, incluindo a análise dos casos da greve de Hollywood de 2023 e da música "Heart On My Sleeve", gerada por uma IAG que replicou as vozes e os estilos musicais dos artistas Drake e The Weeknd. Até o presente momento, a pesquisa já evidenciou que as IAGs têm o potencial de transformar significativamente o cenário de trabalho na indústria artística, apresentando desafios relacionados à autonomia criativa, propriedade intelectual e condições de trabalho. Por outro lado, é interessante considerar que ela também pode contribuir para o surgimento de novas profissões e de novos mercados. O que, no entanto, desde já fica patente é a necessidade das produtoras, distribuidoras e plataformas de reprodução adotarem políticas claras e justas de remuneração e limitação da reprodução das obras e identidades dos artistas, de definição de direitos de propriedade intelectual e de diretrizes éticas na utilização de Inteligência Artificial.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial Generativa. Direitos Autorais. Indústria artística.

<sup>35</sup> Advogada. Graduada em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Integrante do Grupo de Pesquisa em Direito Econômico, Propriedade Intelectual e Sustentabilidade (DEPIS). E-mail: louiselacerda.adv@outlook.com.

<sup>36</sup> Professora Orientadora – Verônica Lagassi. Pós-Doutoranda. Doutora e Mestre em Direito, Especialista em Direito Empresarial e Docência do Ensino Superior. Professora Adjunta de Direito Comercial do Curso de Direito da Faculdade Nacional de Direito (FND-UFRJ). Líder do Grupo de Pesquisa em Direito Econômico, Propriedade Intelectual e Sustentabilidade (DEPIS). E-mail: vlagassi@hotmail.com.



## INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM PANORAMA DAS RH TECHS

*Leydiana de Sousa Pereira*

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

leydianapereira@face.ufmg.br

279

### RESUMO

A sociedade moderna, impulsionada pelos avanços tecnológicos, está marcadamente transformando o modo como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Essa pujante transformação também possui pilares na necessidade de satisfação das demandas individuais dos colaboradores, bem como o próprio cenário de adaptações e descobertas proporcionados pelo evento da Pandemia Covid-19. Portanto, em um contexto de crescente complexidade, as organizações estão cada vez adeptas a otimização na gestão do capital intelectual, mesmo que isso represente a delegação de responsabilidades antes considerados como elementos estratégicos. Desta forma, a projeção do presente estudo centra-se em explorar a relação entre a inovação e o desenvolvimento do capital intelectual, tendo como objeto de estudo as RH Techs no contexto brasileiro. As RH Techs é um sinônimo da inserção ativa da transformação digital no âmbito da gestão de recursos humanos. Por uma metodologia qualitativa com abordagem exploratória é possível mapear o campo de atuação das RH Techs brasileira. Assim, torna-se possível traçar um panorama quanto aos tipos de produtos e serviços ofertados, além da própria modalidade e intensidade de atuação. Aos resultados espera-se também identificar tendências a esta categoria do empreendedorismo tecnológico, bem como evidenciar suas possíveis dificuldades. Consequentemente, as projeções do estudo promovem implicações desde às organizações, que podem vislumbrar parcerias com as RH Techs; além dos próprios profissionais vinculados ao desenvolvimento humano, em vista a oportunidades de investimentos em novos negócios.





## MENTE SAUDÁVEL, AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL: TREINAMENTO DA FLEXIBILIDADE PSICOLÓGICA E A PREVENÇÃO DO *BURNOUT*.

Juliana Caversan de Barros – Meu Oráculo TCC, Niterói-RJ. julianacaverssn@gmail.com

### RESUMO

280

Este trabalho se concentra na interligação crucial entre a saúde mental e o ambiente de trabalho, abordando a prevenção do *burnout* por meio do Treinamento da Flexibilidade Psicológica, uma abordagem de terceira onda da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC). Baseado nos seis processos de flexibilidade psicológica da Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT), essa abordagem tem como objetivo promover a resiliência emocional, o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores. O *burnout*, um fenômeno amplamente reconhecido, pode resultar, dentre outros fatores etiológicos, de alguns dos seis processos de inflexibilidade psicológica: esquiva experiencial, fusão cognitiva, inércia, autoconceito restrito, falta de contato com o momento presente e falta de clareza sobre valores. Exploramos como esses processos podem desencadear o esgotamento emocional, a frieza e a redução da realização pessoal, características centrais do *burnout*. O Treinamento da Flexibilidade Psicológica busca desenvolver habilidades para abordar cada um dos processos de flexibilidade, incluindo a aceitação de pensamentos e sentimentos, a defusão cognitiva, a clareza sobre os valores, o autoconceito amplo, a atenção plena ao presente momento e o compromisso com valores pessoais. Analisamos a eficácia dessa abordagem em alguns contextos profissionais, destacando sua capacidade de prevenir o *burnout*, aumentar a resiliência e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Além disso, consideramos a relevância da promoção de um ambiente de trabalho saudável, que inclui o apoio da liderança, a gestão adequada do estresse e a cultura de aceitação e apoio mútuo. Um contexto profissional em equilíbrio é um componente fundamental na prevenção do *burnout* e na promoção do bem-estar psicológico dos funcionários. Este trabalho destaca a importância do Treinamento da Flexibilidade Psicológica como uma ferramenta valiosa na prevenção do *burnout*, ressaltando o papel do ambiente de trabalho na promoção de uma mente saudável. A compreensão dos processos de inflexibilidade e flexibilidade psicológica é fundamental para melhorar a saúde mental dos trabalhadores e fortalecer as organizações.

**Palavras-chave:** Saúde Mental, Flexibilidade Psicológica, *Burnout*



## O SER HUMANO E O ESTADO DE DIREITO

Geraldina Almeida

Autora<sup>37</sup>

“Nesses tempos de céus de cinzas e chumbos, nós precisamos de árvores desesperadamente verdes.”  
- Mário Quintana -

### RESUMO

Há mais de 60 mil anos, os seres humanos começaram a movimentar-se pelo mundo, porém, tristemente, “*Só agora começamos a perceber que toda a vida na Terra depende da liberdade de se movimentar.*”<sup>38</sup> É de se realçar que, essa liberdade está cada vez mais escassa, aliás há quem nem a tenha e esse movimento tem sido cada vez mais comprometido, difícil e mandatário, devido à fome, às ondas de violência, à guerra, entre outros males que vêm assolando o mundo. A raça humana vem criando e inventando inúmeras formas de se relacionar com a natureza e de suprir as suas necessidades. Nota-se que, a partir da transição feita do arsenal para o industrial, a ação do homem sobre o meio ambiente, tristemente, passou a ser cada vez mais intragável e demolidora. A boa notícia é que, ainda há alguma réstia de esperança, ao que parece, viável: mudança de paradigma no que se refere à conscientização ambiental e a arquitetura de uma nova relação entre o homem e a natureza. É nesta senda que entra o *Estado de Direito, Democracia e Tecnologias da Informação e da Comunicação*, uma das unidades curriculares do nosso curso, que nos levou a perceber e repensar o nosso modo de viver e de enxergar o mundo, não só a nível local, mas, primeiramente global. Para o efeito, foi-nos apresentado inúmeros documentos<sup>39</sup>, todos amplamente ricos e de capital importância, que nos serviram de base, mas também de chamada de atenção para passarmos a conviver e enxergar, porque o viver e o ver tão-somente já não bastam. Fomos, igualmente despertados para ver a presente conjuntura planetária (crises alimentares, questões climáticas, aquecimento global, migrações), com outros olhos, tanto que, somos chamados a fazer a diferença, a fazer a nossa parte sem deixar o outro de fora, porque a azáfama é de todos. Houve um repto de adotarmos uma visão sistêmica, ou seja, ver e enxergar o mundo de um outro ângulo, um ângulo empático, amoroso e caloroso. Respeitar e crescer juntos, foi mais um repto lançado nas aulas, dado que nós, na qualidade de seres humanos, somos o VERDADEIRO PROTAGONISTA e não meros espectadores. As sessões deixaram claro que, a essência de cada um de nós, não no futuro, mas sim, hoje, é fazer com que o mais desprovido de qualquer que seja o recurso seja respeitado ou ouvido, afinal é nas diferenças que se encontra a igualdade, já dizia o professor Marujo. Esta Unidade Curricular tocou o nosso coração, a nossa alma, devemos ser a essência, a voz de todos que se calaram não por vontade própria, mas, sobretudo pelas circunstâncias duras da vida. Com o professor Marujo, aprendemos para não mais nos esquecermos que, afinal, o futuro é hoje e porque assim o é, temos de ser holísticos e trazer à moda, recuperar os valores que caíram em desuso, porque ao fim e ao cabo, a insustentabilidade pela qual o mundo atravessa, é nossa responsabilidade, o problema é todo nosso. Que tenhamos paz, porque só estaremos

<sup>37</sup> Geraldina Almeida, doutoranda em Desenvolvimento e Sustentabilidade Global, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, email: [almeidageraldina@gmail.com](mailto:almeidageraldina@gmail.com).

<sup>38</sup> Documentário: Our Plante II (Netflix, 2023).

<sup>39</sup> Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Constituição de Cabo Verde (2010), o Relatório Bruntland (1987) os Objetivos Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Teoria Geral do Estado.



em condições de contribuir e levar adiante os vários reptos lançados, se estivermos em paz. E não nos esqueçamos, a paz do nosso próximo é a nossa paz. Respeitemos a nossa casa comum, afinal já dizia John Muir: “Ir para o mato é ir para casa”.



## PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS ASSISTENCIAIS E ECONÔMICAS DA ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM

Wellington dos Santos Fortunato  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ  
wfortunato@outlook.com

283

### RESUMO

O presente estudo aborda a questão crítica da rotatividade de profissionais de enfermagem no contexto do sistema de saúde brasileiro (BORDIGNON; MONTEIRO, 2019). Esses profissionais desempenham um papel fundamental na força de trabalho das organizações de saúde (MALIK; SCHIESARI; CARRERA, 2021) e, no entanto, a produção científica nacional sobre o tema tem sido limitada (KANTORSKI *et al.*, 2022). Posto isso, questiona-se: quais são as principais consequências negativas, tanto no aspecto assistencial quanto econômico, provocadas pela rotatividade de profissionais de enfermagem nas organizações de saúde do Brasil? Este estudo tem como objetivo principal analisar e sintetizar a temática da Rotatividade de Profissionais de Enfermagem (RPE) e suas consequências nas organizações de saúde brasileiras. Ademais, propõe-se investigar o perfil ocupacional dos profissionais de enfermagem e as particularidades do contexto organizacional em que atuam. Para atender aos objetivos propostos, conduziu-se uma pesquisa qualitativa, por meio de uma abrangente revisão da literatura em respeitadas periódicos nacionais classificados entre os estratos "A1" e "B1" no sistema Qualis/CAPES (quadriênio 2017-2020) – durante o período de duas décadas, de 2004 a 2023. A análise da literatura resultou na seleção de 21 artigos empíricos, cujas conclusões indicam as seguintes principais repercussões: na perspectiva assistencial, o fenômeno da rotatividade se associa a riscos significativos para a segurança do paciente (DORIGAN; MINGATO; GUIRARDELLO, 2020), incluindo o aumento de eventos adversos (CASTILHO *et al.*, 2020), quase erros, riscos de quedas, infecções em cateteres venosos (DE MAGALHÃES; DALL'AGNOL; MARCK, 2013), extubação não planejada de cânula endotraqueal, retirada acidental de sonda nasogástrica/enteral e perda acidental de cateter venoso central (LEITÃO *et al.*, 2017). Sob aspectos econômicos, a RPE é capaz de ocasionar um aumento significativo nos custos operacionais devido a contratações, treinamentos e demissões de profissionais (RUIZ; PERROCA; JERICÓ, 2016) e, com isso, impactar negativamente indicadores financeiros (DE OLIVEIRA *et al.*, 2023). Quanto aos objetivos específicos, observou-se que a maioria dos estudos, quando abordam a temática, não se centraliza em uma categoria ocupacional específica – enfermeiros, técnicos ou auxiliares. No entanto, tais pesquisas costumam delinear com precisão o contexto organizacional em que foram realizadas, sendo que a maioria concentra-se em hospitais públicos de grande porte localizados nas regiões sudeste e sul do país. Esta revisão contribuiu para a síntese do conhecimento atual a respeito das consequências da RPE nas organizações de saúde brasileiras. A pesquisa ofereceu significativos *insights*, baseados em referências científicas, os quais podem ser valiosos para Administradores e gestores de Recursos Humanos, auxiliando no cumprimento da missão e no planejamento das organizações de saúde. Ao compreender melhor a força de trabalho e identificar lacunas relevantes, os gestores podem tomar decisões mais bem-sucedidas sobre o planejamento estratégico de recursos humanos.

### REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Maiara; MONTEIRO, Maria Inês. Preditores da intenção de trabalhadores de



enfermagem em deixar a unidade de trabalho, instituição de saúde e profissão. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 27, e3219, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3280.3219> Acessado em: 12 ago. 2023.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Plataforma Sucupira, Qualis Periódicos*. Brasília, DF. CAPES, 2023. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf> Acesso em: 21 set. 2023.

CASTILHO, D.; SILVA, A.; GIMENES, F.; NUNES, R.; PIRES, A. C.; BERNARDES, C. Fatores relacionados ao clima de segurança do paciente em hospital de urgências. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 28, e3273, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3353.3273> Acessado em: 10 jul. 2023.

DE MAGALHÃES, A.; DALL'AGNOL, C.; MARCK, P. Carga de trabalho da equipe de enfermagem e segurança do paciente-estudo com método misto na abordagem ecológica restaurativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 21, p. 146-154, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692013000700019> Acessado em: 13 jul. 2023.

DORIGAN, G.; MINGATO, D.; GUIRARDELLO, E. Atitudes de segurança da enfermagem: relação com tempo de experiência e intenção de deixar o emprego. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 41, e20190274, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190274> Acessado em: 03 set. 2023.

KANTORSKI, L.; OLIVEIRA, M.; ALVES, P.; TREICHEL, C.; WUNSCH, C.; DOS SANTOS, L.; PINHEIRO, G. Intenção em deixar a Enfermagem durante a pandemia de COVID-19. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 30, e3549, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.5815.3613> Acessado em: 17 ago. 2023.

LEITÃO, I.; DE SOUZA, F.; SANTIAGO, J.; BEZERRA, I.; MORAIS, J. Absenteísmo, rotatividade e indicadores de qualidade do cuidado em enfermagem: estudo transversal. *Online Brazilian Journal of Nursing*, v. 1, p. 119-129, 2017. Disponível em: <https://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5623> Acessado em: 02 jul. 2023.

MALIK, A.; SCHIESARI, L.; CARRERA, M. Além da reforma administrativa: A gestão de pessoas na prestação de serviços públicos de saúde no início de 2021. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 26, n. 84, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83080> Acessado em: 22 ago. 2023.

MARTINS, M.; MATOS, E.; SALUM, N. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 28, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0069> Acessado em: 20 ago. 2023.

RUIZ, Paula Buck de Oliveira; PERROCA, Marcia Galan; JERICÓ, Marli de Carvalho. Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 50, p. 101-108, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000100014> Acessado em: 25 jun. 2023.





**IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis - CVBRHS2023**  
**III International Virtual Congress on Sustainable Human Resources - IVCSHR 20232**



## ESPUMAS FLEXÍVEIS DE POLIURETANO (PU): EXPLORANDO AS VANTAGENS DA INCORPORAÇÃO DE CARBONATO DE CÁLCIO (CaCO<sub>3</sub>)

David Rodrigues Gomes<sup>1</sup>, Lucas Repecka Alves<sup>2</sup>, Marcus Felipe de Jesus Barros<sup>2</sup>, Daniel Komatsu<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Faculdade de Tecnologia José Crespo Gonzales – FATEC Sorocaba, <sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais - PPGCM-So/Universidade Federal de São Carlos – UFSCar.

*e-mail: david.gomes3@fatec.sp.gov.br*

Na indústria do poliuretano, onde a inovação é uma constante busca, o maior segmento é o das espumas. O poliuretano, é um material polimérico composto por uma mistura entre isocianato ( $-N=C=O$ ) e polioliol ( $-OH$ ), é um material versátil e ao adicionar cargas durante a síntese podem conferir características específicas [1]. Esse polímero possui uma ampla gama de aplicações como adesivos, revestimentos, verniz, elastômeros e espumas. Em busca de inovação e melhorias das propriedades térmicas da espuma, foram adicionadas cargas de  $CaCO_3$  com as proporções de 12,5%, 25%, 37,5% e 50% na síntese da espuma de poliuretano, dessa forma, o  $CaCO_3$  se destaca por abranger 4% da crosta terrestre e é um dos materiais inorgânicos de maior abundância, é proveniente de rochas como os calcários e é muito utilizado no segmento industrial de polímeros, para potencializar as propriedades dos materiais [2]. Pelo fato de ser um aditivo mineral, o  $CaCO_3$  não causa problemas à saúde de quem o manuseia na fabricação e para quem o utilizará como consumidor final, mantendo a estabilidade desde a fabricação ao uso final. Para a síntese das amostras de PU, o isocianato e o polioliol foram reagidos pelo processo "one shot" [3]. Os resultados obtidos demonstraram o deslocamento de temperaturas de transição vítrea do material ( $T_g$ ) para valores maiores, o que indica uma maior mobilidade das cadeias poliméricas, e o aumento temperatura de decomposição, através da técnica de calorimetria exploratória diferencial (DSC), bem como, com a análise de espectroscopia no infravermelho transformada de Fourier (FTIR), foi possível analisar que o material foi sintetizado com sucesso pela aparição das bandas características das espumas de PU. Com a adição de  $CaCO_3$  foi possível identificar a presença de duas fases, o que indica que o material sofreu alteração em sua cristalinidade, identificados através de análise de difração de raio-X (DRX). E por fim, foi possível observar que com a análise de microscopia óptica, a adição de  $CaCO_3$  alterou significativamente a morfologia das espumas.

Agradecimentos:

Aos docentes da FATEC Sorocaba, pela difusão do conhecimento.

### Referências:

- [1] – Alves, L. R., Carriello, G. M., Pegoraro, G. M., Fernandes Filho, J. *A utilização de óleos vegetais como fonte de polióis para a síntese de poliuretano: uma revisão*. Disciplinarum Scientia| Naturais e Tecnológicas, 22(1), 99-118, (2021).
- [2] – Gonçalves, A. S., Gerardo, C. F., França, S. C. A., Bastos, D. C., Santos, S. F. *Compósitos de madeira plástica/carga inorgânica: influência do tipo de carga*. Revista Univap, 26(51), 108–119 (2020).
- [3] – Santin, C. K., Petró, F. *Desenvolvimento e caracterização de espuma poliuretânica à base de Difenilmetano diisocianato (MDI) e óleo de linhaça (Linum usitatissimum L.)*. Revista Liberato, 23 (39), 77-88, (2022).



## O PAPEL DO RH NA BUSCA PELA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Caio César de Oliveira Serpa  
Natália Lúcia da Silva Pinto

287

**Introdução:** Em meio a grande valorização do meio ambiente e combate à exploração excessiva dos ecossistemas, é necessário trazer uma reflexão sobre as práticas de recursos humanos - contextualizada pelos seus subsistemas - e as estratégias de sustentabilidade ambiental das organizações.

**Objetivos:** A partir dessa contextualização, este resumo tem o objetivo de descrever o papel do RH no alcance da sustentabilidade ambiental.

**Metodologia:** Para tanto, esta pesquisa é de natureza qualitativa, classificada como descritiva e com coleta de dados realizada por meio de um estudo bibliográfico realizado com base em artigos científicos.

**Resultados:** Após a pesquisa realizada na literatura, percebemos os seguintes resultados: a criação de uma cultura sustentável no ambiente organizacional impacta diretamente os colaboradores, desde o momento do recrutamento, em que a empresa apresenta o compromisso com a causa ambiental e os métodos para execução dessas práticas e busca profissionais com perfis afins às suas práticas sustentáveis; as organizações também são responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários, conscientizando-os da repercussão das atividades da empresa no meio ambiente, incentivando o comportamento e valores, resultando em mais eficácia na estratégia de sustentabilidade. Tal prática trata da gestão do conhecimento organizacional e é responsável por difundir os ideais sustentáveis das organizações. O gerenciamento, a organização e a fiscalização das atividades empresariais influencia diretamente no alcance dos seus objetivos, ou seja, é fator determinante na estratégia implementada pela empresa. É preciso mencionar, também, que a estrutura do RH, além do suporte, pode ser incentivo para melhorar a adesão dos funcionários às demandas sustentáveis.

**Conclusões:** Assim, é possível concluir que, os subsistemas de RH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e gestão do desempenho podem contribuir para que as organizações caminhem em busca da sustentabilidade ambiental, sem esquecer dos objetivos financeiros desejáveis que foram estabelecidos em seus planos estratégicos.