

# ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

VOLUME 2

Organizadores

**Adriano Stadler**

**Cesar Eduardo Abud Limas**

Editora  **ZH4**

## **CORPO EDITORIAL**

### **Editora-chefe:**

Dra. Zélia Halicki

### **Conselho Editorial:**

Dr. Adriano Stadler – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Elaine Cristina Arantes - Instituto Federal do Paraná

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski – UTFPR

Dra. Gislaiane Martinelli Baniski – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Larissa Mongruel Martins de Lara – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto Kühn – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares – Universidade da Corunha – Espanha

Dr. Rodrigo Luiz Moraes da Silva – Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza – Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo – The City University of New York

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Roberto Ari Guindani - Instituto Federal do Paraná

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

A238 Administração contemporânea [livro eletrônico] / Adriano Stadler; Cesar Eduardo Abud Limas (Org.) Ponta Grossa: ZH4, 2021.

265 p.; v. 2; e-book PDF

ISBN e-book: 978-65-993397-4-5

DOI: 10.51360/zh4.20212-3 (atribuído por capítulos)

1. Administração estratégica. 2. Empreendedorismo. 3. Ambiente organizacional. 4. Gestão de pessoas. I. Stadler, Adriano (Org.). II. Limas, Cesar Eduardo Abud. III. T.

CDD: 658

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Diagramadora: Maiara Souza

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94

Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104

Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

## SUMÁRIO

Capítulo 1	A concessão dos aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília: qual a relação entre o <i>design</i> estratégico da concessão e a atração de investimentos para setor aeroportuário brasileiro?.....	7
	<i>Elaine Cristina Arantes; Maria Emília Baltazar; Omar Daniel Martins Netto; Jorge Miguel Reis Silva</i>	
Capítulo 2	Percursos profissionais de professores com deficiência em uma rede municipal de ensino .....	24
	<i>Aline Saldanha; Berenice Marie Ballande Romanelli</i>	
Capítulo 3	Assédio moral no ambiente de trabalho: o papel do RH no combate aos efeitos negativos.....	47
	<i>Maria Elisa dos Santos; Luciano José Pires; Humberto Stadler</i>	
Capítulo 4	Flexibilização da jornada de trabalho: benefícios, efeitos e desvantagens ....	55
	<i>Vanderléia Aparecida Thuler Torres; Luciano José Pires</i>	
Capítulo 5	Motivação e liderança no ambiente organizacional .....	64
	<i>Kaio Ruan do Carmo; Luciano José Pires; Lucimara Carpinim; Jane Vechi de Souza</i>	
Capítulo 6	Política pública de formação para o trabalho: o papel da educação profissional e tecnológica na relação entre educação e geração de renda, à luz da teoria do capital humano .....	72
	<i>Jefferson Vinicius Graczkowski; Adriano Willian da Silva Viana Pereira</i>	
Capítulo 7	Fatores determinantes da escolha de escola particular pelos pais .....	90
	<i>Fabiana Lopes Santana; Gilberto Venâncio Luiz</i>	
Capítulo 8	Lei de inovação e universidade pública federal: estudo de caso da Universidade de Brasília – UNB .....	105
	<i>Sônia Carvalho; Elzo Aranha</i>	
Capítulo 9	Redução da jornada e satisfação no trabalho: a percepção dos servidores de uma instituição pública federal de educação profissional .....	121
	<i>Dirce Aparecida de Castro; Luiz Félix da Silva Junior</i>	
Capítulo 10	Desglobalização: um estudo sobre barreiras que influenciam a internacionalização de empresas .....	137
	<i>Amanda Hoeldtke Pietruchinski; Adriana Gresielly Fabrini</i>	
Capítulo 11	AI-5: O mais severo dos atos institucionais editados durante o regime militar	147
	<i>Luciane Schulz Fonseca</i>	

Capítulo 12	Sucessão Familiar: O caso do assentamento Santa Olga no município de Nova Andradina - MS .....	160
	<i>Fabiano Greter Moreira</i>	
Capítulo 13	Liberdade de cátedra: Análise da percepção de docentes da área de administração .....	175
	<i>Giovani Cruzara; Emanuel Campigotto Sandri; Jane Mendes Ferreira Fernandes; Ana Paula Mussi Szabo Cherobim; Julia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka</i>	
Capítulo 14	Gestão de operações: Proposta de melhoria do arranjo físico de uma empresa da indústria metalmeccânica à luz dos conceitos da produção enxuta .....	191
	<i>Mateus Marcon Simionato; Juliana Kurek; Thais Muraro Simionato</i>	
Capítulo 15	Polícia comunitária no Brasil: seu emprego no ponto de vista da gestão estratégica .....	203
	<i>Robson Cleyton dos Santos; Jaqueline Fonseca Rodrigues</i>	
Capítulo 16	Um retrato da pandemia em preto e branco – um estudo sobre a mortalidade por COVID-19 entre brancos e negros no Brasil .....	212
	<i>Edy Lawson Silva Santos; Jairo Taufick</i>	
Capítulo 17	Metodologias ativas no ensino de administração estratégica: gamificação .....	230
	<i>Lucas Copacheski Hampf; Giovanni Napoli; Gislaine Martinelli Baniski</i>	
Capítulo 18	A atual conjuntura do empregado doméstico diante da legislação previdenciária .....	239
	<i>Guilherme da Silva Bueno; Patrícia Machado Pereira Giardini</i>	
Capítulo 19	O teletrabalho na contemporaneidade como uma das tendências de flexibilização da jornada nas empresas brasileiras .....	251
	<i>Luiz Carlos Francisco Junior</i>	

# APRESENTAÇÃO

## ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA VOLUME 2

A administração é uma área multifacetada, composta por diversos pilares que se complementam, proporcionando maior previsibilidade nos resultados a serem alcançados, bem como contribuem para a melhor tomada de decisão, no momento certo. A realidade apresentada ao mundo pela pandemia do Corona Vírus, trouxe desafios e contingências que, seriam possíveis apenas na visão dos diretores de filmes de ficção científica. Porém esta situação, não imaginada anteriormente está à frente dos gestores e profissionais que são responsáveis por planejar, organizar, dirigir e controlar as organizações públicas, privadas e de terceiro setor, que desempenham sua função social por meio da criação de empregos, geração de riquezas e oferta de produtos e serviços competitivos aos consumidores.

Assim, este livro intitulado Administração Contemporânea, no seu volume 2 compila temas que perpassam a função de gestão nas organizações, sejam eles na área pública, privada, nos setores educacionais, de transportes, **segurança, gestão de pessoas, economia, dentre outros.**

A temática Gestão de Pessoas apresenta temas como a motivação humana para o trabalho, no artigo de Kaio Ruan do Carmo e Luciano José Pires, do assédio moral no meio corporativo por Maria Elisa dos Santos e Luciano José Pires. A flexibilização da jornada de trabalho é abordada em 3 artigos, com diferentes enfoques. Vanderléia Aparecida Thuler Torres e Luciano José Pires tratam de suas particularidades no setor privado, já Dirce Aparecida de Castro e Luiz Félix da Silva Junior retratam uma reflexão sobre a jornada de trabalho no setor público. A temática Pessoas é complementada pelo estudo de Guilherme da Silva Bueno e Patrícia Machado Pereira Giardini que realizam um retrospecto histórico dos direitos previdenciários de empregados domésticos no Brasil, assim como o teletrabalho e suas nuances são trazidas por meio do artigo de Luiz Carlos Francisco Junior.

Outra temática de destaque neste livro é a **Educação** e seus diversos aspectos impactantes na sociedade. Aline Saldanha e Berenice Marie Ballande Romanelli, apresentam um estudo com professores com deficiência em atividade na rede municipal de ensino de Curitiba PR. Já um estudo quantitativo sobre a teoria do capital humano e educação profissional no Instituto Federal do Paraná é apresentado pelo brilhante artigo de Jefferson Vinicius Graczkowski (in memoriam) e Adriano Willian da Silva Viana Pereira.

A educação, enquanto prestação de serviço é retratada pelo estudo de Fabiana Lopes Santana e Gilberto Venâncio Luiz, ao lançar luzes sob as teorias de marketing em instituições privadas de ensino. Já o ensino da administração, sob a ótica dos docentes é retratado por Giovani Cruzara, Emanuel Campigotto Sandri, Jane Mendes Ferreira Fernandes, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim e Julia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka. As metodologias ativas de ensino em administração e a gamificação **são** temas do estudo de Lucas Copacheski Hampf, Giovanni Napoli e Gislaine Martinelli Baniski.

Dois artigos tratam da Gestão Pública, como o estudo sobre a Lei da inovação na UNB, de Sônia Carvalho e Elzo Aranha, e um estudo sobre a Polícia comunitária realizado por Robson Cleyton dos Santos e Jaqueline Fonseca Rodrigues.

O foco em ferramentas de gestão do setor privado é trazido por Amanda Hoeldtke Pietruchinskie Adriana Gresielly Fabrini, em seu estudo sobre internacionalização. A sucessão familiar é tema do estudo de Fabiano Greter Moreira e a gestão de operações por meio do artigo de Mateus Marcon Simionato, Juliana Kurek e Thais Muraro Simionato.

Outros temas contemporâneos de grande relevância social são retratados, nesse livro, pelos estudos de Luciane Schulz Fonseca sobre o AI5, também, sobre o modelo brasileiro de concessão de aeroportos e sua relação com a atração de investimentos, por Elaine Cristina Arantes, Maria Emília Baltazar, Omar Daniel Martins Netto e Jorge Miguel Reis Silva. Ainda, o estudo sobre A pandemia da Covid 19 é retratado por meio do estudo de Edy Lawson Silva Santos e Jairo Taufick.

Pode-se observar, que a diversidade de temas relevantes para a gestão contemporânea é tão grande, quanto a dedicação e empenho de seus pesquisadores, ao realizar tais estudos. Os artigos aqui apresentados, representam muito bem a época em que vivemos. A década iniciada em 2020 terá cicatrizes profundas na história da humanidade, e, por meio deste livro, alguns registros da realidade organizacional estão apresentados, que servirá de memória para gerações futuras.

Os organizadores dessa obra desejam a todos boa leitura.

# CAPÍTULO 1

DOI 10.51360/zh420212-3-p-7-23

A concessão dos aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília: qual a relação entre o *design* estratégico da concessão e a atração de investimentos para setor aeroportuário brasileiro?

## **Autores:**

Elaine Cristina Arantes

Maria Emília Baltazar

Omar Daniel Martins Netto

Jorge Miguel Reis Silva

# A CONCESSÃO DOS AEROPORTOS DE GUARULHOS, VIRACOPOS E BRASÍLIA: QUAL A RELAÇÃO ENTRE O DESIGN ESTRATÉGICO DA CONCESSÃO E A ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS PARA SETOR AEROPORTUÁRIO BRASILEIRO?

Elaine Cristina Arantes <sup>1</sup>  
Maria Emília Baltazar <sup>2</sup>  
Omar Daniel Martins Netto <sup>3</sup>  
Jorge Miguel Reis Silva <sup>4</sup>

## RESUMO

Os aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília foram concedidos para a iniciativa privada em 2012. O artigo discute a relação entre o design estratégico da concessão e a atração de investimentos para setor aeroportuário brasileiro. Será realizado um estudo descritivo com dados primários coletados em questionários e entrevistas com gestores e especialistas. O tratamento e análise dos dados primários serão feitos utilizando análise de conteúdo e análise multicritério. Dados secundários serão obtidos na legislação brasileira, relatórios e documentos públicos da INFRAERO, ANAC e TCU. Os resultados contribuirão para a decisão de processos de concessão em diversos setores brasileiros da economia.

**Palavras-chave:** Concessão Aeroportuária. INFRAERO; Gestão Aeroportuária. Relação Público-Privada. MCDA-MACBETH.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea enfrenta o desafio de buscar novos conhecimentos para enfrentar problemas recorrentes relacionados à prestação do serviço público. Ao mesmo tempo, se depara com novas demandas da população trazidas pelo dinamismo do desenvolvimento de tecnologias. Majone (2006) discute um modelo de gestão pública que adota mudanças estruturais trazidas por estratégias com a privatização. A pesquisa acadêmica, apresenta sua contribuição ao se debruçar sobre estudos cujos resultados apontam alternativas para a tomada de decisão da gestão pública.

No Brasil, o Plano Nacional de Desestatização (PND), previsto na Lei 8.031 (Brasil, 1990) já dava orientava para a transferência de funções estatais para a iniciativa privada cujo modelo de gestão, na perspectiva de Motta (2007), era considerado superior e mais eficaz. O desempenho da gestão pública brasileira vem sendo objeto de práticas que orientam para a criação e gerenciamento de indicadores de eficiência e eficácia na prestação dos serviços à população (BRASIL, 2009). Neste

<sup>1</sup> Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Colombo - Universidade da Beira Interior, Departamento de Ciências Aeroespaciais (DCA-UBI) - Núcleo de Investigação em Transportes (NIT). elaine.arantes@ifpr.edu.br

<sup>2</sup> Universidade da Beira Interior, Núcleo de Investigação em Transportes (NIT); CERIS, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa. mmila@ubi.pt

<sup>3</sup> Universidade da Beira Interior, Departamento de Ciências Aeroespaciais (DCA-UBI) - Núcleo de Investigação em Transportes (NIT) - CERIS, CESUR, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa - omar.daniel@ubi.pt

<sup>4</sup> Universidade da Beira Interior, Departamento de Ciências Aeroespaciais (DCA-UBI) - Núcleo de Investigação em Transportes (NIT) - CERIS, CESUR, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa. jmrs@ubi.pt



contexto, desde 2010, se insere o processo de concessão para a iniciativa privada da gestão dos principais aeroportos brasileiros.

Este estudo se desenvolve no contexto da concessão aeroportuária brasileira abordando a gestão público-privada do modelo adotado na segunda e terceira rodadas. Trata-se de um estudo descritivo de natureza aplicada. Este estudo dá sequência aos resultados alcançados por Arantes (2017) que apontaram fatores que comprometem o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da concessão realizada. Dada esta constatação, o problema que se verificou é a possível dificuldade de atração de novos investimentos para o setor aeroportuário brasileiro face aos impactos percebidos em termos de governança, contrato de concessão e estrutura da concessionária.

A motivação para o desenvolvimento deste estudo está na relevância de se apresentar instrumentos de apoio ao processo decisório da gestão pública nas próximas rodadas de concessão. O estudo se propõe, então a discutir a relação entre o *design* estratégico da concessão e a atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro.

Dados primários foram obtidos por meio de *survey* realizada com gestores e especialistas do setor aeroportuário. Dados secundários foram obtidos em pesquisa anterior realizada por Arantes (2017) ao determinar seis fatores cujo impacto comprometem o alcance dos objetivos a que se propõe a concessão aeroportuária no Brasil. O presente estudo considera também a contribuição que a academia tem oferecido no domínio do apoio à decisão ao utilizar como referência os estudos feitos por Ensslin, Dutra, Krüger e Ensslin (2015), bem como o trabalho de Baltazar, Rosa e Silva (2018).

## 2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO TEMA

O estudo aqui apresentado, parte de dois eixos principais: a concessão aeroportuária no Brasil e teoria das decisões. Estes dois eixos serão abordados na sequência para contextualizar a abordagem que se faz dos temas.

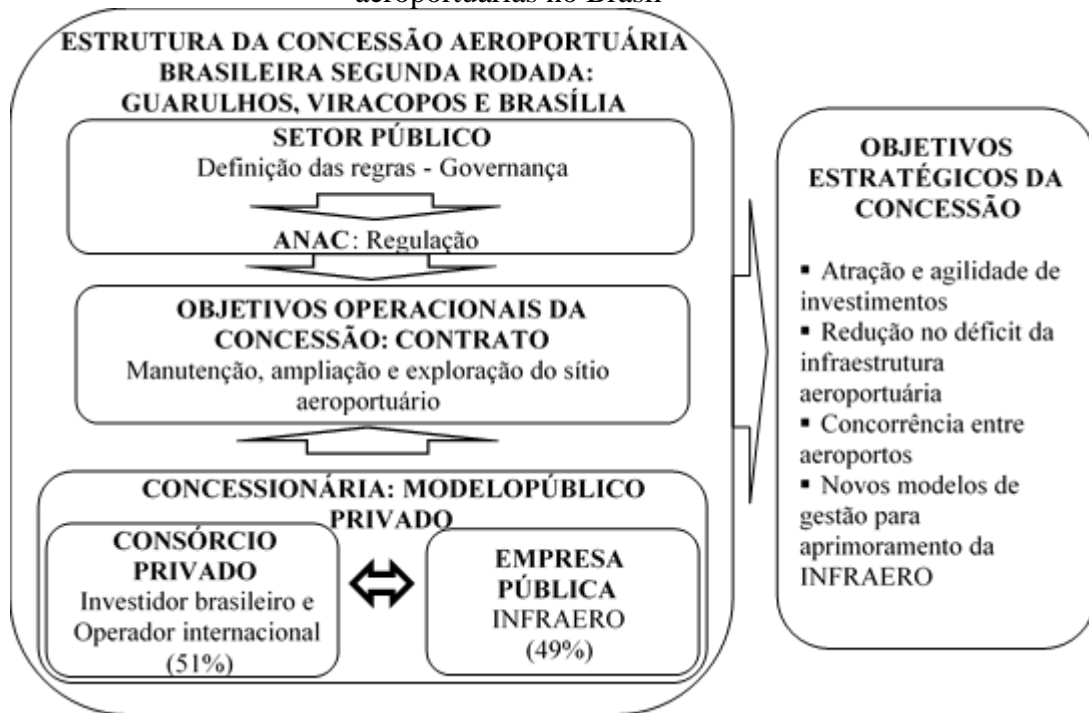
### 2.1 A CONCESSÃO AEROPORTUÁRIA NO BRASIL

A partir de estudos que demonstraram a necessidade de investimentos na infraestrutura aeroportuária brasileira (MCKINSEY, 2010; CAMPOS NETO e SOUZA, 2011) e com a escolha do Brasil para sediar dois eventos esportivos internacionais, o governo brasileiro decidiu pela concessão aeroportuária para a iniciativa privada. A primeira rodada de concessões ocorreu em 2010 com o Edital 01/2010 para a construção parcial, manutenção e exploração do aeroporto na cidade de São Gonçalo do Amarante (ASGA), na região nordeste do Brasil (AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL [ANAC], 2010).

No ano seguinte, com o Edital 02/2011, o governo brasileiro estabeleceu as diretrizes para a segunda rodada de concessão para ampliação, manutenção e exploração dos aeroportos de Guarulhos, Campinas e Brasília (ANAC, 2011). Na sequência, foram objeto de concessão também os aeroportos do Galeão e Confins, na terceira rodada e, por fim, Fortaleza, Salvador, Florianópolis e Porto Alegre na quarta rodada. Dois foram os modelos adotados, até o momento: gestão 100% privada no caso do ASGA e na última rodada; gestão público-privada na segunda e terceira rodadas.

Os objetivos estratégicos definidos para o processo de concessão foram: atrair e agilizar investimentos; reduzir o déficit na infraestrutura aeroportuária; modernizar a gestão aeroportuária; investir em inovação e aprimorar a gestão da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO). (TCU, 2014). A Figura 1 apresenta um resumo do *design* estratégico adotado na segunda e terceira rodadas de concessão aeroportuária, no Brasil.

**FIGURA 1** – *Design* estratégico adotado para a segunda e terceira rodadas de concessões aeroportuárias no Brasil



Fonte: Arantes (2017).

O modelo prevê que as partes envolvidas na assinatura do contrato são: a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), representante do Estado como poder concedente e a concessionária formada pela sociedade entre o investidor privado com 51% de participação acionária e a INFRAERO, com 49%. Como os editais apresentaram como requisito técnico que o investidor privado tivesse experiência na movimentação anual de passageiros, formaram-se consórcios em que uma empresa privada brasileira se associou a um operador aeroportuário internacional (ANAC, 2012; ANAC, 2012a; ANAC 2012b).

## 2.2 TEORIA DAS DECISÕES E O APOIO ÀS DECISÕES

O processo de análise de decisão, conforme é um procedimento sistemático que possibilita transformar uma situação de difícil entendimento em um plano de ação por meio de uma sequência de etapas. Para ele, o centro deste processo se compõe de três dimensões: 1. A definição das alternativas que tem o tomador de decisão; 2. Os dados e informações críticos para análise das alternativas; e 3. As preferências que tem o tomador de decisão. Com relação às alternativas, se elas não forem facilmente percebidas, pode-se fazer uma reunião com pessoas relacionadas ao problema para fazer emergir estratégias para apoiar a decisão.

Dados e informações relevantes são tudo aquilo que ajuda a levar decisões a resultados. As preferências do tomador de decisão se apresentam em pelo menos três dimensões: 1. Valores que o tomador de decisão tem em relação a uma alternativa que se opõem às outras alternativas; 2. Resultados a curto prazo versus resultados a longo prazo; e 3. Riscos envolvidos em diferentes níveis de incerteza (HOWARD, 1988).

A incerteza é um elemento constante na racionalidade limitada dos indivíduos. A solução de problemas complexos não inclui qualquer fundamentação lógica. Pressupostos e regras de inferência como base para emergirem proposições normativas são incompatíveis com a racionalidade limitada do

ser humano. A escolha de uma alternativa para solução de um problema é baseada em fatos subjetivos como percepções, crenças, e disponibilidade de informações naquele momento. Na teoria da racionalidade limitada, escolhas relacionam-se às preferências do agente tomador de decisão e não à razão (SIMON, 1983 e SUDGEN, 1991). Em sistemas complexos, os agentes fazem o melhor possível diante da situação com a qual se deparam. A admissão deste comportamento satisfatório comprova a limitação dos agentes decisores (SIMON, 1999).

A subjetividade está presente na tomada de decisões e está relacionada aos sistemas de valores dos indivíduos. Ao incorporar os valores dos tomadores de decisão no processo de criação e avaliação das alternativas se estabelece a diferença entre o Apoio Multicritério à Decisão e métodos tradicionais de avaliação e decisão como uma Análise Custo-Benefício. As características de um determinado problema ou situação e a indicação de estratégias para seu encaminhamento passam pela construção conjunta dos atores deste problema ou situação. No “processo interativo de aprendizagem” emergem “chaves” que serão utilizados como instrumentos no processo de apoio à decisão. São, portanto, três os pilares do processo de apoio à decisão: a subjetividade, o construtivismo e a aprendizagem (BANA; COSTA, 1993, p. 17).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

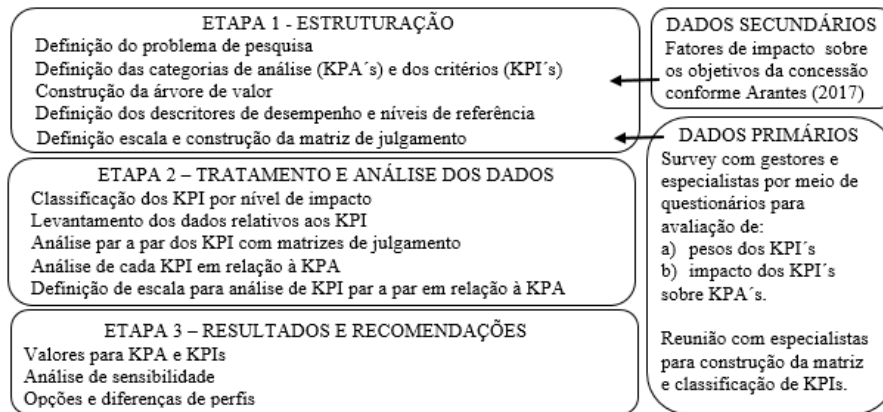
Foi realizado um estudo descritivo de natureza aplicada cujo objeto foi a concessão aeroportuária brasileira em sua segunda e terceira rodadas. A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MMAD) foi o instrumento adotado para a estruturação do estudo, esta metodologia está apoiada na metodologia MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique) desenvolvida por Bana e Costa *et al.* (2012) e rodada com o software M-MACBETH (BANA e COSTA *et al.*, 2015).

Esta metodologia orienta para a avaliação dos prós e contras de cada alternativa antes da tomada de decisão. Esta escolha se justifica pelos aspetos que o referido método considera e que são essenciais para a construção do modelo e análise dos dados. São eles: a subjetividade presente no processo de tomada de decisão; o construtivismo, uma vez que se utiliza a percepção (inclusive subjetiva) dos diversos atores envolvidos no processo brasileiro de concessão aeroportuária; e a aprendizagem e a aprendizagem que se faz ao longo do processo que, muito embora tenha etapas pré-definidas, dá ao gestor a liberdade de considerar as incertezas dos cenários socioeconômicos. A Figura 2 resume cada etapa e indica os instrumentos para a coleta de dados.

#### 3.1 MMAD – ETAPAS

Na primeira etapa da aplicação do MMAD estruturou-se a pesquisa a partir de resultados alcançados por Arantes (2017). Dentre estes resultados, estão fatores que comprometem o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da concessão aeroportuária brasileira considerando a modelagem adotada na segunda e terceira rodadas. O problema verificado é a possível dificuldade que o governo enfrentará na atração de novos investimentos para em futuras concessões. A aplicação do MMAD é feita nesta pesquisa para oferecer suporte para a tomada de decisão dos gestores públicos nas próximas rodadas de concessão.

**FIGURA 2 - Etapas seguidas e fontes de dados para a realização da pesquisa**



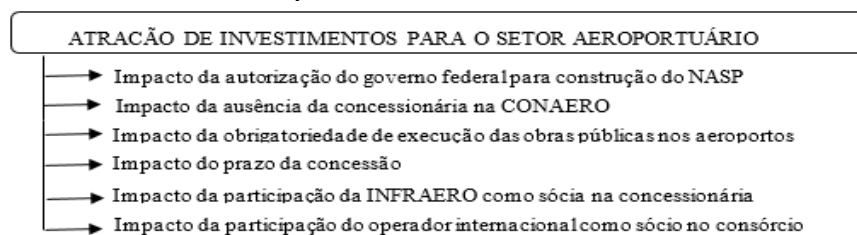
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os fatores que emergiram dos estudos de Arantes (2017) referem-se aos impactos nas seguintes dimensões: governança, contrato de concessão e estrutura da concessionária. Para a realização deste estudo, definiu-se inicialmente os critérios (KPI's) para cada uma destas dimensões que compõem o design estratégico da concessão aeroportuária brasileira na segunda e terceira rodadas.

### 3.2 MMAD – KPAs e KPIs

Com base em um dos objetivos da concessão aeroportuária brasileira, definiu-se uma *Key Performance Area* (KPA) para este estudo: “Atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro”. Com base nos resultados alcançados na pesquisa de Arantes (2017), definiram-se seis *Key Performance Indicators* (KPIs) para ajudar a estruturar o caminho a seguir nesta pesquisa e que será apresentado na sequência. Definidos o KPA e os KPIs construiu-se a árvore de valor apresentada na Figura 3.

**FIGURA 3 - Árvore de valor para o objetivo “atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro”**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### 3.3 MMAD – DESCRITORES DE DESEMPENHO

Na sequência, levantou-se dados para definir o nível de impacto de cada KPI. Para este levantamento, foram estabelecidos 3 descritores de desempenho para cada KPI. A definição dos descritores de desempenho foi feita a partir de diferentes fontes: os depoimentos dos entrevistados na pesquisa de Arantes (2017); informações disponíveis na internet a respeito de concessões realizadas no setor aeroportuário mundial; dados coletados em relatórios publicados pela INFRAERO e ANAC. Algumas destas fontes estão indicadas no Quadro 1 que resume os descritores e seus níveis de referência.

**QUADRO 1 -** Descritores de desempenho e níveis de referência

Nível	Característica do descritor	Observações
<b>Descritores de desempenho para "Autorização do governo federal para construção do NASP"</b>		
N3	Excelente	Não construção do NASP
N2		Autorização concedida para construção do NASP, obra ainda não iniciada em
N1	<i>Status quo</i>	Construção do NASP nos próximos 5 anos
<b>Descritores de desempenho para "Atuação de órgãos autônomos no aeroporto concedido"</b>		
N3	Excelente	Participação da concessionária na CONAERO
N2		Participação restrita da concessionária na CONAERO
N1	<i>Status quo</i>	Ausência da concessionária na CONAERO
<b>Descritores de desempenho para "Prazo da concessão"</b>		
N3	Excelente	Prazo de concessão de 45 anos
N2		Prazo de concessão de 37 anos (média entre o maior prazo de contrato e o sugerido em Arantes, 2017)
N1	<i>Status quo</i>	Prazo de concessão de 30 anos
<b>Descritores de desempenho para "Execução das obras do poder público nos aeroportos concedidos"</b>		
N3	Excelente	Conclusão das obras públicas nos aeroportos concedidos até o final de 2018
N2		Conclusão das obras públicas nos aeroportos nos próximos 5 anos
N1	<i>Status quo</i>	Não se tem previsão da conclusão das obras
<b>Descritores de desempenho para "Operador internacional sócio do investidor privado no consórcio"</b>		
N3	Excelente	25% média sugerida pelos entrevistados em Arantes (2017)
N2		17% participação no consórcio (média entre o contrato atual e a média sugerida Arantes, 2017)
N1	<i>Status quo</i>	10% participação no consórcio
<b>Descritores de desempenho para "INFRAERO sócia do consórcio privado"</b>		
N3	Excelente	INFRAERO deixa de ser sócia na concessionária (em Arantes, 2017)
N2		INFRAERO detém 15% de participação na sociedade (mínimo para manter as no Conselho)
N1	<i>Status quo</i>	INFRAERO detém 49% de participação na sociedade conforme contrato na segunda e terceira rodadas

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os níveis de referência definidos para esta pesquisa são: N1 (situação atual), N2 (nível intermediário) e N3 (nível desejado). Para avaliação de cada KPI, definiu-se uma escala com 6 níveis, conforme Quadro 2.

**QUADRO 2 –** Escala para análise de KPI par a par e composição da matriz de julgamento

Nível de avaliação Positivo	Valor atribuído	Nível de avaliação Negativo	Valor atribuído
Extremo (E)	6	Extremo (E)	-6
Muito forte (MF)	5	Muito forte (MF)	-5
Forte (F)	4	Forte (F)	-4
Moderado (M)	3	Moderado (M)	-3
Fraco (FR)	2	Fraco (FR)	-2
Muito fraco (MF)	1	Muito fraco (MF)	-1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### 3.4 MMAD – SURVEY

Uma *survey* foi aplicada para para avaliação de cada KPI considerando a escala pré-definida. A *survey* foi enviada por e-mail para 12 pessoas, dentre elas especialistas, gestores e pesquisadores do setor aeroportuário e aviação civil brasileira e no mundo que conhecessem o processo de concessão aeroportuária no Brasil. Solicitou-se aos respondentes duas análises: 1. Relação entre os fatores de



impacto e a atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro; e 2. Relação entre as estratégias de cada fator de impacto e a atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro.

A primeira análise realizada pelos respondentes foi intitulada: “Fatores de impacto sobre o objetivo da concessão”. Definiu-se o período de 2013 a 2017 para possibilitar a avaliação relativa aos primeiros 5 anos de concessão aeroportuária no Brasil. Orientou-se também para que os respondentes indicassem o peso (1 ou 2) que cada fator de impacto tem sobre a atração de investimentos.

Para a segunda análise: “Influências das estratégias de cada fator de impacto sobre a atração de investimentos” solicitou-se aos respondentes assinalar o nível de impacto de cada estratégia sobre a atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro. Para facilitar a análise, chamou-se os “descritores de desempenho” de “estratégias”.

**FIGURA 4 - Matrizes de julgamento para KPI 1 a KPI 6**

	AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS				MATRIZ DE JULGAMENTO			
	KPI 1	N3 e N1	N3 e N2	N2 e N1	KPI 1	N3	N2	N1
NASP	E1	-6	-6	0	N3		-3,3	-4,7
	E2	-5	-6	-3	N2			-1
	E3	-3	-1	0	N1			
	Média	-4,7	-3,3	-1				
OPERADOR	KPI 5	N3 e N1	N3 e N2	N2 e N1	KPI 5	N3	N2	N1
	E1	-5	-3	-2	N3		-2,7	-4,7
	E2	-5	-3	-4	N2			-2,3
	E3	-4	-2	-1	N1			
Média	-4,7	-2,7	-2,3					
CONAERO	KPI 2	N3 e N1	N3 e N2	N2 e N1	KPI 2	N3	N2	N1
	E1	-6	-3	-3	N3		-4	-5,7
	E2	-5	-5	-5	N2			-4
	E3	-6	-4	-4	N1			
Média	-5,7	-4	-4					
OBRAS	KPI 4	N3 e N1	N3 e N2	N2 e N1	KPI 4	N3	N2	N1
	E1	-6	-1	-6	N3		-1,3	-6
	E2	-6	-2	-6	N2			-6
	E3	-6	-1	-6	N1			
Média	-6	-1,3	-6					
INFRAERO	KPI 6	N3 e N1	N3 e N2	N2 e N1	KPI 6	N3	N2	N1
	E1	5	3	5	N3		3,3	4,7
	E2	4	3	4	N2			4,7
	E3	5	4	5	N1			
Média	4,7	3,3	4,7					
PRAZO	KPI 3	N3 e N1	N3 e N2	N2 e N1	KPI 3	N3	N2	N1
	E1	-6	-6	-3	N3		-4,7	-5,3
	E2	-6	-4	-4	N2			-2,7
	E3	-5	-4	-1	N1			
Média	-5,3	-4,7	-2,7					

Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

Com as respostas dos 7 questionários, construiu-se a matriz de julgamento de cada KPI. O resultado encontra-se na Figura 4.

### 3.5 MMAD – REUNIÕES COM ESPECIALISTAS

Foi realizada uma reunião com 3 especialistas do setor aeroportuário e aviação civil para avaliação da diferença entre os três níveis de referência (N1, N2 e N3) dos descritores de desempenho.

Usando a mesma escala, perguntou-se qual a possibilidade de: Passar de N3 para N1; Passar de N3 para N2; e Passar de N2 para N1.

Nos questionários aplicados, solicitou-se aos respondentes que indicassem o peso que cada KPI tem em relação à KPA. As respostas obtidas permitiram a classificação (KPI de maior impacto para KPI de menor impacto) apresentada na Figura 5. O desempenho entre os KPI 2, 4 e 5 foi feito também na reunião com os especialistas.

**FIGURA 5** - Classificação dos KPI por ordem de impacto sobre a atração de investimentos

PESO 1		CLASSIFICAÇÃO DOS KPI
KPI	NÚMERO DE RESPOSTAS (NR)	
3 - Prazo contrato	6	1° - KPI 1 - NASP 2° - KPI 5 - Operador Internacional 3° - KPI 2 - CONAERO 4° - KPI 4 - Obras públicas 5° - KPI 6 - INFRAERO 6° - KPI 3 - Prazo do contrato
6 - INFRAERO	5	
PESO 2		
1 - NASP	6	
2 - CONAERO	5	
4 - Obras públicas	5	
5 - Operador intl	5	

Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

A partir da classificação dos KPIs por nível de impacto em relação à KPA “atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro” e considerando a MPI, tem-se a análise de cada KPI em relação à KPA. Para tanto, elaborou-se o Quadro 3 com a média de impacto de cada KPI no período de 2013 a 2017 em relação à KPA conforme sinalizado pelos respondentes da *survey* aplicada.

**QUADRO 3** - Média de Impacto (MI) de cada KPI de 2013 a 2017 em relação à atração de investimentos

Período da avaliação	KPI 1 NASP	KPI 2 CONAERO	KPI 3 Prazo contrato	KPI4 Obras públicas	KPI 5 Operador Internacional	KPI 6 INFRAERO Sócia
2013	-0,67	-0,29	3,14	-0,29	2,57	0,29
2014	-0,67	-0,29	3,14	-0,57	2,43	0,14
2015	-1	-0,29	3,14	-1,14	2,14	-0,86
2016	-1,33	-0,14	3,14	-1,43	2,29	-0,57
2017	-1,33	-0,14	3,14	-1,57	1,14	-1,57

Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

### 3.6 MMAD – ORDEM DE RELEVÂNCIA DOS KPIS

**QUADRO 4** – MPI de cada KPI sobre o KPA

KPI por ordem de classificação	Percentual KPI em relação ao peso atribuído (KPI PESO)	MPI <sub>KPI</sub>
1° NASP	71,429%	2,57143
2° Operador internacional	63,157%	1,57886
3° CONAERO	63,057%	1,56686
4° Obras públicas	62,957%	1,55486
5° INFRAERO	37,143%	-1,54286
6° Prazo do contrato	28,571%	-2,57143

Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

A equação (Eq. 1) utilizada para se chegar às MI para cada KPI é a seguinte:

$$MI_{KPI/ano} = \frac{NR \text{ para Extremo} \times (-6) + NR \text{ para Muito Forte} \times (-5) + \dots + NR \text{ para Muito Forte} \times (5) + NR \text{ para Extremo} \times (6)}{NTR}$$

Onde:

MI = Média de Impacto

$KPI_n$  = KPI em análise

NR = Número de Respostas atribuídas

NTR = Número Total de Respondentes para o KPI em análise

Considerando a classificação dos KPI por ordem de impacto, foi construído o Quadro 4 com a Média Ponderada de Impacto (MPI) de cada KPI quando analisada em relação à KPA.

A equação (Eq. 2) utilizada para determinar a MPI dos KPIs ( $MPI_{KPI}$ ) foi a seguinte:

$$MI_{KPI/ano} = \frac{QN}{100} \times KPI_{peso} - QN$$

Onde: QN = Quantidade de Níveis da escala, tanto positivos quanto negativos, excluindo-se o nível Neutro

A equação (Eq. 3) utilizada para determinar o percentual do KPI ( $KPI_{PESO}$ ) em relação ao peso atribuído pelos respondentes da survey foi a seguinte:

$$KPI_{peso} = \left[ \frac{(NR_{PESO\ 1} \times 0,2 + NR_{PESO\ 2} \times 0,8)}{NTR} \right] \times 100$$

Onde:

$NR_{PESO\ 1}$  = Número de Respostas atribuídas ao KPI para peso 1

$NR_{PESO\ 2}$  = Número de Respostas atribuídas ao KPI para peso 2

NTR = Número Total de Respondentes

Nesta pesquisa, o número de respondentes para o KPI 1 foi 6. Para os demais KPI, foi 7 o número de respondentes. Um dos respondentes considerou que a autorização para a construção do NASP não foi concedida e optou por não atribuir valor a este KPI. Foi também realizada uma análise par a par de cada um dos KPI em relação à KPA. Considerando que a menor MPI foi -2,571 e a maior MPI foi 2,571 foi necessária a criação de sub níveis para a escala anteriormente utilizada entre os valores 1 e 3, conforme indica o Quadro 5.

**QUADRO 5** – Escala para análise de KPI par a par em relação à KPA

Avaliação positiva	Valor atribuído	Avaliação negativa	Valor atribuído
Moderado	3	Moderado	-3
Fraco-Moderado	> ou igual a 2,5	Fraco-Moderado	> ou igual a -2,5
Fraco	2	Fraco	-2
Muito Fraco - Fraco	> ou igual a 1,5	Muito Fraco - Fraco	> ou igual a -1,5
Muito Fraco	1	Muito Fraco	-1


Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

### 3.7 MMAD – MATRIZ DE PONDERAÇÃO GLOBAL

Considerando-se os valores das MPI de cada KPI já apresentados no Quadro 4, fez-se a análise par a par em relação à KPA considerando a classificação dos KPI. O resultado da análise é apresentado na Figura 6.



**FIGURA 6 - Análise de KPI par a par em relação à KPA**

	[ NASP ]	[ OPERADOR ]	[ CONAERO ]	[ OBRAS ]	[ INFRAERO ]	[ PRAZO ]	[ tudo inf. ]
[ NASP ]	nula	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	mt. fraca	frac-mod
[ OPERADOR ]		nula	nula	nula	mt. fraca	mt. fraca	mfrac-frac
[ CONAERO ]		nula	nula	nula	mt. fraca	mt. fraca	mfrac-frac
[ OBRAS ]		nula	nula	nula	mt. fraca	mt. fraca	mfrac-frac
[ INFRAERO ]					nula	mt. fraca	mfrac-frac
[ PRAZO ]						nula	frac-mod
[ tudo inf. ]							nula

Julgamentos consistentes

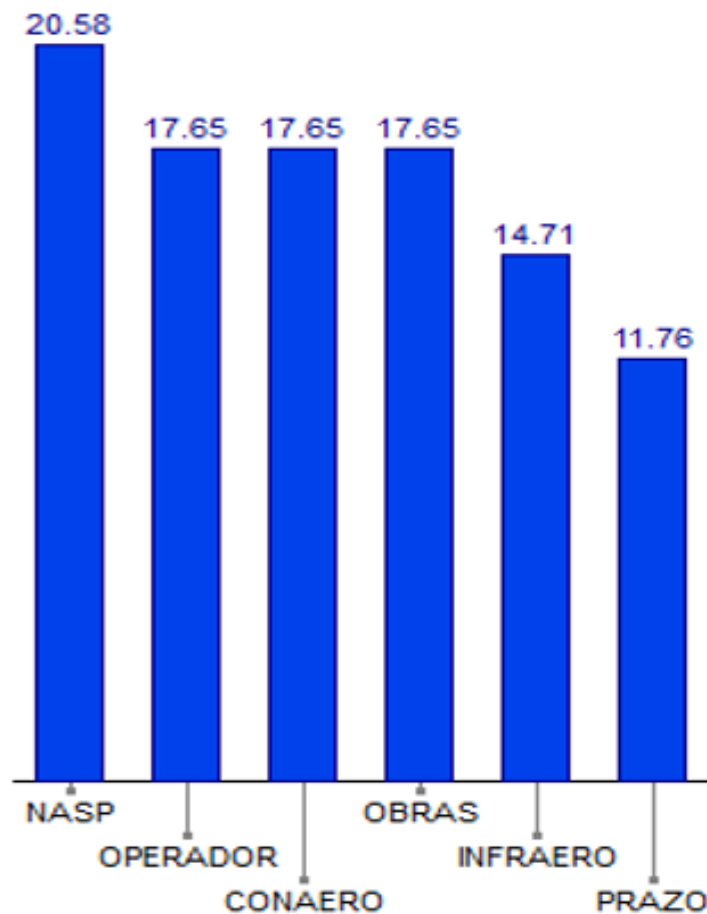
Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

### 3.8 MMAD – PESOS DOS KPIS

Foram gerados os pesos representados (Figura 7) conforme opinião dos especialistas.

O KPI “NASP” representa 20,58% no total dos KPIS considerados para esta pesquisa. A soma de todos os KPIS representa 100% do peso. Os valores apresentados relacionam-se ao peso que cada KPI tem no modelo analisado.

**FIGURA 7 – Representação dos pesos de cada KPI no total de 100%**



Fonte: Resultados da pesquisa (2018).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADO

### 4.1 VALORES PARA KPA E KPIS

Segundo a avaliação dos especialistas e considerando os pesos atribuídos para cada KPI, tem-se que com exceção do NASP, todos os demais critérios influenciam negativamente a KPA estudada. Esta avaliação se confirma observando a coluna “NASP” da Figura 8 em comparação às demais colunas atribuídas a cada KPI. A classificação da KPA para qualquer um dos anos em observação é bastante baixa, ou seja, 20,58% em 100%.

**FIGURA 8 -** Influência dos KPI sobre o KPA

Opções	Global	NASP	OPERADOR	CONAERO	OBRAS	INFRAERO	PRAZO
2013	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2014	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2015	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2016	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2017	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
[ tudo sup. ]	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
[ tudo inf. ]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pesos :		0.2058	0.1765	0.1765	0.1765	0.1471	0.1176

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Este valor 20,58% decorre da opinião dos especialistas que colocaram assim esta KPA no segundo nível de classificação mais baixo de entre as cinco classificações possíveis quanto à atratividade do investimento para o setor aeroportuário brasileiro entre 2013 e 2017 (Quadro 6).

**QUADRO 6:** Intervalos de classificação da KPA

Classificação	Intervalos (%)
Muito apoiado pelos decisores	$80 \leq KPA \leq 100$
Apoiado pelos decisores	$60 \leq KPA < 80$
Moderadamente apoiado pelos decisores	$40 \leq KPA < 60$
Fracamente apoiado pelos decisores	$20 \leq KPA < 40$
Não apoiado pelos decisores	$00 \leq KPA < 20$

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para esta KPA é necessária uma mudança de paradigma no que diz respeito aos critérios que influenciam negativamente a avaliação final. Para sustentar esta afirmação, apresenta-se na Figura 9 o resultado de um estudo de mudança de cenário de KPIs, indicando a mudança no resultado final de suas influências em relação à KPA estudada.

De acordo com a Figura 9 a classificação para o ano de 2018 é agora de 87,75 %, o que coloca a KPA no topo do Quadro 6.

**FIGURA 9 - Resultado da influência dos KPI sobre o KPA considerando mudança de paradigma na decisão**

Opções	Global	NASP	OPERADOR	CONAERO	OBRAS	INFRAERO	PRAZO
2013	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2014	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2015	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2016	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2017	20.58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2018	87.75	100.00	100.00	100.00	75.00	100.00	33.33
[ tudo sup. ]	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
[ tudo inf. ]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pesos :		0.2058	0.1765	0.1765	0.1765	0.1471	0.1176

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

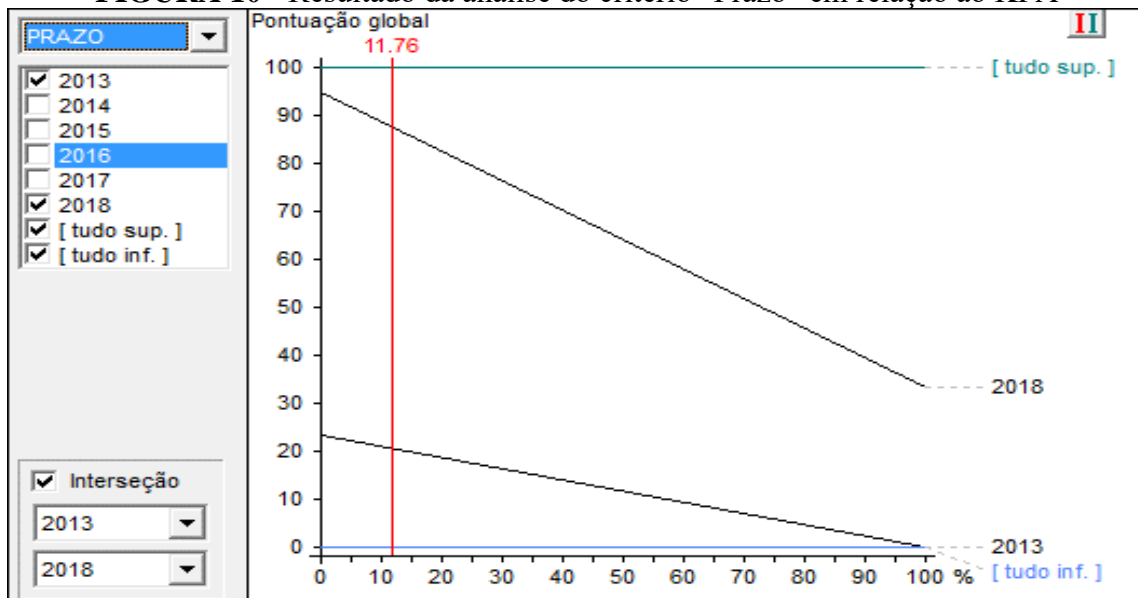
Esta análise oferece suporte para a tomada de decisão do gestor público em novas concessões a serem realizadas.

#### 4.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Análise de sensibilidade em relação ao peso do critério “NASP” para todos os anos em análise onde podemos verificar que o KPI “NASP” é indiferente ao peso. Isto significa dizer que independentemente do valor do peso atribuído a este critério, a classificação das opções de análise (anos 2013 a 2018) permanece inalterada.

A alteração do valor atribuído ao peso tem impacto na pontuação global em função da inclinação das retas das opções. Para os critérios “Prazo” e “Obras” a inclinação das retas é negativa o que implica que para um aumento de peso do critério exista uma diminuição da pontuação global conforme Figura 10. Vale ressaltar que esta figura diz respeito ao critério “Prazo”, mas se aplica também ao critério “Obras”.

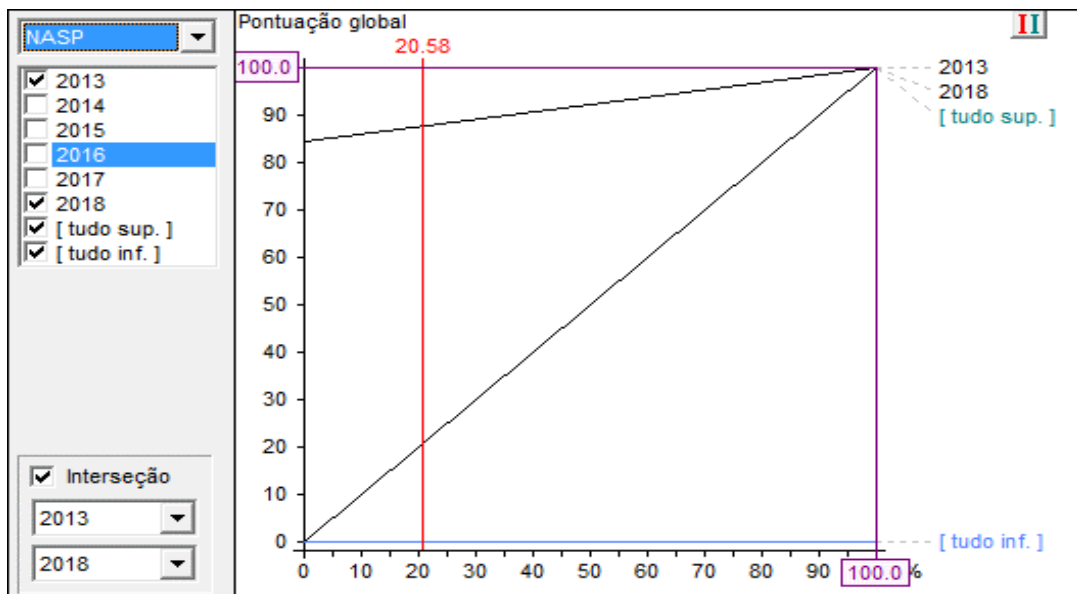
**FIGURA 10 - Resultado da análise do critério “Prazo” em relação ao KPA**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

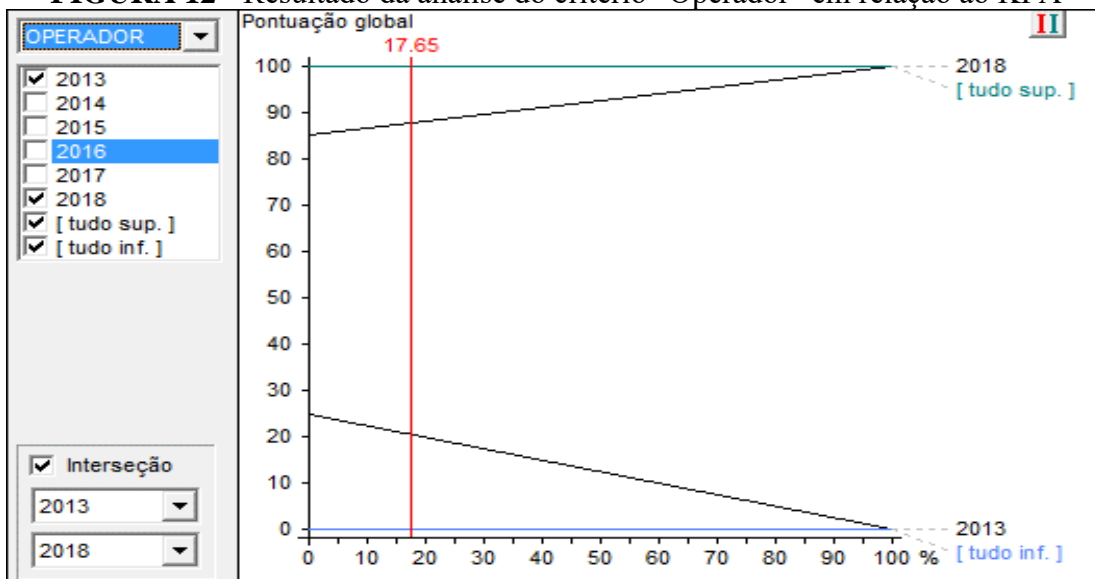
Para o critério “NASP” a inclinação das retas é positiva a o que implica que para um aumento de peso do critério exista um aumento da pontuação global conforme Figura 11.

**FIGURA 11 - Resultado da análise do critério “NASP” em relação ao KPA**



Para os critérios Operador, CONAERO e INFRAERO o aumento do peso implica um acréscimo da pontuação global para 2018 e um decréscimo da pontuação para todos os outros anos, conforme Figura 12. Esta figura diz respeito ao critério “Operador”, mas se aplica também ao critério “Obras”.

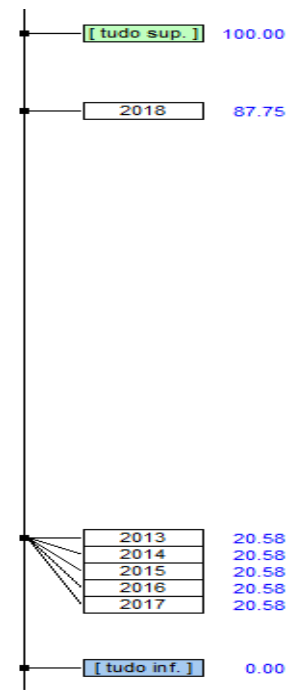
**FIGURA 12 - Resultado da análise do critério “Operador” em relação ao KPA**



### 4.3 OPÇÕES E DIFERENÇAS DE PERFIS

A Figura 13 apresenta a representação gráfica da tabela de performance balizada na parte inferior por zero e na parte superior por 100 permitindo observar as classificações globais obtidas e respectivas posições. Em 2018, obteve-se 87,75 pontos o que significa dizer que se trata do ano que obteve a melhor posição do período em análise. Os demais obtiveram 20,58 pontos, indicando um posicionamento bastante inferior a 2018.

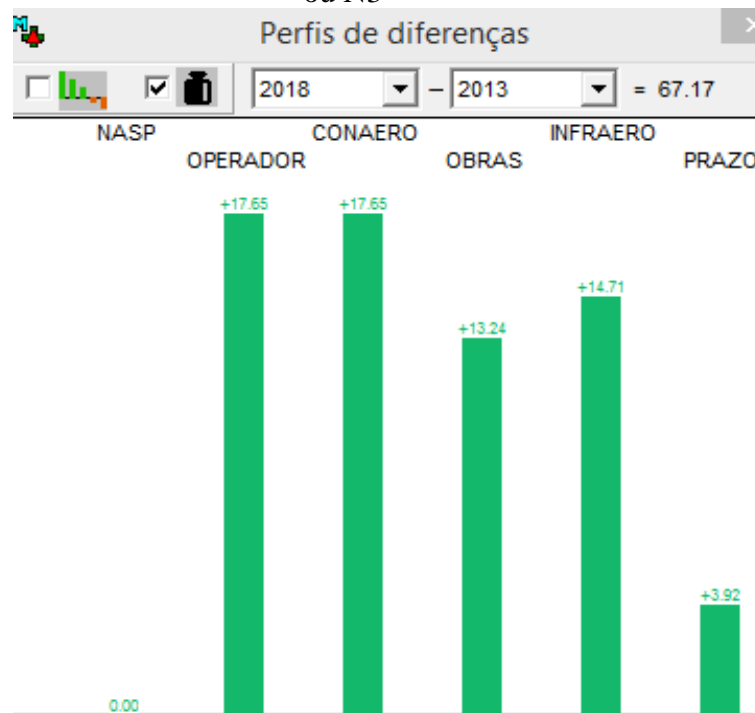
**FIGURA 13** - Termómetro Global, a representação gráfica da tabela de performance



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A Figura 14 indica o resultado da mudança do nível dos descritores de performance do *status quo* (N1) para os demais níveis, ou seja, N2 ou N3. A mudança em 2018 implica a mudança do status quo para um cenário mais positivo em relação à KPA. O critério NASP ficou em zero porque manteve-se N3. A conclusão a que se chega com a mudança de nível do descritor de performance é uma maior atratividade para investimentos no setor aeroportuário brasileiro.

**FIGURA 14** - Resultado da mudança do nível dos descritores de performance de N1 para N2 ou N3



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este modelo de análise permite afirmar, considerando a opinião dos especialistas, para a KPA em estudo (Atração de investimentos para o setor aeroportuário brasileiro) que a mudança de paradigma trará impactos positivos para a gestão do setor no Brasil. Esta mudança de paradigma se dá, portanto, não somente a partir do parecer de especialistas no setor aeroportuário brasileiro, mas também a partir de decisões políticas tomadas com base em um modelo de suporte como este apresentado no estudo. Podemos portanto afirmar que a mudança de paradigma será muito apoiada pelos especialistas/decisores do setor, contrariamente ao que acontece até à data.

Entre as limitações deste estudo pode-se citar a utilização de uma única KPA e a utilização de apenas três níveis de descritores de performance para cada KPI. Para futuras pesquisas, recomenda-se que se amplie a quantidade de KPAs e que se inclua mais níveis de descritores de performance para os KPIs possibilitando uma análise mais abrangente do tema pesquisado. Vale ressaltar que os resultados aqui apresentados se limitam à percepção dos gestores, pesquisadores e especialistas consultados.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a disponibilização do *software* M-MACBETH por parte da Bana Consulting, SA - <http://banaconsulting.com> e <http://m-macbeth.com/pt-pt/>

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. (2010). **Edital do Leilão no. 1/2010**: Concessão para construção parcial, manutenção e exploração do Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante. Recuperado em 06/06/2018 do <http://www.anac.gov.br/participacao-social/audiencias-e-consultas-publicas/audiencias/2010/aud21/minuta-de-edital-asga.pdf>.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. (2011). **Edital do Leilão no. 2/2011**: Concessão para ampliação, manutenção e exploração dos aeroportos internacionais de Brasília-Campinas-Guarulhos. Recuperado em 06/06/2018 do [http://www.jacoby.pro.br/novo/Edital\\_CA.pdf](http://www.jacoby.pro.br/novo/Edital_CA.pdf).
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. (2012). **Contrato de Concessão do Aeroporto Internacional de Guarulhos**. Recuperado em 04/05/2018 do <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/guarulhos/arquivos/contrato-de-concessao/contrato-gru>
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. (2012a). **Contrato de Concessão do Aeroporto Internacional de Viracopos**. Recuperado em 04/05/2018 <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/campinas/documentos-relacionados/contrato-de-concessao/contrato-vcp>.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. (2012b). **Contrato de Concessão do Aeroporto Internacional de Brasília**. Recuperado em 04/05/2018 do <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/jk/documentos->
- ARANTES, E. C. **O design estratégico da concessão aeroportuária no Brasil**. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Brasil, 267p. 2017.
- BALTAZAR, M. E., ROSA, T. e SILVA, J. Global decision support for airport performance and efficiency assessment. **Journal of Air Transport Management**, 2018.

BANA E COSTA, C. A. Três Convicções Fundamentais na Prática de Apoio à Decisão. **Pesquisa Operacional**. Vol. 13, no. 1, pp. 10-20, 1993.

BANA E COSTA, C. A., CORTE, J. M. DE; VANSNICK, J. C. MACBETH, Int. J. Inf. Technol. **Decis. Mak**, vol. 11, no. 2, pp. 359–387, 2012.

BANA E COSTA, C. A., CORTE, J. M. DE; VANSNICK, J. C. M-MACBETH Version 3.0.0 (beta). User's Guide. 2015.

CAMPOS NETO, C. A. S.; SOUZA, F. H. Aeroportos no Brasil: investimentos recentes, perspectivas e preocupações. **Diretoria de Estudos Setoriais**. Nota n. 5. Brasília: IPEA, 2011.

ENSSLIN, L., LACERDA, R. T. O., KRÜGER, A. C., CHAVES, L. C. Disclosure of the field performance evaluation in the public sector in international journals. **Revista Gestão, Finanças e Contabilidade**. maio/agosto, p. 75-99, v. 5, n. 3, p. 75-99, 2015.

HOWARD, R. A. Decision Analysis: Practice and Promise. **Management Science**, 34 (6), p. 679-695, 1998.

MAJONE, G. Do Estado Positivo ao Estado Regulador: Causas e Consequências da Mudança no Modo de Governança. In: **Regulação econômica e democracia: o debate europeu**. São Paulo: Editora Singular, 2006.

MCKINSEY & COMPANY. **Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil: Relatório Consolidado**. (1 ed.). Rio de Janeiro: McKinsey & Company, 2011.

SIMON, H. A. **Reason in Human Affairs**. Stanford: Stanford University Press, 1983.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. (3ª ed.) Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1999.

SUDGEN, R. Rational Choice: A Survey of Contributions from economics and Philosophy. **The Economic Journal**. 101 (407), p. 751-785. 1991.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Processo no TC 024.918/2014-8; **Relatório de auditoria operacional**. Qualidade de serviço nos aeroportos brasileiros; 2014. Disponível em [www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC\\_2210\\_35\\_15\\_P.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC_2210_35_15_P.doc). Acesso em 05/06/2018.

## CAPÍTULO 2

DOI 10.51360/zh420212-3-p-24-46

Percursos profissionais de professores com  
deficiência em uma rede municipal de ensino

**Autores:**

Aline Saldanha

Berenice Marie Ballande Romanelli



# PERCURSOS PROFISSIONAIS DE PROFESSORES COM DEFICIÊNCIA EM UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

Aline Saldanha <sup>1</sup>  
Berenice Marie Ballande Romanelli <sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta o percurso profissional e acadêmico de professores com deficiência de uma Rede Municipal de Ensino (RME) de uma unidade federativa do Brasil. O objetivo é conhecer as dificuldades, apoio e ajuda recebidos em sua qualificação profissional e prática laboral. A pesquisa se justifica pelo fato de permitir conhecer algumas ações que poderiam promover a capacitação e inclusão efetiva de pessoas com deficiência (PcDs) na sociedade e no setor público. Foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória e pesquisa de campo com análise de dados documentais e entrevista semiestruturada. Os resultados foram analisados a partir da Psicologia Social Comunitária relacionando com discussões referentes à Gestão Pública. Os resultados dos dados documentais mostram que estes professores somam uma porcentagem de 0,33% do total desta rede e as características do perfil são correspondentes aos demais docentes. Participaram da entrevista três professores com deficiência de uma rede municipal de ensino. As respostas indicam a importância do apoio psicossocial para a escolarização destes professores e no desenvolvimento do trabalho docente. Ainda que estejam inclusos, estes professores ainda sofrem preconceito, estigmatização e barreiras no ingresso e permanência no setor público. A legislação existente é importante para a inclusão, mas insuficiente sem ações em conjunto com a sociedade. É necessário aplicar ações que diminuam o preconceito, fortaleçam os grupos de apoio e promovam as adaptações necessárias para a plena participação social de PcDs. São necessários o desenvolvimento de novas políticas públicas e o aprimoramento das já existentes para a participação de PcDs na sociedade.

**Palavras-chave:** Pessoa com deficiência. Inclusão. Setor público.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o último Censo Demográfico (IBGE, 2010), em dados obtidos em auto declaração, o Brasil tem 45.606.048 de pessoas com algum tipo de deficiência, sendo que 190.393 encontram-se na cidade de Curitiba. Com relação ao trabalho, a População em Idade Ativa (PIA) com deficiência na capital paranaense representa 22,6% e a População Economicamente Ativa (PEA) contabiliza 19,0%, revelando a baixa inserção deste grupo populacional no mercado de trabalho. O setor público é a terceira classe de atividade econômica responsável pelos vínculos de trabalho formais das pessoas com deficiência (PcDs) em Curitiba: 354 pessoas com algum tipo de deficiência estão inseridas nas três esferas da Administração Pública em geral (DIEESE, 2014).

No Brasil, 61,6% das PcDs com 15 anos ou mais não têm acesso a qualquer tipo de educação formal ou possuem apenas o Ensino Fundamental incompleto e apenas 6,7% (3.055.605) das PcDs possuem o ensino Superior Completo (IBGE, 2010).

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão Pública e Especialista em Gestão Pública pelo do Instituto Federal do Paraná

<sup>2</sup> Professora da área de Psicologia do Instituto Federal do Paraná, mestre e doutora em Educação pela UFPR

As PcDs contam com dispositivos de lei que asseguram o direito ao trabalho, na área pública ou privada, com a Lei nº 8.213 de 1991, mais conhecida como Lei de Cotas; e o direito à Educação, constante na Declaração de Salamanca (ONU, 1994) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996). As estatísticas mostram as dificuldades e limitações enfrentadas pelas PcDs para sua inclusão na sociedade. Dentre os desafios enfrentados por esta população há a discriminação, falta de acesso a transporte e locomoção, ambientes de trabalho não adequados quanto à acessibilidade, desconfiança no desempenho do trabalho, conflitos de convivência e falta de educação formal e qualificação profissional (SHIMONO, 2008).

Neste trabalho é abordado o percurso profissional de professores com deficiência que atuam em uma rede municipal de ensino (RME) do Paraná. Considerando os dados apresentados anteriormente, este grupo apresenta um perfil incomum à maioria das PcDs, pois possui curso superior concluído e está inserido no mercado de trabalho, atuando no setor público, na educação básica ofertada por um município. Através dos depoimentos de suas histórias de vida, de qualificação profissional e das experiências no dia a dia de seu trabalho procura-se entender como se deu a qualificação profissional, identificar as dificuldades vivenciadas e o apoio ou ajuda recebida pelos professores com deficiência em suas trajetórias acadêmica e atividades laborais.

A pesquisa objetiva contribuir com a produção científica sobre a importância da inclusão de PcDs no serviço público, visto que há poucos trabalhos sobre o tema; reconhecer dificuldades e potencialidades da sociedade em relação às PcDs e, a partir destas informações, dar suporte ao aprimoramento de políticas públicas já existentes ou elaboração de nova legislação para a plena participação de PcDs na sociedade.

## 2 PCDs: CONSTRUÇÃO DE UMA CONCEPÇÃO ATRAVÉS DA TERMINOLOGIA

O percurso histórico das Pessoas com Deficiência (PcDs) evidencia qual a perspectiva da sociedade em relação a este grupo social. Na Antiguidade e na Roma antiga era comum o sacrifício das PcDs; na Idade Média, por influência católica, eram acolhidos e amparados. No início do século XX, PcDs eram segregados a instituições de caráter assistencialista mantidas pelo governo. Os primeiros registros de trabalho de PcDs são a partir das Revoluções Industrial (1760) e Francesa (1789) de forma pontual e individual (GARCIA, 2010). Este percurso histórico é dividido em quatro etapas: exclusão, segregação, integração e a inclusão.

Em cada etapa, a transição da nomenclatura da deficiência mudou, evidenciando mudanças na forma de vê-la e considerá-la. Os termos anteriormente usados carregavam valores e significados considerados corretos para sociedade, reproduzindo conceitos negativos e depreciativos às PcDs, decorrentes da falta de conhecimento e preconceitos. Exemplifica-se com os termos *retardado mental*, *incapacitado*, *inválido*, *aleijado*, *mongolóide*, *deficiente*, *excepcional*. Com a mudança de conceitos, a palavra utilizada é *Pessoa com Deficiência*, termo que busca a igualdade e dignidade demonstrando que a deficiência é apenas uma característica da pessoa, não há a intenção de escondê-la ou superestimá-la; e não é ela que definirá a capacidade ou o desempenho das PcDs (SASSAKI, 2003, a; SASSAKI, b, 2003).

Assim como a terminologia, a atual conceituação da deficiência evoluiu e hoje adota o conceito biopsicossocial, ou seja, a compreensão da deficiência vai além das consequências de se ter uma lesão, é também influenciada pelo ambiente em que se vive, pelo contexto cultural e comportamental frente à deficiência. (BUCHALLA e FARIAS, 2005).

A definição de Pessoa com Deficiência (PcD) encontra-se no artigo 2º da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência sob o nº 13.146 de 6 de julho de 2015, mais conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, tendo a seguinte redação:

Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

A deficiência é categorizada ou subdividida em física, auditiva, visual, mental e múltipla no artigo 4º, parágrafo 1º, incisos I, II, III, IV e V conforme Decreto nº 3298/1999, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e suas alterações pelo Decreto nº 5296/2004:

- a) deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplicia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
- b) deficiência auditiva: perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz;
- c) deficiência visual: cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;
- d) deficiência mental: funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:
  1. comunicação;
  2. cuidado pessoal;
  3. habilidades sociais;
  4. utilização dos recursos da comunidade;
  5. saúde e segurança;
  6. habilidades acadêmicas;
  7. lazer;
  8. trabalho;
  - 9) deficiência múltipla - associação de duas ou mais deficiências;

Considerando a deficiência como a obstrução a plena participação social em igualdade de condição com as demais pessoas por seus impedimentos, as legislações em vigor no Brasil buscam equalizar e garantir o acesso à direitos e benefícios respeitando as diferenças e, assim, aprimorando a inclusão de PcDs à sociedade.

## 2.1 DIREITOS, GARANTIAS E LEGISLAÇÃO

A Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988) no artigo 5º assegura a igualdade de todos os cidadãos brasileiros sem distinção de qualquer natureza. No artigo 7º, parágrafo XXXI proíbe a discriminação do trabalhador com deficiência, seja nos salários ou na admissão.

Referente à Educação; no capítulo III, artigo 208; a Carta Magna assegura o atendimento especializado às PcD, com preferência ao ensino regular e, também, aos mais elevados níveis de ensino, sempre respeitando as capacidades individuais. Endossando a CF, a lei nº 7853/89 e seu decreto regulamentar 3298/99 dispõem sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa portadora de Deficiência; o Decreto nº 5296/2004 promove a acessibilidade em meios de transporte, ambientes privados e públicos, programas habitacionais, etc., em consonância com as leis nº 10.048 e nº 10.098 de 2000. Em 2015, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, Lei nº 13.146 (BRASIL, 2015), em seu artigo 1º define:

É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos

direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania.

No provimento de vagas do setor público, a lei federal 8112/90 que institui o Regime Jurídico dos servidores da União e em seu artigo 5º, §2º assegura aos PcD's a reserva de até 20% das vagas<sup>1</sup> de concursos públicos federais para cargos de atribuição compatível à deficiência que apresentem.

## 2.2 PESSOA COM DEFICIÊNCIA E RECURSOS HUMANOS

Pesquisa<sup>2</sup> realizada pelas empresas Talento Incluir<sup>3</sup> e Vagas.com<sup>4</sup>, que entrevistou pessoas com deficiência e profissionais que atuam na área de Recursos Humanos (RH) ou de colocação de PcDs no mercado de trabalho do setor privado mostrou a percepção de profissionais de RH e de PcDs referente ao mercado de trabalho. Os resultados mostram que para os profissionais de RH, as dificuldades na contratação de PcDs são a falta de acessibilidade, falta de gestores aptos a lidar com PcDs e falta de capacitação dos candidatos com deficiência.

Segundo as percepções dos PcDs, a área de RH não está preparada para a contratação e os gestores devem ser melhor capacitados para atuar com PcDs. As maiores barreiras para inserção no mercado de trabalho são falta de oportunidades para seu perfil, baixos salários e falta de plano de carreira. A discriminação e o *bullying* também foram citados pelos entrevistados.

As conclusões encontradas mostram descompasso e desconhecimento entre os grupos entrevistados: enquanto o profissional com deficiência define sua maior dificuldade de inserção no trabalho aos desafios profissionais; as empresas citam a acessibilidade e a capacitação dos gestores. Em comum, os dois grupos citam a qualificação profissional como barreira a ser superada.

## 2.3 PSICOLOGIA SOCIAL COMUNITÁRIA

A Psicologia Social (PS) no Brasil e na América Latina foi influenciada pela vertente americana, caracterizada pelo pragmatismo, da adequação do indivíduo ao contexto social, permanecendo assim entre as décadas de 1950 a 1970 (LANE, 1981; LANE e CODO, 2012 e CORGOZINHO E SILVA, 2011). A partir da década de 1960, a PS passa a ser questionada quanto a sua eficácia na intervenção e mudança social. Durante a década de 1970, psicólogos brasileiros buscavam novas diretrizes para a PS que considerassem a realidade política e social do Brasil (CAMPOS, 2012; LANE, 2012).

A PS tem por objeto de estudo a relação sociedade e indivíduo no entendimento sócio-histórico; busca entender como os humanos inserem-se nesta dinâmica e atuam na mudança da sociedade. (LANE, 1981). Inicialmente nominada “psicologia comunitária”, termo usado desde a década de 1960 e consagrada na década de 1980, referia-se à atuação de psicólogos em comunidades carentes. Hoje, a Psicologia Social Comunitária (PSC) segundo Freitas (2012, p. 59): “utiliza-se do enquadre teórico da psicologia social, privilegiando o trabalho com os grupos, colaborando para a formação da consciência

<sup>1</sup> O Decreto nº 3298/99 (Regulamenta a Lei nº 7853/89 Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência) garante o percentual mínimo de 5% das vagas ofertadas em concurso público à PcDs.

<sup>2</sup> Os resultados da pesquisa foram cedidos pela empresa Talento Incluir através de solicitação por email pela pesquisadora.

<sup>3</sup> Empresa que atua na inserção de PcDs no mercado de trabalho, sediada cidade de São Paulo.

<sup>4</sup> Empresa de recrutamento e seleção em plataforma *online*.

crítica e para a construção de uma identidade social e individual orientadas por preceitos eticamente humanos.”

Destaca-se a importância do grupo social, pois é inserido nos grupos que o indivíduo se diferencia e/ou reconhece o outro; onde forma, mantém ou transforma sua identidade. No grupo o sujeito reconhece-se e reflete-se sobre a realidade onde vive, agindo de forma ordenada para a mudança (Lane, 2012).

## 2.4 LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO

Foi feito um levantamento na base de dados *Scientific Electronic Library Online - Scielo*<sup>1</sup> de artigos científicos sobre a inclusão de PcDs no mercado de trabalho no Brasil com as palavras de busca “pessoa com deficiência” e “mercado de trabalho” (Quadro 1). A pesquisa compreende artigos publicados de 2006 a 2016. Dos onze artigos encontrados, consideraram-se nove. **Um dos artigos foi** desconsiderado por ser exibido em duas línguas e um por ter sido investigado em países europeus. Em seis artigos o método de pesquisa utilizado foi a entrevista com PcDs, seus familiares, profissionais da área de recursos humanos, profissionais da área de saúde e responsáveis por instituições de apoio e inclusão.

Três artigos consistem em uma revisão, um deles revisou a legislação entre países, outro coletou informações em bases de busca de artigos e bibliografia acadêmica sobre o impacto da Política Nacional para Defesa da Pessoa Portadora de Deficiência no Brasil e o último analisou a interpretação histórica da deficiência ao longo do tempo. Os artigos foram publicados em revistas das áreas da Saúde, Educação Especial e Administração e a formação acadêmica dos autores é nas áreas de Saúde (Medicina, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Enfermagem e Psicologia), Administração (Ciências Econômicas e Ciência Contábeis) e Ciências Humanas (Assistência Social).

**QUADRO 1** - Revisão bibliográfica de artigos com os termos “pessoa com deficiência” e “mercado de trabalho”

Autoria	Resumo
Neves Silva, Prais e Silveira (2015)	Pesquisa qualitativa realizada no município de Belo Horizonte através de entrevistas com grupos focais com PcDS e seus familiares e atores importantes no processo de inclusão.
Lima e Jurdi (2014)	Pesquisa realizada através de entrevista/visita nas instituições que atendem PcDs relacionadas à inserção deste grupo no mercado de trabalho.
Bezerra e Vieira (2012)	Análise das práticas de recursos humanos em quatro empresas, sendo duas com fins lucrativos e duas filantrópicas, através de entrevistas com profissionais de recursos humanos de empresas e trabalhadores com deficiência intelectual.
Bittencourt e Fonseca (2011)	Entrevistas semiestruturadas com 12 pessoas com baixa visão encaminhadas pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) para reabilitação com o objetivo de identificar as expectativas de retorno ao trabalho.
Vasconcelos (2010)	Entrevistas com pessoas com deficiência, seus colegas de trabalho, profissionais de recursos humanos e dirigentes de empresas que contratam PcDs e análise das práticas inclusivas em Salvador, Bahia.
Oliveira, Goulart Junior e Fernandes (2009)	Análise e discussão de documentos legais do Brasil, Estados Unidos e União Europeia que promovem a inclusão de PcDs no mercado de trabalho.

<sup>1</sup> Endereço eletrônico da base de dados: <http://www.scielo.org/php/index.php>



França e Pagliuca (2009)	Entrevista com PcDs de uma cidade do nordeste do Brasil sobre seu entendimento quanto à inclusão social
França, Pagliuca e Baptista (2008)	Pesquisa em bases de dados e bibliografia acadêmica sobre o impacto da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência no Brasil
Carvalho Freitas e Marques (2007)	Análise histórica das principais interpretações da deficiência ao longo do tempo com ênfase à inclusão na sociedade e no trabalho.

Fonte: As autoras.

Os artigos foram classificados em categorias, podendo um mesmo artigo estar em mais de uma classe. As categorias são ‘Barreiras de Inclusão’ acerca das dificuldades encontradas pelas PcDs; ‘Políticas Públicas Inclusivas’ sobre a necessidade e/ou importância de políticas públicas na inclusão; e ‘Legislação e revisão’ acerca da legislação ou revisão bibliográfica sobre a deficiência.

A) Barreiras de Inclusão: Através da leitura dos artigos é possível identificar um conjunto de fatores interligados que marcam o processo de exclusão. O preconceito e o estereótipo em relação aos PcDs revelam o desconhecimento e descrédito quanto à capacidade laboral. A descrença pode partir da própria família ao tratar o deficiente de forma super protetora não permitindo que a PcD desenvolva interações sociais interferindo na atuação profissional e da própria sociedade com estereótipos acerca da deficiência. A falta de qualificação profissional e a baixa escolaridade levam o PcD a ser admitido nos cargos mais baixos da hierarquia da empresa com remuneração baixa. Para os deficientes que recebem o Benefício de Prestação Continuada (BPC); benefício de transferência de renda destinado aos idosos e deficientes que possuem renda per capita familiar de até um quarto de salário mínimo e que não possam participar plenamente da vida em sociedade; a garantia de seu recebimento torna-se um entrave à inclusão no mercado de trabalho, já que seu valor é igual ou superior ao que receberiam se trabalhassem (NEVES-SILVA, PRAIS E SILVEIRA, 2015; BEZERRA e VIEIRA, 2012; BITTENCOURT E FONSECA, 2011; VASCONCELOS, 2010; FRANÇA e PAGLIUCA, 2009; CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2007).

Por fim, as empresas e as práticas de recursos humanos ainda não sabem lidar com as necessidades de cada pessoa. Medidas como a flexibilização nas atribuições de cargos e supervisão para acompanhar o desempenho das funções das PcDs podem auxiliar a plena integração deste grupo, mas ainda não são adotados. Os interesses da empresa estão acima das adaptações que a deficiência demanda.

B) Políticas Públicas: As políticas públicas em favor da inclusão têm o objetivo de superar as dificuldades que limitam ou impedem a inclusão de deficientes no mercado de trabalho e incentivar a contratação. Percebem-se as implicações da falta de políticas públicas nas instituições que atuam com a colocação de deficientes no mercado de trabalho: não há definições de objetivos, padronização na forma de trabalho, apoio à capacitação profissional dos alunos com deficiência e falta articulação entre instituições e mercado de trabalho (LIMA e JURDI, 2014). As políticas públicas devem incentivar a contratação de PcDs pelas empresas privadas, a educação e a profissionalização de pessoas com deficiência (NEVES-SILVA, PRAIS E SILVEIRA, 2015; BEZERRA e VIEIRA, 2012; BITTENCOURT e FONSECA, 2011; VASCONCELOS, 2010).

C) Legislação: O Brasil elegeu a Lei de Cotas como política de inserção no mercado de trabalho das PcDs. Esta política ainda não alcançou seu objetivo. Esta situação exige uma reflexão sobre quais ações são necessárias para alcançá-las. (OLIVEIRA, GOULART JUNIOR e FERNANDES, 2009) A Política Nacional para a Defesa da Pessoa Portadora de Deficiência promoveu conquistas no campo da educação e trabalho e certa melhora nas relações sociais e na questão do estigma. (FRANÇA, PAGLIUCA e BAPTISTA, 2008). Em comparação com legislações dos EUA e da União Europeia, a lei brasileira não tem medidas de combate a discriminação contra deficientes. (OLIVEIRA, GOULART JUNIOR e FERNANDES, 2009).

Apesar dos artigos serem de áreas diferentes e a formação de seus autores serem distintas, os resultados a que chegam são muito semelhantes: revelam os processos de exclusão vividos pelas PcDs no nosso país, indicando um ciclo marcado pela baixa qualificação, pouco acesso à educação formal e à profissionalização e práticas de recursos humanos que ignoram as necessidades de cada PcD. Quando superam este ciclo, frequentemente atuam em cargos operacionais com baixa remuneração. O Benefício de Prestação Continuada (benefício de transferência de renda) tem, muitas vezes, valor igual ou superior ao salário recebido pelos PcDs. Embora a renda recebida seja importante para a proteção social do PcD, o recebimento do benefício pode desestimular sua inserção no mercado de trabalho, inibindo a busca por qualificação, tornando-se mais uma barreira à inclusão e realimentando o ciclo.

É notável que a inclusão efetiva de PcDs no mercado de trabalho exige uma mudança nas práticas do mercado de trabalho e ações governamentais com políticas públicas que promovam a educação e capacitação profissional (VASCONCELOS, 2010; BEZERRA e VIEIRA, 2012). A vivência em sociedade de PcDs diminui o estigma e o preconceito em relação aos PcDs (NEVES-SILVA, PRAIS E SILVEIRA, 2015; BITTENCOURT E FONSECA, 2011). É necessária uma avaliação das políticas adotadas até o momento para que a inclusão no mercado de trabalho seja efetivada. São necessários mais estudos que amparem ações e políticas de acesso aos deficientes no mercado de trabalho e sociedade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com análise de dados documentais e entrevista semiestruturada com três questões referentes às dificuldades em relação à deficiência no dia a dia do trabalho, o apoio ou ajuda recebida no dia a dia do trabalho e a sugestão do entrevistado para a inclusão de PcDs no setor público. Os resultados foram analisados a partir da Psicologia Social Comunitária relacionando com discussões referentes à Gestão Pública.

Com o objetivo de levantar o perfil dos professores com deficiência que atuam na RME, solicitou-se à Secretaria de Educação (SME) e à Secretaria de Recursos Humanos (SMRH) informações de profissionais do magistério que atuam na municipalidade em questão.

Os participantes da entrevista são três professores com deficiência, servidores públicos, atuantes na carreira do magistério em rede municipal de ensino. Procurou-se convidar professores com diferentes tipos de deficiências, idade e tempo de serviço público com o objetivo de obter as diferentes experiências do professor com deficiência. Inicialmente as pesquisadoras queriam entrevistar três professores com deficiências diferentes entre si, porém não obtiveram contato de professor com deficiência física. Um entrevistado ofereceu-se a conceder a entrevista quando soube da pesquisa. Este convidou outro professor com deficiência que conhecia. Ambos apresentam o mesmo tipo de deficiência e perfil semelhante. As pesquisadoras decidiram incluir os dois entrevistados à pesquisa por considerar importante as vivências e experiências de ambos e valorizar o interesse espontâneo do participante.

Solicitou-se autorização à Secretaria Municipal de Educação para que a pesquisadora pudesse fazer as entrevistas nas dependências das escolas onde os professores trabalham. A escolha de entrevistar os participantes na escola onde trabalham considerou o lugar já ser conhecido pelos entrevistados, garantindo o sigilo e a espontaneidade das respostas. Após a autorização, o primeiro contato para o convite à entrevista foi feito através das diretoras das unidades onde os professores trabalham. Explicou-se a pesquisa de forma breve e solicitou-se a intermediação entre professores e pesquisadora.

As diretoras fizeram o convite aos professores e, com a resposta afirmativa em conceder a entrevista, repassaram os números de telefones celulares para combinar dia e horário para a entrevista através do aplicativo de mensagens *Whatsapp*. A escolha do aplicativo facilitou o contato entre pesquisadora e entrevistados. A entrevistada que é surda tem dificuldades em entender a voz pelo telefone e através do aplicativo pôde usar a escrita para se comunicar. Os dois entrevistados cegos comunicavam-se através de mensagens de voz e, quando recebiam textos, utilizavam o leitor de telas para ouvir as mensagens. Os três entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes da pesquisa.

As entrevistas seguiram o roteiro semiestruturado de acordo com os objetivos da pesquisa, seguindo critérios éticos de uma pesquisa científica. As entrevistas foram áudio-gravadas e transcritas para a análise. A partir da transcrição das entrevistas, foram feitas diversas leituras das respostas dos entrevistados, seguidas de uma análise de conteúdo. As respostas foram classificadas em categorias de significado criadas *a posteriori*.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta rede municipal de ensino, em dados coletados em novembro de 2016, havia 10.756 profissionais do magistério, sendo 0,33% (35 servidores) com algum tipo de deficiência.

O número pequeno de servidores com deficiência que atuam nesta Rede de Ensino é reflexo da dificuldade de acesso à educação dos PcDs, no mercado de trabalho e no serviço público. Neste caso em específico, considera-se também que para a atuação como professor é exigida a apresentação de um diploma de graduação, reduzindo a pouquíssimos candidatos viáveis, visto que apenas 6,7% das PcDs possuem nível superior no Brasil.

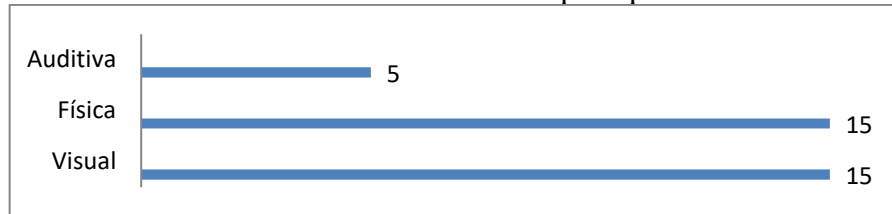
O número de professores com deficiência do gênero feminino soma 74% (26 mulheres), quanto ao gênero masculino são 26% (9 homens). A proporção de professores com deficiência do gênero masculino é superior ao número de docentes homens do total da rede que somam 4% (426 homens). Ambos os números condizem com a realidade brasileira, onde a cada 10 profissionais da Educação Básica, 8 são mulheres. A tendência de mulheres serem maioria nos anos iniciais de ensino é devido a questões históricas: a carreira do magistério ao longo do tempo foi relacionada às características femininas, como atenção e delicadeza (HARNIK, 2011).

Trinta e três servidores trabalham em escolas do município e dois em departamentos da Secretaria de Educação. Vinte e quatro professores atuam em Docência I (atendimento a alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental), dois em Educação Física e um em Matemática. Em caso de algum tipo de restrição laboral, a atuação do professor é definida de acordo com o laudo médico. O objetivo é permitir que a atividade laboral possa ser exercida resguardando a saúde do servidor. Em caso de restrições definitivas em relação às atribuições de seu cargo, o servidor tem sua atuação alterada para Assistência Pedagógica. Dos professores com deficiência, quatro tem sua atuação como Assistência Pedagógica. Não é definido se as restrições têm relação com a deficiência.

Para melhor interpretação dos dados documentais, as demais informações solicitadas à Rede Municipal de Ensino referentes à tipo de deficiência, titulação, faixa etária e tempo de atuação no cargo no município em questão serão apresentadas nos Gráficos de 1 a 4.



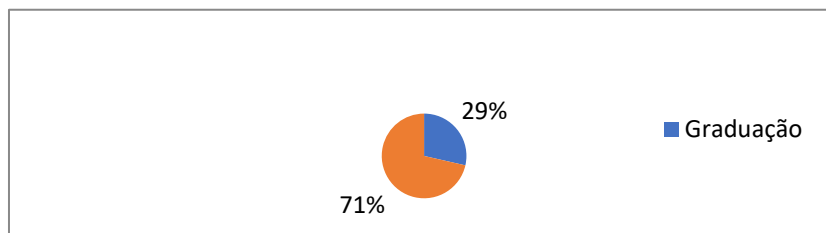
**GRÁFICO 1 - Professores com deficiência por tipo de deficiência**



Fonte: As autoras.

Considerando o tipo de deficiência, há igualmente 15 servidores que declaram ter deficiência Visual e Física e cinco (5) servidores apresentam deficiência auditiva.

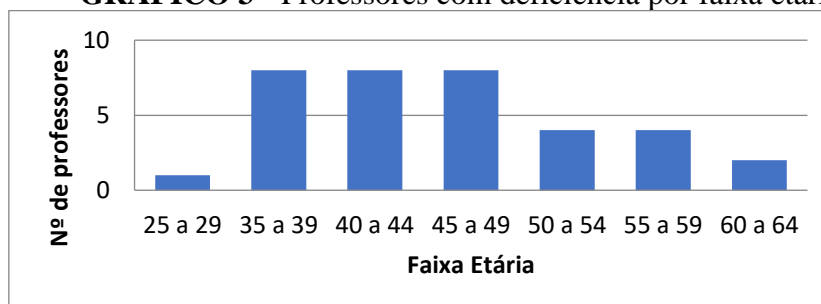
**GRÁFICO 2 - Professores com deficiência por titulação**



Fonte: As autoras.

Dentro do levantamento, solicitou-se a titulação. Dos 35 servidores com deficiência, 10 possuem Graduação, sendo esta a titulação exigida para o ingresso no quadro; e 25 possuem Especialização. A titulação dos servidores corresponde a característica desta Rede, onde a maioria dos servidores possui Especialização, sendo 68% dos docentes (7.319 pessoas) do total da rede.

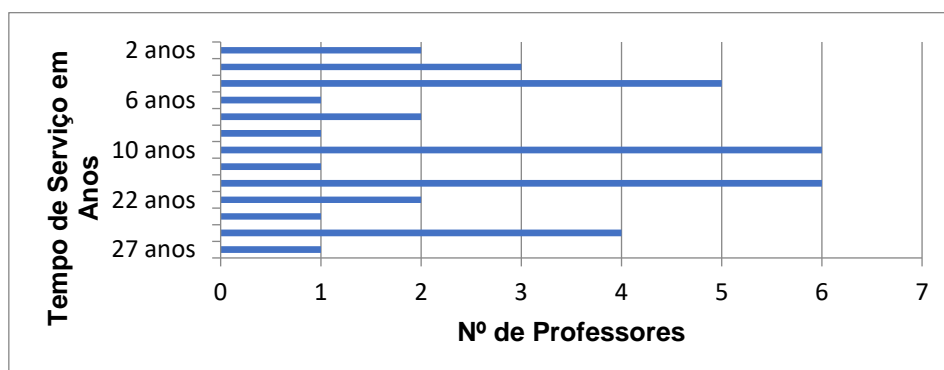
**GRÁFICO 3 - Professores com deficiência por faixa etária**



Fonte: As autoras.

Em relação à faixa etária, é proeminente a presença de professores com deficiência entre 35 a 49 anos, somando ao total 24 servidores. Atualmente, os professores podem aposentar-se a partir dos 50 anos e isso pode explicar a diminuição do número de servidores a partir desta idade.

**GRÁFICO 4 - Professores com deficiência por tempo no cargo**



Fonte: As autoras.

Em relação ao tempo de serviço, observa-se um maior número de servidores com 4, 10, 13 e 24 anos de carreira, e nas demais faixas há entre um e três servidores. Observa-se que não há regularidade entre as faixas de tempo de serviço. É importante lembrar que o Decreto nº 3298, que determina a porcentagem mínima de 5% das vagas em concurso público sejam destinadas à PcDs, é do ano de 1999. Isso pode explicar o aumento no ingresso de professores com deficiência nos últimos 18 anos e justifica a importância da legislação para o incentivo à inclusão. Porém, a legislação por si só não é capaz de incluir os PcDs no setor público, já que o ingresso depende da eliminação de barreiras de ordem social e comportamental, da equiparação de direitos e acesso à educação e profissionalização.

#### 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com o objetivo de garantir a o sigilo da identidade dos participantes, a pesquisadora solicitou que os entrevistados escolhessem nomes fictícios pelos quais eles seriam identificados na entrevista, sendo eles Mônica, Sílvia e Leonardo. Eles têm entre 35 e 40 anos e todos são casados. As instituições citadas nas entrevistas também foram substituídas por nomes fictícios.

Dois entrevistados são cegos e um é surdo. Mônica tinha 15 anos quando adquiriu meningite. A surdez é seqüela da doença, diagnosticada tardiamente. Sílvia já nasceu com glaucoma congênito, apresentava resíduo visual até os 19 anos. Ela recebeu transplante de córnea para tentar recuperar um pouco mais da visão, o que ocorreu por um tempo. O órgão acabou sendo rejeitado e Sílvia perdeu a visão por completo. Leonardo tem glaucoma congênito desde nascença. O glaucoma congênito é uma doença hereditária. Já, Sílvia não tem ninguém em sua família que apresente a doença, possivelmente o glaucoma manifestou-se por uma má formação durante a gestação.

A pesquisadora questionou os entrevistados quanto à terminologia a ser usada para tratar a deficiência. As autoras acolhem a opinião dos entrevistados e usará os termos definidos pelos professores quando tratar da deficiência. Para Sílvia e Leonardo é indiferente ser tratado como “deficiente visual” ou “cego”. Mônica adota o termo surdo.

Os três professores atuam no Ensino Fundamental. Sílvia e Leonardo em escola regular no atendimento de alunos que precisam de reforço em matemática. Mônica trabalha em escola de ensino especial no atendimento a alunos que necessitam de reabilitação auditiva, podendo apresentar outros tipos de deficiência que não a surdez.

Sílvia e Leonardo possuem 24 anos de trabalho nesta RME e Mônica tem 6 anos. Os três têm experiência anterior a esta em Educação Especial e no Ensino Regular. Sílvia e Leonardo atuam em período integral nesta rede; Mônica atua em duas redes municipais, uma em cada período. Na outra rede municipal, trabalha há 16 anos em escola especial com alunos surdos. (Quadro 2).

**QUADRO 2 - Caracterização dos participantes**

	<b>Mônica</b>	<b>Sílvia</b>	<b>Leonardo</b>
<b>Faixa etária</b>	Entre 35 e 40	Entre 45 e 50	Entre 45 e 50
<b>Deficiência</b>	Auditiva	Visual	Visual
<b>Idade que a deficiência se manifestou</b>	15 anos	Nascença, com resíduo visual até os 19 anos.	Nascença
<b>Etiologia da deficiência</b>	Meningite	Glaucoma congênito.	Glaucoma congênito

<b>Local de atuação</b>	Escola Municipal de Educação Especial	Escola de Ensino Regular	Escola de Ensino Regular
<b>Tempo de serviço na RME</b>	6 anos	24 anos	24 anos

Fonte: As autoras.

Os três entrevistados têm em comum a formação em magistério junto com o nível médio, curso superior completo; dois deles cursaram pedagogia e um cursou formação de professores em nível superior; e todos possuem dois cursos de especialização, sendo um deles em educação especial.

Leonardo teve o primeiro contato com a escolarização no hospital onde ficou internado em decorrência de cirurgia necessária pelo glaucoma. Depois deste período de internamento, ele foi matriculado na mesma escola que o irmão. A escola era regular com atendimento itinerante<sup>1</sup>, onde ele teve o primeiro contato com braile e soroban. O entrevistado permaneceu nesta escola até o primeiro ano do ensino fundamental e relata as dificuldades de ser deficiente visual em uma escola regular: “É muito difícil (...) vamos falar da década de 70 uma criança solitária na escola regular, era muito difícil. Não era essa realidade de hoje, que a gente vê deficientes nas ruas, que a gente vê a participação, era muito difícil” (LEONARDO).

A mudança social que vem ocorrendo nas últimas décadas através da inclusão pode ser notada quando Leonardo comenta a participação de PcDs na sociedade comparando sua infância com os dias atuais.

O início da alfabetização de Sílvia aconteceu através de seus pais de forma adaptada à sua deficiência, confeccionando as letras do alfabeto em cartolinas de papel em tamanho grande. A escola onde iniciou a escolarização formal era uma escola regular, onde permaneceu por 6 meses. Ela relata as dificuldades de acompanhar os colegas nas atividades, apesar das adaptações feitas por sua professora:

Eu comecei a ver que os meus colegas já estavam começando, além de desenhar, já estavam fazendo contorno das letras e eu não conseguia fazer isso, por mais que ela [a professora] se esforçasse, tentasse fazer adaptações curriculares (...) tinham poucos recursos na época também (SÍLVIA).

Quando seus pais tomaram conhecimento da existência de uma escola especial de tempo integral, onde era ofertada a escolarização e o atendimento especializado a alunos com deficiência visual, foi matriculada na instituição. Leonardo relata que sua mãe sempre quis que ele tivesse convivência com pessoas com a mesma deficiência que ele. Eles permaneceram na escola especial até completarem o ensino fundamental.

Mônica frequentou a escola regular do ensino fundamental até a conclusão do ensino médio com magistério. A perda da audição aconteceu quando ela estava no segundo ano do ensino médio, faltando ainda dois anos para concluí-lo. A surdez fez com que ela buscasse a instituição Azul<sup>2</sup> de atendimento especializado para surdos, onde aprendeu leitura labial para poder se comunicar.

Sílvia e Leonardo escolheram cursar o Magistério concomitantemente ao Ensino Médio. Neste período eles tiveram suas primeiras experiências profissionais através dos estágios obrigatórios, em instituições de atendimento aos deficientes visuais, inclusive naquelas em que eles haviam frequentado no ensino fundamental.

A escolha da profissão foi influenciada pela deficiência deles e de professores com deficiência que lhe deram aula.

<sup>1</sup> Professor especializado em educação especial que presta atendimento de apoio em escolas regulares que têm alunos com deficiência. No caso do entrevistado o atendimento ocorria a cada quinze dias.

<sup>2</sup> Instituição pública de ensino que oferta atendimento especializado e ensino fundamental ao surdo.

Se eu escolhi a profissão foi porque eu vi um igual fazendo diferente. Quando eu vi "professor", então eu pensei: "nossa, eu também posso ser professor". Isso para mim foi maravilhoso, foi um estímulo mesmo. Hoje eu tenho certeza que escolhi a profissão, porque conheci o professor X. E claro, os outros professores também que eu tive (LEONARDO).

A primeira escolha profissional de Sílvia foi jornalismo. Na época, ela fez pesquisas sobre a existência de profissionais com deficiência visual na área do jornalismo e não encontrou. Ela relata que à época não era comum a participação de PcDs nesta área:

Meu grande sonho era o jornalismo, mas aí eu fiz uma pesquisa, até pelo Brasil, comecei a investigar colegas com deficiência visual que fizeram jornalismo, e [não havia] nenhum na época, hoje já existem [deficientes visuais] jornalistas, que atuam como jornalistas em redação de jornal, até locutores de rádio, mas na época não, porque isso aí é muito recente (SÍLVIA).

Assim, a opção foi pelo curso de pedagogia, área que gostava e tinha experiência por ter cursado o magistério.

Mônica trabalhava como professora de uma turma de pré-escola em uma instituição particular, mas a surdez fez com que quase desistisse da atuação. Na Instituição Azul, teve a primeira oportunidade de lecionar após a surdez. As experiências que teve na instituição Azul e o apoio da psicóloga que a acompanhava a fizeram retomar a carreira como professora de educação especial.

As instituições públicas estiveram presentes na escolarização dos entrevistados. Sílvia, Leonardo e Mônica cursaram o ensino fundamental e tiveram atendimento especializado em instituições públicas. O ensino médio junto com o magistério foi cursado por Leonardo e Mônica também em instituição pública. Já, Sílvia cursou em instituição particular regular. Os atendimentos especializados pelos quais passaram eram ofertados por instituições públicas e, para os três entrevistados, foi onde iniciaram suas primeiras experiências profissionais na educação especial.

O primeiro contato dos entrevistados com a escolarização mostra a importância da família e dos professores para dar condições de acessibilidade aos conteúdos através da adaptação. Destaca-se o papel preponderante que as instituições especializadas tiveram na trajetória dos entrevistados e ainda são para muitas PcDs. Ainda que sofram críticas por suposta segregação, por muitas vezes, os serviços oferecidos neste espaço são os únicos de referência para muitas PcDs, é onde eles são acolhidos e entendidos por sua diferença.

Leonardo comenta a diferença na participação de PcDs na sociedade na década de 1970 com os dias atuais, confirmando a mudança social que vem ocorrendo nas últimas décadas através da inclusão. Este vem ganhando força no Brasil desde os anos 1990 através da reivindicação de PcDs ao acesso à educação como os demais cidadãos (PIETRO, 2006).

**QUADRO 3 - Nível de Ensino e tipo de instituição dos entrevistados**

	<b>Mônica</b>	<b>Sílvia</b>	<b>Leonardo</b>
Ensino Fundamental	Escola Regular	Breve período inicial em escola regular particular, posteriormente frequentou escola especial com atendimento especializado em instituição pública	Breve período inicial em escola regular particular, posteriormente frequentou escola especial com atendimento especializado em instituição pública
Ensino Médio e Magistério	Escola Regular Pública	Escola Regular particular	Escola Regular Pública
Ensino Superior	Instituição Particular	Instituição Pública	Instituição Particular
Especialização	Instituição Particular	Instituição Particular	Instituição Particular

Fonte: As autoras.

A inclusão avançou nas últimas décadas, porém os números do Censo Escolar de 2015 divulgado pelo Ministério da Educação (MEC) mostram que a permanência de alunos com deficiência do ensino fundamental ao ensino médio cai. O número de matrículas dos alunos com deficiência no ensino fundamental soma 2,9% do 1º ao 5º ano (primeiro ciclo); 1,8% do 6º ao 9º ano (segundo ciclo) e no ensino médio 0,8% (INSTITUTO UNIBANCO, 2016).

Para Lane (1981) as relações sociais que ocorrem na escola são determinadas pela estrutura já existente. Assim é imperativo que se adotem reformulações ao atendimento para a inclusão. Segundo Mittler (2003, p. 139) “as formas através das quais as escolas promovem a inclusão e previnem a exclusão constitui o cerne da qualidade de viver e aprender experimentado por todas as crianças.

O processo de escolha da profissão é influenciado por habilidades do sujeito e pelas condições sociais no qual se encontra (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2001). Para estes professores com deficiência as representações e participações (ou a falta delas) no grupo em que se está inserido influenciou em suas escolhas profissionais. O convívio com professores com deficiência foi o incentivo para que Leonardo seguisse na profissão de professor. Sílvia, ao contrário, não seguiu a carreira do jornalismo por não ter encontrado exemplos de cegos na profissão. Mônica inicialmente desistiu da carreira por entender que a deficiência seria um impeditivo ao trabalho. As experiências que teve no atendimento especializado ressignificaram o trabalho para ela, retomando a carreira docente.

#### 4.4 DIFICULDADES

As dificuldades relatadas pelos participantes em relação à deficiência se manifestam através de limitações à prática laboral e preconceito de colegas no trabalho.

Na prática laboral, Sílvia precisa adaptar a forma como repassa conteúdo aos alunos:

A relação com escola e deficiência talvez ela traga limitações, porque a gente tem que fazer adaptações para nós mesmos, adaptações que a criança não precisaria para ela, mas que nós; enquanto professores inclusivos; precisamos para nós, mas são adaptações que foram feitas ao longo do tempo e que foram descobertas, assim, no vestir a camisa da escola e no trabalho mesmo, no dia a dia em sala de aula (SÍLVIA).

As adaptações utilizadas hoje por Sílvia derivam de sua experiência em sala de aula e na troca de experiência com outros professores com deficiência. A adaptação dá autonomia aos professores com deficiência, porém em algumas atividades, Sílvia depende de terceiros:

A dificuldade maior em termos de trabalho é a questão, como eu disse das adaptações que você tem que fazer e que, muitas vezes, você depende de terceiro, por exemplo: se tenho que fazer uma colagem para poder fazer um alto-relevo em números para que eu possa trabalhar com as crianças: eu vou depender de um professor colega ou de alguém da família para poder fazer esse trabalho para mim, então é em termo de adaptações.

A gente conta, claro, com a colaboração do setor pedagógico, da coordenação, da direção, isso sem problema nenhum, mas, ainda é um..., não diria um impeditivo, mas uma dificuldade (SÍLVIA).

O relato demonstra a importância dos grupos sociais que estão no cotidiano do trabalho do professor com deficiência, sendo profissionais da área de educação (direção, setor pedagógico), professores/colegas ou mesmo familiares.

O preconceito é manifestado por colegas através da desconsideração e não reconhecimento do trabalho realizado por Sílvia:

Existe, existe sim. (...) Existe por parte, muitas vezes, de colegas, (...) por parte de direções, às vezes ele é muito velado, mas ele existe. (...) Aquela coisa de: “ah, você só trabalha com oito alunos”, “ah você faz tão pouquinho.

Têm algumas pessoas que não acreditam, muitas vezes, no trabalho que a gente realiza.

Mônica relata que em certas situações na convivência com os colegas a surdez é desconsiderada:

Em escola sempre tem os repasses [informativos]... Aí chegava e falava, falava. E eu só ficava sabendo o que realmente tinha acontecido, porque passava dias assim. Chegava o livro, o nome de todo mundo assinando que recebeu as informações do repasse que foi colocado. Daí o que eu fazia? Pegava o livro que era só dar o vistinho, eu pegava e ficava lendo tudo o que estava escrito lá. Até a inspetora, que tinha lá, ficava brava comigo: ‘você demora muito’, ‘mas eu preciso ler, porque eu não entendi nada do que ela falou (MÔNICA).

A pressão para que fizesse a leitura de forma mais rápida mostra que a equipe ignorou as necessidades de Mônica pela deficiência. Atitudes como essas expressam o preconceito e a exclusão que PcDs enfrentam no trabalho.

Até meados da década de 1960 a compreensão da deficiência baseava-se no modelo médico, em que a deficiência é considerada um problema individual e que a doença, lesão ou limitação é a razão da desigualdade. O modelo social da deficiência foi elaborado a partir do ativismo de PcDs na Inglaterra em contraposição ao modelo médico. No modelo social a responsável pela desigualdade a qual as PcDs enfrentam é a estrutura social, que não é preparada para lidar com a diversidade (BAMPI *et al.*, 2010; SANTOS, 2008). O entendimento de lesão e deficiência também é distinto, conforme Bampi *et al.* (2010):

(...) a lesão seria uma característica corporal, como seria o sexo ou a cor da pele, ao passo que deficiência seria o resultado da opressão e da discriminação sofrida pelas pessoas em função de uma sociedade que se organiza de maneira pouco sensível à diversidade. (...) deficiência é fenômeno sociológico e lesão é expressão biológica. O significado da lesão como deficiência é processo estritamente social.

Assim, a incumbência de incluir passa a ser tarefa da sociedade através de adaptações e ajustes necessários, por exemplo, na arquitetura da cidade para que possibilite acesso à escola, na flexibilização de atribuições de cargo para que possam desempenhar atividades laborais respeitando as potencialidades de cada indivíduo e ações de conscientização contra discriminação e preconceito em relação às PcDs.

Porém, o modelo médico ainda é recorrente ao tratar a deficiência. Conforme Garcia e Maia (2014, p. 398) "permanece até os dias atuais e traz dificuldades para o entendimento moderno de que pessoas com deficiência não são doentes e/ou incapazes."

Para Assmar, Jablonski e Rodrigues (1999) estereótipos e preconceito têm origem e manutenção pela sociedade e cultura e fazem parte das normas sociais. Estas definem pensamentos e comportamentos corretos que se esperam dos indivíduos e são aprendidas e passadas através das gerações pela família, igreja, publicidade, repassando conhecimentos, tradições e preconceito.

Segundo Lane (1981) as atividades comunitárias desenvolvem relações sociais através da comunicação e cooperação entre pessoas por meio de procedimentos educativos e preventivos, identificando entre si necessidades comuns para atingir um objetivo proposto.

Na convivência prática, o grupo social pode excluir e ter atitudes de preconceito provocando afastamento de PcDs, contrariando o atual movimento em favor à inclusão. Mas o mesmo grupo que exclui pode também apoiar, acolher e incluir. O incentivo ao apoio e ajuda de colegas de trabalho e PcDs promovem as interações sociais entre o grupo e diminui o estigma, o estereótipo e o preconceito além de promover o desenvolvimento mútuo e afirmação do outro como sujeito, justificando a relevância da inclusão de PcDs na sociedade. (MAZZOTTA e D’ANTINO, 2011)



## 4.5 APOIO, AJUDA E FAMÍLIA

Os entrevistados contam sobre o apoio e ajuda que receberam durante sua formação e atualmente para o desempenho de seu trabalho. Na formação a ajuda veio principalmente de seus familiares, mas também de amigos, colegas e seus professores. Para o desempenho no trabalho a ajuda vem de colegas de trabalho, alunos e familiares. Os entrevistados citam também profissionais de educação e saúde.

As primeiras noções de alfabetização de Sílvia foram através de seus pais, com alfabeto adaptado, já que ela tinha um pouco de resíduo visual. Durante o ensino médio, o magistério e a preparação em curso pré-vestibular, ela estudava através da gravação que seu pai fazia do conteúdo dos livros e apostilas e as revisões de trabalhos eram feitos por sua mãe.

Os pais e o irmão de Leonardo foram os grandes apoiadores. Sua mãe quis que ele estudasse com outros alunos com deficiência visual para que conhecesse seus limites e possibilidades.

Ela sempre quis que eu estudasse junto com pessoas com deficiência. Ela sempre achou que eu deveria conhecer os meus pares. (...) Então minha mãe sempre pensou: "não, você tem que conhecer pessoas iguais a você também. (...) Às vezes, a gente vê só o limite na gente. E a gente precisa do outro. O outro tem que funcionar como se fosse um espelho. A gente tem que olhar para o outro para se ver" (LEONARDO).

A perda da audição de Mônica aos 15 anos ocasionou revolta "Era ruim, porque eu estava acostumada a ouvir, era, digamos assim, normal, de repente, do nada, você está surda! Sem ouvir nada! Eu gritava, chorava, esperneava, (...) "como? como que foi perder alguma coisa assim, se eu já nasci ouvindo?". Foi bem... trágico, bem traumático" (MÔNICA).

O impacto à sua saúde mental levou-a procurar ajuda de psicólogo e psiquiatra. Após recuperar-se da meningite, ela não queria voltar à escola. A continuidade dos estudos foi exigência de sua mãe, que a acompanhava às aulas e teve a ajuda dos colegas da escola. Durante o curso superior, Mônica teve o apoio das colegas de turma para que pudesse acompanhar as aulas: Eu falei: "vocês me ajudam e a gente vai". (...) Panelinha, porque era eu e mais três. Então, a gente estava sempre junta, [fazia] trabalho juntas, fazia tudo junto (MÔNICA).

Sílvia conta que a participação dos alunos vai além da ajuda: é também parte da formação social das crianças e na inclusão social de pessoas com deficiência:

Eles adoram ajudar, não é? (...) E a gente mais ainda, sabe? Você sai para ir buscar aluno ou para fazer alguma coisa, até ir *no* banheiro, aí vem uma comitiva atrás de você: "quer ajuda, professora, quer ajuda?", saem uns cinco, seis, querendo ajudar você. (...)

A gente deixa, porque é uma forma de eles terem um contato, mesmo aqueles que não são nossos alunos, (...) formar aquele cidadão mais consciente, mais solidário, que possa ajudar na rua, (...) que tenha o conhecimento de como é guiar um deficiente visual, (...) porque eu acredito que um dos focos de você formar um cidadão mais consciente, mais solidário é justamente que eles tenham esse contato. Talvez eles nunca tenham esse contato com um deficiente visual lá na rua, mas eles têm aqui na escola (SÍLVIA).

A família é o primeiro grupo social em que o indivíduo tem contato, é responsável pela formação da identidade e intermediário na relação indivíduo e sociedade (REIS, 2012). A família tem papel fundamental para a inclusão, conforme Prais, Silva e Silveira (2015, p. 2553) "quando ela participa e acredita este processo é facilitado". É notável que a deficiência congênita que apresentam Sílvia e Leonardo demandou desde muito cedo o apoio de seus cuidadores e familiares nas interações sociais e na escolarização.

Para Ciampa (2012), a identidade é um fenômeno social; é o reconhecimento recíproco de indivíduos por determinado grupo social. Na trajetória de Leonardo, o desejo de sua mãe para que tivesse contato com outras crianças cegas objetiva justamente o reconhecimento e afirmação identitária



no grupo. A surdez de Mônica rompeu com a representação de sua identidade até então posta e reconhecida e, em consequência, ocasionou a revolta e a resistência em voltar aos estudos por sua nova condição.

A fala de Sílvia concorda com Mantoan (2003, p. 30): “a escola, para muitos alunos, é o único espaço de acesso aos conhecimentos. É o lugar que vai proporcionar-lhes condições de se desenvolverem e de se tornarem cidadãos, alguém com uma identidade sociocultural que lhes conferirá oportunidades de ser e viver dignamente (...) ensinam-se os alunos a valorizar a diferença pela convivência com seus pares”. A convivência de crianças e jovens com PcDs no ambiente escolar promove a aceitação da diversidade durante a formação da criança, a participação de pessoas com deficiência na sociedade e a aplicação dos conceitos de inclusão.

#### 4.6 SETOR PÚBLICO: INCLUSÃO DE PcDs

A pesquisadora questionou os entrevistados quanto a sugestões para a inclusão de PcDs no setor público. As respostas versaram sobre a atuação deles na educação especial e sobre a inclusão de PcDs no setor público. As respostas foram categorizadas em grupos referentes a Conhecimentos Específicos, Estrutura e Tecnologia e Escolas Especializadas, conforme esquema da FIGURA 1.

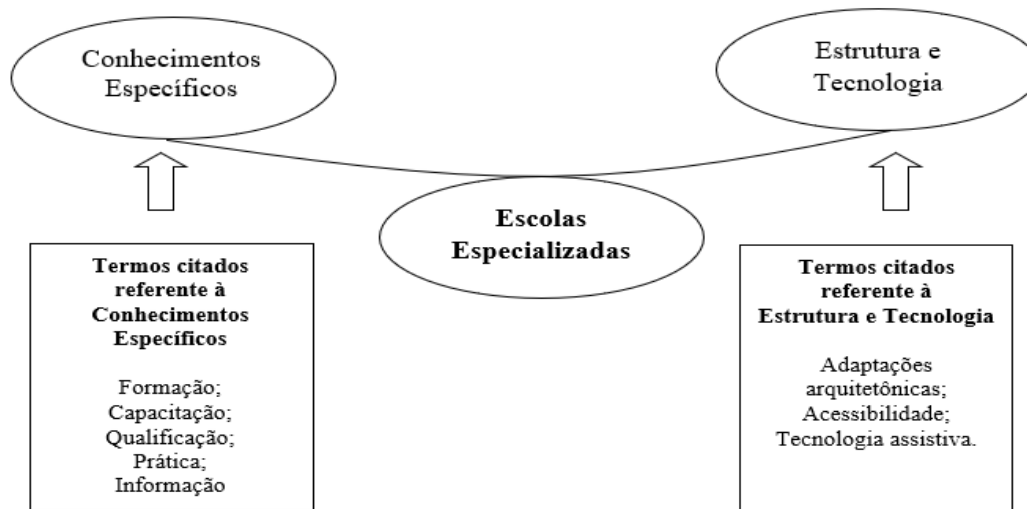
Na Figura 1 as categorias estão representadas dentro de elipses. As categorias Conhecimentos Específicos e Estrutura e Tecnologia estão representadas em retângulos e em seu interior estão relacionados os termos utilizados pelos entrevistados. Acima dos retângulos há setas que apontam para as elipses de suas categorias correspondentes.

Em Conhecimentos Específicos os entrevistados falaram sobre formação, capacitação, qualificação, prática e informação. Em Estrutura e Tecnologia citaram adaptações arquitetônicas, acessibilidade e tecnologia assistiva. O último item refere-se a Escolas Especializadas com estrutura específica para o atendimento.

O item Conhecimentos Específicos refere-se aos conhecimentos teóricos e práticos. O item Estrutura e Tecnologia alude aos materiais físicos. Conhecimentos teóricos e práticos junto aos materiais físicos são essenciais para o bom desempenho do trabalho do professor e o melhor atendimento ao aluno nas Escolas Especializadas, (terceiro item). Na figura os três itens são interligados e complementares e pode ser um exemplo de como a inclusão dos alunos pode ser promovida.

As respostas apresentadas tiveram dois focos: a inclusão de alunos com deficiência, abordada no item Escolas Especializadas; e a inclusão de PcDs como servidores públicos, nos itens Conhecimentos Específicos e Estrutura e Tecnologia.

**FIGURA 1** - Esquema de categorização e apresentação das respostas referentes à Inclusão no Setor público



Fonte: As autoras.

Todos os entrevistados citaram termos referentes a Conhecimentos Específicos. Estes termos referem-se a práticas e conhecimentos pedagógicos para a atuação docente e cursos de capacitação e formação continuada. Os entrevistados apontam para a necessidade de investir mais em cursos teóricos e práticos na área. Mônica atenta para a importância da prática:

Dá pra melhorar (...) muito na questão da oferta de mais cursos de mais qualificação para professores com deficiência (SÍLVIA). Falta muita informação (...) os professores deviam ter mais... mais prática e se fosse o caso, a prefeitura promovesse mais cursos exclusivos para quem está na educação especial (MÔNICA).

Sílvia aborda a tecnologia assistiva:

Dá para melhorar muito na questão da acessibilidade, (...) dá para melhorar muito na questão da tecnologia assistiva, por exemplo, a questão dos *netbooks* que nós temos nas escolas e que nós, enquanto deficientes visuais, não temos acesso porque os *netbooks* não aceitam os leitores de tela. Então dá para melhorar nesse sentido (SÍLVIA).

Leonardo destaca a “formação integral”. O termo não é claro se se trata de ensino em período integral ou de formação integral humana, como cidadão. O entrevistado dá ênfase ao papel do professor como promotor da cidadania do aluno:

Uma das sugestões é a formação. Todos os profissionais deveriam passar por um curso de formação de educação integral, de educação integral mesmo, de educação especial; ter conhecimento da deficiência, das limitações, mas também das potencialidades. (Leonardo)  
Porque a deficiência visual, eu costumo dizer sempre: ela é um limitador, porque ela é uma deficiência para algumas coisas, mas a deficiência não é limitadora para que você seja pessoa, para que você seja cidadão consciente, para que você seja politizado, para que você possa tomar suas próprias decisões, para que você possa participar efetivamente da sociedade (SÍLVIA).

A sugestão de Leonardo para promover a inclusão passa por escolas polo com atendimento especializado de referência, infraestrutura, profissional capacitado, materiais e acessibilidade:

Eu penso assim que nós tínhamos que ter escolas polos, entende? (...) escolas bem equipadas, que atendam bem o deficiente visual, que atendam com material, com recursos, recursos de acessibilidade, profissional bem informado. Acho que aí você alcançaria bem os objetivos, porque você precisa ser bem informado para ser incluído. (...)Se você é bem preparado é mais fácil você lidar com seus limites, com os limites dos outros (LEONARDO).

A partir de sua experiência pessoal, Leonardo julga que a inclusão é responsabilidade não apenas da escola, mas de toda a sociedade: “Minha inclusão não se fez apenas na escola, mas na

família, na igreja, nos passeios, na convivência diária com as pessoas, isso que é inclusão” (LEONARDO).

A inclusão do deficiente no setor público deve ser promovida com ações de incentivo para os professores com deficiência que vierem a ingressar no serviço público:

É uma constatação e até de reivindicação para as gerações futuras. Eu tenho 24 anos de escola. Tenho, provavelmente, um tempo curto aí de magistério pela frente, a gente não sabe, de acordo com a lei agora, mas e os que virão? E a geração futura? Nós temos jovens deficientes visuais que estão se formando professores e que, com certeza, vão prestar concurso público. Então para que essa geração tenha mais acesso e que tenha mais condição de desenvolver um trabalho de maior qualidade do que foi o nosso, do que é o nosso, e que a gente possa caminhar junto com quem enxerga (SÍLVIA).

O modelo dos concursos público também é observado por Mônica como dificuldade de ingresso ao serviço público. Neste concurso público do qual a entrevistada participou houve seis etapas: prova objetiva; prova dissertativa; prova de desenvolvimento didático, prova de títulos, avaliação psicológica e exame médico admissional e contou com interpretes aos candidatos que solicitaram. Na primeira etapa do concurso havia 11 candidatos surdos. Mônica foi a única a ser admitida. Ela conta que a maior dificuldade dos candidatos foi durante a prova dissertativa:

A maioria que reprovou, porque teve a prova dissertativa. A dissertativa é de você escrever, escrever, escrever. (...) Porque precisa ter o português fluente. Tem de escrever certo, escrever a norma gramatical do português.

Então, isso eu já sabia, até os 15 anos eu fui fluente no português. Agora, outros surdos, (quem) nasce surdo, vai para a escola especial, tem mais dificuldade de escrever, muita gente tem dificuldade de entender o que está escrito (MÔNICA).

Mônica conta outro episódio que ocorreu em uma outra rede municipal onde já trabalhava por meio de contrato a mais de um ano quando prestou concurso. Com a aprovação na prova escrita e didática ela foi convocada para o exame médico admissional. Ela foi considerada inapta no exame:

Cheguei para falar com o médico. Ele perguntou: ‘como que você é surda? Como que você fez essa prova do concurso? Como que você passou?’. Acho que ele ficou meio assim, duvidando, que alguém fez a prova para mim, ou facilitou para *mim* poder passar.

Aí ele começou a falar e eu não estava entendendo o que ele estava falando. Eu falei: ‘por favor, fala devagar, porque eu faço leitura labial eu não estou entendendo o que você está falando’. (...) ele tem que dar aquele atestado, quando eu olhei, assim, ele marcou um x bem grande, (...) “inapto”. Aí eu olhei assim: ‘mas, por quê? Porque o senhor colocou como inapta?’. Ele assim: ‘porque você é surda! Como que você vai trabalhar? Como que você vai trabalhar em uma escola sendo surda, não tem como’. [Ele] me deu aquele atestado, (...) cheguei em casa chorando” (MÔNICA).

Acompanhada da mãe, ela retornou ao médico e tentou a reconsideração para seu caso, sem sucesso:

Ele falou assim: ‘olha, eu coloquei inapta aqui, porque qualquer concurso que ela fizer, eles vão colocar ela como inapta no exame médico pré-admissional. Não tem como, não tem chance, não tem chance nenhuma de fazer concurso’. Eu perdi o chão, fiquei sem chão. Poxa, eu fiz, estudei tanto para alguém chegar e falar que não dá para eu trabalhar, que eu não tenho chance nenhuma, em concurso nenhum? (MÔNICA).

Após o fato, ela prestou serviços a esta rede até o final de seu contrato, sendo dispensada.

Sílvia conta que ao iniciar as atividades nesta rede não havia atuação definida para professores com deficiência visual em escolas regulares deste município. Ela e mais seis professores com deficiência aprovados no concurso público daquele ano reuniram-se com representantes da administração municipal da época para que pudessem definir sua atuação como servidores. Então, elaboraram um projeto de ensino de matemática para alunos do ensino regular utilizando o ábaco japonês. O projeto passou por ajustes e é aplicado ainda hoje. Esta situação mostra que a instituição

não teve preparo para receber os professores com deficiência, dividindo com eles a responsabilidade no desenvolvimento de projeto para sua atuação.

Nesta Rede, o provimento de professores que atuam em Educação Especial é feito através de cadastro interno com comprovação mínima de curso de especialização em Educação Especial. As falas dos entrevistados revelam que somente aspectos teóricos não são capazes de qualificar o professor para esta atuação. A complexa tarefa de conciliar teoria e prática às necessidades dos estudantes com deficiência revela que a falta de conhecimento em adaptar atividades conteúdos e procedimentos são entraves aos professores em lidar com a diversidade e a inclusão em sala de aula. (CARRARO, GOBBI e GREGUOL, 2013)

A Tecnologia Assistiva objetiva a autonomia, qualidade de vida, independência e inclusão social de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida (BRASIL, 2009). É uma importante ferramenta de apoio à inclusão, possibilitando acesso à informação e à capacitação.

Para Mantoan (2003) a inclusão requer a organização pedagógica objetivando o ensino para todos e não segregado, a garantia da aprendizagem no tempo que for necessário para o aluno e a formação e valorização do professor.

Os episódios narrados por Mônica são exemplos de que o setor público ainda não está preparado para receber PcDs. A flexibilização das etapas de admissão no concurso público, promoção e conhecimento das potencialidades e medidas de sensibilização aos colegas de trabalho podem promover a inserção de PcDs no setor público e, por consequência, na sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público assegura ações inclusivas em favor das PcDs através de legislações a fim de diminuir as barreiras que impedem a participação deste grupo na sociedade. Tomando como exemplo de setor público a rede objeto desta pesquisa e o levantamento do número de servidores professores com deficiência que atuam nesta rede municipal, que conta com 35 servidores, cabe o questionamento: qual o alcance das legislações para a inclusão?

Não cabe desmerecer qualquer lei de apoio às PcDs, pois ainda que não consigam alcançar a todos é apenas através delas que muitos dos PcDs conseguem acesso, por exemplo, à educação, ao trabalho, ao Benefício de Prestação Continuada etc. e, assim, melhoram sua subsistência e qualidade de vida através das prerrogativas garantidas por lei. Entretanto, os propósitos não são obtidos pelas barreiras ainda existentes ligadas ao comportamento e cultura, comprovadas nas falas dos entrevistados algumas das dificuldades citadas por Shimono (2008) como ambientes de trabalho sem acessibilidade, desconfiança no desempenho do trabalho, conflitos de convivência e discriminação.

Não existe modelo a ser aplicado para que se elimine as dificuldades, pois cada processo de inclusão é complexo e único. Porém, dar voz e conhecer a opinião dos servidores com deficiência sobre as dificuldades que enfrentam e quais sugestões podem ser adotadas para a superação das barreiras propicia o avanço dos processos de inclusão e o reconhecimento da importância da PcD no ambiente de trabalho. Fortalecer o envolvimento entre as pessoas com e sem deficiência valorizando a diferença entre os sujeitos promove a inclusão a partir da ação concreta, no convívio e descoberta dos limites e potencialidades entre as pessoas diminuindo o preconceito e o estigma.

As instituições de ensino especializado oportunizam aos PcDs reconhecimento mútuo entre seus iguais e aprendizado específico no entendimento de sua diferença sendo fundamental para a capacitação e formação de PcDs. A escola é o espaço social que dá chance à criança conhecer e aceitar o “diferente” através da relação entre PcDs e os alunos, provocando um processo de conscientização

onde a deficiência não é considerada limitante a participação social do indivíduo tornando natural o acesso e permanência deste grupo no ambiente escolar. O processo de conscientização alcança outros espaços sociais com a presença de PcDs. A presença no mercado de trabalho por exemplo, reforça o processo de identificação entre estes indivíduos reconhecendo semelhanças e diferenças, encorajando outros PcDs e mostrando que é possível ser incluído.

Assim, entende-se que a formação e trajetória dos professores com deficiência que participaram desse estudo mostram possibilidades de superação das barreiras, conhecimento das dificuldades enfrentadas e como elas são ultrapassadas através da ajuda vinda dos grupos de que participam (família, amigos e colegas de trabalho).

Sugere-se a realização de mais pesquisas que estudem as equipes de trabalho que os professores com deficiência têm contato no intuito de conhecer as opiniões e sugestões para a melhor convivência entre servidores, gestores das secretarias de educação e recursos sobre medidas que oportunizem a presença de PcDs no setor público.

## REFERÊNCIAS

- ASSMAR, E.M.L.; JABLONSKI, B.; RODRIGUES, A. **Psicologia Social**. 21ª Edição. Editora Vozes. Petrópolis, 1999.
- BAMPI, L. N. S.; GUILHEM, D.; ALVES, E. D. Modelo Social: uma nova abordagem para o tema deficiência. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. v. 18, n. 4. Ribeirão Preto, 2010.
- BERNARDES, L.C.G.; ARAÚJO, T.C.C.F. Deficiência, políticas públicas e bioética: percepção de gestores públicos e conselheiros de direitos. **Ciência e Saúde Coletiva**. v. 17, nº 9, p. 2435-2445, 2012.
- BEZERRA, S. S.; VIEIRA, M. M. F. Pessoa com deficiência intelectual: a nova "ralé" das organizações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 52, n. 2, p. 232-244. São Paulo, 2012.
- BITTENCOURT, Z. Z. L. C.; FONSECA, A. M. R. Percepções de pessoas com baixa visão sobre seu retorno ao mercado de trabalho. **Revista Paidéia** (Ribeirão Preto). v. 21, n. 49, p. 187-195, Ribeirão Preto, 2011.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. **Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia**, 13. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília (DF): Senado, 1988.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 13.146 de 6 de julho de 2015. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Brasília (DF). Senado Federal, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília (DF). Senado, 1996
- \_\_\_\_\_. **História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil**. Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Brasília, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Tecnologia Assistiva**. Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, Comitê de Ajudas Técnicas. Brasília, 2009.
- BUCHALLA, C. M.; FARIAS, N. A. Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde da Organização Mundial da Saúde: Conceitos Usos e Perspectivas. **Revista Brasileira Epidemiologia**. v. 8, n. 2, p. 187-193, São Paulo, 2005.



CAMPOS, R. H. F. (org.). LANE, S. T. M.; SAWAIA, B. B.; FREITAS, M. F. Q.; GUARESCHI, P. A.; NASCIUTTI, J. C. R.; VASCONCELOS, N. A.; CAMPOS, R. H. F. **Psicologia Social Comunitária: Da solidariedade à autonomia**. 17 ed. Editora Vozes. Petrópolis, 2012.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Revista Organização e Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78. Salvador, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Revista Organização e Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78. Salvador, 2007.

CLEMENTE, A. C.; SHIMONO, S. O. **Trabalho de pessoas com deficiência e lei de cotas: invisibilidade, resistência e qualidade da inclusão**. Edição dos autores. São Paulo, 2015.

DIEESE, PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho de Curitiba. **Observatório do Trabalho de Curitiba**. Curitiba, 2014.

DINIZ, D.; BARBOSA, L.; SANTOS, W. R. Deficiência, direitos humanos e justiça. **Revista Internacional de Direitos Humanos**. v. 6, n. 11. São Paulo, 2009.

FRANCA, I. S. X.; PAGLIUCA, L. M. F.; BAPTISTA, R. S. Política de inclusão do portador de deficiência: possibilidades e limites. **Revista Acta Paulista de Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 112-116. São Paulo, 2008.

FRANCA, I. S. X.; PAGLIUCA, L. M. F. Inclusão social da pessoa com deficiência: conquistas, desafios e implicações para a enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v. 43, n. 1, p. 178-185. São Paulo, 2009.

GARCIA, V. G. Características ocupacionais, nível de rendimentos e perfil social dos trabalhadores com deficiência no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho**. João Pessoa, 2013.

GARCIA, V. G. Pessoas com deficiência e o Mercado de Trabalho – Histórico e Contexto Contemporâneo. **Tese Doutorado**. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2010.

GARCIA, V. G.; MAIA, A. G. Características da participação das pessoas com deficiência e/ou limitação funcional no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos de População (online)**, v. 31, n. 2, p. 395-418. Rio de Janeiro, 2014.

GREGUOL, M.; GOBBI, E.; CARRARO, A. Formação de professores para a educação especial: uma discussão sobre os modelos brasileiro e italiano. **Revista Brasileira de Educação Especial**. v. 19, n. 3, p. 307-324, Marília, 2013.

HARNIK, S. **Brasil: 8 em 10 professores da educação básica são mulheres**. Disponível em <<https://educacao.uol.com.br/noticias/2011/03/03/brasil-8-em-10-professores-da-educacao-basica-sao-mulheres.htm>> Acesso em 19/03/2017.

IBGE. **Censo Demográfico 2010** – características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro, 2012.

INSTITUTO UNIBANCO. **Equidade: Inclusão aumenta, mas acesso ao ensino médio ainda é desafio**. Disponível em <http://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/15/>. Acesso em 29/05/2017.

LANE, S. T. M. **O que é Psicologia Social**. 1ª Edição. Editora Brasiliense. São Paulo, 1981.



LANE, S. T. M.; CODO, W. (orgs.). ANDERY, A. A.; NAFFAH, N.; CIAMPA, A. C.; CARONE, I.; LIBÂNEO, J. C.; REIS, J. R. T.; MIRANDA, M. G. **Psicologia Social: o homem em movimento**. Edição nº 14. Editora Brasiliense. São Paulo, 2012.

LIMA, L. B.; JURDI, A. P. S. Empregabilidade de pessoas com deficiência no município de Santos/SP: mapeamento de políticas públicas e práticas institucionais. **Revista Brasileira de Educação Especial**. v. 20, n. 4, p. 513-524. Marília, 2014.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** 1ª Edição. Editora Moderna. São Paulo, 2003.

MANTOAN, M. T. E.; PIETRO, R. G.; ARANTES, V. A. (Org.). **Inclusão Escolar: pontos e contrapontos**. Ed. Summus. São Paulo, 2006.

MAZZOTTA, M. J. S.; D'ANTINO, M. E. F. Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. **Revista Saúde e Sociedade**. v. 20, n. 2, p. 377-389. São Paulo, 2011.

MITTLER, P. **Educação Inclusiva: contextos sociais**. Editora Artmed. Porto Alegre, 2003.

NEPOMUCENO, M. F. **Lei de cotas em concursos públicos: a percepção e a concepção de deficiência das chefias, dos colegas de trabalho e das pessoas com deficiência**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São João Del Rei. São João Del Rei, 2013.

NEVES-SILVA, P.; PRAIS, F. G.; SILVEIRA, A. M. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v. 20, p. 2549-2558. Rio de Janeiro, 2015.

NEVES-SILVA, P.; PRAIS, F.; SILVEIRA, A. M. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v. 20, n. 8, p. 2549-2558. Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, M. A.; GOULART JUNIOR, E.; FERNANDES, J. M. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 15, n. 2, p. 219-232. Marília, 2009.

ONU. Declaração de Salamanca sobre princípios, política e práticas na área das necessidades educativas especiais. Salamanca, 1994. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139394por.pdf>. Acesso em 22/05/2017.

PAGAIME, A. **Pessoas com deficiência: concursos públicos e cotas**. Estudos em Avaliação Educacional, v. 21, n. 45, p. 127-144, Fundação Carlos Chagas. São Paulo, 2010.

PAGLIUCA, L. M. F.; PAGLIUCA, L. M. F.; MARIANO, M. R.; OLIVEIRA, P. M. P.; OLIVEIRA, M. G.; FRANÇA, I. S.; ALMEIDA, P. C. Repercussão de políticas públicas segundo análise das pessoas com deficiência. Escola Anna Nery. **Revista de Enfermagem** v. 19, n. 3, p. 498-504. Rio de Janeiro, 2015.

SANTOS, W. R. Pessoas com deficiência: nossa maior minoria. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**. v. 18, n. 3. Rio de Janeiro, 2008.

SASSAKI, R. K. (a) Como chamar as pessoas que tem deficiência? **Revista da Sociedade Brasileira de Ostomizados**, v. 1 n. 1. [S.I.], 2003, a. [Texto atualizado em 2009]. Disponível em <http://www.planetaeducacao.com.br/portal/artigo.asp?artigo=1855>. Acesso em 17/05/2016.

\_\_\_\_\_ (b) Terminologia sobre deficiência na era da Inclusão. **Revista Nacional de Reabilitação**. São Paulo, 2003.

SHIMONO, S. O. Educação e trabalho: caminhos da inclusão na perspectiva da pessoa com deficiência. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo. 2008.

SILVA, J. V.; CORGOZINHO, J. P. Atuação do psicólogo, SUAS/CRAS e Psicologia Social Comunitária: possíveis articulações. **Revista de Psicologia Social**. v. 23, n. spe, p. 12-21. Florianópolis, 2011.

TENENTE, L. **Total de alunos com deficiência em escolas comuns cresce 6 vezes em 10 anos**. Disponível em <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/total-de-alunos-especiais-em-escolas-comuns-cresce-6-vezes-em-10-anos.ghtml>>. Acesso em 28/05/2017.

VASCONCELOS, F. D. O trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão no mercado de trabalho de Salvador, Bahia. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 121, p. 41-52. São Paulo, 2010.

## CAPÍTULO 3

DOI 10.51360/zh420212-3-p-47-54

Assédio moral no ambiente de trabalho: o papel do RH no combate dos efeitos negativos

**Autores:**

Maria Elisa dos Santos

Luciano José Pires

Humberto Stadler

## ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: O PAPEL DO RH NO COMBATE DOS EFEITOS NEGATIVOS

Maria Elisa dos Santos <sup>1</sup>

Luciano José Pires <sup>2</sup>

Humberto Stadler <sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo consiste na análise do dano moral advindo das relações de trabalho, especificamente dos profissionais de nível gerencial que sofrem assédio moral de subordinados. Muito embora o dano moral não seja um assunto inédito a ser abordado, o tema em questão se mostra atual e envolvente, devido a sua grande ocorrência na sociedade contemporânea. Durante sua vida, o homem procura construir um patrimônio muito maior do que aquele constituído de bens materiais, buscando a construção de um patrimônio de caráter moral, o qual representa a essência do próprio ser humano. Esse patrimônio consiste na sua honra, dignidade, reputação, imagem e só ao longo da vida humana é adquirido, subsistindo mesmo após a morte. Assim, diante da constante evolução da humanidade, com o aumento das relações intersubjetivas, o dano à esfera moral da pessoa passou a ser cada vez mais frequente, tomando-se imprescindível seu devido reconhecimento, visto que ocorre com frequência no âmbito trabalhista. O tema em questão, devido a sua grande complexidade, é objeto de extensa discussão, deixando de ser questão exclusiva de Direito trabalhista e passando a se relacionar com as demais áreas, inclusive interesse de estudo da psicologia organizacional e Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** Dano Moral. Recursos Humanos. Liderança.

### 1 INTRODUÇÃO

O assédio moral nas relações de trabalho é tão antigo quanto comum. Sendo assim, acredita-se que profissionais que exercem cargos de gerência sofram assédio moral de um subordinado ou grupo. Nos dias atuais, o assédio moral nas relações de trabalho tem sido amplamente estudado por se tratar de uma grave modalidade de “destruição psíquica” causada por um indivíduo e/ou grupo a outro indivíduo.

Porém, por se tratar de um conceito razoavelmente recente se faz necessário aprofundar os conhecimentos a fim de se elucidar como acontece o assédio moral e por quê, e como os setores de recursos humanos das empresas, podem contribuir na eliminação do assédio moral no ambiente de trabalho?

Para tal, o presente estudo vem ao encontro das necessidades detectadas, preenchendo ou acrescentando com novas perspectivas este método de violência psíquica e para tal, teve como principal objetivo abordar a contribuição do setor recursos humanos no combate da prática do assédio moral no ambiente laboral por parte de lideranças.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração - maria.e.santos0707@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção e Gestão Empresarial; Especialista em Educação e Logística; Bacharel em Administração. coordenacaopos@facet.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade León. stadlerplatano@uol.com.br

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A saúde mental no trabalho constitui uma problemática bastante ampla dentro das organizações, mas, contraditoriamente, bastante negligenciada. O sofrimento mental resulta, na visão de Dejours (1992), da organização do trabalho. Este autor designa por organização do trabalho “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc. (DEJOURS, 1992, p. 25)”.

Nesse sentido muitos são os transtornos e patologias associadas ao trabalho e a sua organização, porém uma modalidade de abuso vem recebendo destaque por se tratar de uma violência “velada”. O assédio moral, segundo Gosdal e Soboll (2009) o termo tem outras definições tais como *mobbing*, *bullying*, *harassment* ou violência psicológica. A interpretação de Hirigoyen (2008) sobre o assunto revela que a destruição moral sempre existiu seja no ambiente familiar, no ambiente de trabalho, escola e vida social.

Assédio moral segundo Nasser: “um processo grave e extremo de violência psicológica, que acontece de maneira continuada e repetitiva no contexto de trabalho e que produz efeito de humilhação, ofensa e constrangimento (NASSER, 2015, p. 23). No cotidiano organizacional este processo aparece no uso crônico de práticas insistentes, perturbadoras, rudes e hostis, que se efetivam por ação ou omissão (isolamento), concretizados em gestos, palavras (escritas ou faladas) e comportamentos ou procedimentos explícitos, camuflados ou silenciosos (NASSER, 2015). No quadro 1 observa-se o fenômeno em seus diferentes lugares:

**QUADRO 1 – Assédio Moral quanto ao tipo ou lugar**

<b>1. Assédio no trabalho</b>	Foco no ambiente de trabalho.
<b>2. Assédio relâmpago</b>	É mais raro. Em curto prazo, o assediador se toma de implicância com o alvo, faz-lhe acusações, forja provas contra ele e consegue seu afastamento.
<b>3. Assédio religioso</b>	Vários funcionários contra alguém de religião diferente, fazendo piadas, isolando-o e/ou forçando-o a converter-se.
<b>4. Assédio urbano</b>	Entre vizinhos, ou entre moradores e síndico (não confundir com desentendimentos ocasionais).
<b>5. Assédio na família</b>	Em geral, dentro da grande família (entre primos, cunhados, nora e sogra, inclusive entre pais e filhos). Pode ter início na empresa, quando o negócio é tocado pela família, numa disputa de cargos, herança, ações, patrimônio.
<b>6. Assédio entre países</b>	Alguns países contra o povo de um país, ou um país contra vários outros.
<b>7. Assédio entre empresas</b>	Ultrapassa os limites da concorrência, mas ainda é mais chamado de concorrência e é tido como normal - uma ou mais empresas se juntam para levar a empresa-alvo à falência.
<b>8. Ranquismo</b>	Abuso de poder por questão de ordem social (os mais bem posicionados, ou com maior status social, sobre os demais abaixo deles); violência praticada por criaturas ou povos esnobes e excessivamente seletivos sobre os mais pobres.

Fonte: Parreira (2007, p. 37).

Conforme pode ser verificado no quadro 1, o assédio moral pode ser vivenciado em todos os âmbitos onde os indivíduos estão inseridos. Visualizando-se o fenômeno no âmbito do trabalho, o qual será objeto deste estudo, em épocas onde havia muita oferta de trabalho as pessoas que sofriam abuso buscavam em outros empregos a solução para o problema.

Porém, atualmente a escassez do trabalho e a competitividade fizeram com que as pessoas se agarrassem ao seu emprego em detrimento da sua saúde física e/ou mental. Vale ressaltar ainda que, “um dos fatores que mais contribui para a disseminação do assédio moral nas empresas é o fato de,

por sua natureza, ser difícil prová-lo, pois são situações, no mais das vezes, muito sutis (CARBONARO, SILVA e COLETO, 2020, p. 15).

Sendo assim, costuma-se dizer que o assédio moral no trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, como salienta Freitas (2001). Porém, a autora descreve que foi a partir da década de 1990, com os estudos de Heyns Leymann na Suécia, que o fenômeno foi identificado como destrutivo do ambiente de trabalho por implicar uma série de consequências tais como queda na produtividade e o absenteísmo, por exemplo, devido aos danos psicológicos envolvidos.

Em sua dissertação de mestrado Barreto (2003) ouviu 2.072 pessoas, das quais 42% declararam ter sofrido repetidas humilhações no trabalho e que muitas destas continuaram sofrendo após terem saído dos respectivos trabalhos, denotando a gravidade dos danos sofridos.

Segundo Leymann (1996) psicólogo do trabalho e um dos pioneiros a discutir o assunto:

Assédio moral é a deliberada degradação das condições de trabalho, por meio do estabelecimento de comunicações antiéticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, com reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura (LEYMANN, 1996, p. 40).

No mesmo sentido Freitas (2007) assume que:

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que visa a diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS, 2007, p. 56)

Os tipos de assédio moral são bastante diversificados. No quadro 2 observa-se esquema ilustrativo quanto à origem do assédio moral.

**QUADRO 2 – Assédio Moral quanto à origem partindo de quem inicia**

1. Assédio moral vertical pode ser:	
<b>Vertical descendente</b>	É o mais comum, do chefe para o funcionário.
<b>Vertical ascendente</b>	Praticado do funcionário contra o chefe (em geral, é coletivo: vários funcionários perseguem um chefe).
<b>2. Horizontal</b>	Praticado entre pessoas da mesma posição, ou posições semelhantes.
<b>3. Coletivo</b>	Vários contra um (ex: vários alunos contra um professor, vários artistas contra um artista novato ou contra um diretor, vários vendedores contra aquele que está ultrapassando metas); às vezes, costuma ser chamado "consenso"...
<b>4. Indireto (ou à distância)</b>	Quando o chefe, para não ser descoberto, manipula outros funcionários para que persigam o alvo em seu lugar (o chefe é o mandante); assim, seu comportamento fique menos evidente.

Fonte: Parreira (2007, p. 37).

No quadro 2 pode-se verificar o grau de origem de quem realiza o assédio. Um indivíduo pode aproveitar sua posição hierárquica privilegiada dentro da organização para praticar este abuso, neste caso caracterizando o modelo clássico de assédio moral. Em outras palavras, como salienta Robbins: “o binômio empregado-supervisor caracteriza melhor uma relação desigual de poder, em que o poder da posição dá ao supervisor a capacidade de recompensar ou coagir” (ROBINS, 2008, p. 255).

Nesses e em outros casos de assédio (horizontal, por exemplo) as vítimas geralmente apresentam mais qualidades do que imaginam ter e os agressores selecionam aquilo que a vítima possui de mais atraente, competente, popular ou bem-sucedida (PARREIRA, 2007). Nesse sentido, Hirigoyen (2008, p. 152) diz que “a vítima, enquanto tal, é inocente do crime pelo qual vai pagar. No entanto, mesmo as testemunhas da agressão desconfiam dela.”



As formas de assédio moral sofrido por um indivíduo que ocupa cargos de liderança (por exemplo, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores) remetem a forma de liderança do mesmo. Mas afinal o que é liderança? Quais suas características? Quais os tipos de liderança?

Hunter (2004) define que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (p. 25). Partindo-se desse conceito Charan e Bossidy (2005) estabelecem sete comportamentos essenciais para um líder, são eles:

- Conhecer seu pessoal e a empresa;
- Insistir no realismo;
- Estabelecer metas e prioridades claras;
- Concluir o que foi planejado;
- Recompensar quem faz;
- Ampliar as habilidades das pessoas pela orientação;
- Conhecer a si mesmo.

Entretanto, de acordo com Silva: “influem no poder de liderança de um administrador pelo menos três fatores: posição hierárquica, competências e personalidade” (p. 80) como observadas no quadro 4. Ainda segundo o autor além dessas influências a liderança baseia-se no “prestígio pessoal do administrador e na aceitação pelos dirigidos ou subordinados” (SILVA, 2007, p. 80).

Em termos práticos, um mesmo líder poderá utilizar os três estilos de acordo com a situação na qual se encontra, considerando a atitude e até mesmo a opinião dos subordinados em relação a determinadas tarefas. A principal problemática é justamente saber quando aplicar um dos três estilos, dentro de algumas circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Adair (2000) enfatiza outra linha de liderança com foco no grupo. Esta abordagem de grupo, por assim dizer, ressalta a liderança em termos de funções as quais acatam as necessidades do grupo. A liderança envolve três variáveis: o líder, a situação e o grupo. Os grupos de trabalho são diferentes assim como os indivíduos são diferentes. Entretanto, após se juntarem desenvolvem uma personalidade de grupo.

A personalidade do grupo gera necessidades em comum para o grupo e essa necessidade pode se manifestar como assédio moral ao superior hierárquico. Em última análise, o assédio moral sofrido por pessoas que exercem cargos de liderança envolve a forma de liderar, a dinâmica do grupo e os atores – vítima e agressor.

## 2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL

É fundamental que haja um clima organizacional adequado para amenizar a problemática do assédio moral, pois, na conjuntura empresarial contemporânea, a preocupação em melhorar o desempenho organizacional, gerencial está na maioria das empresas, devido a toda competitividade econômica em que nos encontramos.

A pesquisa de clima organizacional transformou-se em uma importante ferramenta para que as empresas monitorem as percepções das pessoas no trabalho. É importante conhecer o que funciona ou não na organização e que a partir dos resultados obtidos, se possam tomar ações para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida dos funcionários.

Clima organizacional é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa (DAVIS, 1983, p. 127).

A relevância das pessoas nas organizações é algo inquestionável, pois clientes bem atendidos, serviços prestados com qualidade e realização de resultados dependem de uma força de trabalho produtiva e motivada. Não se pode solicitar esses níveis de motivação aos trabalhadores sem atender suas expectativas na situação de trabalho. Portanto, para manter os clientes externos satisfeitos, temos que antes descobrir como anda a satisfação do público interno.

O estudo empírico de Carbonaro, Silva e Coletto (2020), aplicado ao setor bancário brasileiro, ressalta que: “não há uma legislação específica em âmbito nacional acerca do assédio moral e, não obstante os sindicatos promoverem ações de conscientização dentro das instituições financeiras, o assédio moral ainda ocorre mais intensamente na atividade bancária do que nos demais setores” (CARBONARO, SILVA e COLETO, 2020, p. 1).

A desinformação é um fator causal nas situações de assédio moral no âmbito empresarial na atualidade, pois a falta de preparo dos gestores na condução de atividades relacionadas à gestão de pessoas, faz com que sejam infringidas regras, normas e condutas, que nem sempre são expressas de maneira formal, mas que enfraquecem os laços entre empresa e colaboradores, causando danos à imagem da empresa e conseqüentemente à competitividade junto aos seus mercados (GOMES *et al.*, 2018).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o alcance do objetivo deste artigo que visou discutir a influência do assédio moral no clima organizacional e qualidade de vida do trabalhador, foi realizado um estudo de natureza bibliográfica. A pesquisa bibliográfica enfocou em um estudo embasado em metodologia leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa e dessa forma buscou contribuir para o processo de síntese e vários autores citados no decorrer do trabalho.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permitiu um amplo alcance de informações, além de possibilitar a utilização de dados diversificados em publicações auxiliando na construção e melhor definição do quadro conceitual que envolveu o objeto que se propôs. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa científica embasada na revisão literária não foi apenas uma repetição do que já foi dito ou escrito sobre o tema, mas, sim, proporcionou o exame de um assunto sob novo enfoque ou abordagem, chegando à conclusões inovadoras sobre o assédio moral no trabalho.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A temática do assédio moral na área organizacional vem progredindo paulatinamente a nível mundial. Mas, no contexto brasileiro, tal assunto não é inovador, pois, sempre existiram problemas desta natureza nas relações laborais. No percurso histórico da relação de trabalho, as relações de dominação sempre demonstraram poder por parte de líderes.

No entanto, o enfoque nesse artigo é caracterizado com maior veemência pelas relações que envolvem o ambiente de trabalho por suas particularidades sociais nas relações entre liderança e

funcionário. Nesta perspectiva, estão envolvidas questões relacionadas ao abuso nas relações entre chefia e subordinado, e o assédio moral cometido contra liderança, sendo que este pode ocorrer em várias posições hierárquicas.

O assédio moral como demonstra na pesquisa realizada, é um problema vivenciado nas empresas brasileiras, e a solução para essa situação, é a proposta de uma metodologia embasada em clima organizacional favorável, ou seja, estudar e aprimorar as características do ser humano que podem influenciar as relações interpessoais dentro de uma organização e que podem ser trabalho pelo setor de recursos humanos.

Os profissionais de recursos humanos devem conhecer e reconhecer a existência das diversas modalidades de assédio moral e atuar ativamente nesse problema, criando e assegurando o cumprimento de normas regulamentadoras que ajudem a inibir esta prática, oferecer consultoria aos líderes na resolução de problemas na equipe, estimulando o bom relacionamento entre todos os profissionais e promover o respeito à diversidade e à dignidade do ser humano, garantir oportunidades para o crescimento profissional, estes são alguns exemplos de estratégias que as empresas apoiadas pelos recursos humanos podem atuar para salvaguardar e fortalecer a reputação e a imagem da organização.

As relações interpessoais são objeto de discussão e pesquisas contínuas e podem fornecer dados que evidenciem que certas características pessoais somadas à cultura da empresa podem favorecer um ambiente de trabalho mais agradável, contudo poderá agregar para os profissionais de recursos humanos, para psicólogos organizacionais, e para a gestão das pessoas, metodologia e referencial teórico eficaz para colaborar no enfoque na diminuição do assédio moral.

Ao ressaltar o favorecimento dessas características do clima organizacional dentro da empresa no contexto atual, poderemos encontrar aumentos de produtividade significativo dos profissionais que trabalham em um ambiente de maior qualidade e com qualidade nos relacionamentos interpessoais e buscando minimizar o problema do assédio moral por parte da liderança.

Este estudo apresenta limitações ao se tratar de uma discussão teórica acerca do tema, bem como pela escassez de estudos empíricos relacionados ao assédio moral, liderança e clima organizacional na contemporaneidade. Sugere-se que futuros estudos busquem respostas para a questão em pauta, aplicando estudos quali-quantitativos junto a organizações que possam apresentar situações conflituosas em seu cotidiano empresarial. Ressalta-se que estudos dessa natureza, precisam seguir rígidos protocolos de ética em pesquisa, haja vista a complexidade do tema e os males que esse tipo de investigação podem trazer à organização estudada e seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho**: Uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

CARBONARO, A.; SILVA, C. A. P.; COLETO, A. Nem só de lucro vive o sistema financeiro brasileiro: O assédio moral no ambiente bancário. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**. Paranaguá, PR, v.5, n.4, p. 247-01, 247-27, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacto. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

GOMES, A. V. C.; PAIN, G. A.; PELEGRINI, M. A. Assédio moral No Ambiente De Trabalho. **Colloquium Socialis**, [s.l.], v. 1, n. 2, p.209-215, 23 ago. 2017.

Associação Prudentina de Educação e Cultura (APEC). Disponível em: <http://www.unoeste.br/site/enepe/2017/suplementos/area/Socialis/01%20-%20Direito/ASSÉDIO%20MORAL%20NO%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO.pdf>. Acesso em: 10 fevereiro 2021.

GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTR, 2009.

HIRIGOYEN, M. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

LEYMANN, H. **Mobbing**: la persécution au travail. Paris: Le Seuil, 2005.

NASSER, A. Assédio Moral Organizacional. Bauru: Canal 6, 2015.

PARREIRA, A. **Assédio moral**: um manual de sobrevivência. Campinas: Russell Editores, 2007.

SILVA, A.T. **Administração básica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

# CAPÍTULO 4

DOI 10.51360/zh420212-3-p-55-63

Flexibilização da jornada de trabalho: benefícios,  
efeitos e desvantagens

**Autores:**

Vanderléia Aparecida Thuler Torres

Luciano José Pires

# FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO: BENEFÍCIOS, EFEITOS E DESVANTAGENS

Vanderléia Aparecida Thuler Torres <sup>1</sup>  
Luciano José Pires <sup>2</sup>

## RESUMO

O objeto de estudo deste trabalho é mostrar que a flexibilização da jornada vem sendo estudada como uma alternativa para as empresas enfrentarem a crise, porém não é o que tem se observado. Este não seria o único meio de escapar da crise econômica. A pesquisa conceitua que a jornada de trabalho sofreu algumas mudanças no decorrer dos anos e que esta flexibilização deve ter o mínimo de limite para a proteção ao trabalhador, pois essa modalidade traz desvantagens para ele. Por fim, o alcance da diminuição da competitividade e aumento de postos de trabalho não serão conquistados através da flexibilização, ou seja, da contratação de novos empregados. O desemprego deve ser combatido de alguma outra forma viável que não cause o desequilíbrio nos interesses de ambos os lados.

**Palavras-chave:** Jornada de trabalho. Flexibilidade. Crise econômica.

## 1 INTRODUÇÃO

A concepção de jornada de trabalho, passou por mudanças ao longo dos anos, a partir de reformas na legislação trabalhista, porém permanece como um tema controverso, quando a pauta é crescimento econômico e geração de empregos. A flexibilização da jornada de trabalho é argumentada pelas empresas como uma ferramenta para garantir os empregos atuais e diminuir o número de desempregados, visto que as organizações estão passando por sucessivas crises econômicas a partir dos anos 2000.

Mas afinal, a flexibilização da jornada de trabalho é uma forma real ou apenas um argumento sem fundamento para as empresas driblarem a crise econômica? Algumas empresas podem realmente pensar em geração e manutenção de empregos, mas a grande maioria se beneficiará da flexibilização para reduzir seus custos. Para não contratar um novo funcionário, ou pagar hora extra a outro já empregado, a empresa aproveitaria a mão de obra desse mesmo funcionário dando a ele folga para compensar as horas extraordinárias.

Entretanto é preciso ter cautela ao afirmar que, o direito do trabalho deve se adequar a esta reforma na carga horária, para adaptarem-se as exigências e a realidade vivida pela economia do mercado. Como esta nova modalidade vai contribuir na geração de novos empregos se a produção ou as vendas da empresa não sofrerá um acréscimo? O objetivo final da empresa continuará o mesmo, o que vai mudar é a forma como ela chegará nesse resultado com menos trabalhadores.

O empregador é responsável pelo risco do seu negócio, se houve uma queda na produção ou as vendas está menor, ele é quem precisa ter um plano de ação para sobreviver em meio à queda do mercado. De certa forma implantando uma jornada de trabalho flexível ele está transferindo a

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. vanderleia.torres@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção; Mestre em Gestão Empresarial; Especialista em Logística e em Educação e Bacharel em administração. Orientador. coordenacaopos@facet.br



responsabilidade para o trabalhador, pois quando o mercado estiver em baixa ele dispensará o trabalhador e quando houver uma melhora no mercado ele fará o pagamento dessas horas.

Fica claro que a empresa está preocupada em seus interesses próprios, pois hoje o trabalhador tem uma rotina de horário fixa, e quando ele realiza horas extraordinárias ele é remunerado por isso. Um fator muito importante é que ele pode se recusar a prestar o serviço fora do seu horário normal de trabalho. Nesta nova modalidade ele não poderá mais programar sua vida social, pois será um dever deste trabalhador, laborar em horários além da sua jornada.

O trabalhador é a parte mais fraca da relação do contrato de trabalho devendo existir então garantias mínimas para uma futura mudança. Por exemplo, um trabalhador que estuda, caso ele possuísse uma jornada flexível ele ficaria impossibilitado de seguir essa rotina de horário de estudo, sem falar nos fatores importantíssimos para ambos os lados, que é a saúde física e mental do trabalhador.

A empresa também tem a perder com isso, com seus trabalhadores doentes ela não consegue garantir a qualidade dos seus serviços ou vendas, e não pode contar com a assiduidade do funcionário na empresa. No decorrer do artigo são apontadas as desvantagens com relação ao trabalhador na flexibilização da jornada de trabalho, visto que, para a empresa as vantagens são muitas. Para o trabalhador não é possível visualizar uma vantagem pois ele é a parte mais fraca dessa luta para não perder seus direitos mínimos.

## 2 JORNADA DE TRABALHO

Neste capítulo é tratado o tema jornada de trabalho, desde seu surgimento no tempo da escravidão até a sua evolução e a carga horária utilizada atualmente. Também é feito um breve conceito sobre sua definição e o surgimento da modalidade da flexibilização da jornada. Detalham-se as vantagens para o empregador e a desvantagem ao trabalhador num contrato de trabalho.

Todos os detalhes de uma relação de emprego são ajustados no momento do contrato de trabalho, termo este firmado entre empregado e empregador, para Martins (2010, p. 90) “contrato de trabalho é o negócio jurídico entre uma pessoa física (empregado) e uma pessoa jurídica (empregador) sobre condições de trabalho.” Já para Nascimento:

Direito do trabalho, é o ramo da ciência do direito que tem por objeto as normas jurídicas e os princípios que disciplinam as relações de trabalho subordinado, determinam os seus sujeitos e as organizações destinadas a proteção do trabalho em sua estrutura e atividade (NASCIMENTO, 2006, p. 939).

Para existir um contrato de trabalho é preciso existir duas partes: empregado e empregador. Um disposto a contratar e outro a prestar serviços mediante uma remuneração. O contrato pode ser um acordo definido de forma escrita ou verbal e nele são definidos todos os termos dessa relação, desde salário, jornada de trabalho, normas a serem seguidas, local da prestação de serviços e diversos outros pontos.

Um dos pontos mais importante é a jornada de trabalho. No início da história não havia limitação quanto a sua duração e somente na idade moderna começaram as preocupações com o tempo de trabalho. Após anos de trabalho escravo viu-se a necessidade de limitação da jornada, ou seja, o trabalhador precisa de convívio familiar, social e uma saúde mental e física.

A limitação da jornada justifica-se pelo desgaste físico e mental e pela necessidade de dignificar o empregado, oportunizando-lhe um convívio social e familiar, além de servir como mecanismo de combate a existência de doenças profissionais e acidentes de trabalho (MANÃS, 2005, p. 118).

Desta forma, conforme o autor descreve acima, é necessário ter uma limitação das horas de trabalho, na preocupação com o lado humano, com a dignidade do trabalhador de ter uma vida fora da empresa, podendo ter uma convivência familiar e social, e sendo muito importante para sua saúde.

A jornada passou por diversas mudanças em vários países, muitos movimentos reivindicatórios foram feitos até chegar próximo à fixação atual. Segundo o SINTESPAR (2006) (Sindicato dos Técnicos de Segurança no Trabalho), em 1919 a Organização Internacional do Trabalho estabeleceu oito horas diárias, totalizando quarenta e oito semanais. Mas no Brasil apenas em 1932 que foi regulamentada essa jornada diária, começando pelo comércio, seguindo as indústrias, restaurante, transporte, etc. Já em 1937 foi alcançada uma evolução com o artigo 137º da Constituição da República Federativa do Brasil, estabelecendo que essa carga pudesse ser reduzida e somente seria possível um aumento nos casos previstos na lei, um deles seria a possibilidade da prorrogação de duas horas extraordinárias, devendo ser remuneradas no salário do empregado.

De 1937 a 1988 houve uma nova modificação, passando a ser definida pelo artigo 7º e inciso XII, a duração do trabalho normal, não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Ainda, segundo o Sindicato dos Técnicos de Segurança no Trabalho, finalmente foi em 1988 através da Constituição da República Federativa do Brasil que foi conquistada a jornada que é utilizada atualmente mantendo-se oito horas diárias de trabalho, mas, reduzindo a carga horária semanal para quarenta e quatro horas; existem algumas profissões (bancários, telefonistas e professores) que não estão sujeitos a esta jornada de quarenta e quatro horas pelo fato de causarem um maior desgaste a saúde do empregado elas são regulamentadas pelos artigos 224º, 225º, 227º e 318º da Consolidação das Leis do Trabalho.

Existem três definições de jornada de trabalho, o tempo efetivamente trabalhado, não sendo considerado o tempo em que não houver trabalho; o tempo que o empregado fica à disposição do empregador, ou seja, a partir do momento que começa a receber as ordens no trabalho. Conforme Martins (2010, p. 513) “a partir do momento em que o empregado chega a empresa até o momento em que dela se retira”; e por último o tempo de deslocamento da casa ao trabalho e vice e versa.

O artigo 4º da Consolidação das Leis do Trabalho (2011) define que “considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada”, ou seja, é usado como base no tempo a disposição do empregador, tanto que as empresas com difícil acesso ou que não tenham transporte público, acabam tendo que considerar este tempo como horas trabalhadas nos seus efeitos legais.

As horas do deslocamento até a empresa são consideradas apenas como jornada de trabalho, somente em alguns casos conforme define os autores abaixo:

Corresponde ao tempo a disposição do empregador, quando a empresa se encontra fora do perímetro urbano, via de regra, local de difícil acesso, ou seja, impossível de ser atingido pelo obreiro sem o uso do transporte (BARROS, 2006, p. 646).

Não se poderia considerar o tempo *in itinere* em todos os casos, pois o empregado pode residir muito distante da empresa e o empregador nada tem com isso, ou o empregado ficar parado horas no trânsito da cidade no trajeto de sua residência para o trabalho, ou vice-versa (MARTINS, 2010, p. 513).

Portanto, pode-se dizer que somente é considerado e computado quando o local for de muito difícil acesso ou não existir transporte público.

## 2.1 DEFINIÇÃO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

Com o passar do tempo foram criadas formas de ampliar a jornada de trabalho, como as horas extras, compensação e prorrogação de horas através do banco de horas. Em qualquer um dos casos citados, o limite de prorrogação é de duas horas diárias, conforme definido no artigo 59º da Consolidação das leis do trabalho “a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente a duas horas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho.

Portanto hoje uma jornada de trabalho pode chegar a dez horas diárias. Com essa carga já existe uma grande preocupação quanto ao trabalhador. Uma prorrogação de trabalho acima de dez horas raramente irá acontecer, pois o artigo 61º da consolidação das Leis do Trabalho, apenas permite em casos de força maior, devendo ter comunicação e autorização do Ministério do Trabalho.

A compensação e/ou banco de horas é a prorrogação da jornada em um dia com a consequente redução da jornada em algum outro dia, sem remuneração destas horas, conforme diz o autor Martins (2010, p. 530) “o ajuste entre empregado e empregador para que o primeiro trabalhe mais horas em determinado dia para prestar serviços em número de horas inferior ao normal em outros dias”.

O artigo 59º da Consolidação das Leis do Trabalho autoriza a compensação desde que seja autorizado e monitorado pelo Sindicato da categoria e que essa compensação das horas trabalhadas a mais não exceda o limite de um ano. Desta forma a empresa é muito beneficiada, pois em épocas de maior produção ou vendas ela utiliza da mão de obra já existente sem ter custos a mais, ou seja, sem precisar contratar mão de obra, e dispensa o trabalhador quando estive em baixa no mercado.

Já o trabalhador sai em desvantagem, pois caso fosse a modalidade de horas extras ele receberia por estas horas que ultrapassaram a carga horária, pois, a Constituição da República Federativa estabelece em seu artigo 7º que as horas extraordinárias devem ser remuneradas em no mínimo cinquenta por cento, e que dependendo da Convenção Coletiva do Sindicato da categoria essa porcentagem pode ser maior. Essas horas ainda integram em todas as suas remunerações, como férias, décimo terceiro e incide ainda no pagamento do descanso semanal remunerado.

Diante dessas várias formas de jornada e a necessidade de uma revisão das Leis do trabalho, pode-se pensar em uma atualização trabalhista, visto que a Consolidação das Leis Trabalhistas foi promulgada em 1943, ou seja, a realidade daquela época era totalmente diferente da que se passa atualmente. Neste sentido, pode-se pensar em uma flexibilização como algo positivo, superando então o passado e adequado a nova realidade.

Nos dias atuais, tem-se pregado que com a flexibilização da jornada de trabalho, tem-se como uma medida das organizações para diminuir o desemprego e, por outro lado, trazer benefícios ao empregado. Neste contexto, Martins (2004, p. 27) descreve que a “flexibilização teria o objetivo de ser um mecanismo para adaptação das mudanças no mercado em relação ao aspecto econômico, político e também social”, ou seja, uma ferramenta para driblar a situação que se vive. Mas de que forma o empregado tem que ser prejudicado por uma situação geral que não foi causada por ele?

Afinal este recurso está sendo utilizando de forma irregular pelas organizações, elas dizem estar passando por dificuldades de crise econômica, e outros fatores financeiros, e impõem aos trabalhadores que aceitem menores salários, diminuindo então a sua carga horária, em troca garantem a manutenção de seus empregos, mas que garantia o funcionário tem de que a empresa realmente está afetada pela crise do país ou por uma má administração, neste mesmo sentindo seguindo o que o autor descreveu acima, pode-se ver que a ideia da flexibilização não passa da adaptação das organizações e empregados a realidade econômica.

Mas para ser utilizada de maneira eficiente a empresa não deve levar em consideração somente o seu lado, ou a importância que isso dará na contribuição da economia do país, mas sim garantindo direitos mínimos ao trabalhador que é a parte de menor força neste grupo.

## 2.2 BENEFÍCIOS, EFEITOS E DESVANTAGENS DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

Observam-se diversos benefícios com a flexibilização da jornada de trabalho para o ambiente organizacional. Para Robbins (2005, p. 11), alguns deles são: aumento da produtividade, redução de gastos com horas extras, redução do absenteísmo, dentre outros.

A empresa defende a flexibilização da jornada de trabalho, pois com esta medida terão seus custos reduzidos. Por exemplo, na contratação de novos trabalhadores ou nos custos com horas extras. Em dias de baixa produção ela poderá dispensar os funcionários e cobrar a reposição dessas horas no dia em que a produção estiver aumentada. No modelo atual, ela deve manter o funcionário na empresa mesmo sem produção e sem descontar do seu salário essas horas ociosas. Quando aumentar a produção, caso o funcionário faça horas extras, ela precisa pagar essas horas extraordinárias ou contratar mais trabalhadores.

De certa forma a empresa está transferindo os riscos do negócio ao trabalhador, ela é quem deve arcar com prejuízos, e não dividir ou repassar ao trabalhador, o autor Martins firma que:

Uma das características do empregador é assumir os riscos de sua atividade, ou seja, tanto nos resultados positivos ou negativos. Esses riscos da atividade econômica não podem ser transferidos para o empregado, como ocorre na falência, na concordata e quando da edição de planos econômicos governamentais (MARTINS, 2010, p. 200).

Afinal, a empresa precisa de mão de obra suficiente e capacitada para produzir seu serviço ou produto final, pois quando se inicia uma empresa já é de conhecimento que ela terá lucros ou prejuízos, ela deve estar preparada para operar de acordo com o mercado.

Outro fator importante é a geração de empregos ou desemprego, alguns empregadores dizem gerar mais empregos com a diminuição da carga horária, mas muitas vezes isto não é a realidade, pois acabam contratando para um curto período como eventos de curta duração onde a empresa produz mais em certas épocas.

Conforme apresenta Manfio (2009, p. 7), “trabalhar é exercer uma atividade produtiva que exija esforço físico ou mental. Grande parte do trabalho é subordinado, na qual uma pessoa física coloca à disposição de outra pessoa, geralmente jurídica, seu trabalho em troca de um salário.

Por parte do trabalhador destaca-se o grande efeito que se tem sobre o salário, visto que, se a quantidade de horas diminui obviamente que o salário também será menor, gerando assim um desequilíbrio econômico na vida do trabalhador. Assim expõem o autor Martins (2004, p. 107) “tanto serem instituídas condições de trabalho *in mellius* (redução da jornada) ou *in peius* (para pior).”

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica do tipo exploratória, que teve como objetivo reunir e analisar as informações, dados, argumentos que formam a base para desenvolver sobre o tema abordado.

Foi feito um levantamento bibliográfico no período de março de 2017 a abril de 2017 sobre o tema abordado e foram encontradas 13 referências. Essas literaturas tiveram o objetivo de levantar informações que com a finalidade de adquirir conhecimento acerca do tema, esclarecendo as dúvidas, e buscando informações para alcançar os objetivos do artigo e para responder o problema levantado. Vale ressaltar que o período da pesquisa foi anterior à reforma trabalhista, por meio da Lei 13.467 de 11 de novembro de 2017, dessa forma as análises se referem à legislação em vigor à época da pesquisa.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Se a jornada for de compensação, ou seja, uma jornada sem o máximo de horas a trabalhar, compensando as horas a mais no outro dia, lhe tira o direito de garantir uma vida fora da empresa. Um trabalho em tempo integral faz com que muitos trabalhadores tenham um pequeno tempo restante do seu dia para realizar suas tarefas cotidianas.

Em uma possível flexibilização de jornada, o trabalhador passa a ficar disponível para o empregado, ou seja, não consegue programar sua vida fora da empresa, pois ele terá que acompanhar a demanda da empresa, isso irá causar a ele um descontrole da vida familiar, social e financeira, cansaço e desgaste físico e mental, perda de perspectiva do seu futuro dentro da empresa, dentre diversos outros fatores.

De acordo com Martins (2010, p. 525) “trabalhar mais de dez horas por dia diminui a concentração do trabalhador. Ele está mais cansado, podendo causar acidente de trabalho”, jornadas de trabalho mais longas fazem com que o trabalhador não consiga se programar com horários para cursar uma faculdade. Por exemplo, isso atrapalha o seu desenvolvimento na empresa. Os excessos de trabalho causam doenças ocupacionais e pessoais, acabam gerando um ciclo que afeta tanto o rendimento dentro como fora da empresa. Esse trabalhador utilizará a saúde pública caso não tenha um plano médico. De certa forma atingirá o governo que poderia ter tentado uma primeira ação na empresa quando visse que o negócio não estava tão bem.

Algumas empresas estão se aproveitando do momento em que todos falam da crise econômica para substituir empregado por máquinas e robôs, outras também fazem o uso de mão de obra temporária para cobrir a demanda que está em alta, tendo um menor custo no momento em que a empresa já não produz tanto.

Arnaldo Sússekind (1997, p. 42) diz que “a flexibilização visa preservar a saúde da empresa e a manutenção de empregos”. A competitividade e a necessidade de manter-se no mercado de trabalho está desencadeando, a cada dia, novas formas de driblar as imposições de normas estabelecidas por Sindicatos. Porém, antes de utilizar a flexibilização, poderiam optar por alternativas como uma verificação do ambiente interno, sua administração, até mesmo uma negociação com o governo, como impostos por exemplo.

Atualmente fazem acordos com o sindicato para contratação de funcionários temporários e terceirizados com um salário menor que o estabelecido, mas a empresa continua com sua produção e lucratividade, utilizando dessas estratégias, assim como a flexibilização da carga horária. Neste sentido, Correia (2001, p. 1046) afirma que “até poderia existir a flexibilização, mas desde que existisse benefícios e prejuízos para as duas partes”.

O direito do trabalho parte de uma desigualdade, de um desequilíbrio entre o poder do empregador e seu empregado, nessas condições seria bem impossível realizar uma negociação entre condições de trabalho, daí que entra a proteção de sindicatos, por exemplo, protegendo a parte mais fraca dessa relação, o empregado.



Dessa forma, a dignidade do trabalhador frente a flexibilização, pode afrontar o Estado Brasileiro. Cabe ao poder analisar a fundo junto a empregados e empregadores, e garantir o direito do trabalho, sem prejudicar ambas as partes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a jornada de trabalho é de oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, e que algumas atividades estão limitadas a uma carga horária menor, prevendo ainda na Constituição de que o empregado poderá estender sua jornada por no máximo duas horas a mais, desde que seja remunerado como horas extras.

Surgiu a partir daí a possibilidade da flexibilização da jornada de trabalho, que seria a diminuição da carga horária atual, ou em alguns casos aumentar e compensar ao invés de se remunerar estas horas, sendo como fato argumentado pelas empresas uma forma de enfrentar a crise para salvar os empregos atuais e a redução do desemprego.

Após uma análise do cenário real, conclui-se que a maioria das organizações está utilizando o termo da crise econômica como um fator de desculpas, ou seja, uma forma mascarada para enfrentar na realidade um problema da sua administração interna, ou do próprio sistema econômico que acaba destruindo os empregos, e colocando a culpa no direito do trabalho, ou seja, a flexibilização não é a única forma de enfrentar os problemas do mercado de trabalho.

A empresa é quem deve arcar com os riscos do seu negócio, isso é um fator que ela sabe desde a sua fundação, com a implantação da flexibilização ela transfere esse prejuízo ao empregado, ou seja, se não tem produção, o trabalhador fica em repouso e paga essas horas em dias de alta produção.

A flexibilização irá gerar benefícios para o empregador, e desvantagens apenas para o trabalhador, que será sempre a parte mais fraca do contrato, um fato muito importante a ser observado é o aproveitamento do horário para o cotidiano pessoal do colaborador, podendo então não ter mais tempo disponível para estudos, por exemplo, pois uma faculdade tem horário fixo, se o colaborador precisar estender sua carga horária em certos dias seria obrigado a faltar.

Dentre tantas desvantagens ao trabalhador, não se consegue distinguir qual a mais grave, ou a mais preocupante, pois doenças ocupacionais afetam a empresa em um todo e também sua vida pessoal, o tempo que ele deixa de ter em sua vida social fora da empresa, tendo que ficar disponível para a organização, a desorganização da sua vida financeira em uma possível redução da jornada e de salário, são fatores muito prejudiciais à saúde física e mental do trabalhador.

Se a empresa implantar jornada flexível, ela deixa de ter custos com horas extraordinários ou com a contratação de novos funcionários quando a empresa estiver com a produção em alta, a empresa que administra com má fé, não fará isso para salvar-se de uma crise, mas sim como um fator para diminuir seus custos.

Analisando os fatos, conclui-se que uma possível flexibilização da jornada de trabalho, seria um passo para traz ou uma perda do direito do trabalho, e conquista dos trabalhadores, pois o trabalhador é a parte mais frágil da relação, antes de tudo deve-se identificar os problemas reais as verdadeiras pretensões e finalmente analisar se é necessário a mudança desse sistema das relações de trabalho, sem desproteger o trabalhador, ou seja, o lado mais fraco desse conjunto.

No decorrer da pesquisa expõem se que a relação de emprego deve ser assegurada pelo princípio de proteção ao trabalhador, como forma de garantir o mínimo de direito trabalhista, ao mesmo tempo garantir o equilíbrio entre interesse de empregadores e empregados.



As limitações desse estudo residem no fato de se tratar de uma pesquisa bibliográfica, bem como pelo período analisado ser anterior à Lei 13.467 de 2017, que apresentou mudanças nas relações trabalhistas. Sugere-se que futuros estudos realizem comparações entre a flexibilização da jornada de trabalho apresentada nesse estudo, com as mudanças propostas na reforma trabalhista de 2017. Sugere-se ainda que, estudos com dados quali-quantitativos sejam aplicados em empresas de diferentes setores e portes, objetivando verificar e compreender as mudanças ocorridas, sob a ótica dos gestores e de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, A. M. **Curso de direito do trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.
- BRASIL, Constituição Federal. **Consolidação das leis do trabalho, legislação trabalhista e previdenciária, súmulas tribunal superior do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CORREIA, M. O. G. **Flexibilização com fair play?** LTr: Revista legislação do trabalho, São Paulo, v. 65, n. 09, p. 1046, 2001.
- MAGANO, O. B. A determinação da norma mais favorável. **Anais do X Congresso Ibero-americano de Direito do Trabalho e da Securidade Social**, Montevideo, 1989, Tomo I.
- MANÃS, C. M. **Tempo e trabalho: a tutela jurídica do tempo de trabalho e tempo livre**. São Paulo: LTr, 2005.
- MARTINS, S. P. **Contrato de trabalho de prazo determinado e banco de horas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, S. P. **Flexibilização das condições de trabalho**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho**. 22 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Redução da jornada de trabalho no Brasil**. Disponível em: <http://www.sintepar.com.br/jt.html>. Nota técnica número 16 publicada em março de 2016. Acesso em 27/03/2017.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBORTELLA, L. C. A. **O moderno direito do trabalho**. São Paulo: Ltr, 1994.
- SÜSSEKIND, A. A globalização da economia e o Direito do Trabalho. LTr. **Revista legislação do trabalho**. São Paulo, v. 61, n. 1, 1997.

# CAPÍTULO 5

DOI 10.51360/zh420212-3-p-64-71

Motivação e liderança no ambiente organizacional

**Autores:**

Kaio Ruan do Carmo

Luciano José Pires

Lucimara Carpim

Jane Vechi de Souza

## MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Kaio Ruan do Carmo <sup>1</sup>

Luciano José Pires <sup>2</sup>

Lucimara Carpim <sup>3</sup>

Jane Vechi de Souza <sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo trata-se de uma reflexão teórica sobre a necessidade da motivação e da liderança nas organizações, destacando seus principais conceitos, as necessidades do ser humano nas organizações e as diferentes características de um líder. Para isso se utilizou da pesquisa bibliográfica, pois a mesma traz com clareza as principais tarefas de um líder e os três tipos de liderança. Ao final da pesquisa, percebeu-se que, mesmo se utilizando de diferentes conceitos de autores variados, os mesmos buscam destacar o quanto é importante a motivação e a liderança num ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Organizações.

### 1 INTRODUÇÃO

Devido à sua forte influência sobre o ser humano, a motivação e a liderança vêm, cada vez mais, se firmando como um dos pilares da gestão de pessoas nas organizações, de forma que uma complementa a outra quando o foco é o processo de desenvolvimento das empresas. Pensando assim, encontra-se na motivação os aspectos para que os colaboradores de uma empresa desempenhem seus papéis com mais eficácia e perfeição. A partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas, tanto financeiras quanto de realização, pelo bom desenvolvimento das atividades em uma organização.

A liderança, por sua vez, surge em alguns indivíduos, quando se mostram inovadores e conseguem formar equipes de sucesso. Tendo uma abordagem clara, a Teoria das Relações Humanas evidencia que o ser humano não se motiva só por meio de bens financeiros; mas, também, necessita da autorrealização pessoal em seu ambiente de trabalho. Enfatiza-se que todo o indivíduo possui necessidades, que são divididas como fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

Existem lideranças de diversas maneiras em uma organização, tomando por base que os líderes atuais procuram formar grandes equipes nas empresas onde se situam. Para isso acontecer, o líder tem que possuir características distintas como, por exemplo, ser um indivíduo carismático, decisivo, crítico, etc.

Por essas razões, este artigo visa como objetivo principal analisar o papel da motivação e da liderança nas organizações, tomando como problemática o seguinte questionamento: Motivação e liderança são necessárias no ambiente organizacional? Além do objetivo geral, o artigo se fez diante da presença dos seguintes objetivos específicos: destacar os principais conceitos sobre liderança e

---

<sup>1</sup> Graduação em Educação Física. kaiofutsal@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Marketing Gestão Empresarial pela Universidade Internacional de Portugal; Especialista em Logística e Educação; Bacharel em Adm. – orientador. coordenacaopos@facet.br

<sup>3</sup> Pós doutora em Educação. lucymaracarpim@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia. jane@psicoliner.com.br

motivação; levantar informações sobre as necessidades individuais do ser humano; identificar as principais características de um líder.

Contudo, é importante destacar que a motivação e a liderança se agregam, pois, um líder também precisa ter motivação para influenciar sua equipe nas tomadas de decisões em prol do alcance do sucesso no objetivo empresarial.

## 2 A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E A MOTIVAÇÃO HUMANA

O ambiente de trabalho sofre grande influência da motivação humana, pois os indivíduos desejam ser valorizados em seu trabalho, seja através de gratificação ou até mesmo de reconhecimento pessoal pelo trabalho bem desempenhado. A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (CRISÓSTOMO, 2010).

Ao longo da história, alguns autores buscaram definir a influência da motivação perante os indivíduos. Chiavenato (2000) afirma que: A experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial, mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas, não é o único fator decisivo na satisfação dos trabalhadores dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus*: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Com a Teoria das Relações Humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. As análises e experiências feitas por diversos autores ao longo dos anos só reforçaram que a motivação traz influência aos indivíduos. De acordo com Karlof (1999, p. 125), “a motivação é, resumidamente, aquilo que faz um indivíduo aja e se comporte de uma determinada maneira”. Já Faria (2002, p. 59) coloca que “a motivação procura explicar o porquê do comportamento das pessoas”.

Os conceitos acima citados demonstram que o indivíduo necessita da motivação para elencar suas necessidades individuais; ou seja, esse fator mostra o comportamento das pessoas diante de diversas situações ao longo de sua vida. Além disso, McGregor (apud KWASNICKA, 1989, p. 93) aponta as Teorias X e Y associadas à motivação e à atividade de liderança, definindo-as como:

**QUADRO 1 - Teorias X e Y**

<b>Teoria X:</b>	Assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado.
<b>Teoria Y:</b>	O desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade; por isso, o indivíduo deve ter autocontrole para a consecução dos objetivos a que ele se submete em função das recompensas monetárias e de autorrealização que recebe.

Fonte: Adaptado de Kwasnicka (1989, p. 93).

As duas teorias acima mostram que, com o passar dos anos, surgiram interpretações diferentes sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho; ou seja, a teoria x, que coloca que os indivíduos não gostam de trabalhar, e a teoria y, na qual os indivíduos têm desgaste no momento do seu trabalho.

## 2.1 NECESSIDADES HUMANAS

Uma das Teorias das Relações Humanas traz como foco o estudo sobre as necessidades individuais do ser humano, e que, para satisfazê-las, necessita de motivação. Chiavenato (2000, p. 128) enfatiza que:

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Essas necessidades foram estudadas e aprofundadas por Maslow, com o desenvolvimento da pirâmide da hierarquia das necessidades. Segundo Lacombe (2003 *apud* MASLOW), há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas.

**FIGURA 1** - Pirâmide de Maslow: A hierarquia das necessidades



Fonte: <http://www.fabiosampa.com.br/index.php/motivacao/9-motivacao-e-a-piramide-de-maslow>.

A Figura 1 mostra a pirâmide de Maslow. De acordo com Maximiano (2000): a. As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-los antes de se preocupar com as de nível mais elevado. b. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação. A pirâmide enfatiza a importância das necessidades para a motivação humana, colocando os níveis hierárquicos de cada necessidade.

Isso pode ser bem evidenciado no exemplo de Drucker (2003, p. 136), “todos os seres humanos precisam se sentir bem-sucedidos. É por isso que as pessoas preferem reduzir a sua carga de responsabilidade a um nível que possam manipular com êxito, em vez de continuar assumindo mais responsabilidades que são demais para elas”.

O exemplo de Drucker mostra que os seres humanos desejam ser reconhecidos pelo seu trabalho, ou seja, preferem diminuir suas responsabilidades para alcançar o reconhecimento. De tal forma que, conforme complementa Faria (2003, p. 59), as necessidades humanas básicas são:

- **Necessidades Fisiológicas:** são aquelas relacionadas com a sobrevivência do homem como alimentação, sono, satisfação sexual, proteção.
- **Necessidades Psicológicas:** são exclusivas do homem; são aprendidas e adquiridas no decorrer da vida como participação, autoconfiança, afeição.
- **Necessidades de Autorrealização:** são produtos da educação e da cultura, ou seja, são a síntese de todas as outras necessidades.

As necessidades acima citadas colocam como foco o que todo ser humano necessita para se sentir bem num ambiente de trabalho, pois precisam delas como meio de motivação para realizar suas tarefas diárias nas organizações.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE UM LÍDER E ESTILOS DE LIDERANÇA

Um indivíduo desenvolve características específicas que o tornam o líder devido à forte influência que conseguem diante de um trabalho em equipe. Sendo assim, Karlof (1999) listou as seguintes características de um bom líder:

**QUADRO 1 - Características de um líder**

aberto e extrovertido	decisivo	capaz de inspirar confiança e entusiasmo	livre de considerações de prestígio
questionador	crítico	calmo	corajoso
sensível	adepto de experiências e tolerante a erros	disposto a ouvir	flexível
orientado para os resultados	carismático	caloroso e empático	

Fonte: Elaborado a partir de Karlof (1999, p. 125).

Outrora, os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Conforme Chiavenato (2000, p.137), o quadro 2 faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve outras características do líder, relacionando-as com a forma de abordagem nas tarefas e como age com os subordinados.

**QUADRO 2 - Comparação entre os três estilos de liderança**

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSÉZ-FAIRE
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada um por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o se companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" limita-se ao "fatos" em suas características e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 138).



Diante das demandas atuais e dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos, como por exemplo, o estilo visionário. Este estilo é capaz de enxergar oportunidades onde ninguém as vê, realiza adaptações e mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar a empresa.

Pela análise desses dois autores, percebe-se que os líderes têm características diferentes, ou seja, cada um tem sua individualidade no momento de se expressar, mas, colocando um objetivo comum a todos de formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões e que conclua o objetivo efetivamente ou meta propostas.

## 2.3 LIDERANÇA

A liderança vem sendo bastante desenvolvida nas organizações atuais devido ao forte envolvimento dos superiores com os seus subordinados. Em outras palavras, antes havia só chefes nas organizações e a agora há um grande desenvolvimento de líderes. Para Karlof (1999) o termo liderança passou por uma mudança de significado de acordo com a filosofia de gerenciamento por força do consentimento, não da autoridade.

Antigamente, a liderança implicava o poder de dar ordens numa organização, ao passo que agora é exercida com o consentimento e a colaboração das pessoas que trabalham subordinadas ao líder. O líder atual procura desenvolver sua equipe buscando alcançar o sucesso da empresa. Alguns autores buscam reforçar os estudos sobre a liderança e a influência que ela tem sobre as pessoas. Para Drucker (2003, p. 76), “a base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”. Já Chiavenato (2000, p. 134) assevera que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Kwasnicka (2006, p. 101) explora melhor as principais tarefas do líder, que são:

1. Definir a missão institucional - o estabelecimento de objetivos é uma função criativa, ou seja, descobrir o verdadeiro compromisso da organização;
2. Dar forma institucional ao objetivo - construir uma estrutura social e definir políticas. Moldar o caráter da organização;
3. Defender integridade institucional - preocupação com a manutenção dos valores e da identidade;
4. Administrar o conflito interno - em organizações de grande porte, formam-se grupos de interesses diferenciados que demandam muita atenção dos líderes para garantir a máxima cooperação entre os grupos.

Além das tarefas dos líderes, há também três tipos de liderança, que Maximiano (2000) identifica como:

- a. Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande ideia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, se concretize.
- b. Os líderes que interpretam as multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.
- c. Os líderes que representam as multidões, limitando-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida. Os tipos de liderança demonstram que cada indivíduo pode desenvolver um tipo de liderança, ou seja, pode ser um tipo que atrai multidões ou até mesmo um que as representa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando obter respostas para a problemática deste trabalho, o qual surgiu após a observação da desmotivação do quadro de funcionários de uma empresa e, a falta de uma liderança consistente para a solução de problemas cotidianos e rotineiros dessa mesma empresa.

Quanto aos procedimentos, o artigo foi conduzido através de pesquisa bibliográfica, onde foram recolhidas informações prévias acerca do tema determinado. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses.

Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Através da pesquisa bibliográfica foi possível aumentar o nível de conhecimento acadêmico, pela interação de trabalhos e pesquisas já realizadas sobre a mesma temática, abordando assim, o conhecimento científico de pesquisadores renomados sobre suas teorias e investigações.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o delineamento se enquadrará na pesquisa descritiva de motivação, pois, de acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 61), este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Este modelo de pesquisa tem o propósito de descobrir as razões inconscientes e ocultas que levam, por exemplo, saber que fatores influenciam comportamentos e atitudes dentro de uma organização. Ainda nesta abordagem, segundo Barros e Leheld (2000, p. 71) por meio de pesquisas descritivas, procuram-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os elementos identificados através dos apontamentos nas teorias descritas sobre motivação e liderança vêm se mostrando cada vez mais forte em meio das influências nas organizações, mesmo que cada uma desempenhe um papel diferente.

A problemática deste artigo se responde positivamente quando, através do estudo bibliográfico, encontram-se argumentos e descrições da importância e a necessidade da motivação e liderança no ambiente organizacional, uma vez que permite identificar todo o capital intelectual e humano em uma organização, definindo primeiramente as necessidades do quadro de pessoal para posteriormente identificar o que os motiva, objetivando o melhor desempenho dentro das organizações, tendo assim, conforme a Tabela de Maslow: as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

Dentro desta hierarquia descrita por Maslow, se encontram as necessidades humanas e emocionais que são propulsionadas através de técnicas motivacionais, e que um líder deve estar preparado para fornecê-las aos seus colaboradores. Karlof (1999, p. 125), sobre a motivação, afirma que "...é resumidamente, aquilo que faz que um indivíduo aja e se comporte de uma determinada maneira". Já Faria (2002, p. 59) coloca que "a motivação procura explicar o porquê do comportamento das pessoas".

Já a respeito da liderança, os autores citados nesse artigo, como Maximiano e Chiavenato identificam a importância dos tipos de líderes e suas características. O perfil do líder tem que estar de acordo com a missão, valores e objetivos empresariais para que a gestão caminhe em comum acordo, da melhor maneira possível.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e a motivação organizacional devem ser desenvolvidas juntas no processo empresarial a fim de se chegar a excelência em uma empresa. Ambas precisam uma da outra, pois os líderes necessitam motivar o capital intelectual das pessoas para receber o retorno delas em relação ao desenvolvimento dos trabalhos. Temos então que a motivação busca atender as necessidades individuais e a liderança busca proporcionar o trabalho em equipe nas organizações da melhor maneira possível.

Sendo assim, este trabalho possibilita a percepção da necessidade da implantação de treinamentos motivacionais nas organizações, uma vez que a motivação proporciona um melhor desempenho no trabalho das pessoas. Os líderes também podem ser beneficiados com esses programas, pois auxiliam no desenvolvimento do capital intelectual pessoal, fazendo com que passem a enxergar a importância da eficácia do trabalho em conjunto, tornando as pessoas mais satisfeitas em seu ambiente de trabalho, consequentemente influenciando positivamente no crescimento organizacional e empresarial.

## REFERÊNCIAS

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRISÓSTOMO, I. **A motivação como ferramenta de crescimento**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-decrescimento/22535/> Acesso em 24 out. 2010.
- DRUCKER, P. F. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FARIA, J. C. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KARLOF, B. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LEHFELD, N. **Metodologia e Conhecimento Científico - Horizontes Virtuais**. São Paulo: Ed. Vozes, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2001.

## CAPÍTULO 6

DOI 10.51360/zh420212-3-p-72-89

Política pública de formação para o trabalho: o papel da educação profissional e tecnológica na relação entre educação e geração de renda, à luz da teoria do capital humano

**Autores:**

Jefferson Vinicius Graczkowski

Adriano Willian da Silva Viana Pereira

## POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO PARA O TRABALHO: O PAPEL DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NA RELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO E GERAÇÃO DE RENDA, À LUZ DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO

Jefferson Vinicius Graczkowski<sup>1</sup>  
Adriano Willian da Silva Viana Pereira<sup>2</sup>

### RESUMO

As Políticas Públicas de Formação para o Trabalho iniciam-se em 1909 com o Decreto nº 7.566, do então Presidente da República Nilo Peçanha, que criou 19 "Escolas de Aprendizes Artífices", sendo este o marco inicial da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil (EPT). Após décadas de um modelo dual no sistema educacional brasileiro, onde a EPT era relegada a um sistema educacional de segunda linha, que visava formação de trabalhadores para a indústria, a EPT assume hoje destaque na integração da educação do indivíduo como um todo. Este trabalho trata de uma abordagem de natureza descritiva e exploratória, pois procura através de uma revisão bibliográfica descrever a relação entre a Educação Profissional e Tecnológica e o desenvolvimento, e exploratória através de um estudo de caso nas séries concluintes dos Cursos Técnicos Subsequentes de Eletromecânica, Eletrotécnica, Eventos e Mecânica do IFPR – Curitiba, objetiva encontrar relação entre a Educação e a Geração de Renda. O estudo de caso abordou uma análise quantitativa dos resultados da pesquisa Likert através de método estatístico, Correlação de Pearson e Regressão Linear, verificando-se que 73,7% dos discentes estarem empregados auferindo renda através da educação recebida. Assim a EPT é política pública de geração de trabalho e renda que confirmou os conceitos de Schultz e Becker onde as relações entre o capital humano, fruto da educação, são causa e efeito do crescimento, desenvolvimento econômico e geração de renda.

**Palavras-chave:** Educação. Geração de Renda. Educação Profissional e Tecnológica. Teoria do Capital Humano.

### 1 INTRODUÇÃO

Cenários mundiais turbulentos, mudanças nos processos de informação, tecnológicos, sociais e econômicos criam a necessidade de Políticas Públicas que se adaptem às necessidades atuais, o Governo sempre criticado pelas suas ineficiências (VIEIRA e VIEIRA, 2003), tem buscado através dessas políticas, desempenhar as suas funções básicas: alocativas, distributivas e estabilizadoras. Neste ambiente de contínuas mudanças, as Instituições de Ensino ocupam papel central, pois numa sociedade globalizada e vivendo na economia do conhecimento a finalidade da escola não é só a aprendizagem, mas também formar cidadãos (PERFEITO, 2007).

O Plano Nacional de Educação enfatiza que a inovação é prioridade nas universidades brasileiras, pois essas organizações devem ser produtoras de projetos e ideias que beneficiem a sociedade, e sejam referência a outras organizações públicas em termos de controle e planejamento. (MENDONÇA *et al.* 2017). Apesar disso não pode haver o esquecimento de que a educação superior só irá evoluir se também em conjunto, a educação fundamental e média, evoluírem de igual maneira.

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública, Instituto Federal do Paraná – IFPR campus Curitiba – *In memoriam*.

<sup>2</sup> Doutor em Física, Instituto Federal do Paraná – IFPR campus Curitiba. [adriano.silva@ifpr.edu.br](mailto:adriano.silva@ifpr.edu.br)

Em uma era de crescente globalização e aceleração dos avanços tecnológicos mundiais, a escassez de habilidades humanas pode resultar em uma restrição efetiva ao crescimento de uma economia moderna e no aumento das desigualdades sociais regionais. E devido à complexidade do ambiente de trabalho atual e, sendo que o Brasil passa por um processo de mudanças nas oportunidades de ensino, com políticas públicas educacionais que direcionam a uma expansão de oportunidades no ensino superior e em cursos de educação tecnológica, faz-se necessário verificar se essas políticas favorecem o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, para sua utilização no mundo do trabalho.

Chegar primeiro ao futuro exige que uma pessoa aprenda mais rápido as dimensões precisas para seu crescimento, desenvolvimento pessoal, econômico e social. Robert Solow (1956) introduziu um modelo inovador intitulado “Solow-Swanmodel”. Afirma que crescimento econômico a longo prazo está associado ao crescimento da população, a poupança e o progresso tecnológico. Esse se dá quando há o investimento na qualificação da força de trabalho, gerando tecnologia que quando aplicada aos meios de produção torna-se um dos principais fatores para a expansão econômica. Então a teoria do economista acaba tornando a educação em um dos principais pilares da economia, pois teoricamente quem se dedica aos estudos promove inovação tecnológica.

Este estudo procurará encontrar relações entre a Educação - como meio de desenvolvimento de competências - e a geração de renda, numa perspectiva da Teoria do Capital Humano. Este projeto teórico, empírico, social e metodológico torna-se relevante ao avaliar a relação entre a educação e geração de renda, sendo que o seu resultado poderá apresentar indícios sugestivos à continuação da pesquisa a fim de auxiliar a formulação de políticas públicas, quanto aos investimentos em educação com objetivo de favorecer o crescimento econômico. Esse estudo procura também atender a perspectiva ao nível organizacional ao analisar a educação como meio de desenvolvimento de competências, e atender ao nível da população que através da educação busca a melhoria do nível de renda.

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT), enquanto política pública de formação para o trabalho - garantida pela Constituição Federal em seu artigo VI - é capaz de ser meio efetivo de geração de renda, e favorecer o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais? Há uma relação entre educação e geração de renda? Para responder a esses questionamentos o presente trabalho realizará uma revisão bibliográfica sobre a EPT como política pública que alicerça educação e crescimento, seguida de uma pesquisa quantitativa, por meio de Escala de Likert, através de estudo de caso nas séries concluintes dos Cursos Subsequentes de Eletromecânica, Eletrotécnica, Eventos e Mecânica do IFPR – Curitiba. Inicialmente será apresentada uma visão da educação por um viés econômico – relações entre educação e crescimento, Adam Smith, Teoria do Capital Humano, Desempenho, seguindo-se Metodologia, um breve Histórico da EPT no Brasil, apresentação e discussão dos Dados e Resultados e Considerações Finais e Referências.

## **2 RELAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO X CRESCIMENTO**

Adam Smith (1985) já apresentava a educação como papel fundamental para o aumento da produtividade econômica, pois os trabalhadores mais qualificados produzem mais e melhor do que aqueles que não o são. Isto porque na divisão do trabalho - dividindo o processo de produção em um número específico de subprocessos - não só aumenta-se a produtividade de cada um dos trabalhadores envolvidos, mas também traz-se a especialização dos mesmos (HAYAKAMA e VENIERIS, 2018).

No pensamento de Smith (1985) a educação é benéfica para a economia, pois pessoas instruídas são mais conscientes de seu papel na estrutura produtiva enquanto que trabalhadores menos instruídos não produzem satisfatoriamente e são desordeiros. A educação cumpre então um papel civilizador



gerando ordem e combatendo a desordem social, sendo inclusive papel do Estado, a manutenção da ordem via educação: fornecendo um básico de educação para a formação dos trabalhadores, através da alfabetização, possibilitaria um melhor desempenho dos mais pobres, e indiretamente garante cidadãos mais ordeiros e menos suscetíveis à questionamentos sobre seu papel na divisão social do trabalho (LINZ, 2011).

## 2.1 TEORIA DO CAPITAL HUMANO

A teoria do capital humano é uma das mais profícuas abordagens entre o sistema econômico e sistema educacional, afirmando que o indivíduo investindo em si mesmo, busca uma melhor colocação no mercado, e, esse investimento é chamado capital humano, pois sem ser vendido ele provê a produtividade e em compensação recebe um retorno maior em rendimentos. Ou seja, a educação seria comprovada na economia através da maior produtividade e no aumento dos salários (SCHULTZ, 1961 e BECKER, 1962).

Para Schultz (1961) a diferença salarial entre grupos e estados pode ser explicada então pela diferença dos anos de educação entre os agentes, então aqueles que têm mais educação recebem salários superiores e o investimento em capital humano seria provavelmente um elemento capaz de explicar grande parte desta diferença e, ainda, o fator mais importante para explicar a elevação dos ganhos reais por trabalhador. Mas, quanto capital humano acumular ou quanta educação receber, é uma escolha estratégica individual, que deriva de onde se quer chegar e de quanto se irá gastar para chegar lá (HAYAKAMA e VENIERIS, 2018).

A partir da Teoria do Capital Humano a educação começa a ser pilar no sistema econômico. Gary Becker (1962) ao analisar o custo-benefício dos métodos de aumento de produtividade, percebeu que os investimentos na educação além de gerar renda aumentada para o indivíduo, beneficiavam a formação de famílias e a saúde dos mesmos além de ter impacto no crescimento e desenvolvimento econômico.

Então o aumento da educação passa a ser vista como política pública – pois seria um conjunto de ações e atividades desenvolvidas pelo Estado com a participação de entes públicos ou privados, que assegurariam o direito de cidadania - que prevê a modificação dos cursos superiores, a especialização, o aumento das Instituições de Ensino, tudo graças aos avanços tecnológicos vivenciados (TAPIA, 2002).

Temos ainda que a educação é política para redução da desigualdade social no Brasil, pois sem desconsiderar fatores como segmentação do mercado (setorial, regional e formal/informal) e discriminação (gênero e raça) – ambos influentes no processo de formação de renda do trabalho – e que o impacto da educação acumulada pelo trabalhador na sua renda auferida, torna-se fator comprovante da Teoria do Capital Humano, vemos então que os desníveis de renda e as desigualdades são consequências da falta da educação, afirmando que a evidência empírica para a desigualdade brasileira é explicada pela educação (BALASSIANO, SEABRA e LEMOS, 2005).

## 2.2 DESEMPENHO E CRESCIMENTO ECONÔMICO

Há estudos que tratam da importância da educação para o crescimento econômico. Robert Solow no artigo “*A contribution to the theory of economic growth*”, de 1956, propõe que o desempenho de uma economia depende entre outros aspectos, de sua capacidade tecnológica e de como o sistema produtivo se atualiza. Neste modelo o aumento da tecnologia gera um aumento do produto do trabalho,

portanto, a produção de um país com alto índice tecnológico espelha o valor que o trabalho possui na mesma. Sendo assim, o avanço tecnológico gera retorno de crescimento causado pelo fator trabalho, sendo que o crescimento econômico é uma função direta da relação entre tecnologia e trabalho, conforme fórmula a seguir:

$$Y_t = (K_t, A_t, L_t)$$

$Y$  = função do capital

$K$  = força de trabalho

$A$  = indicador da tecnologia disponível à força de trabalho para a produção

$L$  = efetividade

$t$  = tempo

Então o crescimento e desenvolvimento econômico dos países desenvolvidos e os casos de sucesso em países em desenvolvimento estão atrelados às mudanças tecnológicas e à qualificação educacional da força de trabalho. Pois se admitindo o uso de trabalhadores com aprendizagem desenvolvida e o aumento no estoque de capital, temos o aumento da produção. Pois, produtividade do trabalho é diretamente proporcional ao aumento dos níveis de educação e saúde, enquanto o aumento do capital está na evolução e uso de equipamentos atualizados (SOUZA, 2007).

### 2.3 MODELO DE CRESCIMENTO COM CAPITAL HUMANO

A partir do modelo de Solow, em trabalhos recentes utiliza-se a versão que inclui o Capital Humano proposto por Mankiw, Romer e Weill (1992) conforme fórmula abaixo:

$$Y_t = F(K_t, A_t, L_t, H_t)$$

Nesta nova modelagem o produto é uma função do capital humano  $H$ . Sendo que a diferença é que nessa versão a qualificação e capacitação da força de trabalho é que gera a diferença independente da quantidade, ou seja uma população não será produtiva se não houver capital humano suficiente disponível.

### 2.4 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL

No Brasil a EPT completa 109 anos, fruto que foi de uma política neoliberalde formação de trabalhadores para a indústria (MOURA, 2007), que em 23 de setembro de 1909, o então Presidente Nilo Peçanha assinou o Decreto nº 7.566, criando 19 "Escolas de Aprendizes Artífices", destinadas ao ensino profissional primário e gratuito para os "desafortunados" (IFB, 2013). Essas escolas tinham como objetivo formar futuros operários originários das massas pobres da população, para o mercado produtivo fabril.

Desde aquela época até nossos dias a política nacional da EPT se apresenta como oferta de cursos alinhados às demandas sociais e aos arranjos produtivos locais, e é instrumento de formação profissional social de jovens e adultos e de promoção do desenvolvimento socioeconômico.

A EPT é uma política pública fundamental na construção do desenvolvimento regional, pois além de formar indivíduos para o mercado de trabalho, habilita a estes indivíduos o desenvolvimento de suas capacidades de gerar conhecimento e integrar o desenvolvimento regional e nacional

(BRASIL, 2008). Um exemplo integrador deste argumento encontra-se na Lei 11.892/2008, que dispõe na seção II artigo 6º que versa sobre as finalidades e características dos Institutos Federais:

I – ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II – desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais (BRASIL, 2008).

Ainda na mesma Lei 11.892/2008, na seção III artigo 7º que versa sobre os Objetivos dos Institutos Federais:

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional (BRASIL, 2008).

Porém deve-se ter o cuidado de não atribuir que a EPT deva ser o único meio de entrada e permanência do trabalhador no mercado de trabalho, pois isso deriva de um somatório amplo de outros fatores: como a relação entre oportunidade e oportunismo, a própria organização social da produção, os arranjos sociais locais, as políticas públicas dos governos, o interesse do capitalista entre outros, que este trabalho não irá aprofundar por não ser seu objetivo.

A EPT tem entre os seus princípios norteadores o desenvolvimento de competências: pessoais, profissionais, tecnológicas e específicas. Os cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio têm por finalidade proporcionar ao estudante conhecimentos, saberes e competências profissionais necessários ao exercício profissional e da cidadania, com base nos fundamentos científico-tecnológicos, sócio-históricos e culturais (MEC, CNE, CEB Nº 06/2012).

A EPT surge então como um dos veículos de transmissão de conhecimento da tecnologia que permita conciliar ensino com as necessidades produtivas regionais, porém a equação que relaciona o sistema educacional e o sistema econômico, não deriva apenas de questão acadêmica mas muito mais de uma questão política de finalidade estratégica (BRASIL, 2004).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se verificar a problemática apresentada e a relação entre a política pública de formação para o trabalho e a geração de renda, inicialmente houve uma revisão bibliográfica apresentando uma visão da educação por um viés econômico – relações entre educação e crescimento, Adam Smith, Teoria do Capital Humano e Desempenho.

Paralelamente a este estudo foi realizado um estudo de caso no Instituto Federal do Paraná – IFPR de Curitiba, junto aos discentes das séries finais dos cursos técnicos de nível médio subsequentes de Eletromecânica, Eletrotécnica, Eventos e Mecânica com coleta de dados primários de 57 participantes, através da aplicação de questionário Likert estruturado com questões fechadas relacionando a percepção do estudante entre a sua renda e sua formação educacional.

O modelo criado por Rensis Likert (1932) serve para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais e essa escala de verificação consiste em tomar um construto - neste caso educação x

renda - e gerar diversas assertivas relacionadas as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. Utilizada aqui foi a escala original com proposta de cinco pontos, variando de discordância total (grau 1) até a concordância total (grau 5).

ASSERTIVAS	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
	1	2	3	4	5

A escala Likert requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Mattar (2001) explica que a cada item de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A cada item foi atribuída uma escala qualitativa e outra quantitativa como segue: concordo totalmente (5), concordo parcialmente (4), indiferente (3), discordo parcialmente (2) e discordo totalmente (1). O questionário continha, além das escalas, perguntas sobre o perfil dos respondentes (gênero, idade e renda).

A análise dos dados se deu através do método estatístico, utilizando-se software *SPSS IBM* e *EXCEL* tendo como comparativo entre as diversas variáveis os dados coletados no objeto da pesquisa utilizando análise de correlação de Pearson e regressão linear multivariada.

a) Coeficiente de Correlação Linear r

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{N}}{\sqrt{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}} \sqrt{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}}}$$

r = correlação linear

x = variável explanatória (a relação entre a educação e a renda)

y = variável dependente (a renda individual dos discentes)

N = número de observações da amostra

b) Regressão Linear Múltipla

$$Y = B0 + B1X1 + B2X2 + \dots + BnXn + e$$

Y = variável resposta (variável dependente: renda individual dos discentes, é o que o modelo tentará prever)

B = coeficiente angular (previsores: constantes derivadas das 12 assertivas, inclinação da reta)

X = variável explanatória (as 12 assertivas da Pesquisa Likert)

e = efeito aleatório

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 O INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ: BREVE HISTÓRIA

A história do Instituto Federal do Paraná em Curitiba, surge com o próprio desenvolvimento da cidade, com a colaboração dos imigrantes alemães que em 1869 através de Verien Deutsche, Gottlieb Mueller e Augusto Gaertner, criam a Escola Alemã com o objetivo de atender aos filhos dos alemães instalados na cidade. Devido a Primeira Guerra Mundial a comunidade alemã fica enfraquecida, ocasionando que a comunidade brasileira conquistasse espaço dentro da Escola Alemã, e o professor Fernando Augusto Moreira consegue liderar o processo de nacionalização da escola que em 1914 passa a se chamar Colégio Progresso (ZANATTA *et al.*, 2019).

O Ponto de partida histórico do IFPR é a criação em 1936 do Curso Comercial no colégio. Em 1938 o Colégio Progresso passa a ser chamado Sociedade Colégio Progresso. Ainda em 1938 a instituição se rompe e o patrimônio e alunos são incorporados à diversas instituições sendo que a maior parte dos bens fica para a Faculdade de Medicina do Paraná, pertencente a Universidade Federal do Paraná (ZANATTA *et al.*, 2019).

O Curso Comercial passa a denominação de Escola Técnica de Comércio anexa à Faculdade Federal do Paraná, sendo dirigido pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná. Em 22 de janeiro de 1974 a Escola é integrada à Universidade Federal do Paraná vinculando-se ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas sob a denominação Escola Técnica de Comércio da Universidade Federal do Paraná (ZANATTA *et al.*, 2019).

Em 19 de março de 2008 o Conselho Universitário da UFPR, autoriza a criação do Instituto Federal do Paraná a partir da estrutura da Escola Técnica que recebe autorização para se desvincular da Universidade, ainda no mesmo ano é sancionada a Lei 11.892 que cria 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (ZANATTA *et al.*, 2019).

Atualmente, a instituição contempla mais de 26 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e a distância. O IFPR oferece 39 cursos técnicos presenciais, 11 cursos técnicos na modalidade a distância, 27 cursos superiores presenciais, 13 cursos de especialização na modalidade presencial e um curso de especialização na modalidade a distância e 02 cursos de Mestrado. O Campus Curitiba atende mais de 3 mil estudantes em 22 cursos técnicos presenciais, 5 cursos técnicos na modalidade à distância, 6 cursos superiores presenciais, 6 especializações presenciais e um curso de mestrado (ZANATTA *et al.*, 2019).

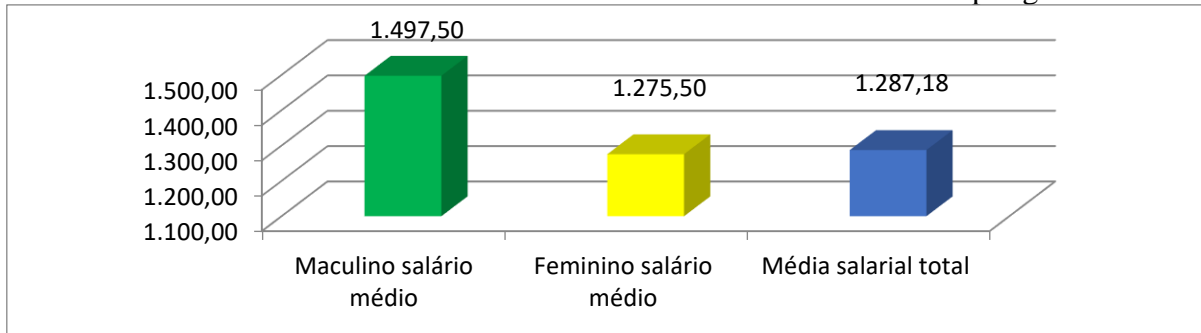
### 4.2 OS CURSOS PESQUISADOS

#### **Curso Técnico Subsequente em Eventos IFPR – Curitiba**

O Técnico em Eventos busca desenvolver profissional qualificado para desempenhar todo o processo de um evento desde a prospecção, planejamento, organização e até o armazenamento de produtos (IFPR, 2019).

A área de atuação abrange empresas especializadas na organização de eventos e de animação turística, hotéis, clubes, empresas promotoras de eventos corporativos, desportivos, recreativos, gastronômicos, educativos, dentre outras, assim como oportuniza ao aluno uma formação empreendedora que o permita e estimule a desenvolver seu próprio negócio dentro do setor em questão (IFPR, 2019).

**GRÁFICO 1 - Dados Salariais médios Eventos no IFPR - Curitiba por gênero**



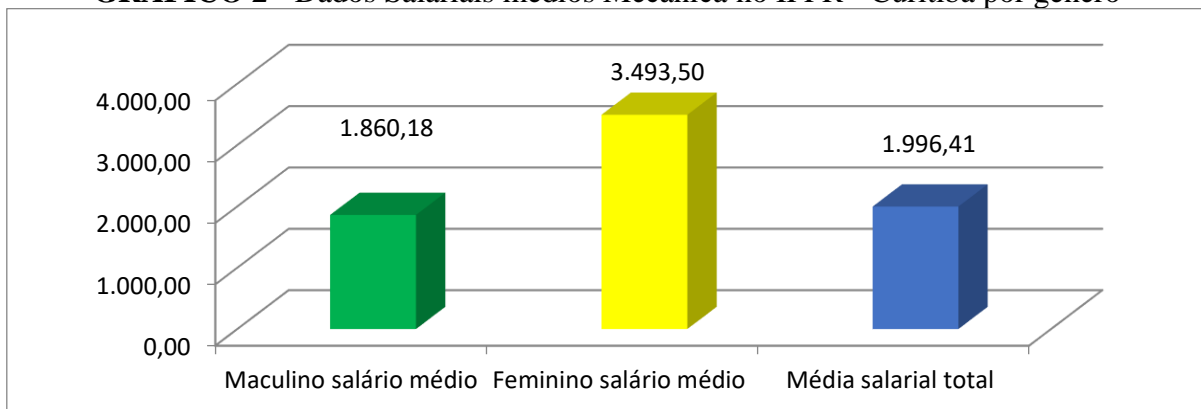
Fonte: Os autores (2019).

O Curso Técnico Subsequente em Eventos do IFPR – Curitiba apresenta uma distribuição por gênero de 5,27% masculino e 94,73% feminino, como média salarial R\$ 1.287,18 e média de idade de 30,29 anos. O salário médio dos discentes na distribuição por gênero é de **R\$ 1.497,50** para homens e de **R\$ 1.275,50** para mulheres.

### Curso Técnico Subsequente em Mecânica IFPR – Curitiba

O técnico em Mecânica elabora projetos, planeja, controla e executa procedimentos de manutenção mecânica de máquinas, equipamentos, ferramentas e produtos mecânicos. (IFPR, 2019).

**GRÁFICO 2 - Dados Salariais médios Mecânica no IFPR - Curitiba por gênero**



Fonte: Os autores (2019).

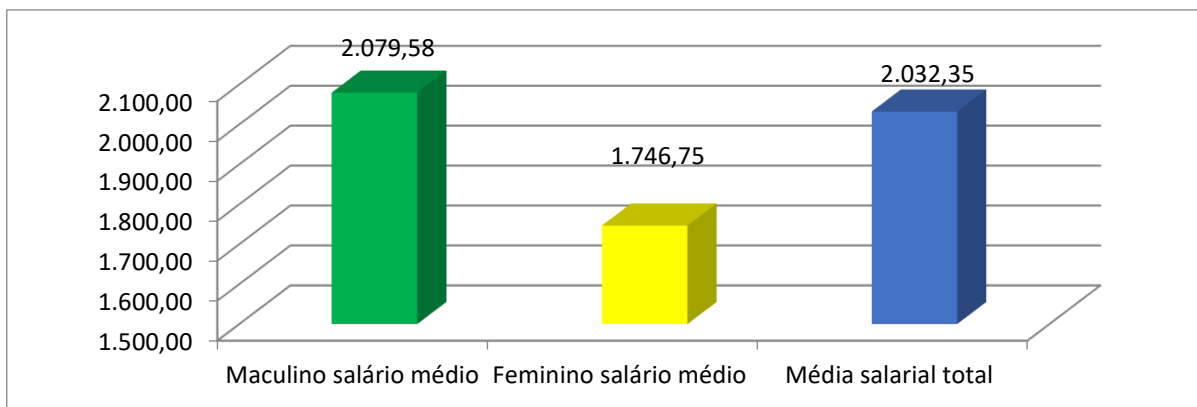
O Curso Técnico Subsequente em Mecânica do IFPR – Curitiba apresenta uma distribuição por gênero de 91,67% masculino e 8,33% feminino, como média salarial R\$ 1.996,41 e média de idade de 31,5 anos. O salário médio dos discentes na distribuição por gênero é de **R\$ 1.860,18** para homens e de **R\$ 3.493,50** para mulheres.

### Curso Técnico Subsequente em Eletromecânica IFPR – Curitiba

O técnico em Eletromecânica atua no projeto e execução de instalações elétricas e mecânicas de equipamentos industriais conforme especificações técnicas, normas de segurança e com responsabilidade ambiental. Exerce atividades de planejamento e execução da manutenção elétrica e mecânica de equipamentos industriais, além de projeto, instalação e manutenção de sistemas de acionamento elétrico e mecânico (IFPR, 2019).



**GRÁFICO 3 - Dados Salariais médios Eletromecânica no IFPR - Curitiba por gênero**



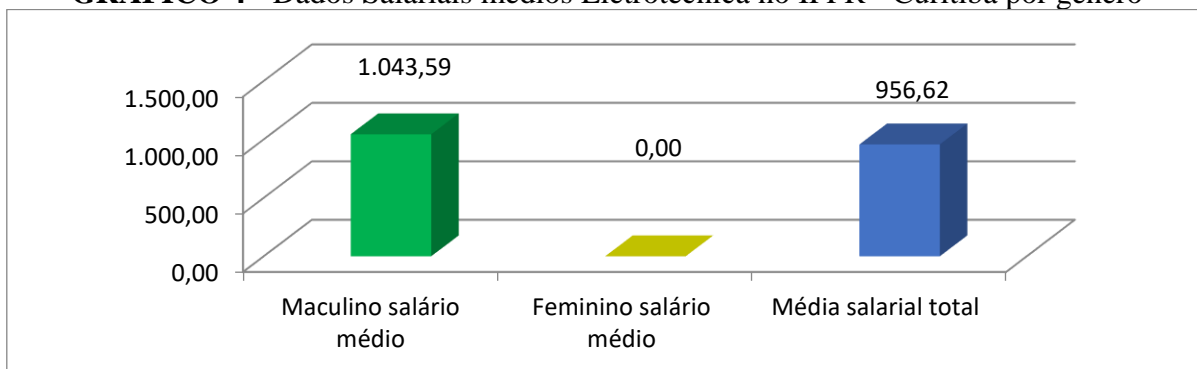
Fonte: Os autores (2019).

O Curso Técnico Subsequente em Eletromecânica do IFPR – Curitiba apresenta uma distribuição por gênero de 85,71% masculino e 14,29% feminino, como média salarial R\$ 2.032,35 e média de idade de 27 anos. O salário médio dos discentes na distribuição por gênero é de **R\$ 2.079,58** para homens e de **R\$ 1.746,75** para mulheres.

### Curso Técnico Subsequente em Eletrotécnica IFPR – Curitiba

O técnico em Eletrotécnica projeta, instala, opera e mantém elementos do sistema elétrico de potência, instalações elétricas industriais, prediais e residenciais e de infraestrutura para sistemas de telecomunicações em edificações. Planeja e executa instalação e manutenção de equipamentos e instalações elétricas. Projeta e instala sistemas de acionamentos elétricos e sistemas de automação industrial. Executa procedimentos de controle de qualidade e gestão (IFPR, 2019).

**GRÁFICO 4 - Dados Salariais médios Eletrotécnica no IFPR - Curitiba por gênero**



Fonte: Os autores (2019).

O Curso Técnico Subsequente em Eletrotécnica do IFPR – Curitiba apresenta uma distribuição por gênero de 91,67% masculino e 8,33% feminino, como média salarial **R\$ 956,62** e média de idade de 30,5 anos. O salário médio dos discentes na distribuição por gênero é de **R\$ 1.043,59** para homens e de **R\$ 0,00** para mulheres.

### 4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RESULTADOS

De acordo com as respostas sobre o perfil dos indivíduos pesquisados, observou-se uma distribuição de gênero de 61,4% de homens e 38,6% de mulheres. A idade média foi de 29,97 anos e a renda média de R\$ 1.856,30.

Em relação às assertivas apresentou-se que na percepção dos alunos dos cursos objetos deste estudo de caso, a ampla maioria 77,19% apresentaram total concordância em que entraram no curso desejado a fim de *melhorar suas aptidões para o mercado de trabalho*. A maior discordância foi na assertiva *o curso me fez perder renda ou dinheiro* onde 61,4% discordaram totalmente.

Numa análise geral dos itens pode-se observar que a relação entre a educação e renda apresentava-se evidente, porém ocorre que a maior indiferença entre os estudantes pesquisados foi na percepção dos mesmos entre a renda percebida e a educação e/ou estudo dos mesmos que ficou na casa de 45,61%, então devido a essa interrogação foi este item o de escolha pelo pesquisador para se estabelecer a correlação entre a educação e renda.

Os dados gerais da pesquisa apresentaram a seguinte distribuição de frequências

**TABELA 1** – Distribuição das frequências obtidas na pesquisa Likert

ASSERTIVAS	DISCORDO TOTALMENTE		DISCORDO PARCIALMENTE		INDIFERENTE		CONCORDO PARCIALMENTE		CONCORDO TOTALMENTE		TOTAL	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Entrei no curso para melhorar minhas aptidões para o mercado de trabalho	1	1,75	0	0	2	3,51	10	17,55	44	77,19	57	100
Entrei no curso para conseguir emprego	7	12,28	4	7,02	12	21,05	20	35,09	14	24,56	57	100
O curso atende as demandas do mercado de trabalho	0	0	4	7,02	7	12,28	27	47,37	19	33,33	57	100
O curso propiciou experiências de aprendizagem inovadoras.	2	3,51	3	5,27	4	7,02	21	36,83	27	47,37	57	100
O curso me motiva a ser um empreendedor	4	7,02	4	7,02	10	17,54	27	47,37	12	21,05	57	100
O curso oferece oportunidades de estágio e/ou vagas de emprego	12	21,05	9	15,80	10	17,54	16	28,07	10	17,54	57	100
A Educação Profissional garante a permanência no mercado de trabalho	6	10,53	8	14,03	5	8,77	27	47,37	11	19,30	57	100
Os conteúdos abordados nas disciplinas do curso favoreceram minha atuação em estágios ou em atividades de iniciação profissional.	1	1,75	2	3,51	12	21,05	27	47,37	15	26,32	57	100
O curso favorece o crescimento econômico da cidade	2	3,51	6	10,53	16	28,07	17	29,82	16	28,07	57	100
O curso me fez perder renda e/ou dinheiro	35	61,40	12	21,05	5	8,78	4	7,02	1	1,75	57	100
O curso melhorou minha renda	7	12,28	2	3,51	22	38,60	17	29,82	9	15,79	57	100
A relação entre a educação recebida e minha renda é intrínseca.	5	8,78	3	5,26	26	45,61	19	33,33	4	7,02	57	100

Fonte: Os autores (2019).

Observa-se também, que houve indiferença em que o curso melhorou renda, em 38,60% dos casos, a segunda maior discordância (grau 5) foi em relação as oportunidades de estágio ou vagas de emprego em 21,05% dos casos, a segunda maior concordância (grau 5) está em que o curso apresentou experiências de aprendizado inovadoras, onde 47,37% assim o responderam. As demais assertivas direcionam as expectativas há muito debatidas na economia e sociologia da relação positiva e fundamental entre a educação e a renda.

#### 4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON E REGRESSÃO LINEAR

Como anteriormente apresentado a Teoria do Capital Humano apresenta uma relação positiva entre a capacidade do indivíduo alcançada pelos investimentos em educação os quais aumentam suas habilidades e conseqüentemente o seu aumento de produtividade e obtendo assim maiores retornos em rendimentos (BECKER, 1964 e MINCER, 1974). Então é esperado haver uma correlação matemática entre a educação obtida e a renda auferida.

Foi rodada no SPSS IBM uma correlação de Pearson pois espera-se que, à medida que se aumenta os quantis, a influência da educação aumente. O coeficiente de correlação de Pearson (r) ou coeficiente de correlação produto-momento ou o r de Pearson mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas. É um índice adimensional com valores situados ente -1,0 e 1.0 inclusive, que reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados. Este coeficiente, normalmente representado pela letra "r" assume apenas valores entre -1 e 1. R = 1 significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis. R = -1 significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis - isto é, se uma aumenta, a outra sempre diminui. R= 0 significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma outra dependência que seja "não linear". Assim, o resultado R = 0 deve ser investigado por outros meios.

**GRÁFICO 5** – Correlação de Pearson entre a Renda Individual e a relação entre o curso e a renda auferida percebida pelos estudantes dos cursos amostrais IFPR – Curitiba

**Estatísticas Descritivas**

	Média	Desvio Padrão	N
Renda individual dos estudantes	2,6140	1,13002	57
A relação entre a educação recebida e minha renda é intrínseca.	3,2456	1,02261	57

**CORRELAÇÕES**

		renda individual dos estudantes	A relação entre a educação recebida e minha renda é intrínseca.
Renda individual dos estudantes	Correlação de Pearson	1	,454**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	71,509	29,404
	Covariância	1,277	,525
	N	57	57
A relação entre a educação recebida e minha renda é intrínseca.	Correlação de Pearson	,454**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	Soma dos quadrados e produtos cruzados	29,404	58,561
	Covariância	,525	1,046
	N	57	57

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

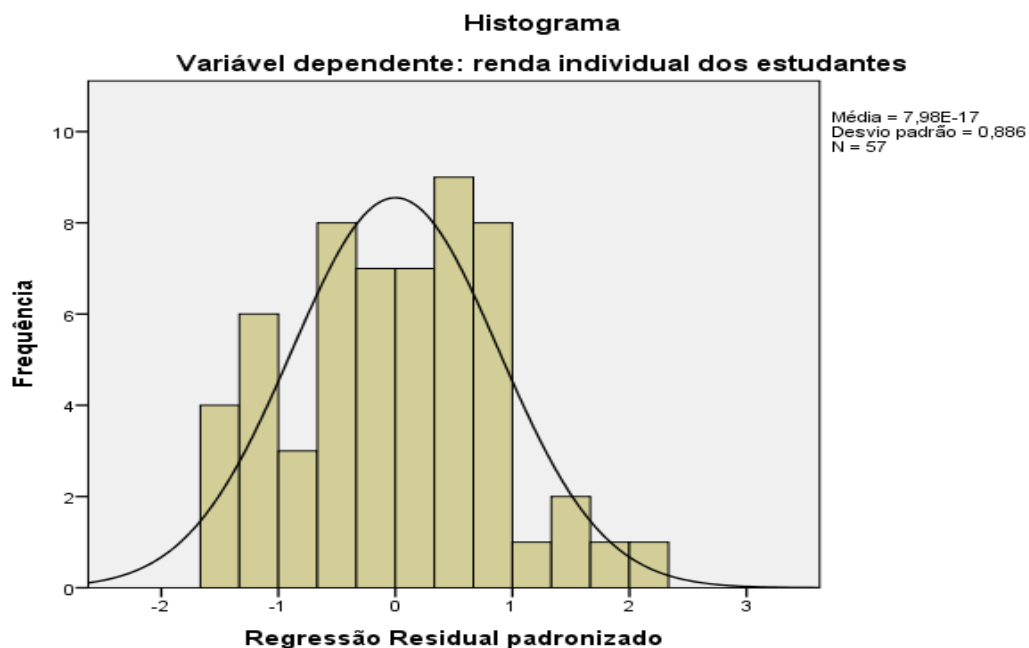
Fonte: Os autores (2019).

O coeficiente de Pearson busca apresentar uma correlação linear entre duas variáveis X e Y. Na ampla literatura encontramos uma afirmação da inegável relação entre a educação e a renda, porém no estudo de caso houve uma discrepância entre a renda percebida e que esta renda é fruto da educação recebida (na percepção dos respondentes, os mesmos não apontaram na resposta ao questionário Likert um entendimento que a sua renda estava diretamente relacionada a educação recebida visto 45,61% se mostraram indiferentes).

O resultado de 0,454 da correlação de Pearson apresenta que há uma correlação significativa, porém fraca entre a renda obtida pelos respondentes e a educação recebida no curso, conforme as respostas obtidas na pesquisa Likert do estudo de caso.

A correlação apresenta uma significância de 0,01 onde podemos ter 99% de certeza que os resultados estão corretos. Com base, na análise dos demais dados da pesquisa, pode-se afirmar que essa aparente contradição dos respondentes – vide tabela 01 – são fruto apenas de uma aparente falta de entendimento ou de uma dificuldade dos respondentes em se adaptar às novas condições do mercado devidas as dificuldades do ambiente, que pode ser corrigida pela Instituição pesquisada como medida estratégica de informação e marketing, com o aumento da oferta de estágios e conscientização dos mesmos da EPT como meio formador humano e gerador de renda.

**GRÁFICO 6** – Histograma regressão linear dos cursos amostrais IFPR - Curitiba



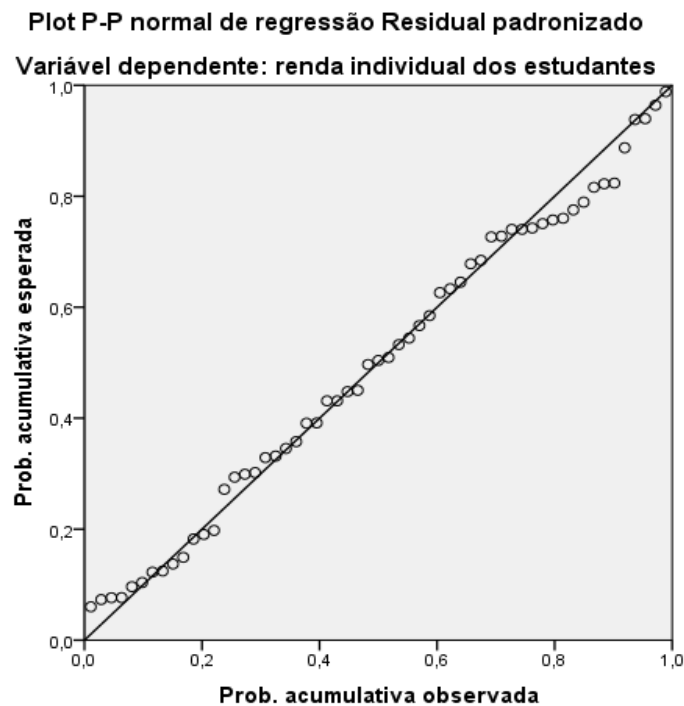
Fonte: Os autores (2019).

Como medida adicional foi gerada uma regressão linear tendo como variável dependente a renda individual dos estudantes e como variáveis independentes as 12 assertivas da pesquisa Likert.

Considerando as distribuições condicionais do Y, dados X, pode-se verificar que todos os resultados obtidos são válidos, desde que interpretados como condicionados aos valores de X observados.

Entretanto, tais resultados condicionais podem ser insatisfatórios para o problema em estudo. É o caso, por exemplo, de um intervalo de confiança para  $\beta$ , válido apenas para o conjunto dos valores de X observados. No entanto, mesmo sendo X uma variável aleatória, se forem verdadeiras as pressuposições enunciadas, é possível demonstrar que os estimadores de mínimos quadrados são não-tendenciosos e coincidem com os estimadores de máxima verossimilhança.

**GRÁFICO 7** – Regressão linear dos cursos amostrais IFPR – Curitiba, tendo como variável dependente a renda do estudante e as variáveis independentes as 12 assertivas do questionário.  
Diagrama da dispersão



Fonte: Os autores (2019).

Na regressão linear - relacionando todas as variáveis da pesquisa Likert com a renda percebida pelos discentes - pode-se concluir que a regressão linear apresenta uma relação positiva com distribuição homogênea das variáveis na linha de regressão, fato esse que responde ao objetivo do estudo, e identifica que há relação positiva entre a educação e a renda dos estudantes objetos do estudo de caso.

#### 4.5 RELAÇÃO ENTRE CAPITAL HUMANO, EDUCAÇÃO E RENDA

Na literatura, uma ampla maioria dos trabalhos conferem que a educação é responsável pelo alicerce do desenvolvimento das nações e a solução para os problemas sociais. Robert Solow (1956) observa que quando a tecnologia, adquirida através da educação, é aplicada aos meios de produção temos uma função para a expansão econômica. Isso mostra que quando as economias operam perto da fronteira tecnológica, a sua capacidade de gerar ganhos de eficiência repousa sobre a contribuição de trabalhadores com formas avançadas de educação, pois essa contribuição seria diretamente na relação em que o trabalhador ao se dedicar aos estudos promove inovação tecnológica e em contrapartida aumenta sua renda (VANDERBERGHE, 2018).

Então investir em educação seria o caminho mais lógico para proporcionar crescimento e desenvolvimento econômico de uma nação. A promoção do desenvolvimento humano, nesse caso, depende de sua ação na formulação e manutenção de políticas públicas sociais capazes de melhorar as condições de vida da população, pois o capital humano é causa e efeito do crescimento e desenvolvimento econômico.

Conforme Almeida e Pereira (2000), os marxistas, críticos opositores da teoria do capital humano, afirmam que a educação como meio de qualificação para o trabalho contribui para elevar somente a produtividade sem proporcionar novos conhecimentos e habilidades. Isso devido ao fato de que a educação para o trabalho na visão liberal visa moldar o indivíduo à submissão as normas do sistema capitalista, gerando o credencialismo, que seria um modelo onde os diplomas e certificados fornecidos pela educação formal servem como credenciais em detrimento da qualificação e habilidades de trabalhadores sem educação formal, e assim sendo há poucas evidências associativas positivas entre rendimentos e escolaridade, sendo essa crítica ao credencialismo na visão deste pesquisador não desprovida de veracidade, pois há-se os casos dos conhecidos *self mademan* e os demais empreendedores de baixa escolaridade, pessoas que desprovidas de educação formal mas de amplo conhecimento técnico-prático, que dominam técnicas de produção, e que se vistas à luz do credencialismo estariam excluídas do processo produtivo e do acesso à renda.

Observa-se no estudo de caso no IFPR Curitiba, que a EPT é um programa de educação fundamental para combater as desigualdades sociais e melhorar as condições de renda da população apresentando como resultado geral que os discentes dos cursos subsequentes pesquisados possuem uma renda média de R\$ 1.856,30 e 73,7% estarem empregados, ou seja o objetivo do trabalho foi alcançado em identificar uma relação positiva entre a educação e a renda. A EPT é política pública de geração de trabalho e renda chegando assim ao conceito modernizado e formalizado por Schultz, em que capacitação do indivíduo é primordial. Temos então que a EPT cumpre seu papel formador de trabalhadores, encontrando na visão deste pesquisador uma a relação positiva entre a Teoria do Capital Humano, educação e renda.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas que orientam a formação para o trabalho advindas do pensamento liberal e neoliberal acabaram gerando fatores de sucesso em países que já vinham numa caminhada histórica desta relação linear, chamados assim países desenvolvidos. Porém há que essa política ao ser replicada em países em desenvolvimento periféricos ou semiperiféricos, ou mesmo dentro da regionalidade interna desses mesmos países, essa política pode ser agravante das desigualdades econômicas e sociais.

Nos países desenvolvidos a relação entre a educação, crescimento e desenvolvimento econômico estão bem delineadas e são peças fundamentais da construção política dos mesmos, sendo assim observa-se, nesses países, o sucesso que a educação profissional alcança, pois, os mesmos usam o sistema educacional de maneira a alavancar sua proeminência em trabalhar sempre na fronteira tecnológica.

Contudo, países em desenvolvimento, mesmo orientados por esses mesmos caminhos - da educação como meio de crescimento e desenvolvimento econômico – observa-se que as políticas públicas são estruturadas, não só a fim de atender as necessidades regionais, desenvolver especialistas, gerar renda e conseqüentemente crescimento e desenvolvimento, a definição dessas políticas mantêm-se ainda atreladas, historicamente falando, nas relações de poder e forças políticas constituídas. Para a promoção das dimensões sociais, por sua vez, torna-se necessária uma articulação do Estado, em que a promoção do desenvolvimento humano, dependa de sua ação na formulação e manutenção de políticas públicas sociais capazes de melhorar as condições de vida da população.

Essa pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre o capital humano, educação e geração de renda. Investir em capital humano faz com que haja uma força de trabalho qualificada que produza mais e com qualidade de produção superior, recebendo o trabalhador assim um retorno maior em



rendimentos ocasionando a melhora de suas condições de vida e de sua família alcançando a plena cidadania e contribuindo com o desenvolvimento e crescimento de sua região e país.

A análise dos dados coletados no estudo de caso corrobora os indicativos comprobatórios da Teoria do Capital Humano, e confirmam a efetividade da EPT enquanto política pública de formação para o trabalho. O modelo de crescimento econômico de Solow via as variações no estoque dos fatores de produção (capital, crescimento populacional, progresso tecnológico) como meios impulsionadores de uma economia, a Teoria do Capital humano acrescenta que o progresso tecnológico só é alcançado com o investimento em educação.

Inovar, empreender, utilizar novas tecnologias tem probabilidades maiores de sucesso quando o elemento humano é continuamente qualificado. Como a remuneração dos fatores de produção ocorre de acordo com a sua contribuição dentro do processo produtivo então os rendimentos individuais estão associados ao total do investimento efetuado em capital humano, os quais impactam na produtividade e no crescimento da economia. Sendo que esses investimentos em capital humano contribuem efetivamente para o aumento da produtividade e da acumulação de capital e eles também melhoram as rendas pessoais dos trabalhadores via ganhos de produtividade. E essa política pública, de melhorar as condições de vida da população através da educação, tem um impacto positivo na promoção do bem-estar social.

O mundo globalizado oferece oportunidades e também confere barreiras sobretudo em serem esses fatos que geram um novo problema neste século XXI, o objetivo não se torna mais a produção, mas o acesso de todos ao que é produzido (FRIGOTTO, 2014). O papel da EPT então como meio de acesso do trabalhador a renda e ser participante do processo de desenvolvimento econômico fica evidente. O capital humano, fruto da educação, é causa e efeito do crescimento, desenvolvimento econômico e da obtenção de renda.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. P. de; PEREIRA, R. S. Críticas à teoria do capital humano: uma contribuição à análise de políticas públicas em educação. **Revista de Educação**, v. 9, n. 15, 2000.

BALASSIANO, M., SEABRA, A. A., LEMOS, A. H. Escolaridade, Salários e Empregabilidade: Tem Razão a Teoria do Capital Humano? **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 31–52, 2005.

BECKER, G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, **Journal of Political Economy**, v. 70, n. 5, p. 9-49, 1962.

BRASIL. **Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art.36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível em:

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm)>. Acesso em 04 ago 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em:

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>. Acesso em 04 ago 2018.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. **Ensino médio integrado: concepção e contradições**. São Paulo: Cortez, 2005.

HAYAKAMA, H.; VENIERIS, Y. P. **Eurasian Economic Review**, p. 01-26, 2018.

IFB, **Instituto Federal de Brasília**, Nilo Peçanha: patrono da Educação Profissional e Tecnológica Brasileira. 2013. Disponível em <<http://www.ifb.edu.br/reitori/2412-nilo-pecanha-patrono-da-educacao-profissional-e-tecnologica-brasileira>> acesso em 30 jul 2018.

IFPR, **Instituto Federal do Paraná**. Brasília. Disponível em <<http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-academico/ensino-medio-e-tecnico/turismo-hospitalidade-e-lazer/tecnico-em-eventos/>> acesso em 30 mar 2019.

IFPR, **Instituto Federal do Paraná**. Brasília. Disponível em <<http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-academico/ensino-medio-e-tecnico/controle-e-processos-industriais/tecnico-em-eletromecanica/>> acesso em 30 mar 2019.

IFPR, **Instituto Federal do Paraná**. Brasília. Disponível em <<https://reitoria.ifpr.edu.br/menu-academico/ensino-medio-e-tecnico/controle-e-processos-industriais/tecnico-em-eletrotecnica/>> acesso em 30 mar 2019.

IFPR, **Instituto Federal do Paraná**. Brasília. Disponível em <<http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-academico/ensino-medio-e-tecnico/controle-e-processos-industriais/tecnico-em-mecanica/>> acesso em 30 mar 2019.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, 140, p. 155, 1932.

LINZ, L. M. Educação, qualificação, produtividade e crescimento econômico: a harmonia colocada em questão. **Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos**, p. 1–17, 2011.

MANKIW, N. G., ROMER D., WEIL D. N., A Contribution to the Empirics of Economic Growth, **The Quarterly Journal of Economics**, v. 107, n. 2, p. 407–437, 1992.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, L. C. *et al.* Strategic Planning in the Public Sector: How Can Brazilian Public Universities Transform Their Management, Computerise Processes and Improve Monitoring? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 10441, p. 294–306, 2017.

MINCER, J. **Schooling, experience, and earnings**. New York: National Bureau of Economic Research: Columbia University, 1974.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CONSELHO NACIONAL DA EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Resolução nº 6, de 20 de setembro de 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category\\_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em 30 out 2018.

MOURA, D. Educação Básica e Educação Profissional e Tecnológica: Dualidade histórica e perspectiva de integração. **Holos**, v. 2, p. 4–30, 2007.

PERFEITO, C. D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**, v. 29, n. 58, p. 49-61, 2007.

SCHULTZ, T. Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, 1961.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigações sobre sua natureza e suas causas**. Nova Cultural, São Paulo. 1985.

SOLOW, R. M. A contribution to the theory of economic growth. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 70, n. 1, p. 65-94, 1956.

SOUZA, N. J. Modelos neoclássicos de crescimento econômico. **Desenvolvimento econômico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 263-268.

TAPIA, R. O. Crescimento econômico e educação. **Revista Interações: sociedade e novas modernidades**, n. 2, p. 70-77, 2002.

VIEIRA, E. F., VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

ZANATTA, O. A. *et al*, **Passado, Presente e Futuro: 10 anos de IFPR**. Curitiba: IFPR, 2019.

# CAPÍTULO 7

DOI 10.51360/zh420212-3-p-90-104

Fatores determinantes da escolha de escola particular pelos pais

**Autores:**

Fabiana Lopes Santana

Gilberto Venâncio Luiz

## FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DE ESCOLA PARTICULAR PELOS PAIS

Fabiana Lopes Santana<sup>1</sup>  
Gilberto Venâncio Luiz<sup>2</sup>

### RESUMO

Com o aumento da concorrência no setor educacional, compreender as exigências e necessidades dos clientes passou a ser uma condição essencial de se estabelecer no mercado, cada vez mais exigente e competitivo. As instituições de ensino privado estão percebendo a importância de trabalharem com o marketing, utilizando de seus instrumentos para a conquista e permanência dos alunos. Neste contexto, ressaltam-se os pais, que passam por todo um processo de escolha, até determinarem o melhor estabelecimento escolar para seus filhos. O presente trabalho tem por objetivo identificar quais os fatores que influenciam os pais no processo de tomada de decisão na escolha da escola particular para seus filhos. A pesquisa caracteriza-se como descritiva de caráter quantitativo. Para a análise dos dados utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória com rotação ortogonal Varimax através do programa estatístico SPSS®. Constatou-se quatro fatores que motivam a escolha de uma escola particular, que foram denominados da seguinte maneira: Fator 1 – “Qualidade de Ensino”; Fator 2 – “Oferta”, Fator 3 – “Valores” e Fator 4 – “Estrutura de Funcionamento”.

**Palavras-chave:** Escolha da Escola Particular. Tomada de Decisão dos Pais. Fatores Determinantes.

### 1 INTRODUÇÃO

A Escola particular surgiu no Brasil no ano de 1533, abriu fronteiras e conquistou espaço na educação nacional. Então, atualmente, o ensino privado possui forte representatividade no país, como também grande importância social e econômica, constituindo parte fundamental para o sistema educacional (ALVES, 2009).

Portanto, o âmbito da educação privada é composto por empresas prestadoras de serviços, com diferentes padrões e características próprias. Assim, os aspectos que fazem com que estes estabelecimentos conquistem o sucesso vão além da educação de qualidade e de eficiência pedagógica. Eles procedem da necessidade de trabalhar de maneira integrada, através de recursos materiais, humanos e intelectuais para atenderem as diversas mudanças que ocorrem no setor educacional (OLIVEIRA, 2008).

Por esse motivo, a escolha da escola dos filhos é uma definição importantíssima no meio familiar, pois é na escola que eles irão passar grande parte da infância e adolescência e adquirir valores e ensinamentos que levarão para o resto de suas vidas. Dessa forma, as instituições de ensino privado estão percebendo a relevância de se trabalhar com o marketing. Visto que, com o aumento da concorrência, as escolas privadas passaram a aperfeiçoar suas atividades para se adaptarem ao mercado, que se tornou mais competitivo e exigente (OLIVEIRA, 2008).

No mais, é indispensável que as instituições de ensino particular entendam o comportamento do consumidor como também o processo de tomada de decisão, para assim, desenvolverem e aplicarem instrumentos de diferenciação e de marketing. Logo, é essencial que a escola conheça seu público,

<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba, Brasil. fabianalopessantana@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba, Brasil. gilberto.luiz@ufv.br

identifique seu comportamento, seus valores, atitudes e interesses e adapte-se a eles. Dessa maneira, ficará mais fácil conquistar novos alunos e manter os existentes, de modo a suprir suas expectativas e as de sua família (BENINI; SCHEID, 2013).

Diante disso, no setor de educação e ensino, o consumidor procura a instituição que atenda às suas necessidades específicas, e busca comparar as características essenciais, serviços, acessórios, localização e também os preços oferecidos pelas escolas. Assim sendo, a presente pesquisa possui como problemática, compreender o procedimento de escolha dos pais pela escola do filho, como também, salientar quais os fatores que mais pesam na decisão da escolha da escola.

Com base no exposto, objetiva-se identificar quais os fatores que influenciam os pais no processo de tomada de decisão na escolha da escola particular para seus filhos. Especificamente buscou-se descrever o processo de escolha dos consumidores como também o mercado da educação privada no Brasil e analisar os principais fatores que influenciam a tomada de decisão dos pais em relação a escola dos filhos.

## **2 PROCESSO DE ESCOLHA DOS CONSUMIDORES**

Estudar o comportamento do consumidor engloba a compreensão de suas atividades físicas e mentais. Estas podem ser consideradas como as influências que as marcas, por meio das propagandas, desempenham sobre o consumidor, e aquelas, incluem visitas a lojas. Portanto, tais atividades, compreendem sempre, de alguma forma, um determinado produto ou serviço (COBRA, 2009).

Kotler e Keller (2012) salientam que o comportamento de compra do consumidor é motivado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais são responsáveis pela maior influência, pois a cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de um indivíduo. Cada cultura compõe subculturas que viabilizam identificação e socialização próprias de seus integrantes. Dentro das subculturas estão as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas. Assim, praticamente todas as sociedades humanas apresentam classes sociais, com membros que possuem valores, interesses e comportamentos diversos.

Os fatores sociais determinam a condição social do consumidor, já que ele é afetado por pressões do ambiente em que está inserido, mais do que por suas atitudes pessoais. Entre os elementos propriamente relacionados ao ambiente social, encontram-se os grupos de referência, família, papéis sociais e status. Os grupos de referência são aqueles que desempenham alguma influência direta ou indireta acerca das atitudes ou do comportamento de um indivíduo.

Os grupos que exercem influência direta podem ser classificados em grupos primários, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho; e também em grupos secundários, como grupos religiosos e profissionais ou associações de classe. Entre os grupos de referência indireta existem aqueles aos quais a pessoa não pertence, mas que influenciam positivamente por serem o fragmento que ela gostaria de integrar. São os chamados grupos de aspiração. Há também os grupos cujo comportamento é rejeitado pelo indivíduo, denominados de dissociação. Dessa forma, os grupos de referência exercem forte influência, principalmente sobre a escolha da marca do produto (PAIXÃO, 2012).

A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade, e seus componentes constituem o grupo de referência primário mais influente. Diante disso, a posição que cada indivíduo ocupa no grupo em que está inserido pode ser definida em termos de papéis e status. Um papel representa as atividades que se espera que uma pessoa desempenhe. Cada papel, por sua vez, acarreta um status. As pessoas escolhem produtos que informam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade (KOTLER e KELLER, 2012).



Os fatores pessoais envolvem idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, cenários econômicos, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores. Idade e estágio no ciclo de vida compreendem as preferências por comida, roupas, móveis e diversões, as quais estão sempre relacionadas com a idade. A ocupação de uma pessoa afeta os bens e serviços adquiridos. Desse modo, o marketing tenta identificar os grupos ocupacionais que possuem maior interesse pelos seus produtos e serviços. O cenário econômico também impacta na escolha de um produto, pois se os indicadores econômicos apresentarem estagnação, os profissionais de marketing devem tomar providências, reavaliando os preços de suas mercadorias (SANTIAGO, 2012).

O estilo de vida envolve mais do que classe social ou personalidade do indivíduo, ele fornece o perfil do padrão de ação e interação com o mundo. A personalidade e autoimagem é o conjunto de traços psicológicos que levam a reações relativamente coerentes e duradouras com o ambiente do indivíduo. Assim, a personalidade de cada pessoa influencia seu comportamento. Portanto, o argumento principal da autoimagem é que as posses das pessoas refletem sua identidade. Logo, para compreender o comportamento do consumidor, deve-se, em primeiro lugar, entender a relação existente entre sua autoimagem e suas posses (SANTIAGO, 2012).

Os fatores psicológicos como motivação, percepção, aprendizagem e memória atuam no comportamento do consumidor em relação aos diversos incentivos de marketing. Muitas vezes as pessoas são motivadas a comprar, ou não, por fatores internos, ou seja, por desejos vindos do seu subconsciente. Os homens mais velhos preferem carros com motores potentes, por insinuarem masculinidade. Os adolescentes vestem-se diferentemente dos adultos pelo simples fato de serem diferentes, pois estão em uma fase da vida em que necessitam de autoafirmação e preparação para a idade adulta (SHIMOYAMA e ZELA, 2002).

Deste modo, a reação do consumidor não é totalmente cognitiva e racional; na maioria das vezes, ela também pode ser emocional e recorrer a diferentes tipos de sentimento. Uma determinada marca ou produto pode fazer o consumidor se sentir orgulhoso, animado ou confiante. Uma propaganda pode criar sentimentos de diversão, desgosto ou admiração. Diante disso, pode-se pensar no conhecimento de marca pelo consumidor como um nó na memória que apresenta uma variedade de associações interconectadas. A intensidade e a organização dessas ligações serão determinações significativas de quais informações sobre a marca podem ser recuperadas. Portanto, as associações de marca consistem em todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes, etc. que se referem a uma marca e estão ligados ao nó da mesma (KOTLER e KELLER, 2012).

Kotler e Keller (2012) argumentam que o consumidor passa por cinco etapas no processo de decisão de compra: reconhecimento do problema (o processo de compra se inicia quando o comprador identifica um problema ou uma necessidade); busca de informações (o consumidor interessado visa mais informações sobre o produto ou serviço); avaliação de alternativas (o consumidor forma julgamentos especialmente em uma base racional e consciente e presta mais atenção às características que os benefícios buscados oferecem); decisão de compra (o consumidor decide a compra por marca, revendedor, quantidade, ocasião e forma de pagamento); e comportamento pós-compra (a satisfação, as ações e a utilização do produto pelo consumidor devem ser monitoradas).

Dessa forma, Kotler e Armstrong (2003), ressaltam que a empresa que efetivamente entende como os consumidores reagem às diversas características, preços e apelos publicitários do produto, saem na frente em relação aos seus concorrentes. Assim sendo, a análise do comportamento do consumidor pode ser considerada o melhor recurso estratégico que uma empresa pode possuir, pois as compras são mais emocionais do que racionais, porém a economia, o estilo de vida, a classe social, a cultura e fatores psicológicos são aspectos que influenciam esse processo (COBRA, 2009).

## 2.1 MERCADO DA EDUCAÇÃO PRIVADA NO BRASIL

A educação escolar no Brasil surgiu no período colonial (1500-1759), quando os jesuítas, fundaram na Bahia o primeiro estabelecimento de ensino confessional (SHIGUNOV NETO e MACIEL, 2008). Esses religiosos possuíam estruturas próprias, avançadas, independentes e eficientes, que mesmo por algumas vezes, contando com a assistência do estado, constituíam-se em regime de caráter privado (ALVES, 2009).

Dessa maneira, os Jesuítas, instauraram duas atividades educacionais, a principal, focada na catequização dos índios e a outra, direcionada para os colonos, na qual era ensinada a doutrina cristã, os bons costumes, os serviços religiosos e uma introdução ao letramento. Os mais capacitados estudavam o latim, e os nativos que não atingiam devidamente o aprendizado, eram direcionados para o ensino profissionalizante agrícola ou manufatureiro. Porém, com o passar do tempo, tal método de ensinamento foi vetado, o que ocasionou um sistema sem o ensino profissional e sem a participação dos índios. Essa instrução passou a ser ministrada exclusivamente aos filhos dos colonos e demais componentes da Colônia, com ênfase na formação da burguesia urbana, constituída, principalmente, pelos filhos dos donos de engenho. No entanto, os Jesuítas desempenharam grande influência sobre a principiante sociedade brasileira, formada pelos filhos da classe burguesa (FERREIRA, 2016).

Além do mais, em virtude das imensas dificuldades encontradas no contexto escolar brasileiro, foi decretado o Ato Adicional à Constituição de 1834, com o objetivo de descentralizar a gestão do ensino. Com isso, o governo transferiu a responsabilidade de oferecer o ensino gratuito às Províncias, deixando sobre seu encargo apenas o ensino superior (ROMANELLI, 2006).

Portanto, o Ato Adicional de 1834 influenciou significativamente o progresso da educação no Brasil, sobretudo em relação ao desenvolvimento do ensino privado. Visto que, a escassez de recursos das Províncias para estabelecer seu próprio ensino, tanto público quanto gratuito, fez com que a iniciativa privada assumisse tal incumbência. Neste contexto, estabelece-se então, o ensino privado sustentado propriamente pelos pais dos alunos, nos padrões como funciona atualmente (ALVES, 2009).

Sendo assim, o ensino no país foi dividido em ensino público primário e gratuito, e ensino secundário, privado e pago, financiado pelas famílias munidas de recursos. Desse modo, à medida que as escolas privadas progrediam, o ensino público caminhava vagarosamente. Isso, devido à falta de preparo, escassa remuneração, pouca dedicação dos professores; falta de instalações físicas adequadas; e a ausência de fiscalização por parte das autoridades do ensino. Então, mesmo com as medidas tomadas pelo estado para o aperfeiçoamento da educação pública, a sociedade não se sentiu atendida. Para complementar o ato adicional de 1834, foi sancionada no ano de 1854, a Lei de Liberdade de Ensino, consolidando a livre iniciativa privada autônoma em relação ao Estado (FERREIRA, 2016).

Ferreira (2016), também argumenta que em razão da inconsistente qualidade do ensino público e da progressiva eficiência do serviço educacional oferecido pela escola particular, o setor privado continuou progredindo, inicialmente, na educação básica e, a partir dos anos 90, também no ensino superior.

De acordo com dados da Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP, 2016), desde 2003, as matrículas em estabelecimentos privados de ensino básico e superior passaram de 10 para 15 milhões. Apesar das dificuldades que as famílias brasileiras enfrentaram, principalmente a partir de 2015, houve um crescimento acentuado da quantidade de alunos no ensino básico, perfazendo uma média de 3,68% ao ano. Em relação ao ensino superior, as matrículas em instituições privadas dobraram entre 2003 e 2015, ultrapassando a marca de 6 milhões, o que demonstra mais de 75% do total de alunos nesta etapa educacional.

Ainda de acordo com a Fenep (2016), no ano de 2015, o setor educacional privado contava com 41.400 estabelecimentos, sendo mais de 39 mil atuantes no ensino básico. O número de empregados no setor totalizou 2.451.485, no fim de 2014. Do ponto de vista macroeconômico, o setor alcançou uma participação no PIB de 1,4%, 0,2 ponto percentual acima da média dos 10 anos anteriores.

Em valores monetários referentes a 2014, porém atualizados pela inflação para novembro de 2016, os serviços ofertados pelo setor educacional privado às famílias, a preços básicos, ou seja, sem a soma dos impostos e contribuições incidentes sobre bens e serviços, estão avaliados em R\$ 111,387 bilhões. Esta é a estimativa do valor recebido em um ano por todas as instituições privadas de ensino do país correspondente aos serviços prestados. Significa também o gasto que o setor público teria, caso precisasse fornecer os serviços educacionais prestados pelo setor privado.

Diante de tais considerações, Alves (2009) pondera que a atuação da iniciativa privada na educação brasileira, nos diferentes formatos que assumiu ao longo dos últimos cinco séculos, se deu de maneira contínua, fortalecendo a formação e o desenvolvimento da nação brasileira.

## 2.2 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DA ESCOLA

Se no passado, uma organização mais simples das redes escolares não demandava nenhuma escolha, atualmente, isto mudou. Em virtude das políticas educacionais e do modo de vida dos pais, as famílias sentem-se obrigadas a definir o melhor estabelecimento escolar para seus filhos (NOGUEIRA, 2007).

Diante disso, Oliveira (2005) enfatiza que o estudo sobre a escolha de uma instituição de ensino deve contemplar aspectos como valores religiosos e culturais dos pais; as expectativas da família sobre a escolarização do filho; o status pretendido; a identificação e adequação das características (pessoais e de potencial escolar) do filho com a instituição de ensino, e a possibilidade de criação de vínculos de amizade. A autora ainda ressalta que o valor da mensalidade, a proximidade de casa, instalações e a experiência anterior de outros familiares ou conhecidos na instituição também podem constituir critérios de escolha das famílias. Na mesma linha de pensamento, Nogueira (1998, p. 49) afirma que “valores religiosos ou pedagógicos, aspiração ao êxito escolar e social, desejo de seletividade nos relacionamentos sociais, entre outros fatores, incidem fortemente sobre a escolha de uma escola.”

Ao analisar estudos de pesquisadores europeus sobre o processo de escolha de um estabelecimento escolar, através de pesquisa com os familiares, Nogueira (1998) relata que para determinados pais, o principal critério da escolha são os resultados acadêmicos de cada estabelecimento, como índices de aprovação em exames e concursos, lugar nos rankings divulgados, performance nas diferentes disciplinas, etc., ou seja, a lógica da operacionalização para o sucesso, tanto escolar quanto social; enquanto, para outros, o mais importante é o clima do estabelecimento e sua capacidade de desenvolver as múltiplas potencialidades do educando, isto é, prevalece a lógica da preocupação com o desenvolvimento integral da personalidade. Assim, o que importa para os pais é quem serão os colegas do filho, tanto para reduzir o risco de companhias indesejadas, quanto para se assegurar dos benefícios decorrentes do convívio com colegas com desempenho escolar elevado.

Além do mais, Nogueira (1998) cita critérios como proximidade geográfica, facilidade de transporte, preço, outros irmãos ou amigos já no estabelecimento e a renda familiar, que desempenham papel importante no jogo da escolha da escola. De modo semelhante, Andrade (2015) ressalta que através de pesquisa realizada com pais, foi possível identificar três diferentes motivações para a escolha do estabelecimento de ensino: escolhas de ordem pragmática, que envolvem proximidade, estrutura física da escola e custo das mensalidades; escolhas voltadas para melhoria de vida e ascensão

social, que estão ligadas à qualidade e prestígio da escola, longevidade escolar e qualificação para o trabalho e escolhas voltadas para a transmissão de valores morais e éticos, que representam respeito ao próximo, submissão às regras, e cordialidade.

À vista disso, Zagury (2002) também salienta que para se fazer uma boa escolha da instituição escolar para o filho, os pais devem considerar elementos como linha pedagógica; composição e formação das equipes docente e pedagógica; atitude em relação à disciplina e regras de funcionamento; clima e ambiente perceptível; qualidade das instalações; localização e horário de funcionamento. Entre esses elementos, o que ela considera mais importante é a linha pedagógica da escola, a qual engloba o tipo de educação que o aluno receberá na instituição.

Para Santomé (2003), a jornada escolar; as opções curriculares; o tipo de contrato do corpo docente; as políticas compreensivas; a direção das instituições escolares e o ideário do estabelecimento escolar, estão entre os fatores que as famílias levam em conta ao escolher as escolas de seus filhos.

De acordo com pesquisa realizada por Reay e Lucey (2000) com pais e crianças em duas escolas primárias de Londres, a proximidade da instituição de ensino foi considerada essencial na escolha da escola tanto para as crianças quanto para seus pais. Ainda segundo as autoras, os pais escolhem escolas particulares, para que tenham destaques acadêmicos, disciplina e segurança. Portanto, David et al. (1994) ressaltam que o desempenho, a proximidade, a admiração e a indicação de amigos e familiares são fatores significativos no processo de escolha da escola secundária.

Segundo pesquisa de opinião sobre as variáveis que influenciam no processo de escolha da escola, realizada pela Federação Nacional das Escolas Particulares – Fenep (2005) com amostra de cerca de 1,2 milhões de pais de várias regiões do Brasil, a qualidade de ensino obteve a maioria das respostas, com 41%, ficando acima da proximidade e localização que representaram 23%. No que diz respeito aos valores tangíveis que motivaram a decisão de escolha, foram abordados seis critérios de decisão: valor da mensalidade, instalações, sistema de segurança, número de alunos em sala de aula e existência de todas as séries.

O que mais prevaleceu nas respostas foi a localização, com 54%, seguida pelo valor da mensalidade com 30%, e depois as instalações com 28%. Em relação aos valores intangíveis, também foram apresentados seis critérios, sendo qualidade de ensino, projeto pedagógico, preparo para o vestibular, tradição da escola, inexistência de greve e compatibilidade religiosa. Novamente a qualidade de ensino teve a maior preferência, com 82% das respostas. O projeto pedagógico ficou como segunda opção com 44%, seguido pelo preparo para o vestibular com 24%.

Deste modo, a literatura sobre a escolha da escola indica que os pais que participam desta decisão se diferem dos que não a aderem em cinco aspectos: se preocupam com a demografia, a satisfação com a escola anterior, o envolvimento dos pais, as prioridades educacionais e as redes sociais. Sendo assim, a educação dos pais e a renda familiar também são fatores importantes que determinam tal seleção. Os pais com maior nível educacional tendem a dar mais ênfase à educação, e são mais propensos a procurar informações sobre as variedades de escolhas educacionais. E uma família com uma renda maior tem mais chances de proporcionar aos filhos uma educação privada (GOLDRING e PHILLIPS, 2008).

Ainda segundo o ideário de Goldring e Phillips (2008), os pais exercem a sua escolha de acordo com as prioridades que colocam nos professores, na comodidade, na segurança e nas características da escola, como por exemplo, o tamanho, a vizinhança e a diversidade do estabelecimento. Ao participar do processo de escolha da escola, os pais muitas vezes dependem de dois tipos de redes para auxiliar suas escolhas sobre a educação de seus filhos. O primeiro inclui informações recolhidas a partir de pessoas que sabem de seu bairro e outros grupos sociais, como amigos, familiares e colegas de trabalho. Este tipo de redes sociais pode ser denominado como redes interpessoais.

O segundo tipo de rede envolve informações disponíveis publicamente, tais como folhetos e panfletos, reuniões públicas, publicações de resultados de testes de escola, sites regionais, etc. Este tipo de acesso a informações tão importantes é chamado de redes formais. Os pais com maior nível de renda e escolaridade, tendem a permanecer nas redes sociais, ou seja, indivíduos de maior status são incorporados em melhores redes que podem agir como fontes mais eficientes para obter informações sobre as escolas.

Além disso, o nível de educação dos pais, em especial das mães, visto que elas são as principais detentoras de decisão, nível de renda familiar, envolvimento no aprendizado dos filhos, tempo gasto com os filhos em atividades e valores e crenças sobre os objetivos e propósito da escola são variáveis que determinam a escolha de uma instituição de ensino (BOSETTI, 2004).

Conforme pesquisa realizada por Bosetti (2004) com 1.500 pais de estudantes de onze escolas privadas e oito escolas públicas em Alberta, no Canadá, as três principais fontes de informação usadas por todos os pais na escolha de uma escola foram conversas com amigos, vizinhos e outros pais; conversa com professores, diretores e orientadores; e visitas à escola. Sendo assim, 79% dos pais de escolas públicas alegaram depender de suas redes sociais de amigos, vizinhos e outros pais para informar sua decisão, seguido de conversas com professores (59%) e visitas escolares (43%). Em comparação com os outros grupos, quase não praticam consultas as pontuações de desempenho escolar publicadas (9%) ou fontes de informação, tais como reportagens da mídia (3%), porém propendem a aconselhar-se com outros membros da família (11%) e seus filhos (25%).

Ainda de acordo com tal pesquisa, os pais de escolas privadas religiosas são o único grupo a levar em consideração suas crenças religiosas (9%) na escolha de uma escola. São mais dispostos a consultar outros familiares (14%) e relatos da mídia (9%), e menos propensos a consultar seu filho (18%) em seu processo de seleção, em comparação com outros grupos. Os pais de escolas privadas não religiosas são mais predispostos a informar sua decisão sobre a escola conversando com os professores, o diretor e o conselheiro escolar (67%), através de uma visita escolar (64%), e por meio de consulta à sua rede social de amigos, vizinhos e outros pais (58%). Vinte por cento desses pais levam em consideração a opinião dos filhos no processo de seleção. Têm menos disposição em consultar outros membros da família (6%), porém levam em consideração o boletim escolar (7%), e tendem a instruir-se por intermédio de relatórios de mídia (6%). As redes sociais desempenham um papel crítico na informação das decisões dos pais por levantarem preocupações quanto à precisão e qualidade da informação que os pais acessam através dessas redes. Os pais de todos os grupos revelaram que usaram reuniões de informação escolar para expressar sua decisão (BOSETTI, 2004).

Diante do estudo desses diversos autores sobre os fatores que determinam a escolha de uma escola, nota-se que o que prevaleceu na maioria das vezes foram a localização, a estrutura física, o valor da mensalidade, assim como a reputação e a qualidade de ensino da escola.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração da presente pesquisa caracteriza-se sendo descritiva de caráter quantitativo. De acordo com Gil (2002), o objetivo da pesquisa descritiva é retratar as particularidades de determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecer relações entre variáveis, além de utilizar como principal característica, técnicas padronizadas de coletas de dados, como questionários e observação sistemática. Conforme Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se concentra na objetividade e recorre a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc., e seus resultados podem ser quantificados.



A pesquisa foi realizada em sete cidades da região do Alto Paranaíba no estado de Minas Gerais, como São Gotardo, Rio Paranaíba, Patos de Minas, Araxá, Ibiá, Matutina e Tiros. O Alto Paranaíba faz parte da Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. O território possui uma forte ligação com o campo e abastece uma grande parcela de Minas Gerais com a sua produção, além de gerar conhecimento significativo, abrigando universidades e centros técnicos renomados.

A técnica de coleta de dados utilizada foi um questionário estruturado no aplicativo *Google Docs* composto por dez perguntas, sendo oito fechadas e duas abertas, no qual em uma das perguntas foi criada uma escala com 20 itens que os pais deveriam informar o grau de relevância de 0 a 10 sobre os principais fatores que pesam no processo de escolha de uma escola particular.

Tal escala foi elaborada a partir de estudos de vários autores que constataram que variáveis como localização, estrutura física, valor da mensalidade, reputação da escola, qualidade de ensino, segurança, horário de funcionamento, compatibilidade religiosa, desempenho no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e aprovação no vestibular, atividades extracurriculares, uso da tecnologia, qualificação dos professores, existência de todas as séries, disciplina e regras de funcionamento, proposta pedagógica, experiência de familiares ou conhecidos, seletividade nos relacionamentos, valores morais e éticos, número de alunos em sala e tradição da escola, são de grande importância para os pais ao escolherem uma instituição de ensino privado.

A aplicação da pesquisa se deu através do envio do link do questionário em redes sociais como *WhatsApp*, *facebook* e *e-mail* para pais com filhos matriculados em escolas particulares, a fim de conhecer como a família escolhe uma escola privada para os filhos. A comunicação com esses pais ocorreu a partir do contato com professores, supervisores e demais pessoas do meio escolar. O tipo de amostragem foi a não probabilística por conveniência, que é formada por elementos que o pesquisador reuniu simplesmente porque dispunha deles (GUIMARÃES, 2008).

A partir da tabulação dos dados no programa estatístico SPSS®, foi realizada a análise descritiva da amostra, composta por 103 pais, como também a Análise Fatorial da Escala para identificar os fatores determinantes da escolha da escola particular pelos pais.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Com base na análise dos dados, constatou-se que o perfil da amostra é composto por 103 pais, sendo 87,4% do sexo feminino e 12,6% do sexo masculino, com uma média de idade de 36 anos. Percebe-se que os respondentes que mais prevaleceram na pesquisa foram as mulheres, já que na maioria das vezes são elas quem tomam todas as providências necessárias para o bem-estar dos filhos, visto que permanecem grande parte do tempo com eles. Destes 103 pais, a maioria mora no município de São Gotardo, representando 86,4%, os demais residem em Patos de Minas (4,9%), Matutina (1,9%), Ibiá (1%), Araxá (2,9%), Tiros (1,9%) e Rio Paranaíba (1%).

Em relação a escolaridade verificou-se que a maior parte dos pais que participaram da pesquisa possuem um nível maior de instrução, sendo que 39,8% têm ensino superior completo e 35,9% cursaram pós-graduação. O que condiz com os estudos de Bosetti (2004), Goldring e Phillips (2008) que ressaltam que maior escolaridade dos pais, faz com que deem maior relevância à educação.

No que diz respeito a renda, nota-se que o maior número de pais que responderam o questionário possui uma renda de 1 a 3 salários mínimos, perfazendo 35,9%, seguido de 33% com uma receita de 3 a 6 salários mínimos. Dessa maneira, é possível afirmar que a maioria dos respondentes está entre as classes sociais C e D, que a partir de pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) classificou como classe C, aqueles que ganham de 4 a 10 salários mínimos e como classe D, os que recebem entre 2 a 4 salários mínimos. Assim, segundo os estudos de Goldring



e Phillips (2008), uma família que dispõe de uma renda maior tem mais possibilidade de oferecer aos filhos uma educação privada.

Ao serem questionados sobre quem tomou a decisão de escolha na família, 87,4% disseram que foram os pais, em conjunto, 6,8% afirmaram que a decisão partiu dos pais com o(a) filho(a), e 5,8% alegaram que apenas a mãe participou da decisão. Sobre as primeiras fontes de informações que a família procurou sobre as escolas de interesse, dos 103 pais que responderam o questionário, 75,7% disseram que foram através de referências/indicações, 22,3% declararam que foi a partir do contato com a escola e 1,9% buscaram referências por meio de materiais impressos, como guias de escolas e folders.

Ao serem indagados sobre quem a família procurou para solicitar indicações e referências sobre as escolas, 48,5% dos pais responderam que pesquisaram com amigos, 21,4% afirmaram que a recomendação foi de familiares, 8,7% foram aconselhados por colegas de trabalho, 16,5% informaram que não procuraram indicações, 4,9% escolheram a opção outros, e afirmaram que as indicações partiram de uma professora renomada e de confiança, de visita à escola, de pessoas que já possuem filhos na escola, da experiência de ter trabalhado por 5 anos na escola antes de ter filhos e por ter estudado na rede escolar pertencente a escola em cursinho pré-vestibular. Isto demonstra o que Goldring e Phillips (2008) constataram em suas pesquisas, quando os pais participam do processo de escolha da escola, tendem a tomar como base pessoas que residem no mesmo bairro da instituição, amigos, familiares e colegas de trabalho.

No tocante a questão “se alguém da família visitou as escolas de interesse antes de definir a escolha”, 81,6% dos pais afirmaram que sim e 18,4% disseram que não visitaram. Em pesquisa realizada por Bosetti (2004), foi constatado que 64% dos pais entrevistados manifestaram sua decisão através da visita à escola. No caso desta pesquisa há um percentual superior, mas o estudo corrobora com os dados de Bosetti (2004) reforçando a importância da visita in loco no processo de escolha de uma escola.

#### 4.1 FATORES DETERMINANTES DA ESCOLHA DA ESCOLA PRIVADA

Os resultados mostraram que a escala utilizada possui um alto valor de confiabilidade. Os 20 itens analisados obtiveram um Coeficiente Alfa de Cronbach de 0,905. No que diz respeito ao Alfa de Cronbach, se uma variável da escala fosse deletada, na tabela de estatísticas de item-total, observou-se que não houve a necessidade de excluir nenhum item, pois não haveria aumento significativo da confiabilidade do estudo. As correlações item-total foram todas positivas.

A princípio, a estrutura de dados continha 20 variáveis. Ao analisar a carga fatorial e a comunalidade, constatou-se que todas as variáveis obtiveram valores acima de 0,40, agrupadas em cinco fatores com autovalores acima de 1. Porém ao verificar a matriz de componente rotativa, observou-se que o quinto fator possuía somente a variável “estrutura física”, ligada a ele. No entanto, quando um fator só tem uma variável, significa que o mesmo não possui muita relevância. Dessa forma, não é necessário mantê-lo na estrutura da análise (HAIR JUNIOR et al, 2009).

Diante disso, optou-se pela exclusão deste fator. Para tanto, como é relatado nos procedimentos metodológicos, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória com o método de extração dos componentes principais e Rotação ortogonal Varimax. A partir desta análise chegou-se a uma estrutura de fatores com 19 variáveis divididas em 4 fatores.

Os testes de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que verificam a adequação da amostra, revelaram-se consistentes. O teste de Bartlett obteve valor de  $p=0,000$ , o qual aponta que existem correlações significativas entre as variáveis e os fatores, estatisticamente, pois  $p<0,05$ . Já o teste KMO

apresentou o valor de 0,837, indicando veracidade da amostra para realização de análise fatorial, pois quanto mais próximo de 1, melhor, sendo que o grau mínimo de explicação é 0,50, de acordo com Hair Junior *et al.* (2009) e Corrar, Paulo e Dias Filho (2007).

Desse modo, os 4 fatores sumarizados explicam 69,049% da variância total. Logo, são os que mais representam o grupo de variáveis, sendo que o primeiro fator explica 41,444% antes da rotação Varimax e 21,574% depois da rotação. A Tabela 1 aponta os autovalores e a porcentagem da variância explicada antes e depois da rotação.

**TABELA 1 – Total da variância explicada**

Variância total explicada						
Fator	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
F1	7,874	41,444	41,444	4,099	21,574	21,574
F2	2,468	12,989	54,433	3,701	19,48	41,054
F3	1,53	8,055	62,488	2,739	14,416	55,47
F4	1,247	6,562	69,049	2,58	13,579	69,049

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Diante disso, a extração dos fatores é condizente com Hair Junior *et al.* (2009) que estabelece que a variabilidade explicada deve ser de pelo menos 50%. A Tabela 2 a seguir demonstra que todas as comunalidades e cargas fatoriais foram maiores que 0,40.

**TABELA 2 – Cargas Fatoriais e Comunalidades**

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
Qualidade de ensino	0,836				0,725
Reputação da escola	0,834				0,778
Proposta pedagógica	0,818				0,826
Segurança	0,799				0,700
Qualificação dos professores	0,712				0,813
Disciplina e regras de funcionamento	0,567				0,461
Desempenho no ENEM e vestibular		0,832			0,805
Uso da tecnologia		0,796			0,728
Atividades extracurriculares		0,762			0,798
Existência de todas as séries		0,609			0,543
Nº alunos em sala		0,502			0,615
Valores morais e éticos			0,796		0,713
Tradição da escola			0,683		0,691
Experiência de familiares ou conhecidos			0,658		0,677
Seletividade nos relacionamentos			0,636		0,688
Compatibilidade religiosa			0,591		0,591
Localização				0,833	0,749
Valor da mensalidade				0,698	0,563
Horário de funcionamento				0,606	0,657

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Portanto, a junção das variáveis deu origem a 4 fatores que foram denominados da seguinte maneira: Fator 1 – Qualidade de ensino; Fator 2 – Oferta; Fator 3 – Valores; Fator 4 – Estrutura de Funcionamento. A Tabela 3 descreve cada fator, suas respectivas variáveis e as médias.

Como pode ser observado na Tabela 3, o fator “Qualidade de Ensino” demonstrou a maior média entre os fatores, perfazendo um valor de 9,43. Neste elemento encontram-se variáveis como qualidade de ensino, reputação da escola, proposta pedagógica, segurança, qualificação dos professores, disciplina e regras de funcionamento. Entre essas variáveis as que tiveram maior média foi segurança (9,69), seguida da qualidade de ensino (9,66).

Dessa forma, na opinião dos pais que responderam ao questionário, esse fator foi o mais relevante no processo de escolha de uma escola. Estudos de Zagury (2002), Santomé (2003), Goldring e Phillips (2008), comprovam que para se fazer uma boa escolha de uma instituição escolar, os pais devem considerar tais aspectos, principalmente a proposta pedagógica da escola. Pesquisa realizada pela Fenep (2005), também mostra que a qualidade de ensino fez parte da escolha da maioria dos pais sobre as variáveis que influenciam no processo de escolha da escola.

**TABELA 3 – Fatores relevantes no processo de escolha de uma escola particular.**

<b>Fator 1 - Qualidade de Ensino</b>			
<b>Variável</b>	<b>Média Geral do Fator: 9,43</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>V1</b>	Qualidade de ensino	9,66	0,847
<b>V2</b>	Reputação da escola	9,36	1,065
<b>V3</b>	Proposta pedagógica	9,49	1,128
<b>V4</b>	Segurança	9,69	0,657
<b>V5</b>	Qualificação dos professores	9,37	1,171
<b>V6</b>	Disciplina e regras de funcionamento	9,01	1,55
<b>Fator 2 - Oferta</b>			
<b>Variável</b>	<b>Média Geral do Fator: 8,30</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>V7</b>	Desempenho no ENEM e vestibular	8,26	2,445
<b>V8</b>	Uso da tecnologia	8,33	2,002
<b>V9</b>	Atividades extracurriculares	8,01	2,337
<b>V10</b>	Existência de todas as séries	7,96	2,92
<b>V11</b>	Número de alunos em sala	8,95	1,611
<b>Fator 3 - Valores</b>			
<b>Variável</b>	<b>Média Geral do Fator: 8,22</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>V12</b>	Valores morais e éticos	9,41	1,354
<b>V13</b>	Tradição da escola	8,91	1,566
<b>V14</b>	Experiência de familiares ou conhecidos	8,04	2,38
<b>V15</b>	Seletividade nos relacionamentos	8,05	2,238
<b>V16</b>	Compatibilidade religiosa	6,69	3,63
<b>Fator 4 - Estrutura de Funcionamento</b>			
<b>Variável</b>	<b>Média Geral do Fator: 7,78</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>V17</b>	Localização	7,7	2,879
<b>V18</b>	Valor da mensalidade	7,5	2,497
<b>V19</b>	Horário de Funcionamento	8,15	2,655

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

No fator “Oferta” prevaleceu o que os pais consideram como o diferencial que a instituição disponibiliza ao público escolar, o qual obteve uma média de 8,30 e engloba variáveis como desempenho no ENEM e vestibular, uso da tecnologia, atividades extracurriculares, existência de todas as séries e número de alunos em sala. O que corresponde com os estudos de Nogueira (1998) e pesquisa da Fenep (2005), que apontam que o principal critério de escolha dos pais é o resultado acadêmico de cada estabelecimento de ensino, como aprovação em exames e concursos.

O fator “Valores”, traz os princípios que os pais reverenciam ao escolher uma instituição escolar e possui média de 8,22. Portanto, aspectos como valores morais e éticos, tradição da escola, experiência de familiares ou conhecidos, seletividade nos relacionamentos e compatibilidade religiosa fazem parte deste fator, sendo valores morais e éticos possuidores da maior média (9,41).

Tais princípios são abordados nas pesquisas de Oliveira (2005), Nogueira (1998) e Andrade (2015) que enfatizam que questões culturais, valores religiosos, melhoria de vida e ascensão social pesam vigorosamente no processo de escolha de um estabelecimento de ensino. Porém, na presente pesquisa, os valores religiosos foram uma das variáveis com menor média dentro deste fator, o que significa que para os pais participantes do estudo, tal item não possui tanta relevância como citam os autores.

E por fim, o fator “Estrutura de Funcionamento” abrange variáveis como localização, valor da mensalidade e horário de funcionamento. Dispõe de média total de 7,78. Estudos de Oliveira (2005), Nogueira (1998), Andrade (2015), Zagury (2002) e da Fenep (2005) revelam que esses aspectos são de extrema importância para os pais ao tomarem a decisão de escolha da escola para o filho. Em pesquisa de opinião da Fenep (2005) constatou-se que em relação aos valores tangíveis que motivaram a escolha, o critério “localização” foi o que mais se destacou com um percentual de 54%, seguido do valor da mensalidade com 30%.

Nas análises de Reay e Lucey (2000), a proximidade da escola foi considerada primordial. As investigações de David *et al.* (1994), também demonstraram que a proximidade do estabelecimento escolar é um critério muito importante para os pais no processo de escolha. Dessa forma, os resultados da pesquisa contradizem tais autores, já que a variável localização não foi significativa para os pais no processo de decisão da escolha da escola, possivelmente pelo fato de pertencerem a cidades interioranas.

Para verificar a consistência interna da escala foi realizada a análise de confiabilidade de cada fator, como também dos 19 itens que prevaleceram na mesma. Constatou-se que mesmo retirando um item a escala continuou com um alto valor de confiabilidade interna. Os 19 itens alcançaram um coeficiente alfa de Cronbach de 0,902. Como mostra a Tabela 4, todos os fatores apresentaram alfa de Cronbach satisfatórios, sendo todos acima de 0,70. O limite mínimo aceitável é 0,60.

**TABELA 4** – Alfa de Cronbach dos 4 fatores.

Fatores	Alfa de Cronbach
Fator 1 – Qualidade de Ensino	0,873
Fator 2 – Oferta	0,860
Fator 3 – Valores	0,781
Fator 4 – Estrutura de Funcionamento	0,731

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Diante de tais considerações, nota-se que assim como os estudos dos diversos autores citados no decorrer do trabalho sobre o processo de escolha de uma instituição de ensino privada, os pais também priorizam fatores como qualidade de ensino, oferta, valores e estrutura da instituição de ensino no momento da decisão de escolha da escola particular para o filho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo identificou quais os fatores que influenciam os pais no processo de tomada de decisão na escolha da escola particular para seus filhos. Dessa forma, constatou-se quatro fatores e verificou-

se que assim como os diversos autores mencionados no decorrer do estudo, os pais que participaram da pesquisa também consideraram fatores como qualidade de ensino, oferta, valores e estrutura de funcionamento como sendo de extrema importância no processo de escolha de uma escola de ensino privado para o filho.

Na pesquisa constatou-se que os aspectos como qualidade de ensino, reputação da escola, proposta pedagógica, segurança, qualificação dos professores, disciplina e regras de funcionamento foram os que mais pesaram na decisão dos pais, visto que ficaram agrupados no primeiro fator. Dimensões como localização, valor da mensalidade e horário de funcionamento tiveram menos importância na opinião dos pais, uma vez que permaneceram no quarto e último fator.

Percebeu-se que o peso da escolha da escola não é tarefa fácil. Por isso, para tomar tal decisão os pais procuraram indicações e referências de amigos, familiares, colegas de trabalho e através da visita a escola, sendo que os pais levam em consideração perfis de escolas com propostas relacionadas aos valores da família ou com a visão de mundo que acreditam ser importantes.

O tema abordado ainda possui vários pontos que podem ser estudados, contribuindo para estudos mais avançados e novas pesquisas na área, já que existe pouco material teórico sobre o assunto. A investigação do processo de escolha de escola é apenas um dos possíveis aspectos que podem ajudar a descobrir até que ponto a escola faz a diferença.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, V. D. C.; LUIZ, G. V.; FERREIRA, A. C.; SILVA TEODORO, S. A. Dimensões e determinantes da satisfação de alunos em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, p. 192-219, 2012.
- ALVES, M. A histórica contribuição do ensino privado no Brasil. **Educação**, v. 32, n. 1, p. 71-78, 2009.
- ANDRADE, M. S. Rede Pública ou Privada? Motivações para a Escolha de Escola por Famílias de Camadas Populares e Nova Classe Média. In: 37ª REUNIÃO NACIONAL DA ANPED, 37., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Puc Rio, 2015. p. 1-17.
- BENINI, K.; SCHEID, E. Fatores influenciadores no processo de decisão na escolha da escola de ensino particular. **Revista Destques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2013.
- BOSETTI, L. Determinants of school choice: Understanding how parents choose elementary schools in Alberta. **Journal of education policy**, v. 19, n. 4, p. 387-405, 2004.
- Cobra, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CORRAR, L. J.; DIAS FILHO, J. M.; PAULO, E. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- DANCEY, C, P.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DAVID, M. *et al.* **Mother's intuition?** Choosing secondary schools. London: Routledge, 1994
- FENEP. **Números do Ensino Privado 2016**. Dados do Ensino Privado. Biblioteca. Disponível em: <<http://fenep.org.br/dados-do-ensino-privado/>> Acesso em: 22/04/2019.
- FERREIRA, P. V. Panorama histórico: desenvolvimento da educação básica privada no Brasil. **Cadernos de Educação**, v. 15, n. 31, p. 23-38, 2016.
- Fonseca, J. J. S. da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDRING, E. B.; PHILLIPS, K. JR. Parent preferences and parent choices: The public–private decision about school choice. **Journal of Education Policy**, v. 23, n. 3, p. 209-230, 2008.
- GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba, 2008.
- HAIR JUNIOR *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- NASCIMENTO, P. E. A. *et al.* **História da educação no Brasil e a prática docente diante das novas tecnologias**, 2012. Disponível em:  
[http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/8.19.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario9/PDFs/8.19.pdf). Acesso em: 01 jul. 2019.
- NOGUEIRA, M. A. A escolha do estabelecimento de ensino pelas famílias: a ação discreta da riqueza cultural. **Revista Brasileira de Educação**, v. 7, p. 42-56, 1998.
- NOGUEIRA, M. A.; AGUIAR, A. A escolha do estabelecimento de ensino e o recurso ao internacional. **Atos de pesquisa em educação**, v. 2, n. 1, p. 3-22, 2007.
- OLIVEIRA, C. G. de. **Diga-me com quem andas e eu te direi quem és**”: a escolha da escola como estratégia de distinção. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2005.
- OLIVEIRA, G. **Análise do Processo de Escolha e Tomada de Decisão Familiar pela Escola dos Filhos**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- PAIXÃO, M. V. **A influência do consumidor nas decisões de marketing**. Curitiba: Ibpesc, 2012.
- REAY, D.; LUCEY, H. Children, school choice and social differences. **Educational Studies**, v. 26, n. 1, p. 83-100, 2000.
- ROMANELLI, O. de O. **História da educação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- SANTIAGO, M. P. **Gestão de Marketing**. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- SANTOMÉ, J. T. **A Educação em Tempos de Neoliberalismo**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, L. S. B. O ensino jesuítico no período colonial brasileiro: algumas discussões. **Educar em revista**, n. 31, p. 169-189, 2008.
- SHIMOYAMA, C.; ZELA, D. R. **Administração de Marketing**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ZAGURY, T. **Escola sem conflito: parceria com os pais**. Rio de Janeiro: Record, 2002.



# CAPÍTULO 8

DOI 10.51360/zh420212-3-p-105-120

Lei de inovação e universidade pública federal:  
estudo de caso da Universidade de Brasília - UNB

**Autores:**

Sônia Carvalho

Elzo Aranha

# LEI DE INOVAÇÃO E UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

Sônia Carvalho <sup>1</sup>  
Elzo Aranha <sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa exploratória, qualitativa e bibliográfica sobre as conexões entre a Lei de Inovação nº 13.243 de 2016 e a inovação em Universidade Pública Federal. A revisão bibliográfica aponta lacunas nos estudos sobre as implicações possíveis e necessárias entre esses dois temas, para fortalecer as instituições de ciência, tecnologia e inovação. A proposta de investigação está relacionada à seguinte pergunta: quais os aspectos existentes na conexão entre a Lei de Inovação e a Universidade Pública Federal no Brasil? A metodologia proposta para aferir os resultados foi o estudo de caso da Universidade de Brasília, considerando o seu Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI e as dinâmicas da implementação da política de inovação, que hoje contempla as diretrizes para situar essa universidade nos rankings das instituições de educação impulsionadas pela inovação. Os principais resultados foram os apontamentos dos artigos da Lei de Inovação em componentes que podem indicar diretrizes para as universidades implementarem suas políticas de inovação e a ampliação das conexões sugeridas neste artigo, ao acrescentar indicadores para as universidades melhorarem suas estratégias de inovação.

**Palavras-chave:** Inovação. Universidade. Lei.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação para a escrita deste artigo está fundamentada na constatação da importância de estudar os componentes da conexão entre a Lei de Inovação nº 13.243 de 2016 e a Universidade Pública. Há uma lacuna na literatura brasileira pela ausência de uma abordagem abrangente e sistematizada e ainda poucos escritos científicos sobre os componentes conectivos entre os dois temas. Outra lacuna refere-se ao aspecto econômico, pois um país deveria ter sua economia impulsionada pela inovação e apresentar ranking para competir a nível internacional e, para isso, deveria investir mais em pesquisa, desenvolvimento e inovação/PI&D.

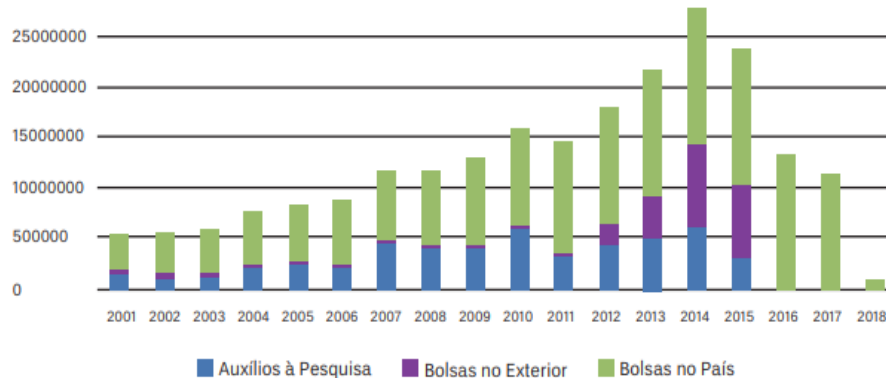
O Brasil, apesar da ampliação da produção científica nacional (24º lugar mundial em 1996 para o 14º lugar em 2016 e 10º em 2019) e de criação de um sistema de pesquisa e pós-graduação, não constituiu avanços importantes na formação de recursos humanos dado a insuficiência dos gastos com P&D no país, principalmente pelo setor público.

Os gráficos 1 e 2 apontam os investimentos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/ CAPES e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/CNPq, duas instituições responsáveis por investimentos em pesquisa, cujos números não possibilitam obter conhecimento que possam gerar tecnologias e inovações, e promover o desenvolvimento do país.

<sup>1</sup>Sociologia do Trabalho. Universidade de Brasília. smarises1960@gmail.com

<sup>2</sup> Engenheiro de Produção. Universidade federal de Itajubá. elzoaranha@gmail.com

**GRÁFICO1 - Investimentos do CNPq em pesquisa no Brasil**

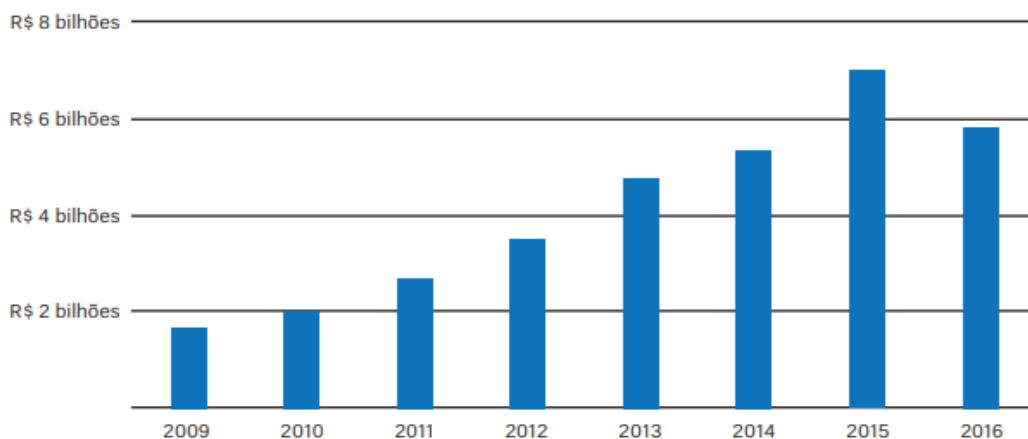


Fonte: <http://www.cnpq.br/painel-de-investimentos> Acesso em 04-05-2018

Fonte: CNPQ (2018).

Observa-se que, em 2018, os investimentos de bolsas de pesquisa no país foram muito baixos e que não houve interlocução com países estrangeiros. Esses dois elementos impactaram nos rankings internacionais, justificando um declínio de quatro posições (14º lugar para 10º lugar), o que significa se manter subalterno à condição de consumidores de tecnologias.

**GRÁFICO 2 - Investimento da CAPES em pesquisa no Brasil (bolsas de estudo e fomento)**



Fonte: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/11042018-Orcamento-por-PPA-2004-2019.pdf>

Acesso em 04-05-2018

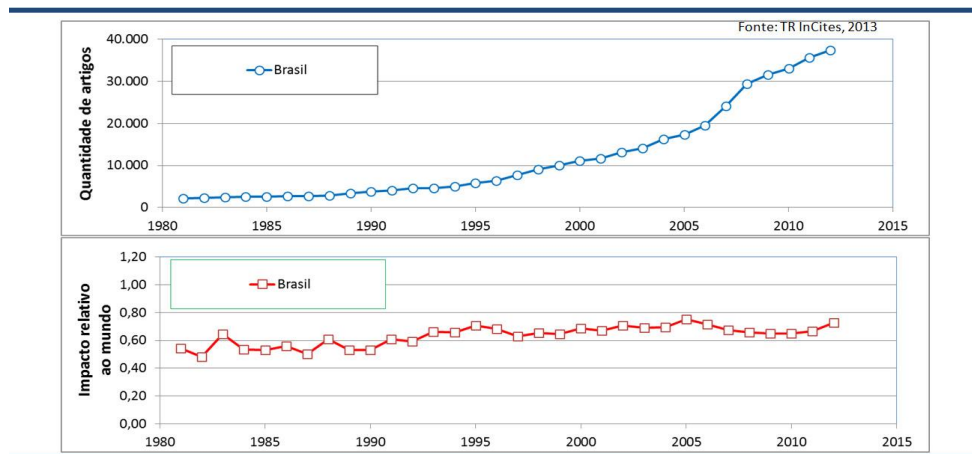
Fonte: Capes (2018).

Também a CAPES não favoreceu o orçamento para o desenvolvimento de pesquisa, seja em bolsas de estudo ou de fomento, comprometendo a possibilidade de melhorar os rankings do Brasil em relação ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

O Brasil produz conhecimento científico nas universidades públicas por meio de artigos científicos, monografias, dissertações de mestrado e doutorado, no entanto, o conhecimento produzido em quantidade não revela a qualidade da produção, dado que muito pouco dessa produção científica se transforma em ciência. Esta é uma das razões pelas quais o avanço da ciência brasileira não se refletiu na melhoria dos indicadores tecnológicos e de inovação nas empresas e não resultou em aumento das taxas de patenteamento nas universidades.

Há um desencontro entre o desenvolvimento científico e o desenvolvimento tecnológico, como comprova os dados da Sociedade Brasileira Pro-Inovação Tecnológica / PROTEC, ao anunciar que o déficit tecnológico da indústria no Brasil já ultrapassou os 105 bilhões de dólares que coloca o país em situação de média-baixa tecnologia, em estudos comparados na América Latina e na Europa, conforme expressa a tabela 1:

**TABELA 1 - Produção Tecnológica x Produção Científica**



Fonte: Protec (2013).

Esse fato explica, em parte, porque o Brasil não conseguiu implementar de forma efetiva a Lei de Inovação em 2004 e que, mesmo atualizada em 2016, não encontrou ainda ressonância necessária nas universidades públicas federais, necessitando de urgência no aprimoramento de seu ambiente de inovação e fortalecimento da pesquisa. O desafio tem sido em como aplicar os dispositivos da Lei de Inovação nº 13.243 de 2016, para fortalecer as universidades como instituições de ciência, tecnologia e inovação-ICTs.

Reconhecendo que há um paradoxo entre a proposta de implementação da Lei de Inovação e o ambiente das universidades para se tornarem inovadoras, torna-se relevante considerar as estratégias que a universidade pública tem encontrado para adequar-se à sociedade do conhecimento e melhorar a sua capacidade científica e tecnológica, conforme previsto na lei de inovação.

Diante dos dados destacados e da busca de respostas foi gerado a seguinte pergunta de pesquisa: quais os componentes que podem estabelecer uma ponte entre a Lei de Inovação de 2016 e a Universidade Pública Federal no Brasil? Essa questão de pesquisa será analisada por meio de uma pesquisa exploratória, bibliográfica, documental e descritiva, a partir do estudo de caso da Universidade de Brasília (UnB), destacando como a universidade incorporou no seu Plano de Desenvolvimento Institucional a proposta da Lei Nº 13.243 de 2016.

O artigo está dividido em quatro sessões: a primeira reflete sobre a Lei de Inovação em relação aos artigos que impactam diretamente a universidade; a segunda sessão aborda a universidade enquanto uma instituição de ciência e pesquisa em busca de inovação, tendo como estudo de caso a UnB, a terceira sessão apresenta os componentes que podem conectar a Lei de Inovação a uma universidade inovadora, a quarta sessão mostra as implicações práticas e as contribuições inovadoras provenientes dos resultados da pesquisa.

## 2.1 A LEI DE INOVAÇÃO

O Brasil ocupava em 2011 o 47º lugar no Índice Global de Inovação (IGI)<sup>2</sup>, caiu para 66º lugar em 2018. O IGI classifica 126 economias com base em 80 indicadores, que incluem desde taxas de depósito de pedidos de propriedade intelectual a capital humano (REYNOLDSS e ZYLBERBERG, 2019). O desafio de melhorar os rankings brasileiros relativos à educação e inovação impulsionou o país a promulgar várias políticas e programas destinados a fortalecer a capacidade de gerar inovação no país.

Esse cenário contribuiu para que, em 2010, na 4ª Conferência Nacional de CT&I, fosse realizado um diagnóstico que apontava algumas reflexões importantes: i) que o marco regulatório para

CT&I era fragmentado e não dialogava com a legislação de 2004 ; ii) não havia um Sistema Nacional de CT&I, com regras unificadas e facilidades para a cooperação; iii) faltava eficiência na utilização dos recursos para ser utilizado às ICTs, devido a burocracia da administração; iv) pouco planejamento integrado de mecanismos que promovessem o avanço da ciência e da tecnologia.

Esse diagnóstico acelerou a necessidade de escrever um novo Marco Legal para a Ciência Tecnologia e Inovação (CTI), e assim foi escrito uma minuta de Projeto de Lei nº 2177/11, por um grupo de trabalho composto pelas entidades Conselho Nacional de Secretários Estaduais para Assuntos de CTI/ CONSECTI e o Conselho Nacional das Fundações de Amparo à Pesquisa/ CONVAP.

Portanto, o projeto de lei seguiu quatro linhas principais: i) melhorar a inserção do empresariado e das ICT privadas no âmbito das políticas públicas voltadas à Inovação; ii) simplificar os procedimentos de gestão financeira, compras, contratação (incluindo importação) para atividades de CT&I; iii) aperfeiçoar a legislação de modo a trazer segurança jurídica na interpretação por parte dos órgãos de controle; e iv) viabilizar a constituição de um Sistema Nacional de CT&I, que operasse em regras compatíveis em todos os níveis e que maximizasse as possibilidades de cooperação entre os entes.

O Projeto de Lei 2177/2011 se transformou no Projeto de Lei da Câmara Nº 77 de 2015 e, posteriormente, na Lei Nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016. Nos interessa destacar os artigos que diretamente interferem nas universidades.

Destaca-se em relação aos artigos selecionados que todos os entes federados têm competência e obrigação de proporcionar acesso à CT&I e de legislar, mediar conflitos e estabelecer coordenação entre as esferas federal, estadual e distrital. Como exemplo, o apoio financeiro do poder público às atividades de pesquisa e extensão, com fomento a inovação, realizadas pelas universidades e a atuação coordenada e internacional das ICTs. (Artigo 3º e 3ª -B, Art. 9º e Art. 9º - A e Art. 19).

Outro aspecto é o remanejamento de recursos de CT&I entre rubricas, porque fica dispensado de autorização legislativa (lei específica), podendo ser realizado por ato do Executivo (decreto), porém o gestor de programa ou projeto perde autonomia no gerenciamento das rubricas (Art. 9º - A).

Importante destacar a internacionalização da pesquisa, isto é, o apoio dado às atuações dos pesquisadores no exterior. Como também firmar instrumentos de cooperação com ou sem contrapartida financeira, compartilhar profissionais entre entes públicos e privados, além de compartilhamento de laboratórios, espaços nos parques tecnológicos e nas incubadoras. As bolsas para pesquisadores poderão ser oriundas de qualquer fonte e o afastamento do pesquisador concursado com dedicação exclusiva não será prejudicado pelo afastamento temporário para uma ICT, além de ter ganhos adicionais por participar de projetos (Art. 4º, Art. 6º, Art. 9º).

Outra alteração na Lei de Inovação é a possibilidade de a ICT prever orçamento para *royalties* e serviços por meio da Fundação de Apoio, bem como prever assistência para transformação da invenção em produto ou processo com os mecanismos financeiros e creditícios dispostos na legislação; assistência para constituição de empresa que produza o bem objeto da invenção e orientação para transferência de tecnologia para empresas já constituídas (Art. 5º, Art. 8º, Art. 10º).

Todas essas propostas de mudanças visaram obter transparência no processo, simplicidade, foco no resultado e menor burocracia. Foram necessários cinco anos de debate no Sistema Nacional de Inovação (SNI), que apontou a necessidade de aprimorar e alterar pontos na Lei da Inovação de 2004, com o objetivo de minimizar os obstáculos legais e burocráticos, com flexibilização das instituições para implementarem as propostas da lei e proporcionar ambientes efetivos de inovação, por meio da regulamentação das relações entre a academia e a empresa, e normas para manter a cultura de proteção das novas tecnologias produzidas.

No entanto, observou-se que os dispositivos da Lei de Inovação Nº 13.243 de 2016, tiveram desafios para ser implementados nas universidades públicas brasileiras, em especial na Universidade de Brasília.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo consiste em uma investigação de natureza exploratória, qualitativa, bibliográfica e documental. A conotação exploratória ocorre porque a investigação trata de um tema no qual ainda não se dispõe de informações sobre relações entre seus componentes (MESQUITA; MATOS, 2014), e será apoiada em estudo de caso (EISENHARDT, 1989 e YIN, 2005), com descrição, compreensão e interpretação dos fatos, a partir do estudo dos documentos institucionais da Universidade de Brasília e da Lei de Inovação nº 13.243/2016.

O estudo ocorre em quatro etapas. Na primeira etapa foi apresentada a Lei de Inovação nº 13.243/2016 em relação aos artigos que impactam diretamente a universidade. A segunda etapa ocorre uma reflexão sobre a universidade enquanto uma instituição de ciência e pesquisa em busca de inovação, tendo como estudo de caso a Universidade de Brasília. A terceira etapa é o estudo de conexões entre os componentes da Lei de Inovação e as ações da universidade para implementar sua política de inovação. A quarta etapa mostra as implicações práticas e as contribuições inovadoras provenientes dos resultados da pesquisa.

### **4 A UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL NO BRASIL COMO AMBIENTE DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Um dos ambientes de inovação destacados pela Lei de Inovação no Brasil nº 13.243/2016 foi a Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs), legalmente constituída, com sede e foro no País, com a missão institucional e objetivo social ou estatutário de desenvolver a pesquisa básica e aplicada de caráter científico, tecnológico e de desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Uma ICT deve ter pelo menos 4 finalidades: i) estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia; ii) avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa quanto à propriedade intelectual, com estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva; iii) apoiar ações de desenvolvimento empresarial e social por meio de incubação de empreendimentos em tecnologias convencionais, sociais e negócios de impacto; e iv) promover a educação empreendedora, com utilização de metodologias de aprendizagens ativas.

Pressupõe-se que as universidades ao oferecer serviços educacionais e ter como potenciais clientes a sociedade em geral, envolvendo empresas, governo, setor produtivo e terceiro setor, passam a ser, também, responsáveis pelo crescimento da economia e do desenvolvimento social do país, principalmente se configurar modelos de negócio centrados na inovação e, nesse caso, inovação em educação.

As universidades públicas, com urgência, precisam instituir suas políticas de inovação dispondo sobre a organização e a gestão dos processos que orientem a transferência de tecnologia e a geração de inovação. A política de inovação nas universidades significa a geração de recursos humanos de alto nível, por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras e de estímulo à composição de parcerias e redes de colaboração científica. Esses elementos podem contribuir para melhorar os rankings brasileiros nos índices de inovação e empreendedorismo.



No entanto, a Lei de Inovação 13.243/2016 encontra obstáculos administrativos para ser realmente incorporada nas universidades e, por isso, há necessidade de estratégias para ampliarem a sua natureza de ICTs. Mudanças incrementais são necessárias, e pode-se começar com a mudança no modelo do negócio educacional, organizando um currículo inovador, um projeto pedagógico alinhado às necessidades de resolução dos problemas da sociedade e das demandas do mercado.

Um dos reitores mais importantes da Universidade de Brasília, Darcy Ribeiro, afirmava que os problemas da universidade deveriam ser os problemas do povo, isto quer dizer que a universidade deveria produzir conhecimento que fosse útil para prover soluções demandadas pelos problemas que a sociedade e o mercado apontavam como prioridades do bem-viver. O fato de estar localizada no bioma cerrado, região Centro-Oeste e no Distrito Federal na cidade de Brasília, considerada patrimônio cultural da humanidade, inscrita, em 1987, na lista da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), pressupõe uma universidade orientada para ser completa, democrática e comprometida com as próximas gerações.

Tendo 55 anos de existência, a Universidade de Brasília, enquanto uma organização social, tem como finalidade: “o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais” (PDI - 2018-2022).

O modelo de gestão da Universidade de Brasília, em todas as instâncias, órgãos e unidades é colegiada e descentralizada. Os princípios que norteiam as ações e atividades dos órgãos deliberativos e executivos são a descentralização, transparência, legitimidade, legalidade, impessoalidade, publicização e probidade. Os fluxos e processos possuem um sistema de informação relacionado aos níveis hierárquicos da Universidade, onde o conteúdo, conectividade e comunicação, são parâmetros para circular bem a informação.

A maior parte das receitas da UnB são oriundas do orçamento do Governo Federal, por meio de programas e ações orçamentárias. A arrecadação direta está relacionada a aluguel de bens imóveis, além de taxas de inscrição em cursos de pós-graduação *lato sensu*, prestação de serviços em projetos de extensão, taxas de eventos realizados, receitas de projetos de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento, receitas administrativas, cobranças de custos indiretos, entre outras formas de captação inerentes à área de atuação da Universidade.

A gestão da Universidade Pública é realizada por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI, documento obrigatório, conforme determinado às Instituições de Ensino Superior (IES) do país, sejam públicas ou privadas, pelo Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília, no ciclo 2018 a 2022, tem como pressupostos o Estatuto e o Regimento Geral da UnB e o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI), principais referenciais estratégicos da Universidade, além de amparo em normativos legais. O PDI informa a filosofia, missão, diretrizes pedagógicas estrutura organizacional e atividades acadêmicas. Foi elaborado concomitante ao Planejamento Institucional 2018-2022, que estabelece as ações que serão desenvolvidas para alcançar os macro-objetivos da Universidade. Também é resultado de trabalho coletivo, com engajamento de toda a comunidade universitária e ouvida todas as contribuições com informações para compor o documento (DPR/DPO, 2017).

O Plano de Desenvolvimento Institucional - Ciclo de 2018 a 2022 - apresenta o mapa estratégico da UnB, conforme quadro abaixo:

## QUADRO 1 - Mapa estratégico UNB

MAPA ESTRATÉGICO 2018 - 2022

 **Universidade de Brasília**



Fonte: PDI 2018-2022.

De acordo com as informações contidas no PDI - ciclo 2018-2022, a UnB possui hoje 679 laboratórios, onde 61 laboratórios de pesquisa prestam serviços tecnológicos ou realizam inovação para a sociedade em diversas áreas, 69 núcleos, 34 centros de pesquisa, 31 laboratórios de ensino, 46 infraestruturas de apoio (bibliotecas, biotérios, usinas, fábricas, viveiros, museus, coleções), 600 grupos de pesquisa registrados no CNPq, além dos Programas de Pós-Graduação em todas as áreas do conhecimento.

Atualmente, a UnB dispõe de mais de 500 ativos intangíveis protegidos, sendo 258 tecnologias que se enquadram na modalidade de patente com depósitos nacionais e internacionais, 149 proteções de registros de programas de computador, 71 marcas, 28 desenhos industriais, 16 cultivares e 27 proteções inerentes a direitos autorais. Além disso, a UnB já realizou, desde 1998, 127 transferências de tecnologia, sendo 75 licenciamentos de pedidos de patente/patentes concedidas, 18 licenciamentos de programas de computador, 9 transferências de *know-how*, um licenciamento de marca e 24 licenciamentos de direito autoral.

A Multincubadora de Empresas do Centro de Apoio Tecnológico já graduou quase 200 empresas de base tecnológica, que contribuem para a geração de emprego e renda e para o desenvolvimento socioeconômico do Distrito Federal. Até o momento, o Parque Tecnológico teve 11 empresas residentes, incluindo organizações de grande porte.

Tendo como referência o PDI- 2018-2022, pautado em um planejamento estratégico para consolidar a inovação na universidade, já foram realizadas algumas mudanças de ordem administrativa

e pedagógica, as quais destacam-se: o desmembramento da pesquisa do Decanato de Pós-graduação e a criação do Decanato de Pesquisa e Inovação/DPI com três diretorias; a potencialização do Parque Tecnológico situado na Vice-Reitoria (Resolução do Conselho Diretor da FUB nº 14/2007.); a incorporação do Núcleo de Inovação Tecnológica/CDT aos recursos do PDI (Ato da Reitoria nº 882/2007); o fortalecimento da Fundação de Apoio e sua ampliação na parceria com o NIT; a simplificação dos processos administrativos relativos aos projetos de pesquisa e ao pagamento de bolsas; sinergia entre os processos administrativos e as questões jurídicas; melhor articulação entre pesquisa e extensão, com a criação do Programa de Iniciação Tecnológica/PIBIT voltado para aproximar a academia à empresa; a valorização dos Núcleos Estruturantes para integralizar e inovar os currículos dos cursos; criação da comissão especial de gestão de riscos (Resolução da Reitoria nº 102/2016); e a proposta da Política de Inovação.

Dentre essas ações vamos priorizar aquelas que estão indicadas nos dispositivos da Lei de Inovação nº13.243/2016, e que interferem diretamente na forma de gestão da universidade para promover a inovação.

#### 4.1 CONEXÕES ENTRE OS DISPOSITIVOS DA LEI DE INOVAÇÃO Nº13.243/2016 E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Considerando os esforços da Universidade de Brasília em melhorar seus rankings nacionais e internacionais, em relação aos índices de inovação e empreendedorismo, verificou-se três desafios: 1) os gastos com os estudos de patentes e licenciamentos não revertem em *royalties* para a universidade de maneira satisfatória, devido a demora do processo e o desconhecimento dos pesquisadores professores em proteger o conhecimento e as inovações geradas pela pesquisa; 2) insegurança jurídica, diante dos órgãos de controle da administração pública federal, na inovação dos processos administrativos e pedagógicos, para atender os dispositivos da Lei de Inovação nº 13.243/2016, referente a pagamento de bolsas e compartilhamento de espaços acadêmicos com as empresas, espaço físico, pesquisas e laboratórios; e 3) cultura organizacional mais conservadora, expressa na desconfiança da relação público-privado e na internacionalização da UnB.

Esses desafios estão sendo observados pela gestão superior da universidade e as medidas tomadas podem ser expressas pelos gráficos contidos nos documentos oficiais (PDI e Planejamento Estratégico – 2018 a 2022).

Em relação ao Desafio 1, referente à propriedade intelectual e transferência de tecnologia, destaca-se os seguintes artigos da Lei de Inovação 13.243/2016:

#### QUADRO 2 - Dispositivos da Lei de Inovação nº13.243/2016 referentes a propriedade intelectual e transferência de tecnologia

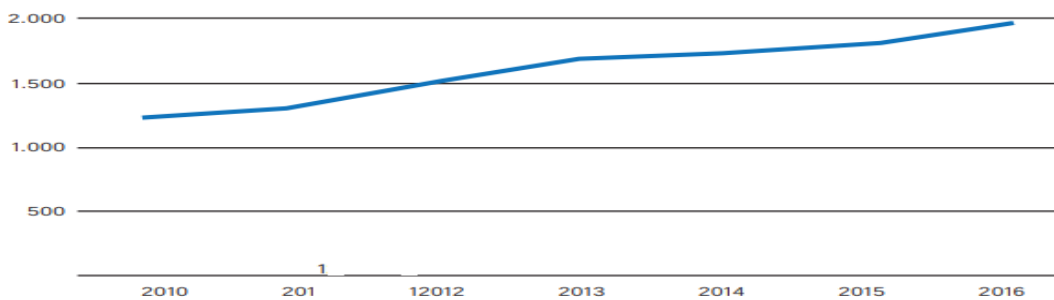
ARTIGOS DA LEI	DISPOSITIVOS
Art. 3º e 3ª-B	“Determina o apoio por parte dos entes federados a alianças estratégicas, ao desenvolvimento de projetos de cooperação a ambientes promotores de inovação.
Art. 4º	Flexibiliza a atuação das ICTs públicas em projetos conjuntos, onde haja compartilhamento e utilização de seus recursos e capital intelectual, mediante contrapartidas financeiras e não-financeiras.
Art. 6º	Possibilita a celebração por ICT pública de contratos de transferência de tecnologia e licenciamento para outorga do direito de uso ou exploração de criação,
Art.11º	Permite a cessão de direitos pela ICT sobre criação ao criador ou a terceiro, a título não oneroso, mediante manifestação expressa e motivada, nos casos e condições definidos em suas normas.
Art.22º	Prevê apoio aos inventores independentes, por meios mecanismos apropriados a esta condição, devidamente explicitados

Fonte: Lei de Inovação 13.243/2016.

As ações da universidade estão evidenciadas nos gráficos, tabelas e quadros abaixo:

a) Ampliação do quantitativo de produção científica

**GRÁFICO 3 - Produção científica da UnB de 2010 a 2016**



Fonte: SciVal, 2018

**TABELA 2 - Evolução da participação de publicações da UnB em relação ao total global.**

Ano	Nº de trabalhos publicados	Participação % da UnB no total de publicações do mundo
2017	1036	6,023%
2016	1586	9,221%
2015	1472	8,558%
2014	1189	6,913%
2013	1153	6,703%
2012	1126	6,547%
2011	956	5,558%
2010	979	5,692%
2009	896	5,209%

Fonte: DPI, 2017 (dados parciais com relação ao ano de 2017).

b) Melhoria da qualidade da produção científica

**GRÁFICO 4 - Perfil qualitativo percentual da produção em periódicos científicos conforme o Qualis CAPES (2013-2016)**



Fonte: Sistema de Monitoramento do DPG

c) Fortalecimento e ampliação das colaborações entre pesquisadores

**TABELA 3 - Colaborações, publicações, citações por publicação e impacto Normalizado**

Métrica	Publicações	Citações	Citações por Publicação	Impacto Ponderado pela Área
Colaboração Internacional	2483	26428	10,6	1,97
Colaboração Somente Nacional	3043	14617	4,8	0,72
Colaboração Somente Institucional	2507	7533	3	0,49
Autoria Única (sem colaboração)	654	1000	1,5	0,45

Fonte: SciVal, 2018

Em relação ao Desafio 2, sobre os recursos e os processos administrativos internos, para assegurar pagamentos de bolsas e outras despesas, os dispositivos da Lei de Inovação 13.243/2016 de referência são:

**QUADRO 3 - Dispositivos da Lei de Inovação 13.243/2016 relativos aos recursos**

ARTIGOS DA LEI	DISPOSITIVOS
Art. 9º	Faculta a celebração por ICT de acordos de parcerias para atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e desenvolvimento de tecnologia, produto, serviço ou processo com instituições públicas ou privadas, reforça a isenção tributária das bolsas.
Art. 10º	Permite a inclusão, nos instrumentos firmados com ICTs, empresas fundações de apoio, agências de fomento e pesquisadores, com objetos compatíveis com a Lei de Inovação, da previsão de recursos para cobertura de despesas operacionais e administrativa e taxas de administração.
Art.13º	Redefine o conceito de ganho econômico sobre criação protegida, para abranger as deduções relativos a custos decorrentes da proteção da propriedade intelectual e da produção da IC.
Art.14º	Garante a manutenção de gratificações específicas ao pesquisador público para outra ICT, nas situações de conveniência da ICT de origem.
Art.16º	Determina dever a ICT pública de dispor de Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT próprio ou em associação com outras ICTs, além de fixar novas competências, permitindo que sejam, se a ICT optar, entidade juridicamente autônoma.
Art.18º	Requer a adoção de medidas pelas ICTs públicas, na elaboração e execução dos seus orçamentos para o recebimento de receitas e pagamento de despesas, previstos na Lei de Inovação, admitida a delegação da captação, gestão e aplicação de receitas próprias da ICT pública a fundação de apoio, dentro de regras explícitas.
Art.27º	Simplifica e uniformiza os procedimentos de prestação de contas de recursos repassados com base na Lei de Inovação, preferencialmente mediante o envio eletrônico de informações.

Fonte: Lei de Inovação 13.243/2016.

As ações da Universidade consistiram em simplificar os processos de institucionalização dos projetos de pesquisas com a organização de fluxo, coordenados pela Diretoria de Projetos Acadêmicos – DPA, e a criação da Câmara de Projetos - CAPRO, com representações da política de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação. Foi realizada adaptação às propostas da Lei de Inovação, com destaque à reestruturação do Núcleo de Inovação Tecnológica /NIT, que compõe uma coordenação de empreendedorismo e desenvolvimento social e empresarial e uma coordenação de propriedade intelectual e transferência de tecnologia e inovação.



O Desafio 3, relativo a relação público-privado e a internacionalização da universidade estão contidos nos seguintes artigos da Lei de Inovação, apresentados no quadro 4:

**QUADRO 4 - Dispositivos da Lei de Inovação 13.243/2016 referente a relação público-privado e a internacionalização**

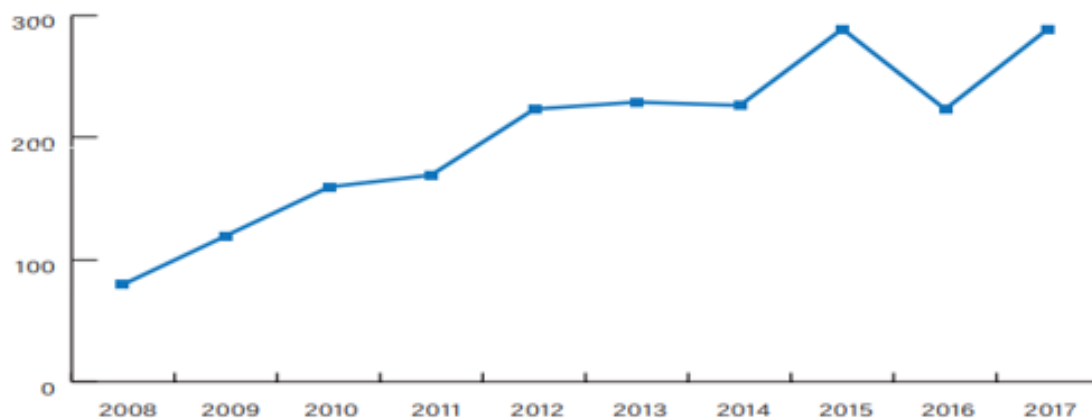
ARTIGOS DA LEI	DISPOSITIVOS
Art. 3º- C	Estimula a atração de centros de pesquisa e desenvolvimento de empresas estrangeiras e sua interação com ICTs e empresas nacionais.
Art. 5º	Autoriza a participação minoritária dos entes federados e suas entidades no capital social de empresas para o desenvolvimento de produtos ou processos inovadores relação público privado.
Art. 8º	Possibilita a prestação de serviços técnicos por ICTs a instituições públicas ou privadas.
Art.10º	Altera o limite de dedicação a projetos institucionais de pesquisa e extensão e à colaboração científica e tecnológica, no âmbito das IFEs, ampliando o tempo de 120 horas (240 horas, em caso excepcional) para 416 horas anuais, para seguir padrão de instituições paulistas e internacionais.
Art.15º	Determina a manutenção pelo Poder Público de mecanismos de fomento apoio e gestão adequados à internacionalização de ICTs públicas, que poderão exercer fora do território nacional atividades de CT&I, na forma de seus estatutos ou norma regimental equivalente.
Art. 19º	Determina a promoção e o incentivo, por parte dos entes federados e suas agências de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos, serviço e processo inovadores em empresas e entidades sem fins lucrativos, mediante a concessão de recursos destinados a apoiar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, em atendimento às prioridades da política industrial e tecnológica nacional.

Fonte: Lei de Inovação 13.243/2016.

As ações da universidade para atingir o desafio 3 estão enunciadas pelos seguintes gráficos e quadros:

d) Aumento do número de Acordos Internacionais:

**GRÁFICO 6 - evolução do número de acordos internacionais ( 2008 a 2017)**



Fonte: INT – UnB, 2018.

Fonte: PDI - 2018-2022.

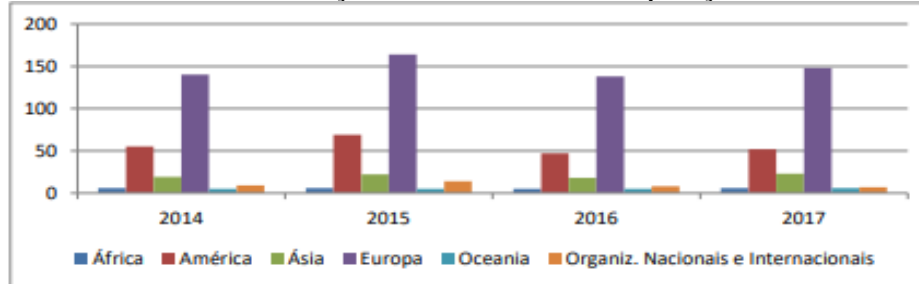


**QUADRO 5 - Acordos de Cooperação Internacional**

Quadro Demonstrativo Cooperação Internacional – Acordos em Vigência				
Continentes	Acordos de Cooperação			
	2014	2015	2016	2017
África	6	6	5	6
América	55	69	47	52
Ásia	19	22	18	23
Europa	140	164	138	148
Oceania	5	5	5	6
Organizações Nacionais e Internacionais	9	14	8	7
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>280</b>	<b>221</b>	<b>242</b>

Fonte: INT, 2017

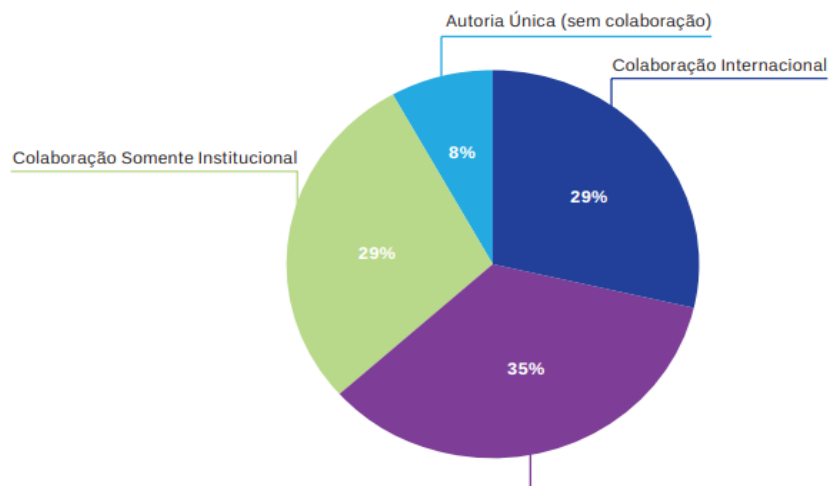
**GRÁFICO 7 - Distribuição dos Acordos de Cooperação Internacional**



Fonte: INT, 2017

e) Diversificação dos tipos de colaboração na produção científica:

**GRÁFICO 8 - tipos de colaboração na produção científica da UnB - 2012 a 2016**



Fonte: PDI - 2018-2022.

Destacou-se algumas ações previstas no PDI, mas já em pleno desenvolvimento, que permitiram melhorar os indicadores e índices de inovação na universidade.

## 4.2 LISTA DE COMPONENTES PARA CONECTAR A LEI DE INOVAÇÃO E A UNIVERSIDADE PÚBLICA

A partir dos apontamentos da Lei de Inovação e sua interlocução com o PDI da Universidade de Brasília, acrescenta-se indicadores na perspectiva de oferecer pistas sobre como a universidade pode implementar a inovação a partir da pesquisa.

**QUADRO 6** - Lista de componentes para conectar a Lei de Inovação e a Universidade Pública

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES PARA A UNIVERSIDADE
<b>Fontes de recursos</b> Lei de Inovação artigos 9º, 10º, 13º, 14º, 16º, 18º, 27º	Infra-estrutura de laboratórios de pesquisa e inovação Licenciamentos e royalties Pagamento de bolsas de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de mapeamento da infraestrutura de pesquisa.</li> <li>- Taxa de utilização dos laboratórios</li> <li>- número de licenciamentos da universidade</li> <li>- número de <i>royalties</i> e retorno de recursos para a universidade e para o pesquisador</li> <li>- uso e tipos de rubricas de pagamento de bolsas</li> <li>- número de cooperações técnicas e científicas</li> </ul>
<b>Parcerias nacionais e internacionais</b> Lei de Inovação artigos 3º, 5º, 8º, 10º, 15º e 19º	Processo de internacionalização Parcerias técnicas e científicas interinstitucionais Fortalecimento das relações entre universidade, empresa e governo  Eventos científicos em parceria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de aumento da execução de recursos durante o exercício, oriundos de Termos de Execução Descentralizada</li> <li>- Percentual de colaboradores capacitados à análise de instrumentos internacionais</li> <li>- Quantidade de parcerias com lei da informática firmadas por ano</li> <li>- Quantidade de parceiros internacionais firmados por ano.</li> <li>- Número de eventos realizados em parcerias</li> </ul>
<b>Natureza jurídica e caracterização do Núcleo de Inovação Tecnológica /Nit</b> Lei de Inovação artigo 16º	Fundação de Apoio, OS, Centro ou núcleo de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma de institucionalização do NIT na universidade</li> <li>- número de parceiros do NIT</li> <li>- recursos do NIT</li> <li>- número de cooperação técnicas internas e externas</li> <li>- número de empresas incubadas</li> </ul>
<b>Propriedade Intelectual</b> Lei de Inovação artigos 11º e 22º	Proteção dos resultados de pesquisa, inovação de produtos, serviços, procedimentos e processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de mapeamento dos produtos de pesquisa na graduação, pós-graduação e extensão</li> <li>- Percentual de aumento dos projetos que geram patentes, registros de software e/ou transferência de know-how</li> <li>- Percentual de aumento de docentes envolvidos em tecnologias licenciadas por ano</li> <li>- Índice de departamentos da Universidade envolvidos em projetos de inovação por ano</li> <li>- Número de relatórios de qualificação tecnológica elaborados por ano</li> <li>- Número de artigos sobre inovação e empreendedorismo publicado sem periódicos indexados ISI, SCOPUS OU SCIELO por ano</li> <li>- Diagnóstico de pesquisadores trabalhando em inovação</li> <li>- Diagnóstico sobre ativos de inovação gerados</li> </ul>
<b>Transferência de tecnologia e transferência de conhecimento científico</b> Lei de Inovação artigos 3º, 4º, 6º,	Parcerias estratégicas nacionais e internacionais Pesquisas produzidas na Universidade Produção de tecnologias na Universidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de pesquisadores e sua organização em grupos de pesquisa, laboratórios, centros e núcleos</li> <li>- Percentual de mapeamento dos tipos de pesquisa básica e aplicada</li> <li>- Percentual de mapeamento das áreas consolidadas, não consolidadas e estratégicas de pesquisa</li> <li>- Índice de Bolsistas de produtividade CNPq</li> <li>- Índice de publicações qualificada</li> </ul>

	<p>Grupos e áreas de pesquisa</p> <p>Publicações realizadas</p> <p>Patentes adquiridas</p> <p>Empresas juniores institucionalizados</p> <p>Disciplinas com metodologias de aprendizagens ativas</p> <p>Empresas apoiadas pela universidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de citações dos professores/pesquisadores do quadro por publicação qualificada</li> <li>- Número de eventos de Pesquisa realizados</li> <li>- Percentual de pesquisadores atuantes em redes internas e externas</li> <li>- Percentual de publicações internacionais</li> <li>- Percentual de disseminação de pesquisas, grupos e resultados de pesquisas</li> <li>- Quantidade de tecnologias e knowhows licenciados por ano</li> <li>- Valor adquirido em serviços tecnológicos por ano</li> <li>- Quantidade de depósitos de patentes e registros por ano</li> <li>- Quantidade de projetos de inovação assinados por ano</li> <li>- Índice de cursos de graduação com Empresas Juniores institucionalizadas</li> <li>- Número de empresas oriundas de projetos internos da Universidade</li> <li>- Quantidade média de inscritos nos eventos de inovação</li> <li>- Quantidade de alunos que concluíram a disciplina de empreendedorismo</li> <li>- Quantidade de empresas graduadas que participam das atividades da Incubadora</li> <li>- Percentual de empresas que se tornam graduadas em relação às empresas incubadas</li> <li>- Percentual de alunos envolvidos nas Empresas Juniores</li> <li>- Percentual de servidores matriculados na pós-graduação em programas de inovação</li> <li>- Número de defesas dos programas de pós-graduação com o tema inovação.</li> </ul>
<p><b>Simplificação e eficiência dos processos administrativos e financeiros</b></p> <p>Lei de Inovação artigo 27º</p>	<p>Desburocratização das compras de importação, segurança jurídica em relação aos órgãos de controle para uso dos recursos.</p>	<p>Percentual de unidades acadêmicas proponentes de projetos capacitados quanto à formalização e tramitação dos processos</p> <p>Percentual de redução de retornos de processos à DPA, devido ao não cumprimento da legislação pertinente</p> <p>Percentual de redução do tempo médio (em dias) de permanência dos processos na DPA</p> <p>Prazo médio de contratação de projetos</p> <p>Prazo médio para conclusão de solicitações diversas dos projetos, patentes e atividades de incubação e empreendedorismo</p> <p>Índice de atendimento ao prazo de envio de prestação de contas definido nos projetos</p> <p>Porcentagem de participação dos custos com atividade fim do CDT em relação aos custos totais.</p>

Fonte: PDI 2018- 2022 e Lei de Inovação 13.243/2016.

#### 4.3 CONTRIBUIÇÕES INOVADORAS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

As contribuições inovadoras deste artigo pode ser dividida em quatro afirmações: i) diminuição das lacunas na literatura ao apresentar possíveis conexões entre a Lei de Inovação e Universidade Pública Federal; ii) constituição de novo conhecimento ao reorganizar os artigos da Lei de Inovação em componentes que possam indicar diretrizes para as universidades implementarem suas políticas de inovação; iii) ampliação das conexões sugeridas neste artigo ao acrescentar indicadores para as universidades implementarem a inovação de estratégias, processos, produtos, e procedimentos; e iv) utilização de documentos oficiais da instituição, como exemplo o Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI, como objeto de análise e como referência para implementar programas, projetos e ações referentes à inovação.

As principais implicações práticas foram: i) condições de implementação da política de inovação na universidade, tendo como referência a lista apresentada com indicadores no quadro 6,

que pode servir como pistas para a inovação; ii) possibilidade da universidade acelerar a inovação incremental, como exemplo promover mudanças no NIT, simplificar os processos administrativos relativos ao pagamento de bolsas de pesquisa e ampliar as cooperações técnicas com a internacionalização das parcerias institucionais; e iii) contribuir para a melhoria dos rankings nacionais e internacionais da universidade, em relação aos índices de inovação e do empreendedorismo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fortalecimento do ambiente de inovação na universidade com a implementação de políticas de inovação, acarretará no aumento do número de ativos intangíveis protegidos e de tecnologias transferidas, dois dos principais indicadores tecnológicos e de inovação da atualidade. Esse fato pode contribuir para a sustentabilidade da universidade pública, com a diversificação do uso das fontes de recursos e menor dependência do dinheiro público.

Além disso, prevê-se um aumento das atividades de empreendedorismo, maior atratividade e interação com empresas e incremento de pesquisas em estreita relação com o setor produtivo e governamental, local, regional, nacional e internacional, expandindo a relação da universidade com a sociedade. O estudo documental e bibliográfico reunindo os componentes da Lei de Inovação 13.243 de 2016, e o Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade, contribuiu para mostrar a pertinência da conexão entre esses dois documentos, bem como a oportunidade de apresentar pistas interessantes na implementação da inovação no ensino superior.

## REFERÊNCIAS

**BRASIL.** Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. DOU de 12.1.2016.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. p. 532-550. 1989.

GOVERNO DE BRASÍLIA. **Sobre Brasília**. Disponível em Acesso em 9 nov. 2017. **UnB**, 2011. Estatuto e Regimento. 2017. Disponível em Acesso em 9 nov. 2017.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2016. Disponível em <[http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=675](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=675)> Acesso em 9 nov. 2017.

REYNOLDS, E. B; SCHNEIDER, B. R; ZYLBERBERG, E. **Innovation in Brazil – Advancing development in the 21st century**. Routledge, New York: 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Estatuto e Regimento Geral**. 2011. Disponível em: [http://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento\\_estatuto\\_unb.pdf](http://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf)> Acesso em: 18 set. 2017

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA **Projeto Político-Pedagógico Institucional da Universidade de Brasília**. UnB, 2017b.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília (UnB) 2018-2022** maio de 2018.

## CAPÍTULO 9

DOI 10.51360/zh420212-3-p-121-136

Redução da jornada e satisfação no trabalho: a percepção dos servidores de uma instituição pública federal de educação profissional

**Autores:**

Dirce Aparecida de Castro

Luiz Félix da Silva Junior

# REDUÇÃO DA JORNADA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Dirce Aparecida de Castro <sup>1</sup>  
Luiz Félix da Silva Junior <sup>2</sup>

## RESUMO

A jornada de trabalho e suas diferentes formas de flexibilização são temas recorrentes, tanto no meio empresarial, quanto na gestão pública. Seja para os empregados, servidores ou gestores, a redução da jornada de trabalho impacta diretamente na produtividade no ambiente de trabalho. Assim, o presente estudo aborda a redução da jornada de trabalho e a satisfação no trabalho, a partir da percepção de servidores de uma instituição pública federal de ensino que oportunizada a flexibilização da jornada de trabalho para um grupo desses servidores. Para tanto, utilizou-se na pesquisa de campo, a aplicação de um instrumento de coleta de dados, elaborado a partir dos referenciais teóricos levantados em torno do conceito de redução da jornada de trabalho e do construto satisfação no trabalho. Como conclusão, verificou-se que para os servidores respondentes a satisfação no trabalho e a redução da jornada de trabalho são percebidos de modo positivo, sendo neste último caso maior a percepção para os servidores que possuem a flexibilização da jornada.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Satisfação no trabalho. Redução da jornada de trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Os concursos públicos têm atraído uma quantidade cada vez maior de interessados em ingressar no serviço público, seja em decorrência do alto índice de desemprego, seja pela estabilidade prometida, ou pela expectativa de construção de uma carreira com possibilidade de progressão.

No entanto, apesar disso, especula-se neste artigo se, após conquistar o cargo público, os servidores estão satisfeitos no trabalho, considerando a jornada de trabalho de 40 horas semanais, como estabelece a Lei 8112/90 em seu artigo 19:

Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente (BRASIL, 1990, grifo nosso).

Nesse sentido, a possibilidade de reduzir a jornada de trabalho, apresenta-se como uma oportunidade de o servidor distribuir melhor o tempo diário disponível, para se dedicar com mais tranquilidade às outras dimensões de sua vida além do trabalho, seja mais tempo para convivência familiar, prática de atividades físicas que repercutem positivamente na saúde, vida espiritual, autoconhecimento, estudo, lazer, etc.

Não é somente o servidor o beneficiado com a redução da jornada de trabalho, uma vez que a instituição que a oportuniza, obtém ganhos com a satisfação no trabalho dos servidores, o que impacta diretamente na produtividade. Também há ganhos consideráveis para os usuários do serviço público.

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública – Instituto Federal do Paraná. E-mail: dirce.castro@ifpr.edu.br

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Pública – Instituto Federal do Paraná. E-mail: jr.felix.l Luiz@gmail.com



Segundo Martins e Santos (2006) ações que promovam a satisfação com o trabalho colaboram para que o servidor se sinta mais valorizado e reconhecido, aumentando-se sua autoestima e autoconfiança e despertando seu potencial criativo, bem como sua capacidade de vencer os desafios, ultrapassando com mais competência as dificuldades inerentes ao mundo do trabalho. Ainda, segundo os autores, outra consequência positiva seria a diminuição dos índices de absenteísmo e também de licenças por motivo de saúde do servidor, principalmente aquelas relacionadas ao stress e depressão.

Pelo exposto, o presente estudo aborda a redução da jornada de trabalho e a satisfação no trabalho a partir da percepção de servidores de uma instituição pública federal de ensino que oportunizada a flexibilização da jornada de trabalho para um grupo desses servidores. Como recorte para a pesquisa elegeu-se os servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) de uma instituição pública de ensino, especificamente, as unidades administrativas Reitoria e Campus Curitiba.

O artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução; o item 2, fundamentação teórica, analisa o construto satisfação no trabalho e o conceito de flexibilização da jornada de trabalho; o item 3 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa de campo; o item 4 apresenta e discute os resultados da pesquisa; e o item 5 expõe as considerações finais.

## 2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A abordagem da satisfação no trabalho, foi tema explorado por vários estudiosos, que tentaram abarcar sua complexidade de maneira convincente e coerente. Uma definição de satisfação no trabalho é apresentada por Martins e Santos (2006), como uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho, que resulta num estado agradável ou desagradável.

De acordo com Martinez e Paraguay (2003) o primeiro estudo sobre satisfação no trabalho é de 1920. Segundo as autoras as principais abordagens sobre o tema são: Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow); Teoria X-Teoria Y (McGregor); Teoria da Motivação-Higiene (Herzberg); Teoria da Expectância (Vroom); Teoria da Imaturidade-Maturidade (Argyris); Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho (Dejours); e Teoria da Satisfação no Trabalho (Locke).

Entre as teorias apontadas, este estudo privilegia as teorias de Locke sobre Satisfação no Trabalho e a Dejours sobre Psicodinâmica do Trabalho. Estas são duas teorias que contemplam as relações entre satisfação no trabalho e saúde, em que satisfação no trabalho está relacionada ao prazer ou à felicidade no trabalho e insatisfação está na origem do desprazer ou do sofrimento no trabalho (MARTINEZ e PARAGUAY, 2003).

Para Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), a dificuldade de definir o tema:

A satisfação no trabalho é um tema complexo e de difícil definição, pois é muito subjetivo e multifacetado, afinal, cada indivíduo tem suas necessidades e objetivos. Dessa forma, pode-se dizer que a satisfação de uma pessoa depende, entre outros, da sua ambição pessoal, da sua formação, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia a dia nas organizações privadas ou públicas (LIZOTE; VERDINELLI e NASCIMENTO, 2017, p. 952).

Na análise de Ladeira, Sonza e Berte (2011), percebeu-se que a satisfação está intimamente relacionada com as características do trabalho em conjunto com o contexto do trabalho, ou seja, ambos são quesitos fundamentais para a satisfação do trabalhador e que uma suposta causa de insatisfação seria a falta de autonomia presente nas organizações públicas que colaboram para que os servidores não consigam desenvolver suas ideias.

De acordo com Andrade e Pérez-Nebra (2017), quando no ambiente de são criados relacionamentos amistosos e confiáveis, o trabalhador sente-se mais engajado, comprometido e assim a cooperação acontece naturalmente entre a equipe, favorecendo a satisfação no trabalho. Outra questão, abordada por Rábia e Christopoulos (2008), trata-se da insegurança constantemente presente no mundo do trabalho que é sentida mais intensamente pelos muito jovens e também pelos mais velhos, que afeta tanto a satisfação quanto a saúde emocional e psíquica dos trabalhadores.

Numa outra linha de raciocínio, Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005), ressaltam que as organizações têm exigido trabalhadores com competências extraordinárias sem, no entanto, oferecer contrapartida à altura em suas práticas de gestão e políticas organizacionais. Concluem os autores que a fim de possibilitar ambientes de trabalho mais satisfatórios a um maior contingente de trabalhadores, seria desejável também, um salto qualitativo no sentido de modernizar as organizações.

Por sua vez, Beuren *et al.* (2017), apontam que apesar das diferenças de concepção, de autor para autor, algumas dimensões que constituem o entendimento da satisfação no trabalho, foram se mantendo mesmo com o passar do tempo: satisfação com os salários, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções e com o próprio trabalho entre outros fatores. Também é definida como:

[...] um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos [...] para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem estar deles [...] e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008, p. 266-267).

Segundo a autora citada, a criação e validação da escala de satisfação no trabalho, a qual se baseia em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho, foi desenvolvida por Siqueira. Esse instrumento já foi utilizado e validado em várias pesquisas, segundo Beuren *et al.* (2017), ou seja, tem bastante credibilidade.

A escala de satisfação no trabalho proposta por Siqueira (2008) possui cinco dimensões teóricas, conforme o quadro 1.

**QUADRO 1 – Definição dos tipos de Satisfação**

TIPO DE SATISFAÇÃO	DESCRIÇÃO
Satisfação com salário	Contentamento com o que recebe como salário levando-se com conta sua capacidade, custo de vida e esforços.
Satisfação com colegas	Contentamento com o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a capacidade profissional do chefe, interesse dele pelos subordinados e relacionamento.
Satisfação com promoções	Contentamento com o número de promoções recebidas, critério das promoções e tempo de espera pelas mesmas.
Satisfação com a natureza o trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, variedade das tarefas e poder de absorver o trabalhador.

Fonte: Beuren *et al.* (2017) adaptado pelos autores.

Como percebe-se essa escala visa abarcar os itens que a autora considerou essenciais para representar o quanto trabalhador se sente contente em relação ao seu trabalho. Esses itens são satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho.

Portanto, pode-se perceber que satisfação é uma soma de componentes que juntos promovem no trabalhador um sentimento positivo em relação ao seu trabalho, é muito mais que o valor monetário

que ele recebe em troca do trabalho prestado e do resultado entregue, é o sentimento positivo para com as pessoas com quem trabalha diariamente, é perceber que sua chefia é alguém competente, que busca facilitar o desenvolvimento das atividades e reconhece os subordinados como pares.

Além disso, é também ter a expectativa e saber que é perfeitamente possível alcançar posições na gestão da organização e passar a contribuir muito mais ainda e ter a possibilidade de participar das decisões e ainda encontrar significado nas atividades que realiza de tal forma que tenha vontade de voltar no dia seguinte para mais um dia de trabalho.

## 2.1 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

O conceito de jornada pode ser entendido como o tempo em que o trabalhador permanece à disposição do empregador, sendo que essa relação decorre de um contrato (DELGADO, 1994). Segundo o autor, o conceito também compreende vários elementos, tais como composição da jornada de trabalho, critérios de fixação da jornada (básicos ou especiais), composição da jornada, regras gerais e especiais que podem ser aplicadas à jornada, controle da jornada de trabalho, turnos ininterruptos de revezamento e jornada extraordinária.

Para a finalidade deste estudo, o termo “flexibilização da jornada” significa “redução da jornada de 40 horas semanais para 30 horas semanais” ou ainda “30 horas” somente, ou seja, qualquer destes termos utilizados durante a apresentação do assunto, tem significado correlato.

Importante essa observação, porque de acordo com Lima, Barros e Aquino (2017), a flexibilização, intensificação e precarização em situações laborais podem ser entendidas como termos análogos. Os autores ainda relatam as várias mudanças ocorridas no mundo do trabalho compreendidas desde a revolução industrial, passando pelo modelo taylorista-fordista e depois o toyotismo, movimentos esses que visavam aumentar a produção dos trabalhadores para que os empregadores obtivessem os maiores lucros. Apesar das mudanças desses modelos daquela época para os dias atuais, pode-se perceber a dificuldade em alterar as regras vigentes, no caso específico deste estudo, alterar o tempo de trabalho.

Várias questões podem influenciar no sentimento de satisfação no trabalho. Esse sentimento pode ser desencadeado, ampliado ou diminuído por questões que são primordiais para a vida dos trabalhadores e que nem sempre são levadas em conta, como, por exemplo, a jornada de trabalho.

A diminuição da jornada de trabalho tem sido a causa de reivindicações por parte dos trabalhadores ao longo da história (DAL ROSSO, 1996), pois apesar de parecer contraditório, é sabido que a redução da jornada de trabalho contribui para a concentração do trabalhador, aumentando consequentemente sua produtividade. Portanto, pode-se dizer que a redução da jornada seria adequada tanto para empregados, quanto para empregadores, no entanto, os empregadores normalmente consideram inviável tal possibilidade, seja por motivos econômicos, seja por restrições da legislação.

Considerando a perspectiva do trabalhador, no entanto, reduzir a jornada de trabalho é ter mais tempo para acompanhar o desenvolvimento de um filho, ter algumas horas a mais para cuidar da saúde física e mental, além de poder até mesmo dedicar-se com mais tranquilidade ao aprendizado contínuo; todas essas oportunidades podem significar ganhos também para a instituição, por viabilizarem um ser humano mais satisfeito com a vida em suas múltiplas dimensões e consequentemente um trabalhador que apresentará um melhor rendimento no aspecto profissional.

No caso específico do serviço público, a Lei 8112/90, no Art. 19, estabelece a jornada diária de no máximo 40 horas semanais a ser cumprida pelos servidores públicos. Para regulamentar a Lei,

em 1995, foi publicado o Decreto 1590, que em seu Art. 3º, faculta ao dirigente máximo do órgão, autorizar a flexibilização de jornada:

Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições” (BRASIL, 1995).

A publicação desta legislação aliada à pauta de negociações trabalhistas foi o ambiente propício que suscitou nos servidores públicos federais o desejo de ter a jornada diminuída. Entretanto, apesar de possibilitar a flexibilização, simultaneamente o documento limita tal possibilidade ao definir que poderão ser contemplados os servidores em função de atendimento ao público ou atividades contínuas de regime de turnos ou escalas. Tal fato pode ser entendido pela explicação de Calvete (2007):

A redução da jornada de trabalho via contratos coletivos ou até mesmo via legislação não atinge toda população economicamente ativa. No caso dos contratos coletivos, isto é evidente pois atinge apenas a categoria que participou da negociação. Contudo, também quando a adoção ocorre pela legislação tem vários segmentos que não são atingidos pela medida [...] (CALVETE, 2007, p. 428).

De acordo com Furlan Junior (2012), a expectativa pela diminuição da jornada de trabalho deve-se ainda a possibilidades tais como a melhoria em questões relacionadas à saúde, uma vez que menor jornada implica menor esgotamento físico além de possibilitar o cultivo da vida social em seus outros aspectos (família, lazer), que também é fonte de vitalidade e promotora de bem estar; outra questão associada, diz respeito também à expectativa da redução da jornada funcionar como gerador de empregos, uma vez que amplia o horário de funcionamento da instituição, funcionando como alavanca para a economia.

No mesmo sentido, Mocelin (2010) destaca que desde que o trabalho passou a ocupar um lugar central na vida das pessoas, a partir do capitalismo, teve início a reivindicação pela redução da jornada trabalhista, sendo tema de estudo de diversos pensadores, desde então. Isto posto, é necessário ressaltar os estudos teórico-empíricos recentes sobre a temática em pauta. O anseio pela redução da jornada e a impossibilidade até o momento, de sua implantação para todos, pode provocar uma reação de conformismo ou negação por parte dos trabalhadores (AGUIAR e DOS SANTOS, 2017), reação esta que pode ser entendida como a estratégia encontrada para assimilar a situação.

O estudo de Andrade, Schafer e Lunkes (2019), sugere que nos dias atuais, é como se o trabalho ocupasse a cada vez, mais espaço na vida do trabalhador, ou seja, para se destacar profissionalmente, o preço é relegar a vida pessoal ao segundo plano; com isso, o equilíbrio entre vida pessoal e laboral torna-se uma equação desafiadora para os atores envolvidos, a qual ainda está pendente de resolução.

Tamanha dedicação ao trabalho pode estar atrelada ao fato de que atualmente as pessoas estão mais informadas em relação a seus direitos e exigem mais daqueles que prestam serviços, estando também mais ativos nas cobranças por melhores serviços públicos, ou seja, exigem que os recursos públicos sejam utilizados com responsabilidade e gerem melhores resultados para a população em geral (KLEIN, PEREIRA e LEMOS, 2019).

Por outro lado, de acordo com Moura e Silva (2019), “observa-se que a centralidade do trabalho prediz positiva e significativamente os fatores da realização profissional”, ou seja, quanto mais importância o indivíduo confere a seu trabalho, mais retorno emocional ele pode obter deste.

Para Marinho e Vieira (2019), as inovações tecnológicas promoveram uma extensão da jornada em virtude do uso indiscriminado das tecnologias de comunicação, aumentam os controles automáticos e ainda subtraem do trabalhador suas energias vitais, provocando até mesmo um dano existencial ao privá-lo da vida fora do trabalho, tomando do trabalhador até mesmo seu tempo livre, que tem que ser utilizado para capacitação, para manter a empregabilidade. Pode-se ainda mencionar os estudos de

Zanin, Guevara e Rodrigues (2016) que trata da dinâmica que beneficia as concepções quantitativas do tempo e também os estudos de Mello, Guerra, Bertollo e Camargo (2018) que abordam a jornada de trabalho e sua influência sobre a qualidade de vida.

Tais estudos recentes contribuem para uma melhor compreensão do estudo em questão, que busca compreender a satisfação dos servidores de uma instituição de educação tecnológica, quanto à redução na jornada de trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), pode-se dizer que a pesquisa se fundamenta na produção e desenvolvimento do conhecimento por meio da racionalidade. Neste contexto, fica clara a busca da compreensão do objeto investigado. Não é exagero afirmar que essa busca pela verdade pode tornar-se um processo bastante lento e que por não existir apenas uma verdade, sempre pode ser refutado por outros estudos.

A pesquisa quantitativa desenvolvida classifica-se como exploratória e descritiva, uma vez que a partir da análise dos dados obtidos, pretende-se descrever uma situação verificada como problema e ainda demonstrar a relação existente entre os elementos componentes da referida realidade. Santos (2001, p. 26) informa que, “(...) a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema”. Assim, considerando os objetivos pretendidos, a pesquisa descritiva é a que se mostra mais adequada.

A estratégia da pesquisa foi o estudo de caso de servidores do Instituto Federal do Paraná, em exercício na Reitoria e no Campus Curitiba, uma vez que “O método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2010, p. 24). Também, de acordo com o autor, o estudo de caso é indicado quando se busca esmiuçar a complexidade de certos eventos sociais, como o presente estudo.

Assim, inicialmente foi realizada uma pesquisa documental para verificar os antecedentes desse contexto histórico bem como conhecer a legislação vigente sobre o tema. O instrumento de coleta dados foi elaborado a partir de Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008), contendo também questões adaptadas do estudo de De Andrade, Schafer e Lunkes (2019).

A pesquisa contendo 16 questões com respostas objetivas foi enviada via formulário eletrônico, como pré-teste a alguns servidores, para verificar se as assertivas estavam compreensíveis. A partir do retorno desses participantes foram reelaboradas algumas questões e enviado o questionário definitivo ao público alvo da pesquisa.

A pesquisa constituiu-se de três blocos, o primeiro para definir o perfil dos respondentes, o segundo referia-se a questões sobre a jornada de trabalho e o terceiro trazia assertivas sobre satisfação no trabalho. Na análise dos resultados, utilizou-se a estatística descritiva, ou seja, os dados obtidos a partir da pesquisa foram transformados em gráficos, analisados, interpretados e explicados levando-se em conta o contexto (SANTOS, 2007).

A metodologia utilizada foi apropriada para transformar em dados a realidade da instituição pesquisada enquanto espaço de jornada flexibilizada, segundo a percepção de servidores da instituição.



### 3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foi enviado questionário elaborado no *Google docs* aos servidores TAE em exercício na Reitoria e no campus Curitiba. Foi escolhida esta amostra por serem estas, as unidades administrativas onde estão lotados o maior número de técnicos, conforme dados constantes no Portal da Pró-Reitoria de Planejamento da instituição (IFPR, Site oficial, 2019).

Foram disponibilizados aos servidores, por *e-mail*, um questionário a ser respondido. Este ficou disponível por um período de 15 dias. Houve retorno de 170 respondentes. Para obter esse retorno, foi necessário enviar uma solicitação extra para estimular a colaboração dos pesquisados. Enfatizar o pedido foi essencial para atingir essa quantidade considerável de questionários respondidos.

Para a investigação do nível de satisfação dos servidores TAE da instituição pesquisada, de forma a obter dados quantitativos foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho concebida, testada e validada por Siqueira (2008), sendo a análise a partir das teorias de Teoria de Locke sobre Satisfação no Trabalho e a Psicodinâmica do Trabalho de Dejours descritas pelo MARTINEZ; PARAGUAY (2003).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O perfil dos respondentes compreendeu: gênero, idade, escolaridade, lotação de exercício, tempo de cargo e jornada de trabalho. A maioria (53,3%) é do gênero feminino, este dado provavelmente se explica por tratar-se de uma instituição de ensino e atualmente as mulheres têm ocupado cada vez mais os postos de trabalho. Em relação à idade, a maior parte (52,9%) está na faixa etária entre 36 e 50 anos.

Quanto ao nível de escolaridade (52,9%) possuem pós-graduação *lato sensu*, enquanto (22,4%) contam com pós-graduação *stricto sensu* e (21,8%) cursaram o ensino superior completo. É de 76% o percentual de respondentes que estão em exercício na Reitoria e 24% estão exercendo as atividades no campus Curitiba. No que diz respeito ao tempo no cargo atual, mais da metade (51,2%) dos respondentes têm entre dois e cinco anos de cargo. Outros (32,9%) estão entre seis e nove anos no cargo atual e, (9,4%) estão no cargo atual entre 10 e 15 anos. Dentre os respondentes (87,6%) cumprem a jornada de trabalho atual de 40 horas semanais e (11,8%) trabalham 30 horas semanais.

Esse perfil poderá nortear as interpretações dos resultados apresentados nas próximas questões que tratam da flexibilização da jornada e ainda da satisfação no trabalho.

### 4.1 ANÁLISE DO BLOCO DE QUESTÕES SOBRE FLEXIBILIZAÇÃO DE JORNADA DE TRABALHO

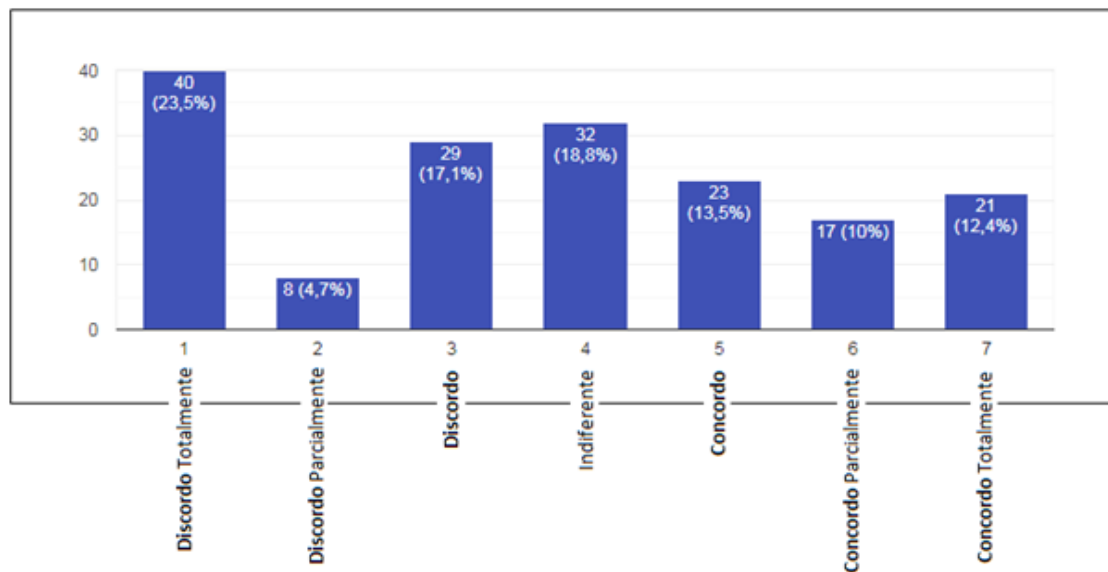
Para sondar a questão da flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs da instituição pesquisada, foram elaborados cinco assertivas. O roteiro da *survey* foi adaptado do estudo de Andrade, Schafer e Lunkes (2019), e a escala utilizada foi a Likert de sete pontos.

Baseando-se em afirmativas apresentadas, os respondentes deveriam assinalar 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo parcialmente”, 3 para “discordo”, 4 para “indiferente”, 5 para “concordo”, 6 para “concordo parcialmente” e 7 para “concordo totalmente”, apresentadas na sequência e complementadas com os respectivos gráficos das respostas com as devidas apreciações.



A primeira assertiva a ser analisada pelo servidor foi o grau de concordância quanto à adequação da jornada de trabalho de 8 horas, conforme o gráfico 1.

**GRÁFICO 1 - Concordância quanto à jornada de 8 horas diárias**



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Somando-se o grupo daqueles que discordam, quase metade (45,9%) diverge da assertiva “é adequado o trabalho de 8 horas diárias”; destaque-se o percentual (23,5) que discorda totalmente da afirmativa. Em contraste (35,9%) concorda com a afirmação. O percentual de respondentes neutros foi (18,8%).

Como pode-se perceber pela opinião dos servidores respondentes a maior parte demonstrou considerar inadequada a jornada de trabalho vigente. Uma possível explicação para esse resultado pode estar associada ao fato de que a instituição pesquisada, a partir da publicação da Portaria 1434 de 17 de outubro de 2014, flexibilizou a jornada de trabalho para todos os TAEs, o referido documento foi revogado pela Portaria 1703 de 04 de setembro de 2015.

Nota-se que entre as duas portarias os servidores tiveram um período 10 meses com jornada de trabalho flexibilizada, portanto, puderam vivenciar a diferença proporcionada por uma jornada menor em suas vidas e o retorno às 40 horas, de súbito, pode ter colaborado para aumentar a insatisfação no trabalho, em relação a essa variável.

Apesar da discordância da maioria quanto à jornada de trabalho de 8 horas diárias, pode-se fazer um paralelo com os achados de Aguiar e Dos Santos (2017) para entender que o aparente conformismo em relação à situação trata-se de uma estratégia encontrada no enfrentamento da mudança.

A segunda questão se refere à concordância quanto à adequação da jornada de trabalho de 6 horas. Ao opinar sobre o tempo de trabalho de 6 horas diárias, (82,9%) dos participantes concordam com a jornada de 6 horas diárias e destes, um expressivo percentual (57,6%) escolheram a opção “concordo totalmente”; apenas (7,6%) dos respondentes discordaram quanto à conveniência dessa jornada para os trabalhadores da instituição pesquisada.

Esse resultado pode ser entendido como apoio à jornada reduzida, parece que os respondentes ficaram mais à vontade para expressar a opinião, tanto que a indiscutível maioria se manifestou a favor. Aqui fica patente a importância para esses trabalhadores da possibilidade de uma jornada menor decorrentes das mudanças recentes na instituição, divulgadas na página da instituição pesquisada.

Os processos deixaram de ser físicos, passando a ser eletrônicos, gerados, analisados, tramitados e implantados no sistema SEI; outros processos anteriormente manuais, agora foram migrados para o sistema de Requerimentos, fluxos têm sido constantemente aprimorados, tais como o cadastro dos professores substitutos pela gestão de pessoas dos campi, visando maior otimização, ou seja, de um lado pode-se perceber uma modernização em relação aos processos, modernização essa que poderia ter sido estendida também à jornada maioria, mas que ainda não aconteceu.

Apesar da tendência de modernização na instituição pesquisada, em relação à jornada de trabalho, interesse e competência da área de gestão de pessoas, ainda permanece vigente o Decreto 1590/95 e a Resolução 63/2018, que orienta as situações exceção nas quais a jornada pode ser flexibilizada e que contemplam 28 servidores (Reitoria e campus Curitiba) de acordo com o presidente da Comissão de Acompanhamento da Jornada Flexibilizada.

O que se percebe, portanto, é que “por meio de um discurso contraditório, o capital vai encontrando maneiras de amenizar as pressões por melhores condições de trabalho, forjando condescendência” (MARINHO e VIEIRA, 2019).

O terceiro quesito buscou averiguar a percepção dos trabalhadores quanto à produtividade com a jornada de trabalho de trabalho flexibilizada. Verificou-se que (83%) concordam que a redução da jornada estimula a produtividade sendo que (60%) “concordam totalmente” com a ideia. Para (8,8%) dos respondentes esse assunto é indiferente e (8,2%) fazem parte do grupo daqueles que discordam com tal afirmação.

Como nota-se a maioria manifestou-se no sentido positivo, ou seja, havendo redução de jornada a produtividade aumenta. Pode-se entender com esse resultado que os respondentes querem demonstrar seu comprometimento no sentido de garantir a excelência dos trabalhos, cumprimento dos prazos como forma de resposta ao benefício da jornada reduzida. Esses dados reafirmam o que Calvete (2007) aponta sobre a produtividade, ou seja, é natural a produtividade aumentar quanto o tempo de trabalho é diminuído.

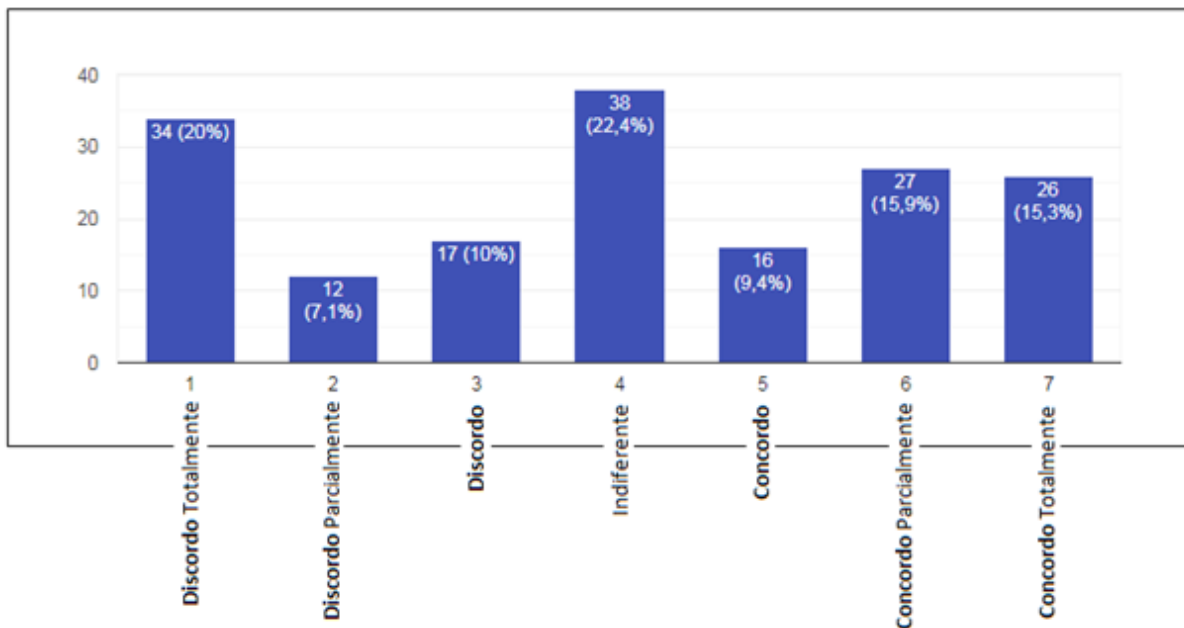
Esses resultados podem ser considerados convergentes com os verificados por Moura e Silva (2019) ao inferir que a centralidade ocupada pelo trabalho na vida do trabalhador pode conduzir a uma melhor *performance* ocasionando desta forma, uma produtividade maior.

O quarto item da pesquisa buscou verificar o pensamento dos servidores sobre a redução da jornada como promotora de sobrecarga de trabalho. Do total de respondentes, (74,7%) discorda da afirmativa de que a redução laboral sobrecarrega o servidor; para (9,4%) essa questão é indiferente sendo que para (15,8%) acolhe essa ideia.

O resultado acima opõe-se às ideias defendidas por Dal Rosso (1996), uma vez que o autor aponta uma intensificação do ritmo de trabalho com a flexibilização da jornada. Na prática, em se tratando da instituição pesquisada, a flexibilização amplia o tempo de atendimento para no mínimo 12 horas ininterruptas, logo, as tarefas poderiam ser melhor distribuídas entre aqueles que teriam a responsabilidade de executá-la.

A quinta assertiva pretendeu sondar a percepção de satisfação no trabalho quando atrelada à jornada de trabalho atual dos pesquisados (Gráfico 5).

**GRÁFICO 5** - Satisfação quanto à atual jornada de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Em relação à jornada de trabalho, (40,6%) concorda estar satisfeito com a jornada de trabalho atual que está cumprindo enquanto que (37,1%) discorda estar satisfeito com a jornada atual; para (22,4%) selecionou a opção indiferente para a questão. Considerando que hoje, a maioria dos servidores cumpre jornada de 40 horas, percebe-se que há espaço para promover e ampliar a satisfação dos servidores em relação ao seu tempo de trabalho.

Os trabalhadores, após as situações vividas de ter a jornada reduzida, em seguida ter o direito revogado, podem entender neste momento, essa situação como de difícil reversão e, portanto, conformar-se com a jornada à qual estão subordinados.

O resultado pode demonstrar haver espaço para reestruturação que vise alcançar um equilíbrio entre o bem-estar dos servidores públicos concomitante à satisfação do usuário cidadão com a prestação do serviço oferecido (KLEIN, PEREIRA e LEMOS, 2019).

#### 4.2 ANÁLISE DO BLOCO DE QUESTÕES SOBRE SATISFAÇÃO

Com a finalidade de averiguar a percepção de satisfação no trabalho dos servidores técnicos da instituição pesquisada, foram aplicadas cinco questões apresentadas na sequência. Para averiguar o nível de satisfação no trabalho foram elaborados cinco assertivas cujo roteiro baseou-se na Escala de Satisfação no trabalho de Siqueira (2008), e a escala utilizada foi a Likert de sete pontos.

Baseando-se em afirmativas apresentadas, os respondentes deveriam assinalar 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo parcialmente”, 3 para “discordo”, 4 para “indiferente”, 5 para “concordo”, 6 para “concordo parcialmente” e 7 para “concordo totalmente”, apresentadas na sequência e aquelas de maior relevância complementadas com os respectivos gráficos das respostas e as devidas apreciações. A primeira dimensão da satisfação, de acordo com Siqueira (2008) relaciona-se à dimensão remuneração e o resultado obtido apontou que a maioria (50,6%) dos respondentes estão satisfeitos com a remuneração e destes (19,4%) estão muito satisfeitos. Dos que discordam da afirmativa, o total é de (30%) sendo que 10% estão totalmente insatisfeitos, 10% está muito insatisfeito e 10% está insatisfeito.

Considerando a realidade do país em relação à economia, aos índices de desemprego em torno de 13% divulgados pelo IBGE esse resultado parece ser bastante razoável, ou seja, a maior parte dos respondentes se considera satisfeita em relação à sua remuneração, talvez em primeiro lugar por ter uma ocupação, um cargo público, que promete estabilidade e com o qual os trabalhadores conseguem minimamente um planejamento de vida.

Destaque-se também as progressões na carreira dos técnicos que possibilitam a atualização dos salários a cada 18 meses, somada à possibilidade de receber o adicional de incentivo à qualificação que pode chegar a 75% do valor da remuneração básica; todas essas possibilidades são atrativos que o serviço público ainda continua a oferecer e que são percebidos como valiosos quando se trata da remuneração total.

A segunda dimensão da satisfação diz respeito ao contentamento pela colaboração e relacionamento mantido com os colegas de trabalho e que traz retornos emocionais ao trabalhador e que, nesta pesquisa obteve que as respostas a essa questão somaram (72,4%) no grupo dos satisfeitos com os colegas enquanto que (17%) está no grupo dos insatisfeitos com os colegas; destes, (3,5%) estão muito insatisfeitos e os indiferentes somam (10,6%).

Nesse quesito, o resultado vem corroborar os achados de De Andrade e Pérez-Nebra (2017), no sentido de demonstrar o poder dos vínculos de amparo e confiabilidade propiciados no ambiente de trabalho, como é o caso aqui verificado, até mesmo como preventivo a problemas de absenteísmo e rotatividade na organização. O resultado apresentado é bem positivo, pois o servidor considera como satisfatório o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. Se o relacionamento é bom, o ambiente colabora para o bem-estar do trabalhador configurando-se como um privilégio e, portanto, outras dimensões podem ser relegadas a segundo plano caso não sejam tão positivas.

A terceira dimensão da satisfação avalia a qualidade do trabalho da chefia imediata, o interesse e relacionamento mantido com os subordinados e a pesquisa mostrou que (71,2%) engloba os respondentes satisfeitos enquanto que (14,1%) engloba os insatisfeitos; os indiferentes totalizaram (14,7%).

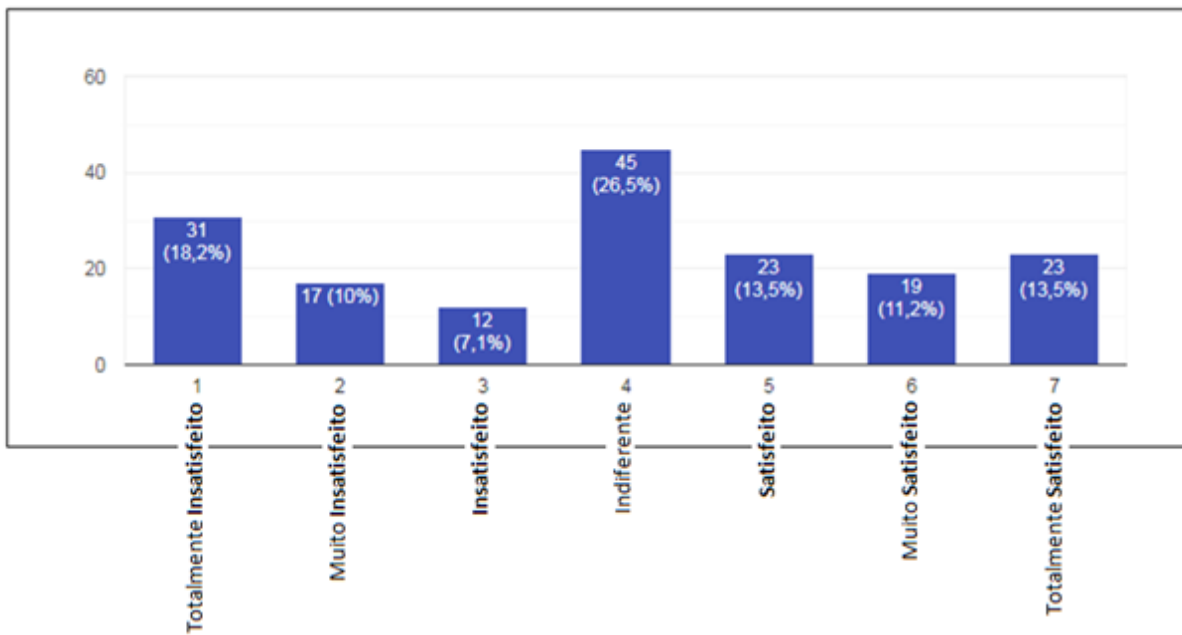
O resultado apresentado neste estudo diverge dos estudos de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) que apontaram insatisfação dos respondentes em relação aos fatores associados à qualidade das gerências.

Nesta pesquisa, a maioria dos respondentes se diz contente com sua chefia, se considera apoiado por ela, ou seja, a chefia imediata tem o respeito dos colaboradores, apoiando e sendo apoiado pelos subordinados.

Com isso, o trabalhador se sente tranquilo para desenvolver suas atividades diárias, se sente satisfeito também com essa parte do trabalho. Tal achado pode ser porque nesta instituição as funções de confiança têm apresentado alterações frequentes, com isso, ao encontrar-se em uma posição de gestão, o gestor sabe que no dia seguinte, aquele que hoje é seu subordinado, poderá ser a sua chefia no dia seguinte; deste modo, os abusos de poder são evitados.

A quarta assertiva procurou investigar a percepção dos servidores quanto ao contentamento relativo às possibilidades de designação para funções de confiança e cargos de direção e teve os seguintes indicadores (gráfico 6):

**GRÁFICO 6 - Satisfação com as possibilidades de ascensão**



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A possibilidade de crescimento na carreira dos TAE apresentou o maior equilíbrio dentre todas as questões, pois o grupo dos insatisfeitos soma (35,3%), o grupo dos indiferentes (26,5%) e o grupo dos satisfeitos (38,2%).

Para Martinez e Paraguay (2003), é desejável permitir que o trabalhador se desenvolva em sua carreira, pois assim ele é envolvido em todas as fases dos processos, passa a ter uma visão sistêmica e se sente mais pertencente à instituição, ou seja, não se sentirá alienado do processo.

O resultado apresentado pode demonstrar que as possibilidades de crescimento na carreira são percebidas pelo servidor sem grandes contrastes ou destaques, há certo equilíbrio entre aqueles que estão satisfeitos com as possibilidades de crescimento e aqueles servidores que não estão satisfeitos (talvez esses servidores gostariam de estar recebendo uma FG (função gratificada) e, contudo, estão recebendo somente pelo cargo efetivo). Nesse sentido, esse resultado pode demonstrar que o serviço público, e particularmente a instituição pesquisada oferece poucas possibilidades de crescimento na carreira, de acordo com os respondentes.

Nessa questão o intuito foi verificar a compreensão do trabalhador em relação às tarefas que desempenha em sua realidade de trabalho, bem como o quanto essas tarefas são capazes de envolvê-lo a ponto de ele sentir contentamento com as atividades de seu trabalho. Quanto à questão da satisfação com as tarefas, pode-se perceber que a maior parte (67,7%) está no grupo dos satisfeitos, os indiferentes somam (18,2%); quanto aos insatisfeitos, totalizam (14,1%).

Esse percentual de satisfação obtido corrobora com o estudo de Rabia e Christopoulos (2008), ao mencionar que para o trabalhador, a era do conhecimento impõe diferentes dificuldades no ambiente pessoal e profissional, provocando desafios estimulantes ao indivíduo. Infere-se que, apesar de haver uma ideia vigente no sentido de que o serviço público é enfadonho, monótono, para os servidores que participaram deste questionário, a percepção quanto às tarefas é tida como positiva, até porque, como a instituição de ensino data de 2008, está sendo criada juntamente com os servidores, ou seja, muitas adaptações à realidade da organização ainda têm que ser implementadas e, dessa forma, todos têm muito espaço para participar desta empolgante prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou verificar a percepção de satisfação com o trabalho de servidores técnicos administrativos em educação da instituição pesquisada, Reitoria e campus Curitiba a partir da redução da jornada de trabalho (sem redução de remuneração), de parte do total de servidores; além disso, foi possível retratar as diferenças de percepção dos atores desse contexto.

De um modo geral, os servidores demonstraram que ficariam mais satisfeitos caso a redução de jornada fosse estendida a todos os servidores técnicos, pois haveria uma isonomia em relação a essa questão, uma vez que todos, a princípio teriam direitos iguais; no entanto, reconhecem como satisfatórias as outras dimensões presentes no contexto do trabalho, tais como a satisfação com a remuneração, a satisfação proporcionada pelo relacionamento com os colegas e com o trabalho da chefia imediata e ainda a satisfação com as tarefas desempenhadas, componentes esses que puderam ser mensurados a partir do questionário aplicado. Diante de tais resultados, ficou evidente que a redução de jornada diferenciada para uns e não para outros, provoca um mal-estar para os servidores não contemplados, mas perde importância em comparação com a soma dos outros fatores promotores de satisfação, os quais foram muito bem avaliados pelos trabalhadores.

Outra ferramenta fundamental no apoio a este estudo foi a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008), por meio da qual foi possível quantificar os dados resultantes da pesquisa a fim de visualizar e apreender as respostas que foram descortinadas, por meio do questionário aplicado; tal instrumento favoreceu porque oferecia um roteiro organizado, conciso e abrangente ao mesmo tempo, a partir do qual as dimensões mais importantes do construto de satisfação puderam ser investigados e interpretados.

Considerando a importância do tema, seria desejável que futuros estudos fossem apresentados, no sentido de propor alternativas de melhoria na percepção do trabalhador em relação às oportunidades de crescimento na carreira, tendo em vista esta variável ter se destacado pela baixa pontuação, para surpresa dos pesquisadores.

Na produção deste estudo pode ser apontada como limitação a amostra da pesquisa pois, apesar de ser extremamente representativa, o fato é que a instituição possui 25 campi no interior do estado, os quais podem ter uma realidade bastante diversa da população amostral, ou seja, um estudo mais abrangente poderia revelar resultados diferentes do atual.

Apesar das limitações, o objetivo da pesquisa foi atingido e o problema de pesquisa respondido, ficando patente que, apesar de a flexibilização de jornada não ser para todos os técnicos, afetando assim negativamente a percepção de satisfação no trabalho, a soma dos outros fatores investigados componentes do construto de satisfação foram tão positivos a ponto de diluir essa insatisfação, transformando-a em uma situação menos urgente, que pode vir a ser conquistada com o passar do tempo.

Diante do exposto, percebe-se que a tendência da redução da jornada de trabalho para os servidores públicos federais, embora tenha amparo legal explícito, ainda não é a realidade no serviço público, sendo, assim, necessário outros estudos que abordem os impactos dessa flexibilização para os servidores.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R.; DOS SANTOS, A. C. B. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. p. 157-184, 2017.
- BEUREN, I. M., Santos, V. dos, Marques, L.; Resendes, M. Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, Edição Especial. p. 69-86, 2017.
- BRASIL. Lei n. 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. 12 dez. 1990.
- CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública Brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 131-158, 2007.
- CALVETE, C. da S. A redução da jornada de trabalho como solução do desemprego: o mito de Sisífo ou Prometeu. **Civitas - Revista De Ciências Sociais**. n. 3 v. 2, p. 417-433, 2007.
- DE ANDRADE, L.; SCHAFFER, J. D.; LUNKES, R. J. O que você faz com o seu tempo? Um estudo sobre Work-Life-Balance. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, 2019.
- DE ANDRADE, V. L. P.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Suporte Social e Estresse no Trabalho: Uma Análise com Métodos Mistos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 3, p. 442-462, 2017.
- DE OLIVEIRA MARTINS, José Clerton *et al.* De Kairós a Kronos: metamorfoses do trabalho na linha do tempo. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 15, n. 2, p. 219-228, 2012.
- MARTINS, J. C. de O.; AQUINO, C. A. B. de; SABÓIA, I. B. de; PINHEIRO, A. de A. G. De Kairós a Kronos: metamorfoses do trabalho na linha do tempo. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**. v. 15 n. 2, p. 219-228, 2012.
- SANT'ANNA, A. de S.; DE MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica, São Paulo**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2005.
- DELGADO, M. G. A jornada no direito do trabalho brasileiro. 1994.
- FURLAN JUNIOR, P. F. A redução da jornada de trabalho e seus benefícios. **Revista Eletrônica do CEMOP**, n. 2, 2012.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 20, n. 3, 2019.
- LIMA, C. A.; BARROS, E. M. C.; AQUINO, C. A. B. Flexibilização e intensificação laboral: manifestações da precarização do trabalho e suas consequências para o trabalhador. **Revista labor**, v. 1, n. 7, p. 102 - 125, 2017.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.
- MARINHO, M. O.; VIEIRA, F. de O. A jornada exaustiva e a escravidão contemporânea. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 2, p. 351-361, 2019.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **PsicoUSF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MOCELIN, D. G. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, 2011.

MOURA, A. O. R; SILVA, L. C. O. Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 20, n. 1, p. 1-26, 2019.

RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T. P. Incompatibilidade entre vida pessoal e vida profissional dos gestores na era do conhecimento. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 3, p. 37-54, 2008.

SANTOS, A. R dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro, 2000.

SANTOS, C. **Estatística descritiva**. Manual de autoaprendizagem, v. 2, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão, 2008.

# CAPÍTULO 10

DOI 10.51360/zh420212-3-p-137-146

Desglobalização: um estudo sobre barreiras que influenciam a internacionalização de empresas

**Autores:**

Amanda Hoeldtke Pietruchinski

Adriana Gresielly Fabrini

# DESGLOBALIZAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE BARREIRAS QUE INFLUENCIAM A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Amanda Hoeldtke Pietruchinski <sup>1</sup>  
Adriana Gresielly Fabrini <sup>2</sup>

## RESUMO

Acontecimentos como a saída da Inglaterra do Mercado Comum Europeu, o aumento das taxas de importação feitas pelo presidente Americano Donald Trump e a guerra comercial com a China são exemplos atuais de medidas de restrição e de proteção ao comércio internacional. Em face às posturas protecionistas governamentais que objetivam blindar suas economias, proteger suas indústrias e muitas vezes obter vantagens no comércio internacional de bens e serviços, é latente a necessidade de as empresas internacionalizadas evoluírem seus processos de planejamento adaptação e legitimação ao ambiente globalizado a fim de manterem e/ou elevarem seus níveis de competitividade. Baseado no livro “*Business Besides Borders*” este artigo identifica e analisa, de forma qualitativa, as barreiras que influenciam o comércio internacional. Além disso, expõe os mecanismos de adaptação e inovação gerenciais que capazes de manter o fluxo de comércio com o mínimo de prejuízo às empresas. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, de cunho descritivo e explicativo, cuja coleta de dados baseou-se em análise bibliográfica.

**Palavras-chave:** Globalização. Protecionismo. Barreiras. Diversidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Onzoño e Ichijo (2018) no livro “*Business Besides Bordes*”, afirmam que globalização é um processo derivado da economia e outras áreas da sociedade em todos os continentes, e tem sido um dos fatores mais importantes no desenvolvimento de negócios nas últimas décadas. De acordo com Hall (2004), a “globalização” se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência mais interconectado (2004, p. 67).

Porém, eventos como a crise imobiliária de 2008, a saída da Inglaterra do Mercado Comum Europeu, a eleição do presidente Donald Trump para o governo dos Estados Unidos, ampliação do poder do Estado Islâmico, crescente sentimento de xenofobia, entre outros, tem reduzido o volume de investimento entre os países e elevado as ações protecionistas mundiais, como conseqüentemente verifica-se a elevação da resistência à globalização e um efeito negativo sobre o livre comércio.

Desde a crise econômica de 2008, o crescimento comercial global foi cortado pela metade – de 6% ao ano para cerca de 3% em 2016 (SHCILLINGER, 2017). De acordo com Feldemann (2018), em 2017 o volume de Investimentos Diretos Estrangeiros - IDE caiu 23% em comparação à 2016. Adicionalmente, o volume de comércio internacional, caiu 0,9% no último trimestre de 2018, recuperando apenas 0,4% nos primeiros meses de 2019 (LEVY, 2019). Acredita-se que na busca por

<sup>1</sup> Graduanda de Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. ahoeldtke.p@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Positivo. Docente UEPG. adrianafabrini@uepg.br

economia de custos e fuga de ambiente internacionais excessivamente protecionistas, a fronteira das negociações comerciais tem-se interiorizado para as políticas nacionais.

Os interesses específicos de uma nação passam a ir contra os interesses globais do comércio internacional, dessa forma danificando laços comerciais e seus negociadores, contribuindo para o movimento de “desglobalização”, termo adotado para definir as inclinações e ideias que estão ocupando espaço na economia atual, além de atitudes tomadas por instituições, ou declaradas em discursos políticos (SCHILLINGER, 2017).

A partir disso, o aumento das medidas restritivas, como a sobretaxa dos Estados Unidos em relação à importação de aço e alumínio, e retaliações consequentes, como a ameaça da Comissão Europeia de elevar impostos aos produtos americanos e a China tarifando-os, são vistas como ameaças ao livre comércio. Em consequência, países emergentes (como por exemplo o Brasil), aproveitam a lacuna entre as tarifas tradicionalmente praticadas e àquelas impostas como proteção/retaliação, para também inserirem barreiras de proteção, geralmente expressas por medidas não tarifárias como: etiquetagem, medidas anti dumpin, testes, certificações, requerimento de padrões, etc (NASCIMENTO, 2004). Porém, toda essa tensão resulta na deterioração das condições de emprego e no fortalecimento da ideia de que o produto importado é o vilão do comércio nacional.

Neste contexto, as Empresas Multinacionais - EMN se vêem em ambientes comerciais instáveis, obrigando-se à criar medidas inovadoras para continuar a competir e elevar sua legitimidade internacional. Elas devem não apenas encontrar novas maneiras de operar além-fronteiras, mas também contribuir para melhorar as relações internacionais e desenvolver novas formas valiosas de relacionamento entre pessoas de diferentes nações e culturas, pois “o melhor antídoto para as más políticas internacionais são os bons negócios” (ONZOÑO, 2011, p. 25).

Em resumo, por meio de um estudo bibliográfico, este artigo analisa de forma qualitativa o impacto das barreiras de comércio internacional e identifica quais delas são consideradas as de maior influência. Além disso, se discute também o potencial inovador que estas barreiras provocam nas rotinas e procedimentos gerencial a fim de garantir a continuação do comércio com o mínimo de prejuízo possível. O artigo se inicia com um referencial breve das barreiras, seguido pela metodologia e finalmente a análise e conclusão do estudo.

## **2 BLOQUEIO AO FLUXO NORMAL DE COMÉRCIO**

Durante o levantamento bibliográfico, identificou-se que o bloqueio ao fluxo normal de comércio entre fronteiras por meio de medidas tarifárias e não tarifárias pode receber as seguintes denominações: “populismo”, “protecionismo”, “sentimento anti-elite”, “antiliberalismo”, “nacionalismo”, “barreiras tarifárias”, “acesso à recursos”, “avanços tecnológicos”, “diversidade”, “identidade”, “barreiras externas e internas”, “leis trabalhistas”, e “perfil ideal do Chief Executive Officer - CEO” foram citadas em grande parte dos artigos. Por esta razão fará-se uso desta seção para introduzir-las.

### **2.1 BLOQUEIO AO FLUXO NORMAL DE COMÉRCIO – DENOMINAÇÕES**

Pode-se dizer que o populismo é um movimento diretamente relacionado à massa proletária e a sua falta de ação na política e nas organizações como uma. Para Gomes (2001), essa massa encontra-se inconsciente ao despojo pelos quais são tratados, e apenas se libertariam do populismo quando

ultrapassassem essa massificação ou gerassem verdadeira consciência. Entre os anos 1970-80, o populismo era analisado em relação ao “marxismo estrutural ou a teoria da modernização”, se formava a partir das consequências políticas e históricas dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento (GALITO, 2017). Na década seguinte criou-se um novo conceito: neopopulismo, adaptável às mudanças do mundo. Essa abordagem predominou a liderança carismática como objeto de persuasão das massas. Do populismo surgiram ideias anti-elite, ou seja, o desejo pela queda da classe elitista.

Desse aspecto surge também a ideia de Antiliberalismo. De acordo com Muñiz (2018) o anti-liberalismo pode ser uma consequência de pelo menos dois fatores. O primeiro é que esses novos movimentos políticos surgem devido às falhas da ordem liberal predominante das últimas décadas. O segundo é que o liberalismo é particularmente vulnerável ao sentimento anti-elite. Pela autora, basta olhar os mecanismos pelos quais os acordos de livre comércio são estabelecidos e os processos de integração regional são sustentados para perceber o papel central das elites. São as elites empresariais, políticas e intelectuais que estão a par dos benefícios do livre comércio ou da integração regional, além de serem as que têm mais consciência dos custos ou externalidades da desintegração.

Por exemplo, entenda a complexidade que entra em sua configuração. Se a confiança entre as elites e aqueles que eles representam é cortada, todo o edifício desmorona como um castelo de cartas. Portanto, não é de surpreender que a revolta populista esteja causando danos intensos a instituições e arranjos tão dependentes de altos níveis de confiança nas elites e tecnocratas para serem sustentáveis (MUÑIZ, 2018, p. 28).

No sentido de barreiras mais abrangentes, o sentimento nacionalista destaca-se como grande dificultador do comércio. De acordo com o Dicionário Aurélio, nacionalismo é a preferência dada pelo que é nacional; exaltação dos valores de seu país de nascimento e de tudo o que lhe é particular; patriotismo. Na política, é considerada a doutrina que prioriza o Estado como fundamental e único na gestão política, ou a ideologia de governo em que o povo teria poder para criar uma nação, um Estado absoluto.

Ghemawat (2016), conforme apresentado por Lorange, *et al.* (2018, p. 7) explicou que o nacionalismo gera uma espécie de complexo de preferência em uma nação. Para os autores, nacionalismo é consequência de ignorância em relação ao contexto internacional e produz uma atitude adversária ao livre comércio devido à crença de que os produtos nacionais são melhores e que a proteção da indústria doméstica leva a maior qualidade emprego.

Nessa ideia, o nacionalismo e o populismo criam barreiras comerciais e temem os recursos econômicos e investidores empresariais. De acordo com Ozoño e Ichijo (2018), a médio e longo prazo, essas ideologias direcionam a economia ao declínio, desigualdade social e instabilidade política nos países que geram essas tendências.

O protecionismo pode ser entendido “como a utilização de medidas visando à modificação de um fluxo comercial, buscando favorecer produtores nacionais” (BARRAL, 2002, p. 14). Em outras palavras, o protecionismo abrange todas as medidas e práticas tomadas com o objetivo de interferir no desenvolvimento natural da atividade comercial internacional, de forma a beneficiar os comerciantes nacionais.

Advindo do protecionismo, existem as chamadas barreiras tarifárias, sendo elas criadas para estabelecer tarifas de importação de produtos, além das taxas diversas. Além disso, existem as barreiras externas e internas encontradas pelas minorias, sendo algumas delas estereótipos, pressão cultural, falta de oportunidades, falta de modelos de minorias, uma cultura corporativa hostil ou, em casos extremos, práticas e legislação discriminatórias. Em termos de barreiras internas, podem ser modelos culturais ou baixa autoconfiança (DE ANCA e ARAGON, 2018).

Uma barreira constantemente citada é o avanço da tecnologia, a automação, a “computadorização”, inteligência artificial etc. O ramo tecnológico é o ramo de maior crescimento



exponencial atualmente, e, em particular, a aplicação da tecnologia à produção processos positivos. De acordo com a McKinsey Global Institute existem pelo menos 12 áreas em que mudanças rápidas estão ocorrendo hoje: internet móvel, automação do trabalho do conhecimento, a “Internet das Coisas”, tecnologia em nuvem, robótica avançada, veículos autônomos, genômica de geração, exploração e recuperação avançadas de petróleo e gás, 3D impressão, materiais avançados, armazenamento de energia e energia renovável (MUÑIZ, 2018). De acordo com Muñiz (2018) para obter avanços de grandes impactos em cada um desses campos, é necessário adicionar o “efeito de convergência do progresso” entre as áreas e suas tecnologias. É a partir dessa convergência de avanço tecnológico que torna a mudança exponencial e difícil de prever. Ela também traz consigo inúmeros desafios, sendo um desses a transformação trazida para os mercados de trabalho. Um exemplo disso são as automatizações dos setores primário e secundário, cada vez mais muda a força de trabalho para empregos em serviços. O que a autora observa é que hoje, no entanto, é a automação também está atingindo o setor terciário. De acordo com os professores Frey e Osborne (2013), citados por Muñiz (2018, p. 25), da Universidade de Oxford, 47% dos empregos atuais estão em alto risco de automação nas próximas duas décadas.

Uma barreira que é constantemente citada como influenciadora é a diversidade.

No entendimento comum, a diversidade em um grupo de pessoas refere-se as diferenças de suas características demográficas, identidades culturais, etnias, treinamentos e conhecimento. Os defensores da diversidade em grupos de solução de problemas reivindicam uma ligação entre esse tipo de diversidade (à qual nos referimos como diversidade de identidade) e o que pode chamar diversidade funcional, diferenças na forma como as pessoas representam problemas e como eles resolvem eles (LU e PAGE, 2004, p. 16385 - Tradução).

Os autores do artigo “The Journey of Corporate Diversity in Tribal Times: Corporate Communities of Aspiration in MAPFRE” (2018) classificam os diferentes tipos de diversidade em: demográfica (nacionalidade), experiencial (as experiências adquiridas), e cognitiva (aprendizado).

Diversidade Demográfica: É definida como as características que nos são dadas por nossa condição humana de natalidade (ARENDRT 1998). Viemos a este mundo em diferentes formas, tamanhos e cores, e muitas vezes a primeira coisa que é dita sobre nós, antes mesmo de termos um nome, é se somos um menino ou uma menina. Recebemos então uma nacionalidade e alguns direitos e obrigações, bem como específicos traços culturais e tradições. Portanto, antes do nosso primeiro aniversário, e sem ter qualquer palavra a dizer no assunto, já temos uma série de características que nos classificam e que levaremos conosco para o resto da vida.

Diversidade experiencial: Em nossa jornada para nos tornarmos seres distintos e únicos (Arendt 1998), a maioria de nós continua adicionando novas características e habilidades com base nas experiências adquiridas por nossa educação, trabalho, hobby, organização, amigos e assim por diante. As experiências de vida moldam nosso universo emocional. Nossos gostos nos deixam curiosos sobre certas disciplinas e nos impelem a aprofundá-las, e nossos desgostos nos fazem evitar certas atividades e indivíduos. A afinidade nos liga a pessoas com quem compartilhamos alguns de nossos gostos e desgostos, construindo comunidades emocionais (BAUMAN 2001, p. 1). E no mundo conectado de hoje, podemos formar comunidades emocionais em todo o mundo.

Diversidade cognitiva: a literatura sobre diversidade define diversidade cognitiva como diferenças em estilos de pensamento, conhecimento, habilidades, valores e crenças (SHIN *et al.*, 2012; WANG *et al.* 2016) (DE ANCA e ARAGÓN, 2018 p. 37 - Tradução).

Já identidade vem do latim *idem* que significa mesmo, e *entis*, que significa entidade. O dicionário Aurélio define identidade como o conjunto das qualidades e das características particulares de uma pessoa que torna possível sua identificação ou reconhecimento, para Anca e Aragón (2018) identificação seria o movimento de se tornar idêntico a alguma entidade, implicando um processo bidirecional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como instrumento de análise desta pesquisa, é usado o livro *Business Besides Bordes*, publicado em 2018 de Santiago Iñiguez de Onzoño e Kazuo Ichijo, com um compilado de 15 artigos referentes ao tema: *Companhias na Era do Populismo Anti-globalizacional*.

Quanto à natureza da pesquisa, a mesma é classificada como aplicada. De acordo com Vergara (1997), uma pesquisa aplicada encontra sua motivação na necessidade de resolver problemas concretos, dessa forma, possuindo um objetivo prático. Nesse estudo, objetiva-se identificar os diferentes fatores apresentados no livro que atrapalham o fluxo normal do comércio internacional, os impactos causados pelo aumento do protecionismo, além da observação das formas de adaptação das empresas dentro do ambiente globalizado atual.

Em decorrência desse método e natureza, a pesquisa admite predominância de abordagem qualitativa, uma vez que ela implica na verificação de uma gama de fatores de uma área de estudo, neste caso os diferentes artigos contidos no livro sobre uma mesma área de assunto. A partir da pesquisa de Colossi; Patrício (1999), entende-se que essa abordagem possui características que permitem que sua inserção nos padrões das interações humanas, de diversidade e complexidade dos ambientes sociais, os quais abrangem múltiplas possibilidades e métodos de descrição, compreensão e interpretação da realidade, com foco no problema específico.

A partir disso, afirma-se que a pesquisa será de cunho descritivo e explicativo, pois procura expor as características de determinada situação, procurando correlações entre as diversas variáveis que são envolvidas; além de identificar os fatores que podem determinar ou contribuir para que determinados fenômenos ocorram (LIMA, 2018).

Por fim, o procedimento técnico utilizado dentro da pesquisa é a pesquisa bibliográfica tendo como base o livro acima exposto, pois permite uma cobertura maior de informações, visto que a pesquisa não será baseada em dados locais. Tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou gravado sobre o assunto, ela oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente (GIL, 2008).

O trabalho de Onzoño e Ichijo (2018) foi analisado conforme se descreve a seguir.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se primeiramente a autoria de cada um dos 15 artigos que compõem a obra.

**QUADRO 1 - Apresentação dos artigos analisados**

TÍTULO	AUTOR(ES)
Business Globalization: The Nightmare of Populism and The Hopes Brought by Technology	Peter Lorange, Kazuo Ichijo, And Santiago Iñiguez De Onzoño
The Governance of Change: How Companies and Governments Should Adapt to Technological Disruption	Manuel Muñiz
The Journey of Corporate Diversity in Tribal Times: Corporate Communities of Aspiration in Mapfre	Celia De Anca And Salvador Aragón
The Global Expansion of Televisa	Gabriela Alvarado Cabrera
How Technogym Created the Wellness Industry	Paolo Boccardelli And Enzo Peruffo

Leadership, Global Mindset and Internationalization of Sempertex: From One Country to Ninety-Five Countries and Five Continents	Henry Bradford Sicard
Movile: Sustaining an Innovative Culture on A Global Scale	Luiz Artur Ledur Brito And Lilian Soares Pereira Carvalho
Delphi Automotive: An American Company ... In Name Only	Salvador Carmona And Germán Pérez-Casanova
Cineplanet: Developing South American Markets	Fernando A. D'alesio
Innovation Beyond Technology: Unilab	Jikyeong Kang, Maria Antonia Og Arroyo, John C Orlina, And Ariel T Lopez
Latam Airlines Group: From the End of The Earth to No. 10 In the World	Cristián Larroulet And Jorge Ardiles
General Motors: Globalization, Disruption, And Sustainability	Daniel R. Leclair
Unconventional Internationalization of Huawei: The Role of Core Values	Ziliang Deng, Yufeng Zou, And Ji-Ye Mao
People, Purpose, And Performance at Barry-Wehmiller: Business as A Powerful Force for Good	Nick Van Dam and Eileen M. Rogers
Management After Acquisition Inside Multinational Companies from Emerging Economies: The Haier Experience	Lin Zhou And Runtian Jing

Fonte: As autoras.

A partir da amostra de textos, observa-se a diversidade de universidades filiadas aos autores do livro: de 17 universidades, 47,06% são universidades europeias, com 29,41% da Espanha, destas 11,76% são internacionais com o Reino Unido e Brasil (5,88%). 23,53% são universidades da América Latina, 11,76% universidades chinesas, e 5,88% filipina, americana e japonesa respectivamente.

Ao todo são 29 autores, sendo 44,83% filiados à universidades europeias (15,38% filiados conjuntamente à brasileiras também), 17,24% filiados à universidades chinesas, 13,79% à filipinas, 3,45% à japonesa e americana, respectivamente; e 24,14% à universidades da América Latina.

#### QUADRO 2 - Filiação dos autores

INSTITUIÇÕES	AUTORES	PAÍSES
IE University, Madrid, Spain	Santiago Iñiguez de Onzoño; Salvador Carmona; Germán Pérez-Casanova	Espanha
LeadershipSigma, Madrid, Spain	Eileen M. Rogers	Espanha
IE School of International Relations, Madrid, Spain	Manuel Muñiz	Espanha
IE Business School, Madrid, UK	Celia de Anca; Salvador Aragón	Internacional Madrid - UK
Fundação Getúlio Vargas EAESP, Madrid, UK	Luiz Artur Ledur Brito; Lilian Soares Pereira Carvalho	Internacional BRA - Madrid – UK
Renmin Business School, Renmin University of China, Beijing, China	Ziliang Deng; Yufeng Zou; Ji-Ye Mao	China
Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai, China	Lin Zhou; Runtian Jing	China

Asian Institute of Management, Makati, Philippines	Jikyeong Kang; Maria Antonia OG Arroyo; John C Orlina; Ariel T Lopez	Filipinas
LUISS Guido Carli, Rome, Italy	Paolo Boccardelli; Enzo Peruffo	Itália
Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile	Cristián Larroulet; Jorge Ardiles	Chile
ITAM, México	Gabriela Alvarado Cabrera	México
CESA Business School, Bogota, Colombia	Henry Bradford Sicard	Colômbia
CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú	Fernando A. D'Alessio	Peru
AACSB International, Tampa, FL, USA	Daniel R. LeClair	USA
CEIBS Institute of Business Education, Zurich, Switzerland	Peter Lorange	Suíça
Hitotsubashi University, Tokyo, Japan	Kazuo Ichijo	Japão
Nyenrode Business University, Breukelen, The Netherlands	Nick Van Dam	Países Baixos

Fonte: As autoras.

A partir das barreiras identificadas, observou-se que as barreiras como “Protecionismo”, “Populismo”, “Nacionalismo”, “Sentimento Anti-Elite”, “Barreiras Tarifárias”, “Barreiras Internas e Externas” e “Liberalismo” foram citadas em apenas um ou dois artigos cada, como apresentado no Quadro 3. Já as palavras “Recursos” e “CEO” apareceram em dez e nove artigos cada, totalizando 58,82% e 52,94% do total de artigos, sendo citadas trinta e três e setenta e sete vezes respectivamente. E por último, as barreiras de “Tecnologia” e “Diversidade” foram citadas ao todo em 15 dos 17 artigos, o equivalente a 88,24%, em um total de noventa e nove e trinta e sete vezes respectivamente.

De maneira indireta, esta análise destacou as barreiras que os autores dos artigos julgam ser as mais influentes para a internacionalização de empresas. De acordo com o livro, a diversidade de culturas e de tecnologias são os fatores que podem influenciar em grande escala, seguidos muito perto pela quantidade de recursos viáveis e pelo perfil do CEO ideal à internacionalização.

### QUADRO 3 - Liberalismo

BARREIRA	NÚMEROS DE ARTIGOS EM QUE É CITADO	QUANTIDADE QUE FOI CITADA
Protectionism; Protection	2	2; 8
Populism	1	26
Nationalism; Nationalist	1	10; 1
Anti-Elite Sentiment; Elitism	2	5; 3
Tariff Barriers	2	4
Resources	10	33
Technology; Diversity	15	90; 93
External and Internal Barriers	1	2
CEO	9	70
	1	1

Fonte: As autoras.

Dois casos muito específicos apresentados nos textos são as ideias de que leis trabalhistas e o perfil do CEO internacional, este quando não o ideal, atrapalham a fluidez do mercado. Isso porque, de acordo com Brito e Carvalho (2018), as empresas brasileiras não podem estabelecer seu próprio contrato com os funcionários, por segmento da “Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT”, criada em 1943.

Para os autores não se pode expressar como essas leis, criadas no industrial, bloqueiam as empresas brasileiras hoje: é difícil estabelecer contratos temporários ou por demanda, e as empresas precisam seguir vários benefícios contraditórios dos funcionários. É visto que muitos brasileiros acreditam que a CLT atrapalha o crescimento das empresas e as impede de competir nos mercados internacionais. Em relação ao perfil ideal do CEO de empresas internacionais: Primeiramente, de acordo com Sicard (2018), a mentalidade global de um CEO tem forte influência no comportamento de internacionalização de uma empresa. No caso apresentado por LeClair (2018) é oferecido três sugestões gerais para contribuir na atitude dos gestores, sendo elas:

- Criar organizações mais ágeis e orientadas à rede quando confrontadas com interrupções tecnológicas;
- Ir além dos agrupamentos por níveis em países e identificar os segmentos significativos com base em dados mais granulares;
- Definir o negócio em que a empresa realmente se encontra e procurar elevá-lo na busca de um propósito significativo (LECLAIR, 2018, p. 175).

Para o autor, os CEOs mostram que o trabalho de um líder não é totalmente limitado, mas sim capaz de demonstrar o poder das ideias, enquadrá-las e reformulá-las enquanto molda o futuro da empresa, seu setor e a sociedade. Em resumo, um CEO que não entende, não arrisca e não trabalha de acordo com a empresa, não a faz alcançar seus objetivos, atrapalhando de forma indireta o percurso de internacionalização de uma empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objeto de estudo analisado, conclui-se que a internacionalização das empresas é um processo longo e repleto de obstáculos que podem dificultar de forma indireta ou direta a inserção ao mercado mundial. Em relação às barreiras analisadas, e suas breves introduções, observa-se que um dos maiores fatores que atrapalha esse processo é a diversificação do acesso à recursos como tecnologia de ponta, visto que ela é capaz de tornar produtos obsoletos com facilidade. Um segundo fator dificultador de destaque é a proteção ao produto interno do país, que para isso podem ser criadas sanções e taxas elevadas de importação e exportação, de forma que o produto internacional chegue com um preço de um custo-benefício menor.

Levando em consideração a relevância desses fatores, as obras analisadas descrevem a importância de ter um CEO conectado com os ideais de uma empresa que busca a internacionalização. O CEO ideal seria aquele que conseguiria planejar o futuro de uma empresa levando em consideração todos os seus fatores de influência. O CEO que não está preparado para tomar riscos e trabalhar a empresa como um todo terá mais dificuldades de torná-la globalizada.

Como objeto de pesquisa futura, é importante fazer uma análise delimitada sobre a influência da diversidade como fator de alteração do fluxo natural de comércio, como também estudar o multilateralismo da Organização Mundial do Comércio - OMC, e como a organização deve se adaptar diante do “novo estado normal” do comércio internacional.

## REFERÊNCIAS

BARRAL, W. O. (org.). **O Brasil e o Protecionismo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

COLOSSI, N. e PATRICIO, Z. A aplicação de métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18. Anais... Foz do Iguaçu, 1999, Curitiba: ANPAD, 1999. 1 CD.

DUGNANI, P. Globalização e desglobalização: outro dilema da Pós-Modernidade (Globalization and deglobalization: another dilemma of Post-Modernity). **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 1-14, maio, junho, julho e agosto de 2018.

GALITO, M. S. Populismo – Conceptualização do Fenômeno. **Working Paper CEsa CSG 158**. Lisboa, 2017. 32 p.

GHEMAWAT, P. People Are Angry About Globalization. Here's What to Do About It, **Harvard Business Review**, Nov. 2016. Disponível em: <http://fortune.com/global500/2016/>.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 220 p.

GOMES, A. C. **O populismo e as Ciências Sociais no Brasil**: notas sobre a trajetória de um conceito, 2001.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

LEVY, P. M. **Carta de Conjuntura**: Economia Mundial. IPEA, ed. 44, 2019. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9395/1/cc\\_44\\_economia\\_mundial.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9395/1/cc_44_economia_mundial.pdf). Acesso em: 30/05/2019.

LIMA, S. A. de **Instrumentação para o Ensino de Matemática II**. 86p. 2018. Movimento de Desglobalização causa retração na economia mundial. *Jornal da USP*, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/movimento-de-desglobalizacao-causa-retracao-na-economia-mundial/>. Acesso em: 02/06/2019.

NASCIMENTO, do B. L. F. A trade promotion authority e as políticas de emprego da trade adjustment assistance. No Limiar entre o assecuramento da economia interna e o protecionismo velado. **Revista Sequencia**, n. 48, p. 119-145, jul. de 2004.

ONZOÑO, de S. I, *The Learning Curve. How Business Schools Are Reinventing Higher Education* (London: Palgrave Macmillan, 2011); p. 25.

ONZOÑO, de S. I e ICHIJO, K (Eds). *Business Despite Borders, Companies in the Age of Populist Anti-Globalization*. Palgrave Macmillan. 2018.

SCHILLINGER, H. R. **Da necessidade de repensar as políticas de comércio em tempos de globalização**. *Tribuna Regional e Global, NUSO*, jun. 2017. Disponível em: <https://nuso.org/articulo/da-necessidade-de-repensar-politicas-de-comercio-em-tempos-de-desglobalizacao/>. Acesso em: 30/05/2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.



# CAPÍTULO 11

DOI 10.51360/zh420212-3-p-147-159

AI-5: O mais severo dos Atos Institucionais editados durante o regime militar

**Autora:**

Luciane Schulz Fonseca

## AI-5: O MAIS SEVERO DOS ATOS INSTITUCIONAIS EDITADOS DURANTE O REGIME MILITAR

Luciane Schulz Fonseca <sup>1</sup>

### RESUMO

Este ensaio trata das medidas restritivas de direitos que foram instituídas por ocasião da edição do Ato Institucional nº 05, considerado o mais severo dos atos institucionais editados durante o regime militar. A compreensão dessa norma arbitrária passa pelo resgate do panorama histórico e político de 1964, os motivos que deram causa à derrubada de João Goulart da Presidência da República, com a imediata tomada do poder pelas Forças Armadas, além de retratar, os principais fatos que levaram o então governo militar Costa e Silva a editar o AI-5, que outorgou ao Alto Comando das Forças Armadas Brasileiras poderes arbitrários sem precedentes. Os atos institucionais que antecederam o AI-5 deram início à institucionalização da ditadura militar no Brasil. A descrição do rol dos direitos e medidas instituídas pelo AI-05, com seus respectivos comentários, particularidades e consequências, expressam as barbáries que os próprios militares legalizaram e legitimaram a prática, e demonstrando que o AI-5 foi o mais severo dos atos institucionais porque expandiu a repressão militar e restringiu drasticamente os direitos e garantias fundamentais dos brasileiros.

**Palavras-chave:** Golpe de 1964. Regime Militar. AI-5. Medidas instituídas e suas consequências.

### 1 INTRODUÇÃO

Em 31 de março de 1964, as Forças Armadas, mormente o Exército, derrubaram o então Presidente da República, João Goulart, que havia tomado posse após a renúncia de Jânio Quadros em 1961, e assumiram o poder da nação brasileira, instituindo uma nova dinâmica de sucessão presidencial, com a escolha dos futuros chefes da nação pelos seus próprios pares. Essa foi a primeira vez que o aparelho militar brasileiro, como instituição, passou efetivamente a controlar o poder estatal. Nos períodos de crises anteriores ao ano de 1964, as Forças Armadas eram constantemente acionadas para despojar do cargo um governante e passar essa função pública, de mais alta hierarquia no país, a um outro grupo de políticos civis.

O historiador Nelson Werneck Sodré, ao tratar da configuração dos golpes, esclarece que, comumente,

(...) as forças militares intervêm, depõem o detentor do poder naquele momento, asseguram a sua substituição e se retraem. Em 1964, no entanto, o modelo sofre uma modificação, pois as Forças Armadas tomam e instalam-se no poder, não o cedendo às forças políticas que as manipularam. Há um significado novo, portanto, na forma de intervenção das Forças Armadas, que é o de manter as velhas estruturas que controlam este país desde a época colonial (SODRÉ, 1997, p. 104).

Logo após o golpe militar, em 09 de abril de 1964, editou-se o Ato Institucional nº 01 (BRASIL, 1964), instalando oficialmente a primeira ditadura militar no Brasil e da América Latina. Os militares brasileiros, ao contrário de outras ditaduras nos países latinos americanos, conservaram um aspecto

---

<sup>1</sup> Mestre em Políticas Públicas. Bacharel em Direito, Especialista em Direito Público. Professora do IFPR, Campus Campo Largo. luciane.sfonseca@ifpr.edu.br

democrático, tendo em vista à sucessão dos generais presidentes. O primeiro general-presidente foi Castelo Branco que ficou no poder entre os anos de 1964 a 1967. O segundo foi o general-presidente Arthur da Costa e Silva que permaneceu no cargo entre os anos de 1967 a 1969. Com a grave enfermidade de Costa e Silva, quem assumiu a presidência da República foi uma Junta Governista que ficou no poder de 31-8-1969 até 30-10-1969. Na sequência, tomou posse o terceiro general-presidente, Emílio Garrastazu Médici, que esteve no cargo entre os anos de 1969 a 1974. O quarto general-presidente, Ernesto Geisel, passou a exercer a função em 1974 e ficou até 1979 e o último general-presidente, João Batista Figueiredo assumiu o cargo em 1979 e permaneceu até 1985, quando se iniciou o processo de redemocratização (NAPOLITANO, 2016).

Para Codato (2005), o regime ditatorial-militar no Brasil se estendeu por 25 anos (1964 a 1989), e pode ser desmembrado em cinco fases:

Uma primeira fase, de constituição do regime político ditatorial-militar, corresponde, grosso modo, aos governos Castello Branco e Costa e Silva (de março de 1964 a dezembro de 1968); uma segunda fase, de consolidação do regime ditatorial-militar (que coincide com o governo Médici: 1969-1974); uma terceira fase, de transformação do regime ditatorial-militar (o governo Geisel: 1974-1979); uma quarta fase, de desagregação do regime ditatorial-militar (o governo Figueiredo: 1979-1985); e por último, a fase de transição do regime ditatorial-militar para um regime liberal-democrático (o governo Sarney: 1985-1989) (CODATO, 2005).

De acordo com essa divisão, o Ato Institucional nº 05, ou somente AI-5, está inserido na segunda fase, isto é, na consolidação do regime ditatorial-militar, temática a ser abordada mais adiante. O AI-5 outorgou ao Alto Comando das Forças Armadas Brasileira poderes arbitrários sem precedentes, assumindo todo o controle de decisão da máquina estatal.

No período de abril de 1964 até outubro de 1969 foram editados pelo Presidente da República ou pelos Comandantes do Exército, da Marinha e da Aeronáutica, com o apoio do Conselho de Segurança Nacional, 17 (dezessete) Atos Institucionais. Este trabalho, entretanto, foca exclusivamente sobre o AI-5, tendo como objetivo analisar os fatos e motivos que levaram a sua edição e à consolidação do regime militar, além de especificar e discorrer sobre as medidas restritivas de direitos que foram introduzidas.

Um ato presidencial, de tamanha importância e relevância no cenário social e político do país passou, e ainda passa despercebido por grande parte da população brasileira. Daí porque torna-se importante retomar os estudos sobre o tema, especialmente, a partir do momento em que o Deputado Federal Eduardo Bolsonaro (filho do atual presidente) disse, em entrevista, "se a esquerda brasileira 'radicalizar', uma resposta seria a volta do AI-5" e, mais recentemente (Fev-2021), o Deputado Federal Daniel Silveira (PSL/RJ) fez apologia ao AI-5 o que culminou na sua prisão em flagrante, determinada pelo Ministro Alexandre de Moraes do Supremo Tribunal Federal (G1.GLOBO.COM).

Pesquisas demonstram que pouco se discutiu e se discute sobre esse assunto, dentre elas, destaca-se uma, realizada pelo Instituto de Pesquisa Datafolha, que ouviu, de 25 a 28 de novembro de 2008, 3.486 pessoas, com 16 anos ou mais, em 180 municípios de 25 Unidades da Federação, que retrata a familiaridade da população brasileira com o AI-5: 86% dos habitantes do Nordeste, região com o maior índice de desconhecimento, nunca ouviram falar do AI-5; 6% dos moradores da capital paulista se consideram bem informados sobre o que foi o ato; 73% das pessoas com mais de 60 anos (que já eram adultas em 1968) responderam não saber o que foi o AI-5; 86% das mulheres e 77% dos homens nunca ouviram falar do ato; 53% dos que tinham curso superior conheciam o AI-5 (essa foi a única categoria em que mais da metade já havia ouvido falar dele); e, 32% dos que diziam ter ouvido falar no AI-5 souberam dizer o significado correto da sigla (DATAFOLHA).

O presente estudo divide-se em quatro sessões, além desta breve introdução: na primeira parte (tópico 2), apresenta-se o panorama histórico e político de 1964; em seguida, o tópico 3 versa sobre os motivos que deram causa à edição do AI-5; na sequência, o tópico 4 parte discorre sobre a sessão de

votação do AI-5; e, na última parte, tópico 5, apresenta-se o rol de medidas restritivas de direito introduzidas pela ditadura militar e seus respectivos comentários e consequências práticas. As considerações finais sumarizam o presente estudo.

## 2 O PANORAMA HISTÓRICO E POLÍTICO DE 1964

Na década de 50, com o governo populista de Juscelino Kubitschek, cujas metas visavam à modernização e desenvolvimento do Brasil, a população vivia um período de euforia e crença no futuro próspero. O capitalismo brasileiro estava em ascensão, tendo em vista o ingresso de capital estrangeiro e de grandes investimentos governamentais. O projeto político consistia, em síntese, na combinação de reformas e implantação da democracia. No início dos anos 60 os brasileiros estavam diante de um período de conflito entre as instituições políticas e a sociedade civil. Estava instalada uma crise institucional, que passou a ser chamada de “anos de chumbo” (LUNA, 2015), com a mais evidente e drástica repressão política da história.

O Professor Caio Navarro de Toledo fez um balanço dos fatos acontecidos no ano de 1963 e revela:

[...] de forma dramática o fracasso da política econômica: o índice de preços alcançou 78% (previa-se 25%), a taxa do PIB chegou ao ponto mais baixo (1,5%). Sem crescimento econômico e com uma elevada inflação, todos reclamavam. Muitas greves iriam espocar durante os primeiros meses de 1964. Em apenas 15 dias de janeiro, ocorreram dezessete, na Guanabara: em fevereiro e março as paralisações de trabalhadores do Nordeste foram intensas. Na Paraíba e Pernambuco, Goiás e Minas, as invasões de terra eram denunciadas com enorme sensacionalismo pelos meios de comunicação. O Governo era implacavelmente denunciado pelas classes dominantes, pois não reprimia esses movimentos subversivos (TOLEDO, 1997, p. 31).

Diversos foram os motivos e acontecimentos que fizeram com que as forças conservadoras se unissem e preparassem a ação intervencionista civil-militar de 31 de março de 1964. Na época, o mundo vivia o apogeu da Guerra Fria (NEVES, s/d). As organizações populares, os trabalhadores e os estudantes estavam ganhando espaço no cenário político brasileiro. A crise econômica era evidente e as greves se espalhavam pelo país.

Com a incapacidade do governo em recuperar a economia, somada à tolerância às greves e às manifestações sociais, a burguesia brasileira se colocou contra o governo, sob o argumento principal de que o país estava sob a ameaça do comunismo.

Um movimento social de grande repercussão na época foi a Marcha da Família, realizada em 19 de março de 1964, e que apresentou críticas austeras ao Presidente João Goulart e do qual participaram 500 mil pessoas em defesa da Constituição e das instituições democráticas brasileiras e de repúdio ao comunismo (CANCIAN; SOARES e CALEGARI, 2013).

A principal motivação que levou ao golpe de 31 de março de 1964, para Rodrigo Patto Sá Motta, foi o fenômeno anticomunista. Para ele “(...) a ideia de que o país corria o risco de ser dominado pelos comunistas constitui-se como principal justificativa para a derrubada de Goulart” (MOTTA, 2006, p. 12).

Vários setores conservadores foram favoráveis à ação dos militares de 31 de março de 1964, inclusive, a classe dos advogados (OAB) que se colocou ao lado da nova autoridade, não se manifestou, sequer, contra o AI-5. “A OAB, como instituição, só rompeu com o regime oito anos depois do golpe civil-militar, três anos e meio depois do AI-5, sem nem mesmo se manifestar sobre ele” (ROLLEMBERG, 2008, p. 31).

Mesmo com o controle governamental, os militares pretendiam mais, seu objetivo era ampliar a militarização com a instauração de um regime ditatorial e, com isso, aconteceu a edição do AI-5 em dezembro de 1968, configurando o período mais acentuado da repressão política. Os motivos que levaram à edição desse ato institucional serão abordados na próxima seção.

### 3 OS MOTIVOS QUE LEVARAM À EDIÇÃO DO AI-5 EM 1968

Para os chefes das Forças Armadas era difícil manter a ordem no país apenas com a Constituição da República de 24 de janeiro de 1967 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018a), que não atendia aos ideais e necessidades revolucionárias, mesmo com a incorporação no texto constitucional da doutrina de segurança nacional dos militares.

As manifestações estudantis, que ganharam força depois da morte do universitário Edson Luiz de Souto Lima, em 28 de março de 1968, com o apoio da classe média, dos profissionais liberais e da igreja, eram deflagradas em todas as capitais brasileiras. Ao comparar os movimentos de massa da história do Brasil, João Quartim de Moraes afirma que a principal particularidade de 1968 foi a presença dos estudantes nas ruas.

Comparado a outros processos de mobilização de massas de nossa história social e política, a principal particularidade do de 1968 foi a presença decisiva do movimento estudantil. As “passeatas” que tanto exasperaram a reação e que asseguraram, meses a fio, o domínio das ruas à rebelião anti-ditatorial, nasciam quase sempre nas Faculdades, quando não nas Escolas secundárias (MORAES, 1989, p. 02).

As manifestações populares, com destaque para a passeata dos Cem Mil, organizada pela União Nacional dos Estudantes, realizada no Rio de Janeiro em 26 de junho de 1968, reuniu trabalhadores, artistas, intelectuais e estudantes, todos contra a ditadura militar.

Aliada às manifestações de massa, encontrava-se a Frente Ampla, um movimento político, criado em 1966, articulado por Carlos Lacerda, contando com a atuação de Juscelino Kubitschek, João Goulart e seus seguidores, com o objetivo de restaurar o regime democrático no Brasil.

Em abril de 1968 aconteceu a greve dos trabalhadores da siderúrgica Belgo-Mineira e, em julho de 1968, ocorreu a histórica greve dos operários de uma metalúrgica em Osasco. Nesta última, o governo federal decretou a intervenção no Sindicato de Osasco, com invasão das fábricas e prisão dos grevistas (OLIVEIRA, 2018).

Juntamente aos movimentos de massa e aos opositores políticos, no dia 12 de dezembro de 1968, instalou-se uma crise entre o general-Presidente Costa e Silva e os membros do parlamento brasileiro, diante da negativa de autorização para o governo militar processar o deputado Márcio Moreira Alves, coligado ao partido oposicionista (MDB), que fizera um discurso na Câmara dos Deputados no dia 02 de setembro de 1968, convocando o povo brasileiro a realizar um boicote no desfile de 7 de setembro; que os pais e mães não deixassem seus filhos participar do desfile, pois a presença seria um apoio aos carrascos que espancam e metralham nas ruas. E mais, esse boicote deveria ser estendido às moças, que deveriam recusar a dançar com cadetes e a namorar jovens oficiais. O pedido de autorização para julgamento foi recusado pelo plenário da Câmara, por uma diferença de 75 votos (216 votos contra e 141 a favor) (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018b).

Os motivos, no entendimento dos militares, plausíveis e merecedores da edição do AI5 constam no preâmbulo do ato:

O Presidente da República Federativa do Brasil, ouvido o Conselho de Segurança Nacional, e considerando que a Revolução Brasileira de 31 de março de 1964 teve, [...], fundamentos e propósitos que visavam a dar ao País um regime que, (...) assegurasse autêntica ordem

democrática, [...], no combate à subversão e às ideologias contrárias às tradições de nosso povo, na luta contra a corrupção, [...]; Considerando que, assim, se torna imperiosa a adoção de medidas que impeçam sejam frustrados os ideais superiores da Revolução, preservando a ordem, a segurança, a tranquilidade, o desenvolvimento econômico e cultural e a harmonia política e social do País comprometidos por processos subversivos e de guerra revolucionária; Considerando que todos esses fatos perturbadores da ordem são contrários aos ideais e à consolidação do Movimento de março de 1964, obrigando os que por ele se responsabilizaram e juraram defendê-lo, a adotarem as providências necessárias, que evitem sua destruição, resolve editar o seguinte Ato Institucional (BRASIL, 1968).

Da análise do preâmbulo, observa-se que o objetivo do AI-5 era estabelecer medidas para combater a subversão, reforçada pelo Ministro da Justiça em Reunião do Conselho Nacional (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018a) e as ideologias contrárias às tradições do povo brasileiro, a luta contra a corrupção, preservando a ordem, a segurança, a tranquilidade, o desenvolvimento econômico e cultural, a harmonia política e social do país, buscando, com isso, consolidar o movimento de março de 1964.

Não bastassem os movimentos de massa, os oposicionistas, a crise parlamentar, e a necessidade, na visão dos militares, de deter o caos, a desordem, a subversão, e a estabilidade política, havia uma divisão entre os próprios ocupantes da caserna, em face das diferentes correntes políticas.

O professor João Roberto Martins Filho (1995) assevera que havia uma fragmentação dos militares, uma desunião entre os grupos militares atuantes, uma luta política interna. Existiam quatro correntes políticas: castelistas (militares ligados ao governo Castelo Branco); linha dura (militares vinculados ao governo Costa e Silva); albuquerqueistas (militares atrelados ao Ministro do Interior, Affonso de Albuquerque Lima); e, palacianos (militares unidos ao General Jayme Portella).

Essa divisão entre os militares gerou uma crise intramilitar que levou ao fechamento do regime:

Mas essa crise intramilitar acabou tendo uma consequência mais grave: o fechamento do regime. Ao lado da ameaça da guerrilha e dos movimentos de protesto, a luta pelo poder no próprio meio militar ajuda a explicar o fechamento, ou seja, a radicalização da repressão sobre a sociedade civil (NAPOLITANO, 1998, p. 33).

Com a edição do AI-5 restou consagrada a vitória da linha dura, isto é, dos militares que apoiavam o general-presidente Costa e Silva. E, é esse grupo que traçará e constituirá os aspectos do regime militar, ou, simplesmente instituirá o regime autoritário, os “anos de chumbo”. Devido à gravidade de suas disposições, o AI-5 é chamado de “golpe dentro do golpe”. O Professor Carlos Fico, entretanto, não concorda com essa metáfora e aduz que o

“Ato Institucional nº 5 foi o amadurecimento de um processo que se iniciara muito antes, e não uma decorrência dos episódios de 1968 [...]” (FICO, 2004, p. 34).

Como tratado na primeira parte desse trabalho, apesar de o regime militar ter sido constituído no ano de 1964, só se consolidou, como regime ditatorial, em 1968, com a edição do AI-5.

O AI -5, em 13 de dezembro, simboliza o ponto decisivo de inflexão do regime e o momento paradigmático do processo de reforço da centralização militar do poder do Estado. Os limites severos fixados à atividade política e aos direitos civis revelam a disposição em continuar, agora em estágio superior, o “movimento de 31 de março de 1964” e restringem bruscamente a possibilidade de retomada do controle civil sobre a Revolução (CODATO, 2004, p. 12).

O vice-presidente da República, Pedro Aleixo, no seu discurso sobre a edição do AI-5, afirmou que, com a aprovação dessa normativa estava se instituindo “um processo equivalente a uma própria ditadura” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018b).

O AI-5 foi, portanto, a maneira encontrada pelo governo, representado pelos militares da “linha dura”, para responder, de forma autoritária, ao surgimento dos protestos de massas, de acabar com os



movimentos oposicionistas e de encerrar uma crise parlamentar fechando o Congresso Nacional, visando à continuidade do processo revolucionário iniciado em 1964.

#### 4 A VOTAÇÃO DO AI-5

No dia treze de dezembro de 1968, no Palácio das Laranjeiras, na cidade do Rio de Janeiro, Estado da Guanabara, o Conselho de Segurança Nacional, na sua quadragésima terceira sessão, sob a presidência do então Presidente da República, Marechal Arthur da Costa e Silva, se reuniu para deliberar acerca da conjuntura política do país. Ao abrir a sessão, o presidente afirmou que: “O presidente da República, que se considera ainda um legítimo representante da Revolução de 31 de março de 1964, vê-se em um momento dramático, em que tem de tomar uma decisão optativa: ou a Revolução continua ou a Revolução se desagrega” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018a).

O AI-5, redigido pelo então Ministro da Justiça, Luís Antônio da Gama e Silva, aprovado por 22 votos a favor e 1 contra, com prazo de vigência indeterminado, vigorou por 10 anos, quando a Emenda Constitucional nº 11, de 13-10-1978, expressamente revogou os atos institucionais e complementares contrários à Constituição Federal (BRASIL, 2021).

O único membro do colegiado a votar contra o AI-05 foi o vice-presidente da República, Pedro Aleixo, o qual alegou que, antes do exame do Ato Institucional, deveria ser suspensa a ordem constitucional, por meio do recurso denominado estado de sítio, tendo em vista que o Ato Institucional eliminava a própria Constituição. Para ele, a Revolução de 31 de março de 1964 foi institucionalizada pela Constituição de 24 de janeiro de 1967, e todo ato que viesse a modificar a Carta Magna existente, seria um ato revolucionário, o que não era o caso, pois o AI-05 mantinha (art. 1º), mesmo que em parte, as disposições do documento legal.

Esse voto contrário foi, posteriormente, o fator impeditivo de sua posse como Presidente da República diante da enfermidade de Costa e Silva, afinal suas opiniões liberais democráticas eram incompatíveis com os militares da linha dura. Quem assumiu a presidência foi uma Junta Militar, instituída no poder por meio do Ato Institucional nº 12 (BRASIL, 1969a), composta pelos Ministros Augusto Rademaker (Marinha); Aurélio de Lira Tavares (Exército); Márcio de Souza e Melo (Aeronáutica), que permaneceu no poder de agosto a outubro de 1969. O Ato Institucional nº 16 (BRASIL, 1969b) declarou vagos os cargos de Presidente e de Vice-Presidente da República, ocasião em que foi eleito indiretamente o General Emílio Garrastazu Médici.

#### 5 AS DETERMINAÇÕES DO AI-5

Os atos institucionais e a legislação complementar correlata eram elaborados e discutidos em reuniões sigilosas e sempre visando observar, na justificativa dos militares, o binômio “segurança nacional e desenvolvimento”. A edição desse amparo legal visava dar legalidade ao regime e legitimar a atuação dos militares.

O Ato Institucional nº 01 (BRASIL, 1964) estabelecia, entre outros, a eleição indireta para Presidente; a decretação do estado de sítio; a suspensão por 6 meses das garantias constitucionais ou legais de vitaliciedade e estabilidade; suspensão dos direitos políticos por 10 anos e cassação dos mandatos legislativos federais, estaduais e municipais. O Ato Institucional nº 2 (BRASIL, 1965), determinava, entre outros: a eleição indireta de forma definitiva para Presidente e a extinção dos partidos políticos e cancelamento dos respectivos registros. O Ato Institucional nº 3 (BRASIL, 1966a) instituiu a eleição indireta para Governador e Vice-Governador nos Estados; os Prefeitos dos Municípios das capitais eram nomeados pelos Governadores dos Estados. O Ato Institucional nº 4

(BRASIL, 1966b) ordenou que o Congresso Nacional se reunisse no período de 12 de dezembro de 1966 a 24 de janeiro de 1967 (43 dias corridos) para discutir, votar e promulgar o projeto da nova Constituição apresentado pelo Presidente da República.

Diante dessas medidas e determinações, denota-se que o escopo dos militares era preservar o processo revolucionário, bem como, construir gradativamente o processo de militarização no Brasil.

O AI-05 dispunha de 12 artigos (BRASIL, 1966c) e estabelecia medidas restritivas de direitos aos cidadãos brasileiros, as quais serão abordadas uma a uma na sequência:

a) Manteve as disposições da Constituição Federal de 1967 e das Constituições dos Estados da Federação, com as modificações do AI-5.

Não houve alteração expressa dos artigos da Constituição de 1967 e tampouco dos artigos das Constituições dos Estados federados. Mas, tudo que fosse contrário às regras estabelecidas no AI-5 não deveria ser aplicado. Em síntese, o AI-5 estava acima, era soberano frente às Constituições Federal e Estaduais.

b) Decretou o recesso do Congresso Nacional, das Assembleias Legislativas e das Câmaras dos Vereadores.

O Congresso Nacional (Câmara e Senado), as Assembleias Legislativas Estaduais e as Câmaras Municipais foram fechadas por tempo indeterminado. O Poder Legislativo, representante da vontade popular, encarregado de elaborar as leis, não existia mais. Com essa determinação, o Poder Executivo, representado pelos militares, passou a legislar em todas as matérias e a exercer as atribuições previstas nas Constituições Estaduais e na Lei Orgânica dos Municípios da Federação. O regime de exceção estava implantado (DINIZ, 2016).

Essa medida tornou sem aplicabilidade direito fundamental do cidadão da soberania popular, exercida por meio do voto, pois os representantes do legislativo, escolhidos para representar a vontade popular, ficaram sem voz. Ademais, era totalmente contrária à teoria da separação dos poderes, idealizada pelo filósofo grego Aristóteles e sistematizada por Montesquieu (2015), na sua obra o *Espírito das Leis*, que tem por objetivo evitar a concentração de poderes, onde cada uma das funções do Estado (legislar, administrar e julgar) é de responsabilidade de um órgão.

c) Conferiu poderes ao Presidente da República para, no interesse nacional, decretar a intervenção nos Estados e Municípios, sem as limitações previstas na Constituição.

A intervenção de uma entidade federativa em outra é exceção, é uma medida extraordinária. A regra geral é o respeito à autonomia de cada um dos componentes da federação. Com o AI-5 a intervenção, isto é, a interferência em todos os aspectos da União nos Estados e Municípios ocorreu sem qualquer limitação.

Essa medida também tornou sem aplicabilidade o direito fundamental do cidadão da soberania popular, exercida por meio do voto, pois os chefes dos executivos Estadual e Municipal, escolhidos para representar a vontade popular, eram destituídos do cargo a qualquer momento, com a nomeação de um interventor.

d) Estabeleceu poderes ao Presidente da República para suspender os direitos políticos de quaisquer cidadãos pelo prazo de 10 (dez) anos e cassar mandatos eletivos federais, estaduais e municipais.

Diante dessa previsão, o Executivo possuía o poder de suspender os direitos políticos de qualquer cidadão brasileiro, por um período de 10 anos, bem como de cassar mandatos eletivos federais, estaduais e municipais. A cassação de direitos políticos consistia na perda dos direitos políticos de modo unilateral e arbitrário, ou seja, sem a garantia do contraditório e da ampla defesa.

O jornalista e escritor Zuenir Ventura, na obra “1968 – O ano que não terminou”, contabilizou que:

Em dez anos de vigência, o AI-5 já tivera tempo de punir 1.607 cidadãos, dos quais 321 cassados: seis senadores, 110 deputados federais e 161 estaduais, 22 prefeitos, 22 vereadores - mais de seis milhões de votos anulados. Além da cassação, todos os senadores e 100 deputados federais tiveram seus direitos políticos suspensos por 10 anos. Entre as punições a funcionários públicos, estavam o afastamento de três ministros do Supremo Tribunal Federal - Hermes Lima, Evandro Lins e Silva e Vítor Nunes Leal - e de professores universitários como Caio Prado Júnior - condenado a quatro anos e meio de prisão por uma entrevista a um jornal estudantil - Florestan Fernandes, Fernando Henrique Cardoso, Mário Schemberg, Vilanova Artigas, Hélio Lourenço de Oliveira e uma dezena de pesquisadores do Instituto Oswaldo Cruz, entre outros, muitos outros (VENTURA, 2008, p. 176).

O Deputado Federal Márcio Moreira Alves, (já mencionado nesse trabalho) foi cassado no final de dezembro de 1968, com outros nove deputados federais.

A suspensão dos direitos políticos restringia o direito fundamental do cidadão de votar e ser votado e ainda, a cassação suprimia a garantia do cidadão de se defender num processo administrativo/disciplinar.

e) Suspendeu as garantias constitucionais ou legais da vitaliciedade, inamovibilidade estabilidade, bem como, a de exercício em funções por prazo certo.

As prerrogativas da vitaliciedade (só perde o cargo por decisão do poder a que faz parte e não por decisão administrativa), inamovibilidade (atuação sem temor de ser removido para outra cidade) e estabilidade (proibição de ser desvinculado do serviço público, alcançada após determinado tempo de efetivo exercício) foram totalmente desconsideradas.

Diante dessa prerrogativa, o Presidente da República poderia, mediante decreto, demitir, remover, aposentar ou colocar em disponibilidade qualquer servidor público, assim como empregado de autarquias, empresas públicas ou sociedades de economia mista, bem como demitir, transferir para a reserva ou reformar militares ou membros das polícias militares, assegurados, quando for o caso, os vencimentos e vantagens proporcionais ao tempo de serviço, aplicando-se inclusive, nos Estados, Municípios, Distrito Federal e Territórios. Essa medida restringia o direito fundamental do cidadão, na qualidade de servidor ou empregado público, da garantia ao processo administrativo, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

f) Atribuiu ao Presidente da República, em qualquer dos casos previstos na Constituição, a possibilidade de decretar o estado de sítio e prorrogá-lo.

O estado de sítio consistia na suspensão temporária de direitos constitucionalmente garantidos, em especial a supressão dos direitos e garantias individuais e das liberdades civis. Por meio dessa prerrogativa, o governo militar estabeleceu e institucionalizou a prática de torturas, de prisões arbitrárias, onde pessoas desapareceram e outras eram assassinadas. Infelizmente, tudo isso era considerada uma prática justificada e legitimada por grande parte da população brasileira, inclusive, por organismos internacionais.

A professora Célia Macdowell Santos, ao tratar de “justiça de transição e da memória da ditadura no Brasil”, comenta que a Comissão Internacional de Direitos Humanos (CIDH) ignorou a maioria das denúncias apresentadas contra o Brasil. No período de 1969 a 1973 (portanto, em plena vigência do AI-5) a CIDH recebeu 77 (setenta e sete) petições contra o Brasil e aceitou apenas 20 como casos concretos.

[...] os casos diziam respeito a práticas de tortura; prisão arbitrária, ameaça de morte, desaparecimento forçado e assassinato, perpetrados por agentes do Estado contra dissidentes políticos do regime. Quando respondia aos comunicados da CIDH, o Estado brasileiro negava

sistematicamente a ocorrência dessas violações. E a CIDH concluía que a maior parte dos casos era inadmissível ou que deveria ser arquivada” (SANTOS, 2010, p. 134).

Ainda, com a decretação do estado de sítio, realizou-se um controle mais efetivo em relação aos órgãos de imprensa e entretenimento, estabelecendo a censura prévia aos jornais, revistas, letras de músicas, peças de teatro e fala de cinema.

Mais uma vez, Zuenir Ventura esclarece que:

Em dez anos, cerca de 500 filmes, 450 peças de teatro, 200 livros, dezenas de programas de rádio, 100 revistas, mais de 500 letras de música e uma dúzia de capítulos e sinopses de telenovela foram censurados. Só Plínio Marcos teve 18 peças vetadas. O índice reunia um elenco variado, que ia de Chico Buarque, um dos artistas mais censurados e perseguidos da época, a Dercy Gonçalves e Clóvis Bornay (VENTURA, 2008, p. 177).

A instituição do estado de sítio, com a imediata suspensão de direitos garantidos pela Constituição de 1967, restringia os direitos fundamentais à vida, à liberdade individual, à liberdade de expressão e de pensamento.

g) Imputou ao Presidente da República poderes de, após investigação, confiscar os bens de quem, no exercício de cargo ou função pública, tenha enriquecido ilícitamente. Confiscar é tomar para o fisco, desapossar alguém de seus bens em proveito do Estado. Em outras palavras, é despojar alguém do seu direito de propriedade.

Desta forma, o Presidente da República poderia desapossar aquele que, no exercício de cargo ou função pública, tivera enriquecido ilícitamente, inclusive, quem ocupava cargo nas autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. Todavia, provada a legitimidade da aquisição dos bens, estes seriam restituídos.

Essa medida restringia o direito fundamental do cidadão à propriedade, à qual só pode ser retirada, nesses casos, após o regular processo administrativo, garantido o contraditório e ampla defesa.

h) Suspendeu a garantia de *habeas corpus*, nos casos de crimes políticos, contra a segurança nacional, a ordem econômica e social e a economia popular.

O AI-5 desconsiderou o *habeas corpus*, uma garantia individual ao direito de ir e vir, ao direito de locomoção, manifestada por meio de uma ordem judicial ao agente coator, para que este cesse imediatamente a restrição à liberdade do indivíduo ou até mesmo a ameaça de restrição ao direito de ir, vir, permanecer. O fundamento do *habeas corpus* está na liberdade, garantia não assegurada pelos militares.

Diante dessa medida todos aqueles que praticaram ou que supostamente praticavam crimes políticos contra a segurança nacional, a ordem econômica e social, e à economia popular não poderiam se valer do instrumento de proteção à restrição à liberdade, denominado *habeas corpus*.

Essa medida restringia o direito fundamental do cidadão de ir e vir, a sua liberdade individual.

i) Por fim, estabeleceu a exclusão de qualquer apreciação judicial de todos os atos praticados de acordo com Ato Institucional nº 05 e seus Atos complementares, bem como os respectivos efeitos.

O AI-5 tratou com desprezo o princípio da proteção judiciária que garante a todo cidadão o direito de levar ao conhecimento do poder judiciário os fatos e acontecimentos considerados contrários ao ordenamento jurídico brasileiro. O seu fundamento também está na teoria da separação dos poderes. Essa garantia foi extirpada da legislação brasileira com a edição do AI-5, tendo em vista que qualquer ato decorrente do AI-5 não poderia ser levado para questionamento junto ao Poder Judiciário. Essa medida restringia o direito fundamental do cidadão de levar ao conhecimento do poder judiciário qualquer lesão ou ameaça de direito.

Em síntese, o AI-5 restringiu drasticamente os direitos inerentes à cidadania. As medidas reduziram de forma inigualável os direitos fundamentais dos cidadãos com consequências que ainda

marcam milhares de brasileiros e suas famílias e, o que é pior, grande parte da população, conforme demonstrado no início, desconhece essa parte triste da história recente do Brasil.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo buscou-se demonstrar que, a partir de 1960 a sociedade brasileira estava em conflito com as instituições políticas. Os movimentos de massa, em especial os estudantes e os trabalhadores, a crise econômica e de governabilidade, aliado à suposta ameaça do comunismo, foram fatores que deram causa à tomada de poder pelos militares em 1964. Inconformados com o regime implementado no Brasil, em 1968, surgiram novas manifestações populares e estudantis e opositoristas, perfazendo até uma crise entre governo e parlamento. Buscando assegurar a continuidade da obra revolucionária de 1964, o governo militar editou o AI-5, instalando a ditadura militar.

O Ato Institucional concedeu poderes ao Presidente da República para: decretar recesso no Congresso Nacional, nas Assembleias Legislativas e nas Câmaras dos Vereadores; decretar a intervenção nos Estados e Municípios; suspender os direitos políticos de qualquer cidadão e cassar mandatos eletivos federais, estaduais e municipais; suspender as garantias constitucionais da vitaliciedade, inamovibilidade e estabilidade; decretar estado de sítio; decretar o confisco de bens dos que enriquecerem ilicitamente no exercício de cargo ou função pública; suspender a garantia do *habeas corpus*; excluir de qualquer apreciação judicial os atos praticados com base no respectivo ato institucional.

O AI-5 foi, portanto, o mais severo dos atos institucionais porque ampliou a repressão militar e restringiu drasticamente a cidadania do povo brasileiro. As medidas restringiam direitos fundamentais dos cidadãos como: direito de representação popular; direito ao voto; direito à vida; direito à liberdade individual; direito à liberdade de expressão; direito à propriedade; direito de ter acesso ao poder judiciário.

É de fundamental importância conhecer e discutir esse momento histórico, que afetou profundamente os cidadãos nos mais variados aspectos (individual, político e social) visando à concretização de novos horizontes ao pleno exercício da cidadania e por corolário à democracia.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 1, de 9 de abril de 1964**. Dispõe sobre a manutenção da Constituição Federal de 1946 e as Constituições Estaduais e respectivas Emendas, com as modificações introduzidas pelo Poder Constituinte originário da revolução Vitoriosa. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ait/ait-0164.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-0164.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 2, de 27 de outubro de 1965**. Mantem a Constituição Federal de 1946, as Constituições Estaduais e respectivas Emendas, com as alterações introduzidas pelo Poder Constituinte originário da Revolução de 31.03.1964, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ait/ait-02-65.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-02-65.htm)> Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 3, de 5 de fevereiro de 1966**. Fixa datas para as eleições de 1966, dispõe sobre as eleições indiretas e nomeação de Prefeitos das Capitais dos Estados e dá outras providências. 1966a. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ait/ait-03-66.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-03-66.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2021.



BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 4, de 7 de dezembro de 1966.** Convoca o Congresso Nacional para se reunir extraordinariamente, de 12 de dezembro de 1966 a 24 de janeiro de 1967, para discursão, votação e promulgação do projeto de Constituição apresentado pelo Presidente da República, e dá outras providências. 1966b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ait/ait-04-66.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-04-66.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ait/ait-05-68.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-05-68.htm). Acesso em 10 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 12, de 1º de setembro de 1969.**

Dispõe sobre o exercício temporário das funções de Presidente da República pelos Ministros da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, enquanto durar o impedimento, por motivo de saúde, do Marechal Arthur da Costa e Silva, e dá outras providências. 1969a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/AIT/ait-12-69.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/AIT/ait-12-69.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Ato Institucional nº 16, de 14 de outubro de 1969.**

Declara a vacância dos cargos e fixa data para eleições e posse de Presidente e Vice Presidente da República, e dá outras providências. 1969b. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ait/ait-16-69.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-16-69.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2021.

CANCIAN, Allan; SOARES, Polânia; CALEGARI, Raysa. **História das Manifestações no**

**Brasil.** Universo Ufes. 20 de julho de 2013. Disponível em:

<<https://universo.ufes.br/blog/2013/07/historia-das-manifestacoes-no-brasil/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

CODATO, Adriano Nervo. **O golpe de 1964 e o regime de 1968:** Aspectos conjunturais e variáveis históricas. História: Questões e Debates, Curitiba, nº 40, p.11-36, 2004. Editora UFPR.

CODATO, Adriano Nervo. Uma história política da transição brasileira: da ditadura militar à democracia. **Revista de Sociologia Política**, nº 25, Curitiba, nov. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010444782005000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010444782005000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso: 29 dez. 2011.

DINIZ, Denner Vargas. **Breve análise do estado de exceção brasileiro:** o regime de 64. Jus.com.br. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/49696/breve-analise-do-estado-deexcecao-brasileiro-o-regime-de-64>>. Acesso em: 12 fev. 2021.

FICO, CARLOS. **Versões e controvérsias sobre 1964 e a ditadura militar.** Revista Brasileira de História, volume 24, nº47, São Paulo, 2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. 1968 – Ato Institucional nº 5: a reunião. 2018a. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/treinamento/hotsites/ai5/reuniao/index.html>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

FOLHA DE SÃO PAULO. 1968: **Câmara dos Deputados nega licença para processar Márcio Moreira Alves.** 13 de dezembro de 2018. 2018b. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/banco-de-dados/2018/12/1968-camara-dos-deputados-negalicenca-para-processar-marcio-moreira-alves.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

FERNANDA, Luna. **Termo que remete ao período da Ditadura Militar no Brasil.** Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/historia/anos-de-chumbo>. Acesso em 26/03/2021.

MARTINS, João Roberto Filho. **O Palácio e a Caserna.** Capítulo IV: O novo panorama militar, p.99-125.



MONTESQUIEU, Charles. **Do espírito das leis**. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Claret, 2015.

MORAES, João Quartim. **A mobilização democrática e o desenvolvimento da luta armada no Brasil em 1968**: notas historiográficas e observações críticas. Tempo Social, São Paulo: Revista de Sociologia da USP, v. 1, p.02, 1989.

MOTTA, Rodrigo Patto Sá. O anticomunismo militar. In: MARTINS FILHO, João Roberto (org). **O golpe de 1964 e o regime militar**: novas perspectivas. São Carlos: EDUFSCAR, 2006, p.12.

NAPOLITANO, Marcos. **O regime militar brasileiro**: 1964-1985. Discutindo a História do Brasil. São Paulo: Atual, 1998, p.33.

NAPOLITANO, Marcos. **1964**: História do Regime Militar Brasileiro. São Paulo: Contexto, 2016, p. 71.

OLIVEIRA, Wallace. **Em abril de 1968, Contagem (MG) é palco da primeira grande greve da ditadura**. Brasil de Fato, Belo Horizonte (MG), 29 de maio de 2018. Disponível em: <https://www.brasildefatomg.com.br/2018/05/29/primeira-grande-greve-apos-o-golpe-de64-completa-meio-seculo>. Acesso em: 10 fev. 2021.

PAIVA, Natalia. **82% dos brasileiros ignoram ato que radicalizou repressão militar**. TREINAMENTO FOLHA. Jornal Folha de São Paulo, 11 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/foalha/treinamento/novoemfolha46/ult10100u477875.shtml>. Acesso: 08 fev. 2021.

ROLLEMBERG, Denise. **Memória, Opinião e Cultura Política**. A Ordem dos Advogados do Brasil sob a Ditadura (1964-1974). Daniel Aarão Reis; Denis Rolland. (Orgs.). Modernidades Alternativas. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2008, p. 31.

SANTOS, Cecília Macdowell. **Questões de Justiça de Transição**: a mobilização dos direitos humanos e a memória da ditadura no Brasil. In: Repressão e Memória Política no Contexto Ibero-Brasileiro: estudos sobre Brasil, Guatemala, Moçambique, Peru e Portugal. Brasil: Comissão de Anistia e Mistério da Justiça. Portugal: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. 2010, p.134.

SODRÉ, Nelson Werneck. **Era o Golpe de 64 Inevitável?** In: TOLEDO, Caio Navarro de (org). 1964: Visões Críticas do Golpe. Campinas: Editora da UNICAMP, 1997, p. 104.

TOLEDO, Caio Navarro de. **A Democracia Populista Golpeada**. In: TOLEDO, Caio Navarro de (org.). 1964: Visões Críticas do Golpe. Campinas: Editora da UNICAMP, 1997, p.31.

VENTURA, Zuenir. **1968**: o ano que não terminou. São Paulo: Planeta do Brasil, 2008.

# CAPÍTULO 12

DOI 10.51360/zh420212-3-p-160-174

Sucessão familiar: o caso do assentamento Santa Olga no município de Nova Andradina - MS

**Autor:**

Fabiano Greter Moreira

## SUCESSÃO FAMILIAR: O CASO DO ASSENTAMENTO SANTA OLGA NO MUNICÍPIO DE NOVA ANDRADINA - MS

Fabiano Greter Moreira <sup>1</sup>

### RESUMO

A migração do campo para a cidade é uma realidade, pois a busca de melhores condições de rendimentos, de estudos para os mais jovens e a ausência de aptidão pelo campo por parte de alguns produtores geram a não permanência nas propriedades. A pesquisa objetivou analisar a percepção dos agricultores sobre a Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar no Projeto de Assentamento (PA) Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina, em Mato Grosso do Sul. A metodologia utilizada neste estudo está baseada em um estudo de caso, com coleta de dados por meio da aplicação de questionários aos assentados visitados, totalizando 90 lotes. Os principais resultados mostram que a percepção de sucessão dos assentados do PA Santa Olga sobre a preparação de sucessores nos lotes é pequena e a grande maioria dos produtores ouvidos durante esta pesquisa não realiza nenhuma estratégia de continuidade.

**Palavras-chave:** Continuidade. Permanência. Políticas Públicas no Campo.

### 1 INTRODUÇÃO

O êxodo rural ainda persiste, pois, muitos produtores buscam uma vida nova na cidade e/ou em outras atividades que lhes forneçam melhores condições de vida e/ou salário, fator que pode contribuir para a falta de futuras gerações na gestão das propriedades rurais, em especial no âmbito da agricultura familiar. Em decorrência disso, nos últimos anos, importantes discussões acadêmicas vêm sendo suscitadas no contexto dos empreendimentos rurais presentes no país.

Para Curioni (2009), esta migração se dá mediante a busca de melhores condições de vida e emprego, em virtude de crises socioeconômicas e da redução de vagas de trabalho no campo, intensificadas pela falta de infraestrutura e renda, fatores fundamentais para a motivação da migração campo-cidade. De acordo com Spanevello (2012), a permanência dos filhos na condição de sucessores familiares pode ser compreendida por meio de dois momentos. No primeiro, até a década de 1970, as possibilidades sucessórias eram maiores; no segundo período, no século XXI, a continuidade das propriedades passa por mudanças, especialmente em decorrência do maior fluxo migratório juvenil, podendo não haver a sucessão.

O envelhecimento da população é uma realidade na maioria dos países. Portanto, é evidente que a melhoria da qualidade de vida da população aumente as expectativas de consumo e bem-estar. Entretanto, quando se trata do meio rural, o fenômeno de envelhecimento da população é acompanhado de outro fator, o êxodo da juventude do campo para os centros urbanos, fenômeno que traz consigo o problema da reprodução social da Agricultura Familiar, pois, sem atrativos, o jovem migra para as

---

<sup>1</sup> Doutor em Geografia. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Professor Adjunto no Campus de Nova Andradina – CPNA. fabiano.greter@ufms.br

idades, fazendo com que a faixa etária da população no meio rural seja de pessoas acima de 40 anos, conforme evidenciado nos estudos de Godoy (2010).

Segundo estudos de Petinari *et al.* (2008), os motivos que levam os jovens a abandonarem o campo e, assim, não trabalharem com suas famílias, migrando para os centros urbanos, devem-se, em parte, ao tamanho das propriedades, que geralmente são pequenas, como no caso dos Projetos de Assentamentos. Entretanto, as aptidões e as índoles do próprio jovem e as atratividades das grandes cidades contribuem para que estes busquem novos horizontes e tentem construir vida nova em outro local, motivos que traduzem a importância deste estudo sobre sucessão da gestão no Assentamento Rural.

A questão geral na elaboração do problema de pesquisa deste estudo relaciona-se à sucessão da gestão nos estabelecimentos rurais no âmbito da Agricultura Familiar. Busca-se entender como é realizado esse processo e quais são as condições que influenciam a permanência ou não dos seus sucessores. Aborda-se a questão da continuidade dos familiares, de acordo com as condições econômicas e sociais transmitidas pelos agricultores a seus filhos, e as formas de estimular a sua permanência no campo.

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos agricultores sobre a Sucessão da Gestão na Agricultura Familiar no Projeto de Assentamento (PA) Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina, interior do Estado de Mato Grosso do Sul.

## 2 GESTÃO E PROCESSOS SUCESSÓRIOS

A efetividade das políticas no campo, principalmente nos Assentamentos Rurais, contribui nas condições necessárias de produção e comercialização dos assentados, bem como, o envolvimento e a permanência dos membros da família na propriedade rural. De acordo com Fennell (1981), em geral, os termos “herança e sucessão” são usados alternadamente, sendo que a herança se refere à transferência de ativos de negócios e a sucessão corresponde à entrega da gestão e controle da propriedade. Sendo questões importantes tanto para a estrutura da agricultura como para os formuladores de políticas rurais, muitas vezes, passam a serem negligenciadas em seu campo socioeconômico. A preocupação do autor é para com a comunidade europeia, em virtude do envelhecimento dos proprietários e das perspectivas incertas no campo, considerando que as informações e as práticas de sucessão conduzem à formulação de novas políticas públicas rurais.

Gasson e Errigton (1993) descreveram que a formação de futuras gerações de agricultores é composta por três partes: a sucessão profissional, isto é, a passagem da gerência do negócio, do poder e da capacidade de utilização do patrimônio para a próxima geração; a transferência legal da propriedade da terra e dos ativos existentes; e a aposentadoria quando cessa o trabalho e o poder da atual geração sobre os ativos que compõe a unidade produtiva. Todas estas partes descritas pelos autores, deve ser composta de forma gradual, conduzindo as atividades e delegações na propriedade rural, juntamente com os futuros sucessores.

A presença de um sucessor pode ocorrer a partir do momento que o responsável pelo lote atribui responsabilidades e possibilidades de decisão na propriedade rural, caso contrário, esta geração futura pode ficar atraída com as oportunidades urbanas, ao invés do campo. Inwood e Sharp (2012) em pesquisa sobre a interface urbano-rural, a adaptação agrícola e a sucessão para agricultores familiares nos municípios de Midwestern, regiões metropolitanas de Columbus, Ohio e Michigan, nos Estados Unidos, destacam que a relação de existência de um sucessor na propriedade rural cria oportunidades para a reestruturação da empresa agrícola, por meio de novas diversificações e expansões, trazendo

novas habilidades, conhecimentos e inovações, com o desejo de garantir a transferência intergeracional, bem como os comportamentos estratégicos de negócios.

O responsável pela família deve buscar no futuro sucessor, aquele que mais se identifica com as atividades rurais, pois, conforme pesquisa realizada na Estônia, Grubbstrom e Soovali-Sepping (2012) ressaltam que a transferência de terras para a próxima geração inclui os ativos tangíveis e intangíveis, envolvendo as partes físicas – como terrenos e casas – e os ativos intangíveis – como os conhecimentos da exploração específicos da Agricultura Familiar – que implica nos valores emocionais e sentimentais associados a terra e que podem influenciar na sucessão da propriedade. De acordo com os autores, a questão de gênero é outro fator relevante na decisão sobre quem pode ser designado como o sucessor na propriedade, conforme a relação entre homem e mulher e seu acordo sobre diferentes tipos de atividades e áreas dentro da propriedade, criando estabilidade sobre os planos futuros e gestão da mesma, com predominância, muitas vezes, masculina.

Propriedades rurais que não possuem herdeiros e/ou sucessores entram em um estado estático em seu crescimento e desenvolvimento de estratégias dos negócios, não exercendo nenhum tipo de investimento. Porém, algumas podem até continuar a gerir o *mix* atual da empresa, permanecendo com as terras e demais estruturas. Em alguns casos, a tomada de decisão impede novas melhorias à infraestrutura, caso ocorra o encerramento das atividades, podendo vender e/ou leiloar as propriedades, em virtude da trajetória de declínio, ligadas à falta de um sucessor/herdeiro e à estagnação do desenvolvimento das empresas, conforme afirmam os estudos de Inwood e Sharp (2012).

Pode ser evidenciada em estudos realizados em propriedades rurais na Suécia, por Hansson *et al.* (2013), a influência da família para a diversificação dos negócios, sendo ela considerada essencial para melhorar o crescimento econômico rural, o emprego e a migração dos produtores. Ressaltam, ainda, os autores que a pluriatividade do agricultor em buscar atividades geradoras de renda e em operações não agrícolas proporciona maior estabilidade e meios de subsistência para ele e sua família. São apresentados, também, estratégias de diversificação, como: desenvolvimento de novos produtos para os mercados existentes, produtos em novos mercados e servir novos mercados com novos produtos, por meio de recursos das atividades agrícolas existentes. Assim, a diversificação da exploração agrícola pode ser vista como uma resposta criativa e uma forma de inovação concebida pelo agricultor aos membros da família e ao futuro da gestão da propriedade, de acordo com suas características pessoais e satisfação de vida.

Para Schneider (2003), a pluriatividade é decorrente de fatores externos aos pequenos produtores e esta prática, de diferentes atividades, depende das decisões dos responsáveis da família. Como, por exemplo, o mercado de trabalho não agrícola, que mantém a moradia no campo, ligada à unidade produtiva e a vida no espaço rural, assumindo formas distintas de reforço de renda na unidade de produção familiar, ou até mesmo, optando pelo abandono da atividade agrícola.

Ricca (2007) descreve que as empresas familiares sofrem grandes problemas no que concerne à sucessão. Por isso, devem ser planejadas com muita antecedência e implementadas de forma gradual, pois, quando isso acontece, suas chances de êxito são maiores. Muitas vezes, a falta de profissionalização em nível de gestão aumenta o risco de descontinuidade, onde o sucesso e a continuidade das empresas estão pautados nos dilemas das mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade em que a atuação do responsável patriarcal seja mais profissional, refletindo a exatidão do mundo real. Cada produtor rural deve conduzir o processo de sucessão da propriedade, de maneira efetiva com o futuro sucessor, delegando responsabilidades e compartilhando as tomadas de decisões do lote, participando do processo produtivo e comercialização dos produtos, e ainda, criando novas formas de trabalho e ampliando a renda na propriedade.

De acordo com Costa (2006), a análise de empresa/família passa pelo processo sucessório, pela gestão empresarial determinada pela relação familiar, pela participação de esposa e filhos, seus valores

e aptidões e pelo grau de envolvimento e atuação dos membros com o negócio. O planejamento da sucessão deve ser isento, o quanto possível, de emoções, pois o ponto em questão é a continuidade da atividade, devendo a escolha do sucessor ser marcada com os mesmos objetivos da empresa. Para Motta e Vasconcelos (2010), a boa gestão e organização das empresas é condição indispensável para que os objetivos do processo produtivo e do trabalho sejam alcançados. A eficiência do trabalho se dá por meio das divisões de responsabilidades, delegações e centralização de tomada de decisão, obedecendo aos interesses comuns, de forma que o andamento da atividade deverá atender às necessidades da organização e não apenas das pessoas. A administração rural pode ser entendida como o estudo que considera a organização e a operação de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores e contínuos, conscientemente dirigidos.

Brumer (2007) considera que a sucessão geracional na Agricultura Familiar não é apenas para os participantes da família envolvida, mas também à reprodução dessas unidades de produção, ao meio social das áreas rurais e à estrutura do setor. Segundo a autora, alguns fatores das perspectivas de sucessão são identificados, como: a localização do estabelecimento e sua proximidade com as regiões mais desenvolvidas; a idade do pai, do qual depende a transferência do poder e da propriedade; e o tamanho do estabelecimento.

Em qualquer empreendimento familiar, neste caso, na Agricultura Familiar, as questões sucessórias exigem do negócio a continuidade do caráter familiar da gestão e do trabalho. Por isso, na maioria dos casos, quando se possui mais de um sucessor, os conflitos geracionais aparecem de forma direta de uma geração para outra, pois, dependendo do tamanho da propriedade, não se permite a viabilidade econômica às futuras gerações (ABRAMOVAY *et al.*, 1998).

Para Kiyota *et al.* (2012), a organização das responsabilidades e atividades em determinadas etapas da produção faz com que os sucessores conheçam mais o processo e possam aperfeiçoar continuamente suas funções, integrando os jovens na tomada de decisões e na gestão das atividades da unidade de produção, como o planejamento das responsabilidades que os preparam para a sucessão futuramente. Mas, tudo isso, de acordo com Spanevello (2012), se encontra em poder do pai, que detém o comando da gestão da propriedade. Mesmo diante de o filho estar preparado para sucedê-lo, o responsável deve agir para que aconteça a transferência da sucessão.

O interesse para a sucessão ou não está relacionado a diferentes inserções com o trabalho familiar e a propriedade, podendo acontecer de maneira veemente intensa, mas, por outro lado, existe um total desinteresse por parte dos envolvidos. Várias situações são citadas por Stropasolas (2013), dentre elas: filhos que são designados a sucessores; filhos que não demonstram e não pretendem assumir a propriedade, recusando-se a suceder aos pais e, até mesmo, seu estilo de vida; e filhos que demonstram interesse pela continuidade das atividades no campo, porém, se esbarram em outros fatores, tais como terras insuficientes e capitais financeiros escassos, favorecendo a migração do campo para a cidade para não comprometer a reprodução familiar.

Quando se trata da questão de gênero na sucessão familiar, compartilhando os estudos de Brumer e Anjos (2012), Stropasolas (2013) comenta que o filho homem, perante o pai, se destaca entre as atividades no campo. Por outro lado, a mulher é envolvida em atividades domésticas e incentivada aos estudos, rompendo com a possibilidade de permanecer no meio rural, de forma a recebendo apenas sua parte de herança conforme a lei, mas desvinculada da unidade produtiva. A escolha do sucessor assegura a continuidade da unidade de produção e a permanência do grupo familiar no campo, diferindo-se dos sistemas de reprodução cultural, social e econômico, conforme a hierarquia interna das famílias, segundo bem evidenciou Carneiro (2001).

Abramovay *et al.* (2000) destaca que a transmissão e as perspectivas da sucessão profissional interferem nos comportamentos gerenciais e produtivos de qualquer empresa familiar. Porém, as unidades produtivas sem sucessores dificilmente contarão com novos investimentos e melhorias, pois



esta situação é uma ameaça à continuidade e encontra-se inibida não só por razões econômicas, mas, também, pela natureza da relação entre as gerações e os gêneros, estimulando os jovens a buscar diferentes alternativas de vida.

Segundo Costa (2006), o processo sucessório passa por três momentos distintos. Inicia-se com o momento dos primeiros conflitos, onde o pai encara a decadência e o sucessor entra no negócio. O segundo momento é o da harmonia: o pai se sente mais tranquilo e age como gestor do sucessor e trabalha em conjunto com o filho. No terceiro momento, o pai passa a ter medo de perder o controle e a resistência de abrir mão da gestão do negócio, é a fase crítica de possuir um sucessor preparado para assumir seu lugar, mas que se esbarra na dificuldade de o responsável passar o seu negócio adiante.

De acordo com Abramovay *et al.* (1998, p. 66), o “[...] processo sucessório na Agricultura Familiar está articulado em torno da figura paterna, que determina o momento e a forma da passagem das responsabilidades sobre a gestão do estabelecimento para a próxima geração”. Dentre as diversas unidades de produção adotadas na propriedade, sejam elas de monocultura, criação de animais, entre outros, Stropasolas (2013) aponta que os sistemas de produção diversificados (combinação de duas ou mais explorações) são os que contribuem permanentemente para o envolvimento de todos os membros da família nas atividades rurais, incluindo a força de trabalho dos filhos na execução das tarefas, aumentando a participação nas decisões da unidade familiar, promovendo o interesse dos jovens, bem como a renda e as responsabilidades sobre o uso da terra.

O mesmo autor aponta, ainda, que o desejo dos agricultores em transferir a propriedade aos filhos está relacionado diretamente ao paradoxo de suas escolhas, que permite oportunizar aos jovens a tradição de seus antepassados ou a necessidade de buscar alternativas melhores de vida na cidade. Em virtude da falta de oportunidade e autonomia financeira nas gerações atuais no campo, podem ocorrer conflitos no processo sucessório, margeando a contribuição de motivação dos filhos na não permanência, com maior ênfase entre as mulheres.

Outro fator gerencial de relevância para o processo de sucessão é a delegação de poder por parte do responsável pela propriedade, que é um dos momentos mais complexos do processo de gestão no campo. Mas, por outro lado, a única forma de avaliar e motivar o futuro sucessor dos negócios é ressaltar que, estilos de gestores conservadores e centralizadores nas tomadas de decisões corroboram para problemas de sucessão familiar, que acabam engessando a criatividade e a solução de problemas na propriedade. Caso a sucessão profissional não se concretize, devido à resistência de mudanças, a falta de comunicação adequada e os embates entre responsável e futuro sucessor podem levar a organização à falência e à morte empresarial no ciclo de vida dos negócios, conforme apontou Brumer (2007).

Lodi (1987) explica que a família, mais precisamente o fundador e/ou gestor da propriedade, é o principal responsável pelas futuras gerações no negócio. É nele que se concentra a sobrevivência da empresa, bem como suas relações e a maturidade de superar os desafios na fase de sucessão. A gestão familiar, para Ricca (2007), deve acontecer em longo prazo, não misturando as relações afetivas de família com a gestão da propriedade, sendo que o acesso dos membros da família para a sucessão do comando dependerá da motivação e interesse do mesmo. Porém, o tomador de decisão deverá realizar o planejamento de formação da sucessão dos líderes, de acordo com os interesses e a satisfação das necessidades pessoais de seus membros.

A sucessão na gestão das pequenas propriedades rurais, por ser um tema delicado de ser tratado, deve ser conduzida com muita habilidade pelo responsável da família, ato que deveria ocorrer na propriedade enquanto o gestor goza de condições plenas de saúde física e mental, com o controle e poder da empresa, consolidando a sucessão de forma gradual e efetiva. Com uma visão de empresa familiar descrita por Costa (2006), que envolve o controle e poder da família sobre o negócio, comenta ainda que, a exploração econômica de bens e serviços voltada à satisfação das necessidades humanas

e da constituição de espaço de funcionalidade, realizada por meio das divisões das atividades, difere do contexto família, que envolve os laços afetivos e o objetivo de procriação.

O processo de sucessão é um período muito delicado dentro da organização, conforme aponta Lodi (1987), e que, para Costa (2006), deve ser conduzido adequadamente, caso contrário, em virtude de renovação ou finalização das atividades, um dos maiores desafios é saber “quando”, “para quem” e “como deve ocorrer”. Lembrando que, quanto mais cedo for a “integração do proprietário e sucessor”, melhor será a adaptação e tempo suficiente para correções futuras no rumo dos negócios, delegando, gradualmente, as responsabilidades e o comando de forma que o fundador tenha sua saída gradativa e efetiva.

A sucessão nas propriedades deve ser preparada ainda quando os filhos são pequenos, sendo necessárias algumas medidas que antecedem as fases do processo sucessório. Logo, Lodi (1987) cita três grupos que estão ligados diretamente à formação dos futuros sucessores: a formação de base dos sucessores: inicia no berço, a base do futuro sucessor, atribuído na educação que recebe da família e na vocação despertada pelo trabalho da propriedade; o seu plano de desenvolvimento: o sucessor deve possuir total conhecimento do negócio, bem como do processo produtivo, do ambiente que está inserido, da sociedade no âmbito cultural, social e político; as medidas de caráter organizacional e jurídico: a preparação do ambiente para o futuro sucessor, no que se refere às adequações estruturais e passagem de gestão da propriedade.

Uma nova realidade de mudanças nos padrões de sucessão na Agricultura Familiar está sendo introduzida na atual conjuntura do campo. De acordo com os estudos de Carneiro (2001), são atribuídos alguns fatores para o melhor andamento deste processo, como: a falta de disponibilidade de terras suficientes à sustentação da família, a mecanização agrícola iniciada no ano de 1960, a redução da mão de obra na produção e a forte atração dos valores urbanos sobre os jovens para o trabalho assalariado. Todos esses fatores somam alternativas e mecanismos, que estimulam as futuras gerações no campo, novas fronteiras aos anseios da juventude, bem como, padrões de rendimento superiores ao meio rural, sobretudo, daqueles que não possuem aptidão no campo.

Para Lodi (1987), possuir visão empresarial em uma empresa familiar é gerir o negócio com estilo próprio, ter vocação, coragem, talento e capacidade de enfrentar os desafios de maneira gerencial. Pois, quando atingir determinada idade e/ou não estar em plenas condições para tocar a propriedade, alternativas devem ser tomadas para o andamento do processo produtivo, que poderá acontecer com a sucessão de um membro da família e/ou ter alguém de fora da família para dar continuidade, ou seja, um arrendatário, por exemplo, ou vender a propriedade, possibilidades que o responsável deverá ter em evidência em sua trajetória empresarial.

A tomada de decisão e a responsabilidade da propriedade podem ser compreendidas pelo processo de trabalho onde haja um chefe de família, um pai e/ou responsável que toma decisões sobre o uso da terra e demais atividades de emprego e comercialização dos produtos. Porém, o chefe de família vai, além disso, integrando toda a família no trabalho e a sua participação nas decisões, como bem ressaltou Almeida (1986).

Seguindo o pensamento de Almeida (1986), de acordo com Carneiro (2001, p. 24), “[...] o pai é responsável pela manutenção do grupo familiar”, com as responsabilidades de zelar por este patrimônio coletivo, “cuidando de transmiti-lo às demais gerações”. Logo, processos de sucessão sem planejamento contribuem para o desaparecimento das empresas familiares. Por isso, a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico de longo prazo para a gestão da sucessão é de grande importância para a continuidade da propriedade e para os negócios. E, ainda, conforme enfatiza Ricca (2007), isso deve começar no berço familiar, atribuindo os conhecimentos das atividades de operações e em seguida a sua hierarquia organizacional aos futuros sucessores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa definiu-se por realizar um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001, p. 32 e 33) “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”, e ainda, “[...] é um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados, estabelecendo estudos exploratórios e descritivos para fins da pesquisa”.

Nos dados levantados neste estudo de caso, diante das análises qualitativas e quantitativas abordadas por Creswell (2010), Moraes (1999) apresenta uma descrição e interpretação das informações das classes de documentos e textos da pesquisa de campo, por meio da “análise de conteúdo”, a qual visa reinterpretar as mensagens das investigações sociais por meio dos questionários aplicados aos produtores, fornecendo informações complementares a todos os leitores e atingindo uma compreensão de seus significados no estudo realizado.

A partir disso, este estudo se dará em formato de uma pesquisa qualitativa, complementada com dados quantitativos, através de elementos secundários (pesquisa de literatura) e fenômenos primários (pesquisa de campo), mediante a aplicação de questionários e entrevistas realizados com os responsáveis das propriedades rurais do Projeto de Assentamento Santa Olga, localizado no Município de Nova Andradina – MS.

O objeto desta pesquisa, o Projeto de Assentamento Santa Olga, foi o último Assentamento a ser criado no município de Nova Andradina. Teve suas origens com a desapropriação por parte do INCRA e foi instituído em junho de 2004, num total de 170 lotes, e uma área de 1.492,5021 hectares, estando localizado na Rodovia MS 276, KM 167 que liga Nova Andradina à cidade de Ivinhema.

Ademais, destaca-se que 90% dos assentados residentes no PA Santa Olga estão ligados ao Movimento Sindical, à Federação dos Trabalhadores na Agricultura e à Pastoral da Terra - FETAGRI/MS. A área anterior foi desapropriada e sua antiga origem era a Fazenda Santa Olga, de propriedade de José Lemes Soares (INCRA, 2012).

O Projeto de Assentamento Santa Olga possui 2,33% de área do município de Nova Andradina e em torno de 08 ha cada lote. Atualmente, o PA Santa Olga é organizado a partir de uma Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Santa Olga e da Cooperativa de Produção dos Agricultores Familiares do Assentamento Santa Olga – COOPAOLGA.

Possui trator e implementos agrícolas para a manutenção dos trabalhos no campo. Participa do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, por meio de fornecimento de alimentos, como: mandioca, leite e hortifrutigranjeiros, realizando a distribuição nas escolas municipais de Nova Andradina.

Na Figura 1 pode-se conhecer a amplitude do Projeto de Assentamento Santa Olga, com suas divisões de lotes, áreas de preservação legal, o societário e sua dimensão territorial e de divisas.

**FIGURA 1 - Mapa do Projeto de Assentamento Santa Olga**



Fonte: Adaptado a partir de dados do IBGE (2019).

Segundo Gil (2002), para a realização de um experimento é fundamental selecionar os sujeitos. As características relevantes para a definição da população devem ser consideradas no número final da amostra. Para calcular o tamanho da amostra e o número de questionários que deveriam ser aplicados à população da região em análise, foi usado um método estatístico, com base na determinação do tamanho da amostra para populações finitas, que é definido como sendo populações menores que 100.000 elementos. De acordo com tal método, é necessário conhecer o tamanho total da população a ser pesquisada, o nível de confiança que se pretende obter, o erro máximo admitido e o percentual com o qual se verifica o fenômeno estudado (GIL, 2008).

De acordo com o método de amostra de Gil (2008), seriam aplicados 120 questionários neste estudo. No entanto, somente em 90 lotes sorteados foram possíveis a aplicação de questionários e entrevistas, posto que em 29 propriedades não foi encontrado o responsável da família, que não moravam no lote, segundo vizinhos, o que corresponde a 24,16% do total da amostra. Além disso, houve 01 proprietário que não aceitou participar da pesquisa (este vive em total isolamento no lote, inclusive, não possui família e a propriedade se encontra em total abandono).

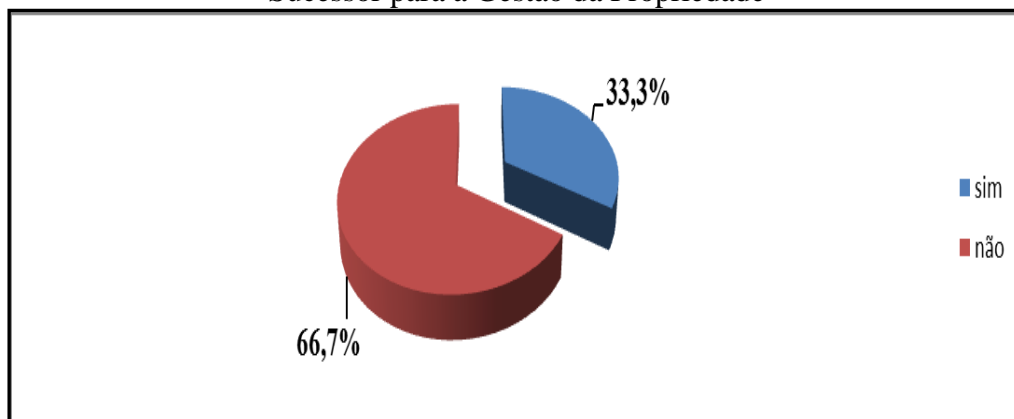
O questionário foi utilizado como base para a obtenção de informações socioeconômicas, da gestão da propriedade, do processo sucessório e de conhecimento do perfil dos entrevistados, bem como para dar suporte à construção dos demais instrumentos utilizados de maneira secundária nessa pesquisa. Com a entrevista objetivou-se analisar os fatores de ordem econômica, social e cultural presentes na estruturação e na formação da gestão no contexto pesquisado, as formas como acontece a sucessão da mesma, as relações entre os pequenos proprietários e suas famílias com a terra e a produção, entre outros aspectos.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa discutirá a questão principal deste estudo, a sucessão da gestão no bojo familiar de cada lote diante das perspectivas atribuídas pelos seus responsáveis. Também serão destacadas as práticas realizadas para preparar o futuro sucessor da propriedade e, ainda, o que está sendo feito e a provisão de passar o bastão da gestão dos negócios familiares para que a continuidade da propriedade se concretize.

A Figura 2 apresenta o percentual de produtores que estão preparando, de alguma forma, seu sucessor, seja por meio de auxílio nas atividades do campo ou participando das decisões dos negócios. É possível observar que dos 90 lotes pesquisados, somente 30 produtores responsáveis pelos lotes se declaram com alguma intenção e/ou perspectiva de conduzir a propriedade às suas futuras gerações e/ou pessoas que possam dar continuidade as atividades. E, ainda, alguns produtores relatam que: “os filhos tem que dar continuidade, pois conquistamos com muita luta o pedaço de terra”, porém a aptidão de cada sucessor pode diferir da aptidão do responsável.

**FIGURA 2** - Percentual de Produtores do Assentamento Santa Olga que estão preparando um Sucessor para a Gestão da Propriedade



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Nota-se que 66,7% dos responsáveis pelos lotes, que corresponde a 60 produtores, não estão preparando nenhum sucessor, fator preocupante diante de um Assentamento com uma população acima dos 41 anos de idade, o que gera uma incerteza em relação à continuidade da propriedade como fator de produção na Agricultura Familiar. Os motivos mais frequentes da não preparação é que os filhos já estão casados, moram em outras localidades, não possuem identidade com a vida no campo, estão bem empregados, nunca pensaram nisso ou não sabem o que irão fazer e, ainda, um deles relatou que: “nem eu estou preparada para tocar o lote”. Para Lodi (1987) e Costa (2006) o responsável pela propriedade deve saber quando vai ocorrer a sucessão, quem será o sucessor e/ou sucessores e de que maneira isso vai ocorrer, lembrando que todo este processo sucessório deve acontecer de maneira gradual e com antecedência ao término da gestão do proprietário.

Dos responsáveis que estão preparando sucessores, 86,7% dos preparados é do sexo masculino, dividido entre filhos (93,3%) e netos (6,7%). Somente 13,3% são do sexo feminino, com destaque para as filhas dos responsáveis. Os dados revelam que a predominância masculina no campo, como provedor, é pertinente desde os responsáveis da família, ficando para as filhas o papel de outras atividades, como serviços domésticos e/ou até mesmo a saída da vida no campo, conforme mencionado nos estudos de Brumer e Anjos (2012) e Stropasolas (2013) em estudos referentes às questões de gênero no âmbito familiar.

Dentre os futuros sucessores, de acordo com os responsáveis pela família que estão sendo preparados para substituí-los na gestão da propriedade, 56,7% possuem até 20 anos de idade e os outros

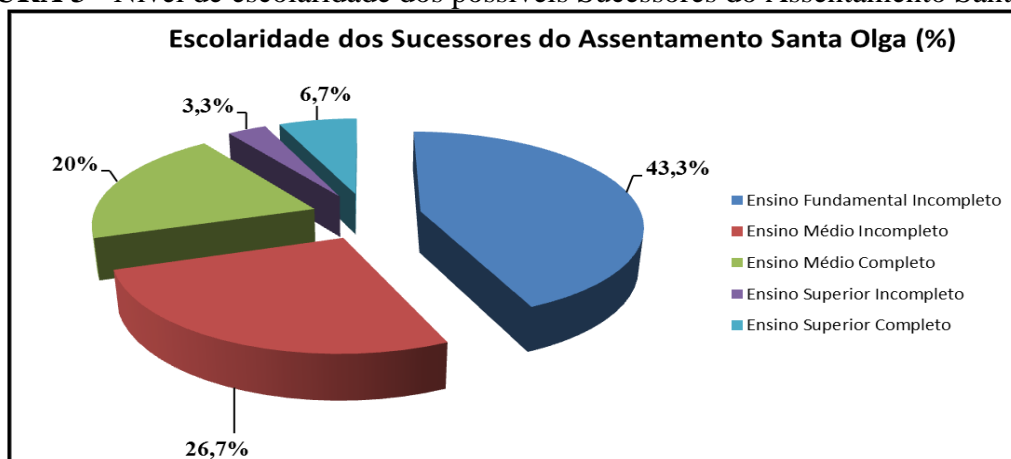


43,3% estão entre os 21 e os 40 anos. O fato de o maior percentual de sucessores possuir idade até 20 anos justifica, de certa forma, a questão “se o mesmo está preparado para assumir a gestão da propriedade”, pois 56,7% não estão preparados para assumir a gestão do lote, segundo afirmam seus responsáveis: “somente depois da minha morte, irei transferir a propriedade para o meu filho”.

Carneiro (2001) comenta que são os responsáveis que devem transmitir a propriedade às futuras gerações e, ainda, Ricca (2007) ressalta que os proprietários devem envolver o sucessor nas atividades e operações do lote, para que suas aptidões e estímulos à vida do campo sejam atribuídos cotidianamente as suas habilidades com as atividades agrícolas, propiciando o processo sucessório da propriedade. Cerca de 90% dos sucessores que estão sendo preparados são compostos por apenas 01 sucessor (a), divididos em 70% de solteiros, 26,7% de casados e 3,3% de juntos. Destes sucessores, 83,3% moram com os pais na propriedade e os demais, 16,7%, residem em centros urbanos da região, são os casos dos filhos já casados que possuem atividades não agrícolas.

A Figura 3 apresenta o nível de escolaridade dos sucessores, de acordo com os responsáveis pelo lote. Ao correlacionar esses dados com a idade supracitada, é evidente que os percentuais de maior relevância sejam de ensino fundamental incompleto e médio incompleto, que representam 56,7% de possíveis sucessores que têm até 20 anos de idade.

**FIGURA 3 - Nível de escolaridade dos possíveis Sucessores do Assentamento Santa Olga**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Destaca-se que 20% dos possíveis sucessores do Assentamento Santa Olga estão no término dos estudos de formação básica, fator que deve ser considerado como momento de transição entre a busca do jovem por qualificação profissional e as atividades do campo.

A Tabela 1 mostra a ocupação atual do possível sucessor, que além de ser estudante, exerce demais atividades agrícolas e não agrícolas, como pode ser observado.

**TABELA 1 - Ocupação atual dos possíveis sucessores no Assentamento Santa Olga**

Ocupação Atual	Percentuais (%)	Total de Sucessores
Estudante	6,7	02
Estudante e Auxilia no Lote	43,3	13
Auxiliar no Lote	10,0	03
Trabalha Fora (assalariado, outros)	6,7	02
Trabalha Fora e Ajuda no Lote	33,3	10
<b>Total =====&gt;</b>	<b>100</b>	<b>30</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).



A partir dos dados da Tabela 1, têm-se a dimensão de atuação do sucessor na gestão e/ou na produção efetiva do lote. Verifica-se que somente 53,3% estão ligados diretamente à propriedade, contabilizando apenas 16 possíveis sucessores. Por outro lado, 40% destes produtores estão vinculados a atividades secundárias e/ou não agrícolas, em que a atividade no lote não corresponde como a principal renda, mas como complemento desta. Segundo Lodi (1987), Costa (2006) e Ricca (2007), a sucessão inicia-se no berço familiar. Entretanto, ao analisar esses dados, não se pode confirmar que todos os possíveis sucessores, assim designados pelos responsáveis, possam realmente representar um futuro na gestão da propriedade.

De acordo com os responsáveis pelo lote, 83,3% dos futuros sucessores participam da gestão da propriedade, sejam auxiliando diretamente nas atividades ou compartilhando das decisões da propriedade. Os proprietários relataram que a partilha do lote será realizada de forma igualitária, com 90,9% dos responsáveis. Porém, alguns ressaltaram que seguirão para a divisão, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

Ao serem questionados sobre a permanência dos filhos no campo, 88,8% dos respondentes gostariam que os filhos ficassem no campo. Ademais, destacaram alguns itens, como: sua luta pela terra, ser mais saudável, sempre ter morado no campo, ar puro, ser mais seguro para viver, mais sossegado, morar na cidade é mais perigoso e não tem liberdade, querem os filhos junto da família, em especial dois relatos: “a vida do campo é mais saudável”; “na cidade é escravo da profissão”, e outro: “se todo mundo for para a cidade e o campo como ficará? Pois é ele quem alimenta a cidade”. Mas, 11,2% gostariam que os filhos estudassem e buscassem uma vida melhor, menos sofrida e que tenha uma renda maior, uma vez que a propriedade é pequena e não tem como todos ficarem no mesmo espaço, segundo afirmou um dos entrevistados: “não consegue viver do lote, tem que trabalhar fora”.

No que tange ao questionamento sobre qual destino pretende dar a propriedade, caso não ocorra à sucessão, os responsáveis pelos lotes expressaram repostas distintas entre si, sendo realizada uma divisão dos itens na forma em que está apresentado na Tabela 2. Por meio destas repostas, pode-se compreender qual o destino a ser dado pelos produtores em relação ao futuro da propriedade, que vai além da sucessão, compreendendo, também, a própria a produção de alimentos.

**TABELA 2** - Destino das propriedades, a partir das repostas dos Responsáveis pelos lotes do Assentamento Santa Olga, caso não ocorra Sucessão

Caso não ocorra a Sucessão da Propriedade	
Respostas	Percentual (%)
Vender o lote	8,8
Doação para irmão/parente	2,2
Não sabe/não pensou no futuro	21,1
Não pretende vender	56,6
Acha que alguém vai tocar (filhos, netos, esposa)	36,6
Ficar até o fim da vida	54,4
Devolução ao INCRA	2,2
Trocar em bens/arrendamento	3,3

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se que o lote é uma morada eterna para os responsáveis, tanto que o mesmo percentual que não pretende vender é próximo daqueles que irão ficar até o fim da vida. Mas, o gostar do campo, relatado pelos produtores, retrata uma condição de sucessão quase que inexistente e, em alguns casos, tem-se os seguintes discursos: “vender, eu não quero; algum filho toca; não repasso pra ninguém; tem

que ficar até fim, até a morte; não sei, vender jamais; enquanto eu estiver vivo, irei morar no campo; não pretendo vender; o destino fica com a família”. Relatos como esses são frequentes nesta pesquisa, em que o futuro e/ou a sucessão da gestão da propriedade está em “eu acho que alguém vai tocar” e “eu nunca pensei nisso”. Como pode ser observado na Tabela 2, trata-se de percentuais expressivos dentro de uma temática que deve ser tratada com precocidade no âmbito familiar, visando designar e preparar o futuro sucessor na propriedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa traçou um panorama da sucessão da gestão na Agricultura Familiar, objetivando destacar as perspectivas de continuidade das propriedades rurais no Assentamento Santa Olga, localizado no município de Nova Andradina. Para tanto, ressaltou a visão do responsável pela família, que é o formador de opinião e o detentor de condutas das atividades no campo, bem como sua subsequência aos possíveis sucessores ou a qualquer outro destino daquelas propriedades.

Foram observadas várias histórias e posturas de produtores no que concernem à transmissão da propriedade e/ou até mesmo à preparação de futuros sucessores ou não sucessores. Destacam-se relatos, como: “eu nunca pensei nisso”; “porque ele gosta e não tem outro para tocar”; “quero uma vida melhor para meus filhos”; “os filhos não tem interesse”; “não depende da terra para viver”; “acredita que o filho fica no lote, para ficar longe do perigo da cidade”; “não tem fundamento os filhos ficarem no campo, tem que estudar e ir embora, senão passam fome”; “filho quer morar no lote, mas a renda que garante a sobrevivência vem do emprego da cidade”; “utiliza o lote muitas vezes para lazer e moradia”; “enquanto aguentar trabalhar, não transfere a propriedade”; “os filhos moram em outras regiões e não tem interesse”; “não tem ideia de quando vai transferir a gestão do lote”. São relatos de produtores que interpretam o futuro da propriedade como algo incerto e sem muitas perspectivas no que se refere a um possível sucessor.

Observa-se que a sucessão da gestão na Agricultura Familiar está permeada de fatores internos e externos à propriedade, que condicionam os responsáveis dos lotes a uma sobrevivência diária, antes tida como subsistência da atividade, agora, considerada um fator de estrutura e gestão do negócio, que influencia não só na permanência do atual produtor, mas, também, o futuro da propriedade. Ao nortear a mensuração de preparação do futuro da propriedade em meio a números elevados de produtores que não estão preparando nenhum sucessor, um grande número de aposentados nos lotes se limita apenas a possuir um pedaço de terra e um lugar tranquilo para se viver em virtude da luta e o sossego do campo.

Diante das perspectivas encontradas no processo sucessório das pequenas propriedades deste Assentamento, como fatores de continuidade na gestão dos lotes, sugere-se a importância da triagem de acordo com as aptidões de cada produtor; uma assistência técnica rural que atenda efetivamente todos os assentados; a regularização dos lotes pelo INCRA e/ou órgãos competentes, atendendo a todos os produtores sem exceção. O responsável do lote deve proceder à preparação do sucessor e/ou o futuro da propriedade enquanto estiver em plena atividade no lote, porém, fatores estruturais familiares e socioeconômicos, relacionados à renda, ao tamanho do lote e a capacidade de desenvolvimento dos responsáveis, demonstram os desafios e a ineficiência da Reforma Agrária no país.

Portanto, os resultados obtidos se entrelaçam no processo sucessório da gestão na Agricultura Familiar e criam subsídios para o complexo estado de sucessão nos lotes de Assentamentos. Sugere-se nas preparações de futuros sucessores levarem em conta, o quadro de estrutura fundiária do país, onde as aptidões dos produtores, as condições climáticas, a fertilidade do solo, as culturas agrônomicas mais apropriadas e a criação de animais de acordo com a demanda da região, impactam diretamente na permanência e continuidade da pequena propriedade rural. Todos estes fatores devem atender a

multiterritorialidade de cada assentado, sobretudo as peculiaridades locais e as demandas de produção e comercialização de cada região, gerando formas sustentáveis de permanência do homem no campo e de seus sucessores, proporcionando produção e renda suficientes para a continuidade da propriedade.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. *et al.* Sucessão profissional e transferência hereditária na agricultura familiar. **In ponencia presentada al X Congreso Mundial de Sociología Rural**. Río de Janeiro, 2000.
- ABRAMOVAY, R. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Edições Unesco, 1998.
- ALMEIDA, M. W. B. de. Redescobrimo a família rural. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 66-83, 1986.
- BRUMER, A.; ANJOS, G. dos. Gênero e reprodução social na agricultura familiar. **Revista Nera**, n. 12, p. 6-17, 2012.
- BRUMER, A. A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade. **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Mauad X, 35-51, 2007.
- CARNEIRO, M. J. **Herança e gênero entre agricultores familiares**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.
- COSTA, A. J. D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Editora Juruá, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURIONI, A. S. **A configuração do êxodo rural no Assentamento Santa Rosa II – Abelardo Luz – SC: uma análise em construção – 1986/2008**. F. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.
- FENNELL, R. Farm succession in the European Community. **Sociologia Ruralis**, v. 21, n. 1, p. 19-42, 1981.
- GASSON, R. *et al.* **The farm family business**. Cab International, 1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, C. M. T. *et al.* Juventude rural, envelhecimento e o papel da aposentadoria no meio rural: a realidade do município de Santa Rosa/RS. **48º Congresso da SOBER**, Campo Grande/MS, 25 a 28 de julho, 2010
- GRUBBSTROM, A.; SOOVÄLI-SEPPING, H. Estonian family farms in transition: a study of intangible assets and gender issues in generational succession. **Journal of Historical Geography**, v. 38, n. 3, p. 329-339, 2012.
- HANSSON, H. *et al.* Farmers' motives for diversifying their farm business–The influence of family. **Journal of Rural Studies**, v. 32, p. 240-250, 2013.
- INWOOD, S. M.; SHARP, J. S. Farm persistence and adaptation at the rural–urban interface: Succession and farm adjustment. **Journal of Rural Studies**, v. 28, n. 1, p. 107-117, 2012.
- INCRA, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Projetos de Assentamento – DT**, Rel\_0227. Brasília/DF, 23/03/2012. Disponível

em: <[http://www.incra.gov.br/media/reforma\\_agraria/relacao\\_de\\_projetos\\_de\\_reforma\\_agraria.pdf](http://www.incra.gov.br/media/reforma_agraria/relacao_de_projetos_de_reforma_agraria.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2013.

KIYOTA, N.; PERONDI, M. A.; VIERIA, J. A. N. Estratégia de Sucessão Geracional na Agricultura Familiar: O Caso do Condomínio Pizzolatto. **Informe Gepec**, Toledo, v. 16, nº 1, p. 192-211, 2012.

LODI, J; B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. rev. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PETINARI, R. A.; TERESO, M. J. A.; BERGAMASCO, S. M. P. P. A importância da fruticultura para os agricultores familiares da região de Jales-SP. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 30, n. 2, p. 356-360, 2008.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. Editora CLA, 2007.

SILVESTRO, M. L. *et al.* **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Epagri, 2001.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. UFRGS Editora, 2003.

SPANEVERELLO, R. M. *et al.* A migração juvenil e implicações sucessórias na agricultura familiar. **Revista de Ciências Humanas**, v. 45, n. 2, p. 291-304, 2012.

STROPASOLAS, V. L. **A crise da sucessão geracional e suas implicações na reprodução social da agricultura familiar**, 2013. Disponível em:<

[http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5\\_StropasolasV.pdf](http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT5/GT5_StropasolasV.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# CAPÍTULO 13

DOI 10.51360/zh420212-3-p-175-190

Liberdade de cátedra: análise da percepção de docentes da área de administração

**Autores:**

Giovani Cruzara

Emanuel Campigotto Sandri

Jane Mendes Ferreira Fernandes

Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

Julia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka

# LIBERDADE DE CÁTEDRA: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE DOCENTES DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Giovani Cruzara <sup>1</sup>  
Emanuel Campigotto Sandri <sup>2</sup>  
Jane Mendes Ferreira Fernandes <sup>3</sup>  
Ana Paula Mussi Szabo Cherobim <sup>4</sup>  
Julia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka <sup>5</sup>

## RESUMO

Esse estudo buscou explorar a percepção de docentes de instituições públicas e privadas acerca da sua percepção da liberdade de cátedra em programas da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), da área de Administração. Para tanto, realizou-se uma comparação entre a liberdade na pós-graduação stricto sensu com a lato sensu e a graduação. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa do tipo de estudo de caso, tendo como fonte principal de dados entrevistas semiestruturadas com os docentes. A análise de dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, a partir da criação de categorias de análise provenientes da literatura e da própria transcrição das entrevistas. Os resultados demonstram que os docentes entrevistados possuem ciência de sua liberdade de ensinar, sendo o conhecimento dessa liberdade proveniente, em sua grande maioria, de sua própria experiência em sala de aula. O conhecimento dessa liberdade resultou em flexibilidade para gerar discussões, que contribuíram para a pluralidade de ideias e diversidade de opinião. Mesmo assim, casos de restrições à liberdade de cátedra, ainda que de maneira isolada, foram mencionados por quase todos os entrevistados, com uma descrição bem detalhada do ocorrido, sendo considerados assim situações que marcaram suas carreiras. Com essa análise, esse estudo contribui para a ampliação do debate sobre a liberdade de cátedra, direito previsto na Constituição Federal Brasileira para docentes, do ensino público e privado, em todas as esferas de ensino.

**Palavras-chaves:** Liberdade de cátedra. Docência. Administração. Stricto-sensu.

## 1 INTRODUÇÃO

Evidenciada pela Constituição Federal Brasileira de 1998 em seu art. 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 2019, Art. 205), e, seguida pelas diretrizes apresentadas tanto pela Carta Magna Brasileira, art. 206, quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9.394/96, art. 3º, ambos no inciso II e III, o ensino será ministrado pela liberdade de aprender, ensinar,

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil. E-mail: giovani.cruzara@outlook.com

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil. E-mail: emanuel.sandri@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil. E-mail: janemff@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil. E-mail: cherobimanapaula@gmail.com

<sup>5</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil. E-mail: juliamitsue@hotmail.com



pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, respeitando o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e a independência didática sobre a liberdade de ensinar e de aprender. Essa é associada à legitimidade da competência da universidade e seus docentes, no que tange o magistério superior, para definir os conteúdos relevantes para os conhecimentos das áreas de ensino, além de como esses devem ser transmitidos (DURHAM, 1989).

Assim sendo, a responsabilidade pela educação é compartilhada entre universidades públicas e privadas, onde “a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização” – Art. 45 da Lei 9.394/1996 (Brasil, 1996). Isso faz com que o magistério superior se baseie na existência hierárquica entre docentes e estudantes para o desenvolvimento de ambos sobre o conhecimento e o saber (DURHAM, 1989). Nesse sentido, Rodrigues (2009) aponta a existência, por parte das normas regulatórias, da exigência de uma formação didática-pedagógica para o docente.

Apesar do conceito da liberdade de cátedra já ser discutido de forma mais abrangente no cenário jurídico das instituições de ensino, essa discussão ganhou recentemente os holofotes de outras áreas, após a disseminação da chamada “escola sem partido”, com estudos explorando a questão dos fundamentos jurídicos-constitucionais da liberdade de cátedra (COSTA, 2018).

Nesse sentido, o presente artigo explora a percepção sobre liberdade de cátedra de docentes do ensino superior que atuam em cursos de Administração *stricto sensu*, posteriormente comparando a atuação nesse nível de ensino com a graduação e com a pós-graduação *lato sensu*.

Para atingir esse objetivo, foi realizada uma discussão sobre a liberdade de cátedra perante a ótica jurídica, sendo posteriormente utilizada a abordagem qualitativa do tipo estudo de caso para analisar a percepção dos docentes sobre essa liberdade. Com dados principais coletados por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas com 10 docentes, a técnica de análise de conteúdo (MILES e HUBBERMANN, 1994) foi utilizada tendo como base códigos criados a partir da literatura jurídica.

Os resultados demonstram que os docentes entrevistados possuem ciência de sua liberdade de ensinar, sendo o conhecimento dessa liberdade proveniente, em maior parte, das experiências na própria sala de aula. Também foi constatado que a percepção dos entrevistados é a de que existe flexibilidade para gerar discussões envolvendo a pluralidade de ideias em sala de aula, que por sua vez resulta na exposição de diversas opiniões. Além disso, identificou-se também que as ementas das disciplinas tendem a ser mais flexíveis na pós-graduação *stricto sensu*, visto que na graduação existe maior regulação formal em face das diretrizes do MEC para os Projetos Político Pedagógicos dos cursos de Graduação. Apesar disso, constatou-se que quase todos os docentes mencionaram ter sua liberdade de cátedra violada em algum momento durante sua carreira, sendo tais situações descritas com exímio detalhe, dando a entender que foram situações que marcaram suas carreiras, mesmo tendo ocorrido em casos isolados.

Este artigo está organizado em mais quatro seções além dessa introdução. Onde, na segunda seção é realizada uma apresentação sobre o tema liberdade de cátedra perante a ótica jurídica. Posteriormente, a seção três apresenta a metodologia do estudo, seguida pela seção quatro que contempla a análise e a discussão dos dados. Por fim, a seção cinco contempla as conclusões, limitações e os direcionamentos para pesquisas futuras.

## **2 CENÁRIO LEGAL E A LIBERDADE DE CÁTEDRA**

Castanho e Freitas (2006) apontam que o docente do ensino superior deve possuir uma postura ativa, dialética, política e ética, tendo assim um compromisso não só com o aprendizado, mas com a vida do estudante. Para atingir tal objetivo, a interpretação da liberdade de cátedra inclui a formação

política do cidadão (COSTA, 2018), visando assim desconstruir o papel neutro do docente em sala de aula (GIOLO, 2011). Assim sendo, a liberdade de cátedra envolve perguntas como: “quem e de que forma se ensina?”; “para que se ensina e como se vem aprendendo?”; e “o que caracteriza uma dupla face entre ensinar e aprender?” (TOLEDO, 2017, p. 2).

O termo liberdade de Cátedra está presente no cenário brasileiro desde a constituição de 1934, em seu art.155, onde está inserida a expressão “está garantida a liberdade de cátedra”. Após passar por pequenas alterações nas constituições de 1946 e 1967, onde a interpretação de seu sentido foi ampliada, a carta de 1969 a restringe profundamente (TOLEDO, 2017).

Mello Filho (1984, p. 418) expressa em sua pesquisa um resumo de tais mudanças:

A liberdade de cátedra penetrou em nosso sistema constitucional pela Constituição de 1934 (art. 155), foi suprimida pela Carta de 1937 e restaurada pela Constituição de 1946 (art. 168, VII). A Carta de 1967 a manteve (art. 168, VI) e a de 1969 a restringiu profundamente (v. arts. 176, § 3º, VII e 154).

Posteriormente, a constituição atualmente em vigor no Brasil (Constituição Federal (CF) de 1988), expande as percepções sobre a liberdade de cátedra, tocando em diversos momentos nas questões sobre a liberdade na relação entre ensinar-aprender. Mas, em nenhum momento, mencionando expressamente “está garantido a liberdade de cátedra”.

Nesse sentido, o caput do artigo 5 da CF, discorre sobre a liberdade como sendo um dos mais relevantes direitos fundamentais para o estado democrático de direito, onde segundo Moraes (2004, p.80) “a liberdade de expressão e de manifestação de pensamento não pode sofrer nenhum tipo de limitação prévia, no tocante a censura de natureza política, ideológica e artística”.

Além disso, a CF de 1988 também adentra os pontos relacionados ao direito à educação, que se encontram dispostos nos artigos 206, 207 e 209. O primeiro deles estabelece o ensino com base na liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, englobando também a arte e o saber, e contemplando o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas. Tal interpretação resulta assim na dualidade da relação entre o ensinar e o aprender (TOLEDO, 2017).

O artigo 206 atua em conjunto com o artigo 207, onde está estabelecido que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, devendo obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, Costa (2018), aponta que liberdade de cátedra reside na legitimidade conferida ao docente para conduzir o processo de ensino-aprendizagem. Porém, Toledo (2017) aponta que tal liberdade vai mais além, não podendo ser considerada como um “ato último”, visto que ela envolve aspectos científicos que vão além do ensino, englobando também a pesquisa e a extensão.

Assim sendo, Rodrigues e Marocco (2014) apontam para a existência de duas liberdades, uma institucional e uma do docente. Porém, ambas são limitadas por dispositivos legais, o que para Costa (2018) leva ao fato de que a sala de aula é o *locus* da construção discursiva e crítica dos padrões curriculares nacionais.

Considerando isso, tal liberdade não existe sem limites para o docente. Por se pautar em uma dualidade na relação docente-aluno, existe um conflito de interesse de duas liberdades: a de ensinar e a de aprender. Assim, é permitido que os docentes se expressem sobre a matéria ensinada através de suas próprias convicções. Porém, não pode haver a imposição de uma única teoria (FRANZOI, 2017). Pois, ao mesmo tempo que o docente possui o direito de ensinar, o aluno possui o direito de aprender de forma digna e com qualidade, como exposta na CF de 88.

De tal modo, a CF e outras legislações como a lei de diretrizes de Bases da Educação Nacional, visam, segundo Toledo (2017, p.18), “não restringir a liberdade de ensinar- aprender, mas sim

estabelecer parâmetros mínimos de qualidade para fiscalização e manutenção da qualidade de ensino futura”.

Nesse sentido, Diniz, Buglione e Rios (2006) apontam que ensinar, pesquisar e publicar são tarefas de quem persegue a verdade, pressupondo assim a liberdade de pensamento e de expressão. Tais atividades são por fim indissociáveis do contexto institucional (FRANZOI, 2013). Assim, Nunes e Aguiar apontam que “não é atribuição do Estado limitar as discussões de ideias nem determinar uma concepção pedagógica ao sistema educacional, em especial ao docente[...]” (NUNES e AGUIAR, 2017. P. 508).

Perante a ótica legislativa, o disposto no artigo 209 da CF de 88 demonstra que o ensino é “livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I- cumprimento das normas gerais da educação nacional; e II – autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público”. Nesse sentido, Rodrigues e Oliveira (2018) apontam que sendo cumpridas as normas gerais de educação e as diretrizes curriculares, instituições privadas também possuam liberdade para construir sua estrutura curricular e de ensino, sendo essas avaliadas pelo poder público.

Apesar disso, o Censo Nacional do Ensino Superior do ano de 2018 (BRASIL, 2019) demonstra algumas diferenças entre as instituições públicas e privadas de ensino. O número de docentes por categoria administrativa atuando em instituições públicas, por exemplo, aumentou de cerca de 112 mil em 2008 para quase 174 mil em 2018, enquanto que o de instituições privadas se manteve quase constante, sendo de cerca de 209 mil em 2008, e de 210 mil em 2018, com destaque para a queda no número de docentes em instituições privadas entre 2015 e 2017, diminuindo de cerca de 222 mil para 209 mil docentes por categoria administrativa.

Além disso, o Censo demonstra que 86% dos docentes da rede pública atuam no regime de tempo integral, ao passo que na rede privada esse número é de apenas 27,5%. E no que diz respeito a formação do docente atuando no ensino superior, nota-se que 64% dos docentes da rede pública possuem o título de doutor, enquanto na rede privada esse número é de 25,9%.

Além das diferenças apontadas pelo censo, uma outra reside no regime de contratação de docentes, visto que “As universidades públicas federais, entidades da administração indireta, são constituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas” (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL STF, 2006, p. 182). Nesse sentido, a carreira dos docentes que atuam nos cursos de graduação e de pós-graduação (magistério superior), estabelece que docentes façam parte do Quadro Único de Pessoal daquele órgão (Lei 4881-A/1965), modificada pela lei 5.539/1968.

Ou seja, sua contratação se dá por meio de concurso público e o docente contratado possui o regime de servidor, com estabilidade em seu cargo após três anos de estágio probatório, sendo o mesmo válido para universidades estaduais. Em universidades particulares, por sua vez, o regime de contratação pode variar, sendo em sua maioria contratos horistas ou CLT, não garantindo ao docente nenhuma estabilidade no cargo ocupado.

Apesar dos docentes que atuam na pós-graduação *stricto sensu* terem como um dos objetivos a formação de novos docentes e pesquisadores, a liberdade de cátedra, da forma como é apresentada nos aparatos legais, não contempla diferenciação entre os níveis de ensino. Sendo baseada nas mesmas regras tanto na questão do ensino superior (graduação, pós-graduação), como nos demais níveis de ensino (ensino fundamental e médio). Nesse sentido, os mesmos direitos e deveres valem para os docentes dos diferentes níveis de ensino, o que nos levou a motivação de explorar a percepção dos docentes do ensino superior sobre o conceito de liberdade de cátedra em programas da pós-graduação da área de Administração, buscando assim também compreender se existem diferenças nessa liberdade entre os níveis de ensino superior.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para explorar a percepção sobre a liberdade de cátedra dos docentes que atuam em programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) da área de Administração, foi adotada uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso (YIN, 2014). Tal escolha metodológica se deu pois o estudo procura compreender como um fenômeno ocorre em um cenário específico, ou seja, como é a percepção do docente sobre sua liberdade de cátedra. Tal característica, segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2014) justifica a escolha do método estudo de caso como sendo condizente com a pesquisa.

Nesse sentido, o que está sendo analisado é a percepção da liberdade do docente em sua atuação no ensino superior, o que permite a comparação entre os níveis de graduação e pós-graduação. Tal comparação visa compreender as diferenças entre esses níveis de ensino, visto que no *stricto sensu* é visado a formação de novos docentes e pesquisadores.

A pesquisa teve como fonte principal de dados entrevistas semiestruturadas, que de acordo com Corbetta (2003) garante que tanto o entrevistador como o entrevistado possuam maior liberdade na condução da entrevista. O roteiro de entrevista foi criado com base no cenário legal da liberdade de cátedra, abordando assim a dualidade entre ensinar e aprender e questões relacionadas à atuação em sala de aula e à criação de ementas de disciplinas.

Foram entrevistados 10 docentes de duas universidades particulares e de duas universidades públicas, vinculados aos departamentos dos cursos de pós-graduação em administração da cidade de Curitiba.

As entrevistas foram conduzidas durante o mês de novembro de 2019, sendo os entrevistados selecionados pelo método bola de neve. Nesse sentido, ao final de cada entrevista, era requisitado ao entrevistado que fornecesse o nome de dois outros docentes que ele acreditava que teria grande contribuição para a pesquisa.

A fim de garantir o anonimato dos entrevistados, nenhuma informação que possa provocar sua identificação será divulgada nessa pesquisa.

Dos 10 docentes entrevistados, cinco atuam em instituições públicas, e os outros cinco atuam em instituições privadas. E, com exceção de dois docentes que possuem experiência apenas em instituições privadas de ensino, todos os demais possuem experiência em instituições públicas e privadas de ensino.

Todas as entrevistas foram gravadas (com o consentimento do entrevistado), totalizando 330 minutos de áudio, que foram posteriormente transcritos pelos pesquisadores, o que gerou um total de 86 páginas de texto. Com exceção das entrevistas conduzidas com os Entrevistados A e F, todas as demais foram realizadas por no mínimo dois pesquisadores.

Dados adicionais também foram coletados durante as entrevistas para auxiliar a validação dos dados. No total, 10 páginas de anotações foram geradas durante as entrevistas com os docentes. Além disso, os websites das universidades dos quais os docentes eram membros também foram analisados, onde procurou-se informações sobre a carreira docente e também sobre a atuação dos docentes na graduação e nos programas de pós-graduação. Tais informações foram posteriormente usadas para a triangulação dos dados.

Para garantir maior validade dos dados coletados nas entrevistas, foram realizados dois pré-testes. Nesse sentido, após a finalização da entrevista os docentes foram questionados sobre a clareza das questões, sobre sugestões de melhoria ao roteiro, e também sobre suas emoções ao responder o questionário.

Após a realização do primeiro pré-teste, foi apontado que uma das questões estava confusa. Devido a isso, essa questão foi alterada para tornar mais fácil sua compreensão. Posteriormente a essa alteração, o questionário foi submetido a um segundo pré-teste, do qual nenhuma alteração foi apontada. Assim sendo, o segundo pré-teste foi incluído em nossa lista final de entrevistados, visto que o questionário aplicado a esse entrevistado foi o mesmo aplicado aos demais participantes.

Todos os dados coletados foram analisados com a técnica de análise de conteúdo (MILLES e HUBBERMAN, 1994). Os códigos criados para a codificação do material foram, assim como o roteiro de entrevista, criados a partir do cenário legal relacionado a liberdade de cátedra, com alguns códigos também emergindo a partir da própria transcrição das entrevistas. No total, 24 códigos foram criados, para tornar possível não só a categorização do material, mas também sua reorganização e a inferência (MILLES e HUBBERMAN, 1994).

Para auxiliar a análise, foi utilizado o *Software* ATLAS TI versão 8.4, onde foi realizada a codificação do material e a criação das redes de relacionamento dos dados das entrevistas, com base nos códigos criados.

Na próxima seção apresentamos os resultados do estudo, considerando primeiro um panorama geral das informações coletadas, e posteriormente os pontos de maior relevância destacados por cada um dos entrevistados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, e da codificação criada, notamos que os códigos referentes a percepção de ‘liberdade docente’ prevalecem quando comparados aos códigos que denotam uma maior sensação de ‘restrições’ na atuação docente. Alguns entrevistados também apontaram isso mais explicitamente, como o entrevistado C, dizendo que [...] talvez já tenha ficado claro com os comentários anteriores, mas eu diria assim, que nós professores gozamos de uma liberdade individual fora do comum para fazer nosso trabalho que é muito... dificilmente você vai encontrar em qualquer outro tipo de organização[...].

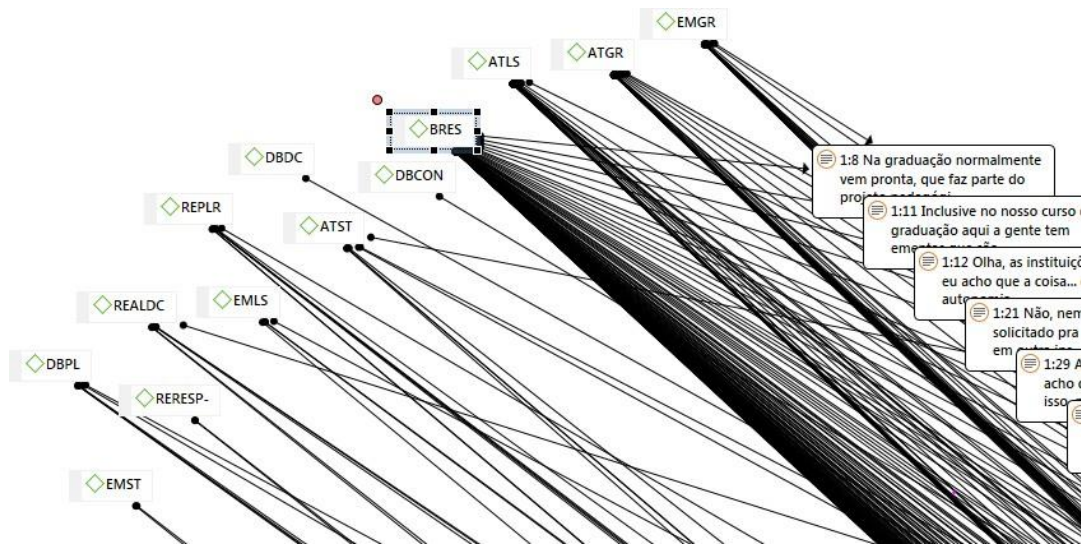
Nesse mesmo sentido, o entrevistado B destaca que: “Eu [ENTREVISTADO B] falava: pai, e [vou ser docente] pra ganhar quanto? E ele dizia: [para ganhar] a liberdade de cátedra. Que é uma coisa que você não vai encontrar em empresa nenhuma. E dentro da sala de aula você é rei.”

É interessante ressaltar que na fala do entrevistado B pode ocorrer um ‘conflito’ entre a ideia de liberdade de cátedra defendida pela legislação, onde, segundo Toledo (2017), ocorre a dualidade entre ensino-aprendizagem, sem a imposição de uma única teoria (FRANZOI, 2017), e a ideia de ser ‘rei em sala de aula’, que pode remontar a uma percepção de superioridade e total liberdade por parte do docente.

Além dessas menções mais diretas à liberdade, o código BLIB (maior liberdade percebida pelo docente) apresentou uma magnitude (quantidade de vezes em que foi conectado a uma citação) de 135, ao passo que o código BRES (maior restrição percebida pelo docente) apresentou uma magnitude de 113. Mesmo assim, a magnitude do código BRES ainda é alta, e, para melhor analisar as conexões desse código foram criadas duas redes de relacionamento no software Atlas ti, para verificar com quais outros códigos a noção de maior restrição e de maior liberdade estavam conectados. A Figura 1 mostra a rede de relacionamento do código BRES, e a figura 2 contempla a rede de relacionamento do código BLIB. Para ambas as figuras a conexão com os demais códigos é estabelecida por meio da codificação e das citações extraídas das falas de cada um dos entrevistados. Em ambas as figuras apresentadas, as citações foram cortadas para fins de visualização da imagem.



**FIGURA 1 – Rede de relacionamento do código BRES**



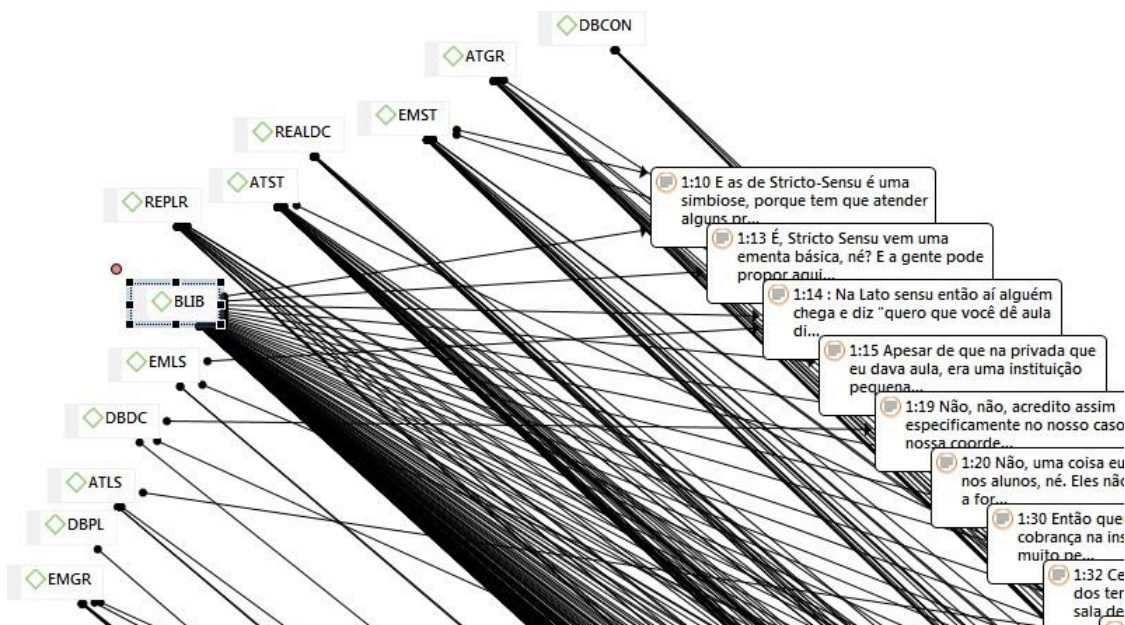
Fonte: Dados da pesquisa.

Em ambas as figuras, cada linha na cor preta conecta um código à sua respectiva citação. Para a criação da rede foram adicionados todos os códigos, e, posteriormente, as citações do código BRES (figura 1) e BLIB (figura 2) foram adicionadas. Nesse sentido, as citações que estavam relacionadas aos códigos BRES e BLIB também foram conectadas aos demais códigos que haviam recebido outras citações.

Com base na Figura 1, observamos que logo acima do código BRES (em destaque), encontram-se os códigos ATLS (atuação na pós-graduação lato sensu); ATGR (atuação em Graduação) e EMGR (Ementas de Graduação), ambos com várias citações conectadas ao código BRES, denotando pontos onde os entrevistados perceberam maior restrição em sua atuação docente.

Abaixo do código BRES, temos outros códigos, a exemplo do ATST (atuação stricto sensu) e o EMLS (ementa lato sensu), onde os entrevistados denotaram uma menor restrição em relação à sua liberdade, visto que existem menos conexões desses códigos com as citações do código BRES.

**FIGURA 2 – Rede de relacionamento do código BLIB**



Fonte: Dados da pesquisa.



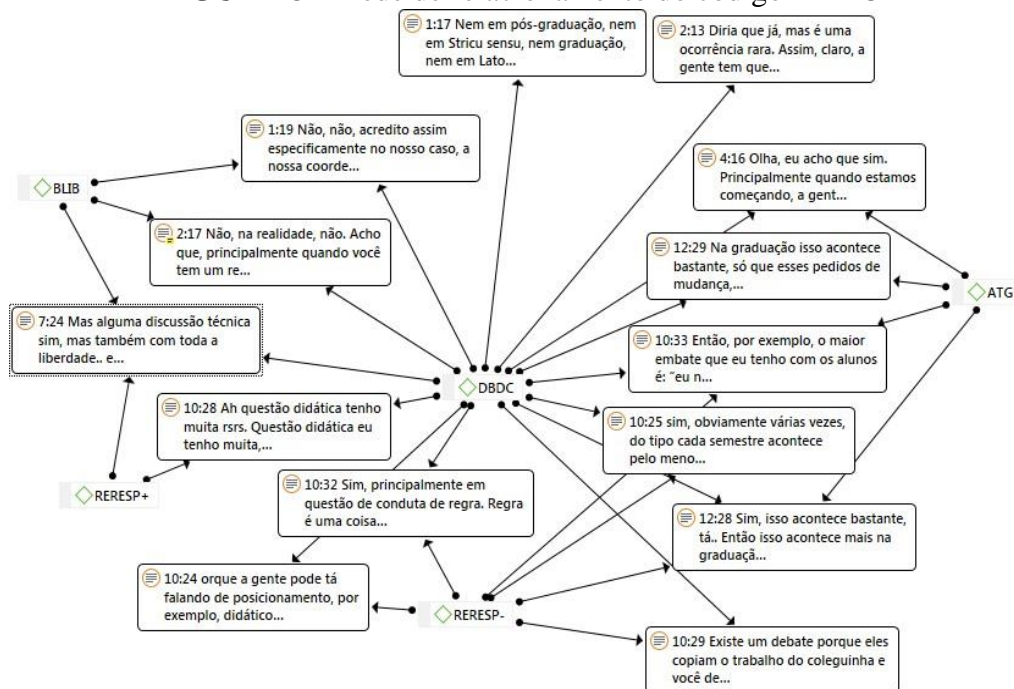
Já na figura 2, observamos que acima do código BLIB (em destaque) os códigos RELPR (Pluralidade de ideias); ATST (atuação no stricto sensu); REALDC (relacionamento aluno- docente); EMST (ementa stricto sensu), ATGR (atuação em graduação; e DBCON (debates relacionados ao conteúdo da disciplina) denotam altas conexões nas citações relacionadas ao código BLIB. Isso remete a uma maior percepção de liberdade por parte dos docentes nesses tópicos. Por outro lado, os códigos localizados abaixo do código BLIB, a exemplo do código EMLS (ementa lato sensu); e do código DBPL (debates de cunho político), são tópicos onde os docentes perceberam uma menor liberdade, visto que existem menos conexões desses com as citações do código BLIB.

Comparando as redes apresentadas nas Figuras 1 e 2, notamos que os docentes percebem uma maior liberdade em sua atuação na pós-graduação stricto sensu, seguida pela atuação na graduação (que apresentou uma forte relação tanto com o código BRES, assim como com o código BLIB), e, por último, uma menor liberdade em sua atuação na pós-graduação lato sensu, visto que na rede do código BRES (Figura 1) o código ATLS apresentou grande relação com as citações, e na rede do código BLIB (Figura 2) o código ATLS apresentou uma pequena relação com as citações.

Além disso, o código relacionado ao debate com pluralidade de ideias (REPLR) apresentou grande relação com o código BLIB, o que demonstra uma maior liberdade percebida pelo docente com relação a esse tópico. Mesmo assim, os entrevistados parecem evitar debates de cunho político em sala de aula, visto que o código DBPL demonstrou menor magnitude quando comparado aos outros códigos referentes a debates. O código DBDC (Debates relacionados a questões didáticas) obteve magnitude de 18; DBCON (Debates relacionados ao conteúdo da disciplina) apresentou magnitude de 14; e DBPL (Debates relacionados a questões políticas) obteve magnitude de 10.

Ao se analisar mais especificamente as redes de relacionamento desses códigos por meio de suas citações, nota-se que os debates relacionados a questões didáticas predominam na graduação, com os entrevistados apontando que existe um maior questionamento da autoridade do docente e na forma de se conduzir a disciplina. Mesmo assim, o código BLIB aparece conectado a três citações específicas do código DBDC, ao passo que o código BRES não aparece na rede. Isso denota que mesmo existindo o questionamento por parte dos alunos, os entrevistados não percebem restrições à sua liberdade nesse tipo de debate. A Figura 3 mostra a rede de relacionamentos do código DBDC.

**FIGURA 3 – Rede de relacionamento do código DBDC**



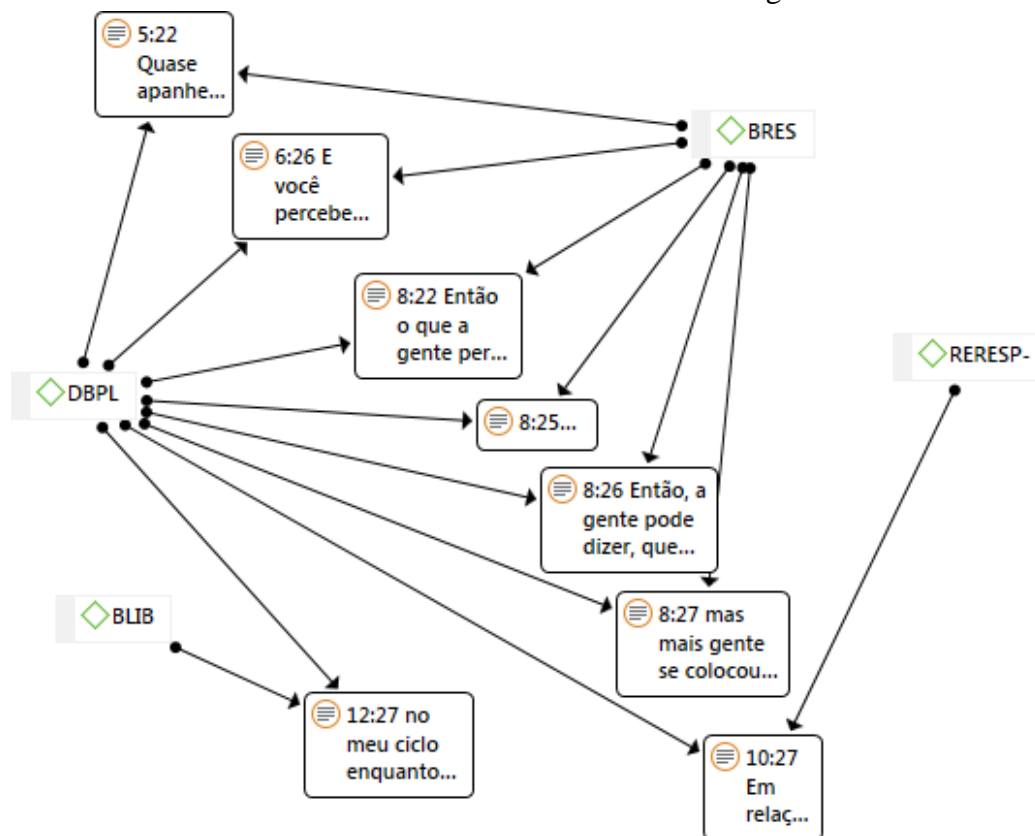
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3, também notamos os códigos RERESP- (menor respeito percebido por parte do docente e REREPS+ (maior respeito percebido pelo docente), com maior ênfase para o primeiro código. Mesmo assim, os docentes entrevistados não demonstraram sentir sua liberdade restringida (código BRES) ao abordar esse tipo de debate.

A rede do código debate de conteúdo (DBCON), apresenta um cenário similar a figura 3, porém existe maior ênfase para a percepção de liberdade por parte dos docentes. Ao mesmo tempo, esse código apresenta conexões com os códigos ATST, ATGR e também com o ATLS, sendo esse último conectado ao código BRES por meio de uma única citação do entrevistado 3. Tal entrevistado menciona o fato dos alunos da pós-graduação lato sensu restringirem o debate de conteúdo por acharem que estão lá apenas para 'assistir a aula'.

Em contrapartida, ao analisarmos a rede do código DBPL (Debates de cunho político), vemos um cenário diferente. Com exceção do entrevistado E, que demonstrou possuir liberdade para conduzir debates políticos em sala de aula, todos os demais entrevistados apontam que possuem uma percepção de restrição nesse tópico. O entrevistado A, por exemplo, mencionou inclusive um menor respeito por parte dos alunos quando tal assunto era abordado em sala. A Figura 4 contempla a rede do código DBPL.

**FIGURA 4 – Rede de relacionamento do código DBPL**



Fonte: Dados da pesquisa.

Também é interessante ressaltar que nas entrevistas onde o código DBPL foi identificado, notou-se que os entrevistados mencionavam que evitam procurar debates políticos. A exemplo do entrevistado A, que diz: "Em relação ao posicionamento, por exemplo, político, não. Porque você não discute política em sala de aula, porque você sabe que você vai acabar se dando mal, então você não faz".

Essa falta de discussão política em sala de aula foi também mencionada pelo Entrevistado H, que diz: "A perspectiva política interna da organização e [também] a externa [...] estão presentes

sempre. E você percebe que a maioria dos professores eles não conseguem problematizar em áreas diferentes da sua especialidade". Esse entrevistado também salientou em diversos momentos que esperava que existissem mais discussões políticas, e segundo ele, a falta de debates se deve a erros relacionados ao papel do docente na sala de aula.

Nesse sentido, notamos que a maior parte dos entrevistados procura adotar uma postura mais 'neutra' em sala de aula, o que é exatamente o oposto do que aponta Giolo (2011), que salienta a liberdade de cátedra como um dos principais itens para desconstruir o papel neutro do docente em sala de aula.

Essa situação pode também estar relacionada ao conhecimento que cada entrevistado possui sobre o conceito de liberdade de cátedra. Apesar de todos os entrevistados atuarem na área de administração, a formação deles é diversa, além de contarem com tempo variado de atuação nas diferentes áreas de ensino superior.

Dos dez entrevistados, seis apontaram que tiveram conhecimento do conceito liberdade de cátedra na própria prática da profissão, e outros três mencionaram apenas um contato superficial durante sua formação docente (mestrado e doutorado). O entrevistado B foi o único a mencionar um contato maior com a liberdade de cátedra durante sua formação como docente ao cursar o mestrado e o doutorado. Porém, o entrevistado mencionou que isso ocorreu por conta da postura específica de uma de suas professoras.

Dois entrevistados (F e J) também mencionaram que tiveram um contato prévio com seus próprios familiares, visto que esses eram docentes e assim tinham um conhecimento sobre o assunto.

Nesse sentido, nota-se que os entrevistados possuem um contato pequeno com o conceito de liberdade de cátedra, especialmente durante sua formação como docente. Para todos os entrevistados, o conhecimento sobre o assunto ocorre na prática da profissão, a exemplo do que foi citado pelo entrevistado E: "Foi durante a profissão[...]enquanto aluno de mestrado ou de doutorado poucos foram os momentos de preparação para ser professor. A gente forma um pesquisador." Para os entrevistados, esse contato tardio com o conceito de liberdade de cátedra resultou em situações desconfortáveis envolvendo a dualidade de ensinar-aprender, que poderiam ter sido evitadas, principalmente no início de suas carreiras.

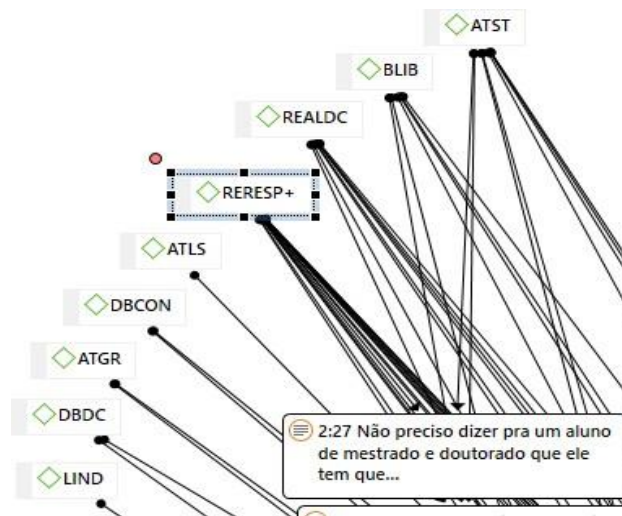
No que diz respeito a postura docente em sala de aula, observou-se que parte dos entrevistados modifica seu posicionamento dependendo do público para quem a aula será ministrada. Seis entrevistados apontaram posicionamento diferente entre graduação, pós-graduação *stricto sensu* e pós-graduação *lato sensu*, três apontaram posicionamento similar em todas as esferas, e apenas um apontou posicionamento similar na graduação e na pós-graduação *lato sensu*, porem diferente na pós-graduação *stricto sensu*.

Esse posicionamento por parte dos docentes deriva da percepção que eles possuem em relação ao seu relacionamento com os estudantes nos diferentes níveis de ensino.

Na Figura 5 resumimos a rede de relacionamento do código RERESP+, que denota um maior respeito percebido pelo docente. Vemos na figura conexões fortes com os códigos REALDC (relacionamento entre aluno e docente), BLIB (maior liberdade percebida pelo docente), e também com o código ATST (atuação na pós-graduação *stricto sensu*).

Ao mesmo tempo, notamos uma conexão mais fraca com os códigos ATLS (atuação na pós-graduação *lato sensu*), ATGR (atuação na graduação). Para fins de visualização, parte das citações foram omitidas.

**FIGURA 5** – Rede de relacionamento do código RERESP+



Fonte: Dados da pesquisa.

Em contrapartida, a rede do código RERESP- (menor respeito percebido pelo docente), aponta para uma forte conexão com o código ATGR (atuação em graduação), e também com o código DBDC (Debates relacionados a questões didáticas). Na rede, também podemos notar os códigos ATLS (atuação na pós-graduação lato sensu) e ATST (atuação na pós-graduação stricto sensu), além da relação um pouco mais forte com o código LIND (menção indireta a liberdade de cátedra), demonstrando que em situações de menor respeito por parte dos alunos, os docentes tendem a indiretamente mencionar a existência da liberdade de cátedra em sala de aula.

É interessante destacar também que, apesar do código RERESP- denotar um menor respeito percebido pelo docente, esse código não apresenta conexões com o código LDIR (menção direta à liberdade de cátedra), apresentando apenas conexões ao código LIND (menção indireta a liberdade). Considerando isso, criamos uma rede para verificar as conexões do código LDIR, onde observamos uma maior relação com o código ATGR (atuação em graduação), e uma relação mais fraca com os códigos ATLS (atuação na pós-graduação lato sensu) e ATST (atuação na pós-graduação stricto sensu), onde apenas o entrevistado C apresentou citações conectando esses códigos. Tal situação está também relacionada ao fato de os entrevistados mencionarem de forma explícita a existência dessa liberdade durante a apresentação do seu plano de ensino para as disciplinas de graduação.

Em contrapartida, a rede do código LIND (menção indireta a liberdade de cátedra), apresenta uma relação mais forte com o código ATST (atuação na pós-graduação stricto sensu), além do código ATGR (atuação na graduação). O código ATLS (atuação na pós-graduação lato sensu) por sua vez, foi o que menos apresentou relação com o código LIND.

Apesar do código ATLS ter apresentado pouca relação com a menção direta (LDIR) e indireta à liberdade de cátedra (código LIND), a atuação na esfera lato sensu foi um dos que apresentou relação mais forte com o código menor liberdade percebida pelo docente (BRES), como demonstrado na figura 1. Tal situação se deve ao fato de que as restrições enfrentadas pelos entrevistados estão relacionadas a questões formais da atuação na pós-graduação lato sensu, e não diretamente a atuação em sala de aula. Isso difere do cenário encontrado na atuação em graduação, visto que apesar dos docentes verificarem restrições, os códigos LDIR e LIND aparecem de forma mais representativa, demonstrando a ênfase em situações dentro da sala de aula.

Com isso, observou-se que na pós-graduação lato sensu é onde ocorre com maior frequência restrições impostas pela coordenação do curso. O entrevistado E, por exemplo, demonstra tal cenário ao relatar uma experiência na pós-graduação lato sensu: “Na maior parte dos casos a preocupação é

especialmente com o título[...]o professor ele tem que desenvolver os mecanismos possíveis para facilitar aprovação do sujeito porque senão ele realmente vai ser um elemento dificultador para o cliente[...]”. O entrevistado E também ressalta que dentro da lógica de ensino público essa visão clientelista não existe, mas nos cursos lato sensu elas existem de maneira muito acentuada. Apesar disso, e da distinção de regime de contratação da esfera pública e privada, dessa, os demais entrevistados não acreditam que essa diferença seja significativa. O entrevistado G, por exemplo, aponta que o perfil do estudante é quem define tais diferenças, independente das instituições ser público ou privadas “[...]é mais por perfil [...]. E essa relação pública ou privada é independente da relação, mas mais a comunidade que ela tem.”

Por outro lado, o entrevistado F aponta que “[...] Existe dentro da escola privada, a ideia que você não deve trazer problema pra instituição. Você não é um criador de caso, e você vai tentar apaziguar os alunos da melhor forma possível”. Isso demonstra um cenário que novamente remete a questão de como a coordenação do curso e a instituição e ensino orientam o docente.

Isso, é claro, é uma percepção individual de cada entrevistado, e com base nos dados coletados não foi possível estabelecer um padrão para diferenças entre a percepção docente sobre instituições públicas e privadas. Para se realizar tal comparação, seria necessária uma amostra maior de respondentes, com uma provável padronização dessa em relação ao tempo de atuação docente em cada instituição e também com relação às características individuais de cada instituição, visto que existem diferentes posturas institucionais tanto na esfera pública como na esfera privada.

De qualquer forma, mesmo ocorrendo tais diferenças, nenhum entrevistado mencionou ter sua liberdade restringida especificamente pelo fato de a instituição ser pública ou privada. Como mencionado anteriormente, prevalece nos entrevistados uma percepção de maior liberdade em relação a sua atuação docente. Na Tabela 1 resumimos se o docente precisou verbalizar a liberdade de cátedra em sua atuação (especificamente mencionando a existência dessa liberdade), e se o docente acredita que teve sua liberdade como professor restringida em algum momento de sua carreira. É interessante ressaltar também que quando foram perguntados se acreditavam que sua liberdade como professor havia sido restringida, quase todos os entrevistados relataram um caso em que tal situação ocorreu. Todos esses entrevistados, porém, apontaram tais casos como sendo uma situação isolada, com a maioria mencionando a ocorrência como a única em sua carreira como docente. Os casos relatados envolvem questões como por exemplo: alunos colando e se recusando a sair de sala (Entrevistado J), frases mal interpretadas pelos alunos (Entrevistado C), aluno oferecendo 'presentes' ao professor para passar de ano (Entrevistado H), e coordenação do curso pedindo para professor declarar que deseja abandonar a turma (Entrevistado F).

**TABELA 1 – Necessidade de verbalização e restrição à liberdade de cátedra**

Entrevistado	Precisou verbalizar a existência da liberdade de cátedra em sala de aula	Acredita que teve sua liberdade como professor restringida
A	Não (pós-graduação) / Sim (graduação - na apresentação do plano de ensino)	Não (graduação) / Sim ( <i>strictu-sensu</i> <sup>1</sup> / <i>latu-sensu</i> )
B	Não (em nenhuma esfera de ensino)	Não (em nenhuma esfera de ensino)
C	Não (pós-graduação) / Sim (graduação - na apresentação do plano de ensino)	Não (Graduação e <i>stricto-sensu</i> ) / Sim ( <i>Latu-sensu</i> )
D	Não (pós-graduação) / Sim (graduação - na apresentação do plano de ensino)	Não (graduação) / Sim ( <i>strictu-sensu</i> <sup>1</sup> / <i>latu-sensu</i> )
E	Não (pós-graduação) / Sim (graduação - na apresentação do plano de ensino)	Não (Graduação e <i>stricto-sensu</i> ) / Sim ( <i>Latu-sensu</i> )
F	Não (em nenhuma esfera de ensino)	Não ( <i>latu-sensu</i> ) / Sim ( <i>strictu-sensu</i> <sup>2</sup> / graduação)
G	Não (pós-graduação) / Sim (graduação - na apresentação do plano de ensino)	Não (em nenhuma esfera de ensino)

Fonte: Dados da pesquisa.



Vale ressaltar que o entrevistado A e o entrevistado D relataram uma restrição por conta do formato do programa (em rede com todo o Brasil, dificultando assim a mudança de conteúdo), ao passo que o entrevistado F relatou uma restrição em relação a debates políticos (debates que só acontecem no stricto sensu) com forte polarização de posições políticas.

Segundo os entrevistados, os alunos envolvidos em tais situações tomavam a atitude de se dirigir a coordenação, que por sua vez requisitava do professor explicações adicionais, ou, em alguns casos, acabava por obrigar o professor a tomar uma atitude diferente de sua vontade. O entrevistado J, por exemplo, mencionou que chegou a pedir o desligamento da instituição em que ministrava aulas, após ter sido requisitado pela coordenação do curso para “aliviar a avaliação dos alunos”.

Tais situações, mesmo tendo sido apontadas pelos entrevistados como uma ‘situação isolada’, chamam a atenção pois foram relatadas em grandes detalhes pelos entrevistados. Nesse sentido, entende-se que esses podem ser casos que “marcaram suas carreiras”, dos quais eles se lembram até hoje, mesmo com a maioria dos relatos tendo ocorrido logo no início de suas carreiras como docente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo fornece uma abordagem que permite explorar a liberdade de cátedra perante a ótica dos próprios docentes, contribuindo assim com um enfoque diferente do que usado em estudos da área de Direito, onde os dispositivos legais são discutidos em maior profundidade, porém a percepção dos docentes é deixada de lado.

Com base nos dados observados, nota-se que os docentes reconhecem que existe uma liberdade para ensinar e desenvolver debates em sala de aula. Porém, existe uma assimetria na liberdade percebida pelos docentes ao se considerar os níveis de graduação e pós-graduação stricto e lato sensu. Tal resultado se relaciona à ideia da ‘interpretação’ do conceito de liberdade de cátedra (Toledo, 2017), visto que não existe menção específica em dispositivos legais do que é essa liberdade ou de até onde ela vai. Nesse sentido, nossos resultados demonstram um exemplo da dualidade entre discente-docente, e entre o ensinar e o aprender, como também foi relatado por Franzoi (2017) e Toledo (2017). Assim sendo, uma resposta para a pergunta “até onde vai a liberdade de cátedra?” seria a de que ela reside entre esses dois extremos da dualidade, com os resultados desse estudo apontando para esse cenário, cabendo, por fim, ao docente equilibrar sua atuação.

Mesmo assim, situações que fogem dessa relação entre ensinar e aprender ocorrem, levando os docentes a tomarem atitudes para tentar retomar o equilíbrio. Como apontado por Rodrigues e Marocco (2014), existe uma liberdade docente e uma liberdade institucional, o que pode gerar um conflito também entre o docente e as coordenações das instituições, visto que essas podem impor mudanças contrárias à vontade do professor, fato relatado por alguns entrevistados.

Esse estudo buscou contribuir com a ampliação do debate sobre a liberdade de cátedra, usando um método que permitiu a exploração do tema pela ótica do próprio docente, e, assim, efetivamente explorando o dia a dia de sua profissão. Apesar disso, essa discussão tem a limitação de estar em torno da interpretação que os entrevistados possuem de suas próprias experiências.

Nesse sentido, recomenda-se certo cuidado ao se procurar replicar os achados para outros cenários do ensino superior brasileiro. Questão como a região do país em que o docente atua, a área de atuação, a sua formação pode fazer com que temas diferentes sejam abordados em sala de aula.

Determinadas áreas, por exemplo, podem possuir pautas de disciplinas com temas onde a liberdade de cátedra possa ser mais facilmente violada. Assim, sugerimos que estudos futuros explorem esse cenário com respondentes de outras áreas de ensino, usando também amostras maiores



e uma abordagem quantitativa, a fim de verificar diferenças e similaridades entre suas respostas e suas percepções de liberdade de cátedra.

Uma análise por parte da percepção do aluno sobre tal liberdade, também seria interessante para melhor compreendermos a relação entre ensinar- aprender e entre discente-docente.

Além disso, estudos futuros também podem utilizar outros métodos para se analisar os dados, a exemplo da análise de discurso ou da análise de narrativa. Pois, visto que liberdade de cátedra é um assunto que envolve o dia a dia do docente, existe muito para ser interpretado na fala dos entrevistados.

Nos dados coletados para o presente estudo, por exemplo, todos os entrevistados mencionaram com grande nível de detalhe o episódio do qual sentiram que sua liberdade foi restringida, ao passo que outros entrevistados podem estar apontando para mecanismos de defesa relacionados a liberdade de cátedra. N

esse sentido, uma análise do discurso poderia identificar até que ponto o professor adapta suas ações para não sofrer restrições na liberdade, fazendo com que assim ele tivesse a percepção de que não tem sua liberdade restringida, pois involuntariamente já adaptou suas ações para não sofrer tais restrições.

Para as questões práticas do ensino e da atuação docente, esse estudo demonstra que, para esse grupo de entrevistados, o contato com a liberdade de cátedra foi pequeno durante sua formação docente. Tal fato resultou na necessidade de aprendizado sobre esse conceito no dia a dia da profissão. Isso, segundo os entrevistados, gerou algumas situações desconfortáveis que poderiam ter sido evitadas.

Assim, levando em conta o atual cenário educacional no Brasil, o estudo demonstra que é interessante uma maior atenção na formação dos docentes da área de administração, em especial para com os aspectos da liberdade de cátedra, com foco nas dualidades de ensino aprendizagem e da relação docente-discente. Um maior conhecimento desse aspecto pode melhor preparar os docentes para os desafios da sala de aula, que por fim pode contribuir para que situações envolvendo violações da liberdade sejam evitadas, contribuindo assim para um melhor diálogo no que diz respeito a dualidade do ensinar e aprender.

## REFERÊNCIAS

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

Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

BRASIL (2019). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

**Censo da Educação Superior 2018:** notas estatísticas. Brasília.

BRASIL. [(Lei 9.394/1996)]. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Brasília, DF: Presidência

da República, [1996]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>.

Acesso em: 11 out. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade 5215 Goiás.** Direito constitucional e administrativo. Ação direta de inconstitucionalidade. Emenda à constituição estadual que cria o cargo de procurador autárquico, em estrutura paralela à procuradoria do estado.

INCONSTITUCIONALIDADE FORMAL E MATERIAL. Relator: Ministro Roberto Barroso.

Plenário, Brasília-DF: 28 de março de 2019. **Diário Eletrônico de Justiça.** Disponível

em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=15340579535&ext=.pdf>>. Acesso em 13 out. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Agravo Regimental. **Recurso Ordinário em Mandado de Segurança 22.047-7**. Constitucional. Administrativo. Autonomia Universitária. Art. 207 da CB/88. Data de Publicação: DJ 31 de março de 2006 PP-00014 EMENT VOL- 02227-01-PP00174.

CASTANHO, D. M., FREITAS, S. N. Inclusão e Prática Docente no Ensino Superior. **Revista Educação Especial**. v. 27, (2006) p. 93-99.

COSTA, F. V. Liberdade de Cátedra do Docente Nos Cursos de Bacharelado em Direito: Um Estudo Crítico da Constitucionalidade do Projeto de Lei Escola sem Partido. **Revista Jurídica**, v. 1, n. 50, 2018. p. 374- 397.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

DINIZ, D., BUGLIONE, S., RIOS, R. R. **Entre a dúvida e o dogma: liberdade de cátedra e universidades confessionais no Brasil**. Brasília: Letras Livres, 2006.

DURHAM, E. R. A autonomia universitária: o princípio constitucional e suas implicações. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior, Universidade de São Paulo, 1989.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.

FRANZOI, J. B. A Liberdade de Ensina nos Cursos de Direito: Considerações à Luz da Constituição Federal Brasileira. In: Mezzaroba, O., Tavares Neto, J. Q., & Vasconcelos, S. A. (Org.). Direito, educação, ensino e metodologia jurídicos. (2013, 1a ed., p. 25-39). Florianópolis: FUNJAB, 1989.

GIOLO, J. Bernard Charlot: a educação mobilizadora. In: Rego, T. C. (Orgs.) Educação, escola e desigualdade. **Revista Educação Segmento**, p. 27-52). Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MELLO FILHO, J. C. **Constituição federal anotada**. São Paulo: Saraiva, 1984.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook** (2 ed). London: Sage, 1984.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. (10. ed). São Paulo: Atlas, 2004.

NUNES, S. Á., e AGUIAR, L. C. O direito à liberdade de ensino à luz da constituição federal de 1988. **Poiésis-Revista do Programa de Pós- Graduação em Educação**, 11(20), 2017. 494-511.

RODRIGUES, H. W., e MAROCCO, A. D. A. L. Liberdade de cátedra e a Constituição Federal de 1988: alcance e limites da autonomia docentes. CAÚLA, Bleine Queiroz et al. Diálogo ambiental, constitucional e internacional. Fortaleza: Premius, 2, (2014). 213-238.

RODRIGUES, H. W., e OLIVEIRA, A. M. A liberdade acadêmica no direito brasileiro: fundamentos e abrangência. *Revista Opinião Jurídica* (Fortaleza), 17(25), (2019). 158-176.

TOLEDO, C. M. Q. Direito à liberdade de cátedra. **Enciclopédia jurídica** da PUC-SP. In: Campilongo, C. F., Gonzaga, A. A., & Freire, A. L. (Orgs.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Nunes Junior, (2017).

V. S., Zockun, M., Zockun, C. Z., & Freire, A. L. (coord. de tomo). (1a ed). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/102/edicao-1/direito-a-liberdade-de-catedra>>.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods (applied social research methods). **Thousand Oaks**, CA: Sage publications, 2014.

# CAPÍTULO 14

DOI 10.51360/zh420212-3-p-191-202

Gestão de operações: proposta de melhoria do arranjo físico de uma empresa da indústria metalmeccânica à luz dos conceitos da produção enxuta

**Autores:**

Mateus Marcon Simionato

Juliana Kurek

Thais Muraro Simionato

# GESTÃO DE OPERAÇÕES: PROPOSTA DE MELHORIA DO ARRANJO FÍSICO DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA METALMECÂNICA À LUZ DOS CONCEITOS DA PRODUÇÃO ENXUTA

Mateus Marcon Simionato <sup>1</sup>

Juliana Kurek <sup>2</sup>

Thais Muraro Simionato <sup>3</sup>

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar e aperfeiçoar o *layout* produtivo de uma empresa prestadora de serviços de zincagem, com base nos conceitos da produção enxuta. A pesquisa partiu da caracterização dos processos da empresa, realizada *in loco*, sendo que com os resultados foi desenvolvido um mapofluxograma dos processos. Após, desenvolveu-se uma proposta de *layout* e por fim realizou-se a comparação dos resultados obtidos entre os dois *layouts*. Como resultados, destaca-se a redução de até 35% em deslocamentos realizadas no processo rotativo e 62% de redução dos deslocamentos no processo estático, redução que somente foi possível com a identificação e eliminação dos cruzamentos e deslocamentos desnecessários, tanto das peças como dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** *Layout* Industrial. Logística Interna. Mapofluxograma. Produção Enxuta.

## 1 INTRODUÇÃO

O arranjo físico das instalações de uma empresa impacta consideravelmente no seu desempenho. Dessa forma, faz necessário um *layout* que permita um melhor fluxo dos materiais além do melhor aproveitamento do espaço disponível, a fim de minimizar recursos e tempo no desempenho das atividades produtivas, fatores estes que impactam diretamente nos resultados da operação.

Para auxiliar na visualização de possíveis desperdícios no processo produtivo, assim como obter oportunidades de intervenção para melhorias na empresa como um todo, diversos autores apresentam a filosofia da produção enxuta como solução. Essa filosofia reúne técnicas para eliminar ou reduzir o impacto de diferentes perdas que podem estar ocorrendo dentro de um processo (CHAHAL e NARWAL, 2017; HENAO, SARACHE e GÓMEZ, 2019; MÖLDNER, REYES e KUMAR, 2020).

A indústria metal-mecânica tem grande relevância na economia do estado, sendo um segmento com crescente concorrência, o que torna possível a aplicação dos conceitos da produção enxuta para análise e reorganização do *layout*, com o intuito de adaptar o sistema de produção conforme a demanda e as exigências do mercado.

Tornar mais fácil e suave o movimento do trabalho por meio do sistema é a preocupação básica de todo planejamento de arranjo físico (MOREIRA, 2011). Neste contexto, o presente estudo objetivou aperfeiçoar o *layout* produtivo de uma empresa da indústria metal-mecânica, partindo dos conceitos

<sup>1</sup> Mestrado, Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Professor. mateus.simionato@ifsc.edu.br

<sup>2</sup> Mestrado, Universidade de Passo Fundo (UPF), Professora. jkurek@upf.br

<sup>3</sup> Graduação, (UPF), Estudante. 108127@upf.br

da produção enxuta. Buscou-se reduzir os cruzamentos e o deslocamento de peças e trabalhadores visando maior rendimento da produção.

## 2 MELHORIAS NO SISTEMA PRODUTIVO

Com base no Sistema Toyota de Produção, Shingo (1996) afirma que os processos podem ser melhorados de duas maneiras: a) melhorando o produto em si através da engenharia de valor e b) melhorando os métodos de fabricação do ponto de vista da engenharia de produção. Enquanto a primeira visa melhorar o produto pensando no redesenho para manter a qualidade e reduzir os custos, a segunda pensa em como a fabricação do produto pode ser melhorada.

Costa (2012) destaca algumas ações a serem tomadas para melhoria no sistema produtivo, conforme a teoria da produção enxuta apresentada por Ohno (1997), dentre elas podemos citar:

- Troca rápida de ferramentas nas máquinas;
- Melhoria no nível de qualidade dos processos;
- Implementação de programas de manutenção preventiva e preditiva;
- Melhoria da qualidade da informação a respeito das análises do mercado;
- Redimensionamento dos lotes de produção com base no tempo de troca de ferramenta ou no lote econômico de produção;
- Ferramentas de estudo de tempos e movimentos;
- Arranjo físico correto;
- Estudo de gargalos de produção;
- *Layout* com fluxo uniforme;
- Sistemas de transporte mecanizados;
- Roteiros dos processos padronizados;

Para readequação do *layout* da empresa pode ser utilizada a ferramenta de mapofluxograma, que tem como objetivo mostrar de maneira esquematizada a correlação entre os processos da empresa, juntamente com a disposição física dos mesmos. Essa ferramenta mostra a movimentação de um item através dos centros de processamento dispostos no arranjo físico de uma instalação produtiva, seguindo a seqüência dos processos (BARNES, 1977).

Com a utilização do mapofluxograma podem ser resolvidos os defeitos relacionados com atividades desnecessárias, possibilidades de agrupar e combinar processos, movimentos longos, cruzamentos do fluxo de produção, congestionamento de tráfego e localização de áreas de estoques (BATISTA, LIMA, GONÇALVES e SOUTO, 2006).

O mapofluxograma pode ser obtido desenhando sobre a planta da empresa o caminho percorrido pelos produtos a partir das informações constantes nos diagramas de processos (Neumann e Scalice, 2015). Ainda, segundo o mesmo autor, a trajetória ou rota física dos itens é desenhada por meio de linhas gráficas com indicação de sentido de movimento. Ao se analisar o mapofluxograma, Neumann e Scalice (2015) salientam que além da distância total percorrida pelos produtos, também pode ser observada a existência de cruzamentos de fluxos, idas e voltas excessivas e deslocamentos longos sem a existência de operações.

Uma forma de análise de desperdícios e possíveis melhorias no sistema produtivo de uma empresa é apresentado por Mahajan, Chistopher, Harshan *and* Prasad (2019) no seu estudo em uma fábrica de motores. Os autores analisam a empresa através da comparação do tempo e distância gastos no processo atual com os mesmos parâmetros para um layout proposto, através da utilização do diagrama de spaghetti.

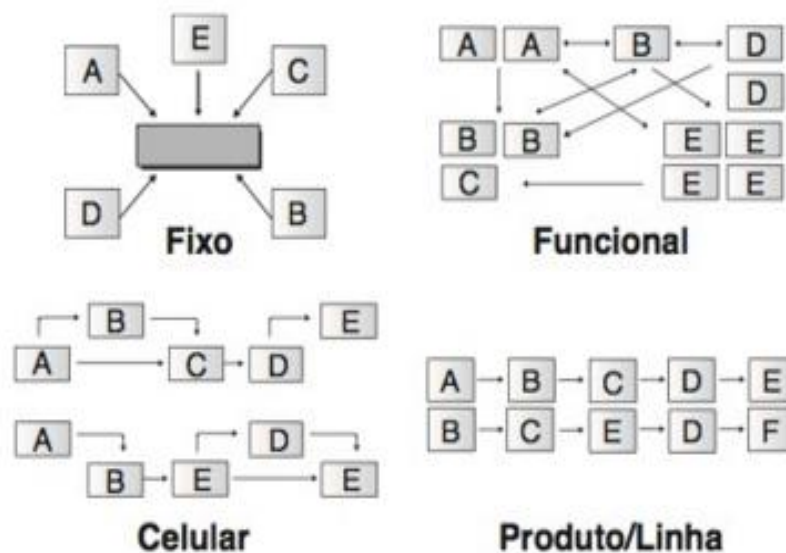
Coelho, Pinto, Calado e Silva (2013) mostram que o diagrama de espaguete tem o objetivo de representar visualmente o caminho de um item ou atividade através de uma linha contínua. Essa ferramenta permite que as equipes identifiquem redundâncias no fluxo dos processos, além de eliminar barreiras que causam movimento excessivo. (Coelho *et al.*, 2013).

Ambas as ferramentas apresentam meios de modificar o arranjo físico ou o layout da empresa. Segundo Paoleschi (2011), o arranjo físico procura uma combinação ótima das instalações industriais e de tudo que concorre para a produção, dentro de um espaço disponível. Visa harmonizar e integrar equipamento, mão de obra, material, áreas de movimentação, estocagem, administração, mão de obra indireta, enfim todos os itens que possibilitam uma atividade industrial.

Planejar o arranjo físico de uma instalação significa tomar decisões sobre a forma como estarão dispostos os centros de trabalho (MOREIRA, 2011). Para se conseguir um bom arranjo físico deve-se obedecer aos itens de integração que envolvem os processos, a distância mínima, a obediência ao fluxo de operação, a racionalização do espaço, a satisfação e a segurança dos colaboradores e a flexibilidade de mudanças (PAOLESCHI, 2011).

O principal motivo de escolha de um arranjo físico é permitir com que os funcionários operem de maneira mais eficiente possível, para isso existem quatro modelos de arranjos físicos (Figura 1) que a empresa pode seguir (Venanzi & Silva, 2013).

**FIGURA 1** - Tipos de arranjos físicos



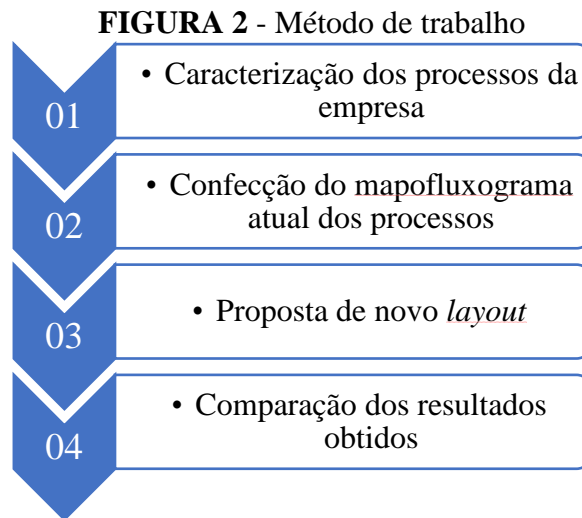
Fonte: Venanzi e Silva (2013).

A variedade e quantidade dos produtos influenciam na escolha, sendo que o *layout* fixo tem um baixo volume de produção contra uma alta variedade, o funcional tem uma variedade alta e um volume de produção baixo, o celular é um dos mais utilizados pela indústria automotiva e tem uma variedade média e um volume alto, por fim, o *layout* de linha (ou de produto) tem uma variedade baixa e um volume muito alto (VENANZI e SILVA, 2013).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo de melhorar o *layout* produtivo da empresa reduzindo os cruzamentos e o deslocamento de peças e trabalhadores, optou-se por seguir o procedimento apresentado no fluxograma da Figura 2.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A caracterização dos processos ocorreu *in loco* conjuntamente com os estudos envolvendo a análise das sete perdas da produção enxuta que um grupo de trabalho estava desenvolvendo. Com essa análise foi possível desenvolver um fluxograma para os processos e uma breve explicação dos mesmos para ambos os estudos. Nesse artigo a caracterização dos processos pode ser visualizada nos resultados.

Após a caracterização da empresa estudada e dos processos, o mapofluxograma foi construído considerando o estado atual da empresa. Como não existiam plantas da mesma, foi necessário realizar a medição dos espaços da empresa e identificar a localização de cada um dos equipamentos, tanques e processos.

Ainda, para a construção do mapofluxograma, foi analisada a movimentação dos operadores e dos produtos durante um dia completo. Nessa análise foi constatado que um ciclo normal de zincagem leva 45 minutos, compreendendo o recebimento, o processamento e a secagem dos materiais. O mapofluxograma do cenário atual da empresa foi finalizado inserindo linhas da movimentação dos funcionários entre os processos e equipamentos.

Após a confecção do mapofluxograma, foram medidas as distâncias percorridas pelos trabalhadores na movimentação das peças. Para isso foi considerado a distância mínima, quando os operadores utilizavam tanques ou processos mais próximos, e a distância máxima, quando era necessário utilizar os tanques ou processos mais distantes. Considerou-se o ciclo de 45 minutos para calcular a distância diária e mensal.

A proposta de um novo *layout* foi feita considerando que a empresa possui uma variedade média de tipos de peças a serem beneficiadas e um volume alto, tornado ideal um arranjo físico como o celular (VENANZI e SILVA, 2013). Ainda, durante a observação *in loco*, identificou-se a necessidade de um sistema mecanizado para movimentação de peças. O *layout* proposto considerou essa necessidade.

Com a conclusão do *layout* proposto foi recalculada a distância percorrida em um ciclo pelos trabalhadores durante o processamento das peças. Dessa forma foi possível calcular a diferença das distâncias entre os dois cenários.

Todos os resultados obtidos foram divididos em duas áreas sendo a de banhos estáticos e a de banhos rotativos, já que um processo não influencia nos processos do outro e cada um possui colaboradores independentes, conforme apresentado pelo organograma da empresa, que será apresentado nos resultados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Localizada ao norte do estado do Rio Grande do Sul, a empresa estudada presta serviço de zincagem há mais de 26 anos. Como clientes principais conta com multinacionais e empresas de grande porte do setor agrícola bem como presta serviços ao público em geral, zincando peças como gaiolas, grades e portões.

Entre os serviços prestados estão a zincagem nas cores azul e amarela, sendo que processam peças de diversos tamanhos e formatos, desde pequenos parafusos até estruturas com seis metros de comprimento.

A empresa é dividida em três grandes áreas (Figura 3): Banhos estáticos, que processam peças maiores (de 0,5 metros até 6 metros), onde ocorre a fixação das peças por gancheiras, para posterior zincagem; banhos rotativos, para peças menores, como parafusos, porcas e buchas, onde as peças são inseridas em tambores rotativos e expedição, onde ocorre o recebimento, a separação e o envio das peças.

**FIGURA 3** - Layout atual da empresa

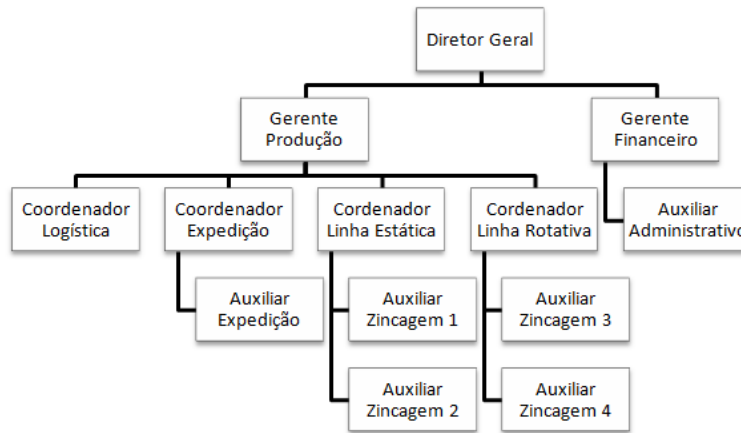


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como pode ser visto no *layout* anterior, no setor da expedição ocorre a recepção e o envio das peças, além do processo de secagem, com as centrifugas e a estufa. Na lateral tem-se o setor dos banhos rotativos, para as peças pequenas, e ao lado do setor dos banhos rotativos pode-se observar o setor de banhos estáticos, para peças grandes. Por fim, nos fundos da empresa localiza-se o estoque de produtos químicos e o tratamento dos efluentes e gases gerados.

O organograma da empresa (Figura 4) mostra que ocorre uma divisão entre a gerência produtiva e financeira. Já dentro da gerência produtiva observa-se a divisão entre coordenações dos setores de logística, expedição, banhos rotativos e banhos estáticos. Cada uma das coordenações possui equipe própria e independente dos outros setores.

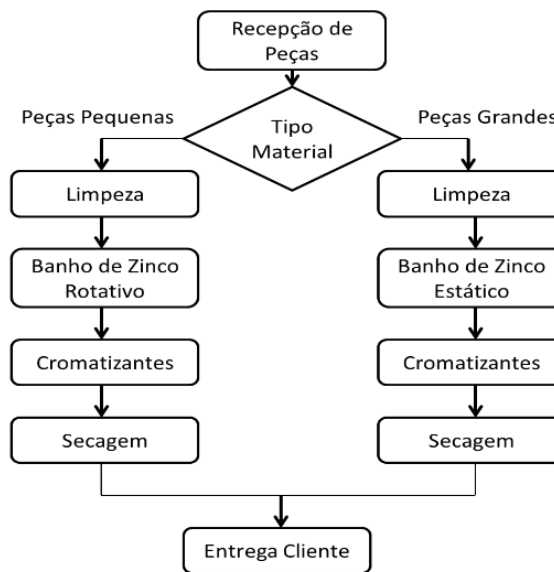
**FIGURA 4 - Organograma da empresa**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O processamento da peça se dá conforme apresentado pelo fluxograma (Figura 5). Inicialmente, no setor de recebimento e expedição, os trabalhadores separam as peças por tamanho, sendo que as maiores são encaminhadas para o setor de banhos estáticos, e as menores vão para o setor de banhos rotativos. Após essa separação, os processos realizados nos dois setores são semelhantes, alterando apenas a medida dos tanques.

**FIGURA 5 - Fluxograma dos processos da empresa**



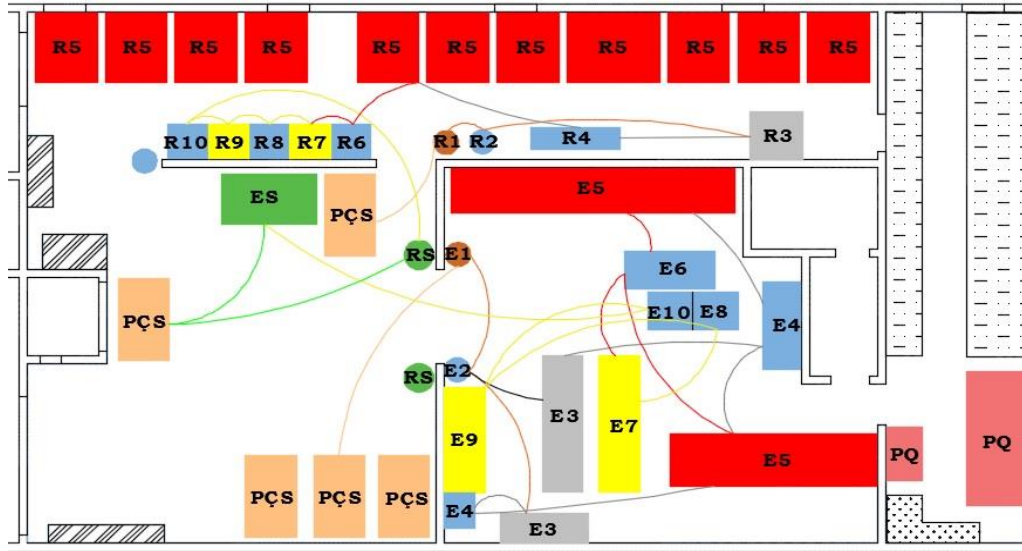
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na manufatura a peça passa, primeiramente, por um processo de limpeza em um desengraxante que fica contido em um recipiente aquecido, e, em seguida, pelo ácido que fica no interior de um tanque maior, em temperatura ambiente. Com as peças livres de sujeiras, graxas e oxidações, os trabalhadores imergem as mesmas nos banhos de zinco, onde ocorre a deposição de uma fina camada de zinco na peça, sendo que quanto maior o tempo em imersão, mais espessa será a camada.

Com a peça já zincada, os trabalhadores ainda inserem uma camada de cromatizantes, que irá fornecer maior resistência a corrosão, além de cores específicas. Este cromatizante fica em tanques, em temperatura ambiente e separado por cor. Cabe salientar que entre todos os processos citados há um tanque com água limpa, para retirada dos resíduos do tanque anterior.

Após os cromatizantes, as peças estão prontas para a secagem, que ocorre em centrífugas, para o caso de peças pequenas e em uma estufa, para o caso das peças maiores. Com as peças secas, os trabalhadores realizam a separação e o armazenamento das mesmas, para posterior expedição. Acompanhando um dia de trabalho, estabeleceu-se o mapofluxograma atual da empresa para peças que, separadas no setor de recebimento e expedição, passavam pelo processo produtivo correspondente ao seu tamanho, e retornavam para o primeiro setor, para secagem e armazenamento (Figura 6).

**FIGURA 6 - Mapofluxograma atual**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Legenda**

<b>PÇS</b> Estoque de peças para serem beneficiadas	<b>E1</b> Desengraxante dos banhos estáticos
<b>R1</b> Desengraxante do rotativo	<b>E2</b> Lavagem do desengraxante
<b>R2</b> Lavagem do desengraxante	<b>E3</b> Ácido dos banhos estáticos
<b>R3</b> Ácido do rotativo	<b>E4</b> Lavagem do ácido
<b>R4</b> Lavagem do ácido	<b>E5</b> Banho de zinco estático
<b>R5</b> Banho de zinco Rotativo	<b>E6</b> Lavagem banho de zinco
<b>R6</b> Lavagem banho de zinco	<b>E7</b> Cromatizante dos banhos estáticos
<b>R7</b> Cromatizante do rotativo	<b>E8</b> Lavagem do cromatizante
<b>R8</b> Lavagem do cromatizante	<b>E9</b> Cromatizante/verniz dos banhos estáticos
<b>R9</b> Cromatizante/Verniz do rotativo	<b>E10</b> Lavagem do cromatizante
<b>R10</b> Lavagem do cromatizante	<b>ES</b> Secagem dos banhos estáticos
<b>RS</b> Secagem do rotativo	<b>PQ</b> Estoque de produtos químicos
Estação de tratamento de efluentes	Lavador de gases

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As linhas do mapofluxograma representam os caminhos feitos pelas peças que são beneficiadas nos banhos rotativos e nos banhos estáticos, desde o início do estoque de peças, passando pelos processos nos setores dos banhos rotativos ou dos banhos estáticos e por fim secas na estufa ou centrífugas.

Observando o mapofluxograma em um primeiro momento, já podemos notar que no setor de banhos estáticos ocorrem grandes deslocamentos de peças e cruzamentos de fluxos gerando perdas que serão confirmadas no decorrer do trabalho.

A distância da movimentação das peças foi calculada baseando-se no fato de que cada ciclo leva 45 minutos desde a saída do material do setor de recebimento até o retorno do mesmo. A distância percorrida por ciclo, dia e no mês pode ser vista na Tabela 1.

**TABELA 1** – Distância percorrida no cenário atual

DISTÂNCIA PERCORRIDA	BANHOS ROTATIVOS		BANHOS ESTÁTICOS	
	Dist. Min. (m)	Dist. Max. (m)	Dist. Min. (m)	Dist. Max. (m)
Ciclo	36,10	46,50	47,40	51,60
Dia	397,10	511,50	521,40	567,60
Mês	8339,10	10741,50	10949,40	11919,60

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Mesmo se tratando de uma empresa pequena, pode-se notar que a distância percorrida pelos trabalhadores, apenas para o processamento das peças, é bastante elevada, chegando a mais de meio quilometro por dia.

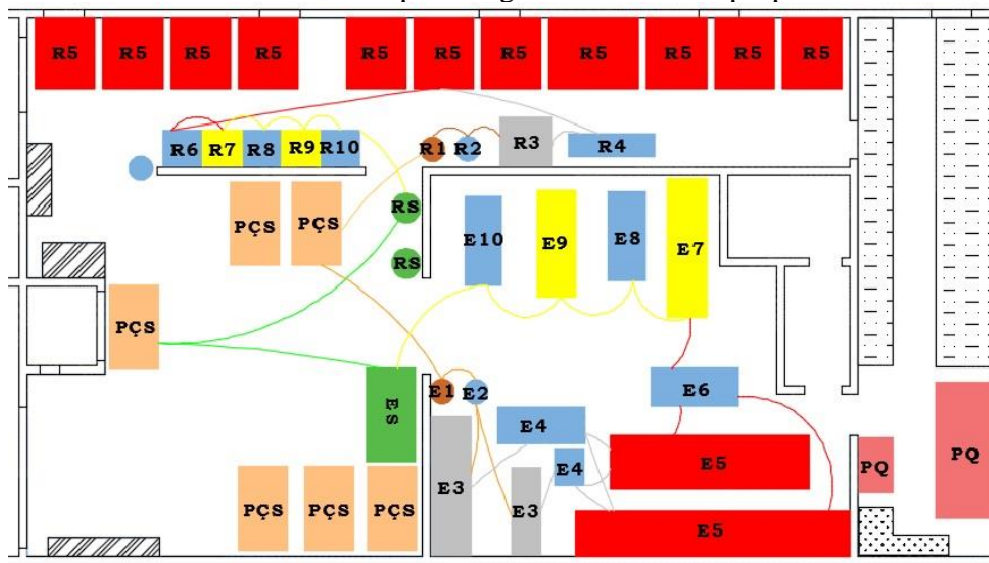
#### 4.1 PROPOSTA DE NOVO LAYOUT

Observando o mapofluxograma do cenário atual (Figura 6), pode-se notar que existem deslocamentos desnecessários e muitos cruzamentos de fluxo, principalmente no setor dos banhos estáticos. Isso se deve ao aumento da produção sem um estudo anterior do *layout*. Observa-se, ainda, que no setor dos banhos rotativos o processo segue um fluxo lógico, sem grandes mudanças para serem feitas.

No setor de recebimento e expedição das peças nota-se que a estufa para as peças dos banhos estáticos está demasiadamente longe do setor estático, acarretando, além de um longo deslocamento, outros problemas no transporte como respingos das peças molhadas em outras peças secas. No setor de estoque de produtos químicos e tratamento de efluentes não foram identificados problemas a serem resolvidos.

Com base nas informações acima, o *layout* foi readaptado e proposto (Figura 7). Nessa nova configuração do *layout* podemos observar grandes alterações no setor de banhos estáticos e algumas pequenas alterações nos banhos rotativos.

**FIGURA 7** - Mapofluxograma do cenário proposto



Fonte: Dados da pesquisa (2020).



**FIGURA 8 – Legenda da Figura 7**

**Legenda**

<b>PÇS</b> Estoque de peças para serem beneficiadas	<b>E1</b> Desengraxante dos banhos estáticos
<b>R1</b> Desengraxante do rotativo	<b>E2</b> Lavagem do desengraxante
<b>R2</b> Lavagem do desengraxante	<b>E3</b> Ácido dos banhos estáticos
<b>R3</b> Ácido do rotativo	<b>E4</b> Lavagem do ácido
<b>R4</b> Lavagem do ácido	<b>E5</b> Banho de zinco estático
<b>R5</b> Banho de zinco Rotativo	<b>E6</b> Lavagem banho de zinco
<b>R6</b> Lavagem banho de zinco	<b>E7</b> Cromatizante dos banhos estáticos
<b>R7</b> Cromatizante do rotativo	<b>E8</b> Lavagem do cromatizante
<b>R8</b> Lavagem do cromatizante	<b>E9</b> Cromatizante/verniz dos banhos estáticos
<b>R9</b> Cromatizante/Verniz do rotativo	<b>E10</b> Lavagem do cromatizante
<b>R10</b> Lavagem do cromatizante	<b>ES</b> Secagem dos banhos estáticos
<b>RS</b> Secagem do rotativo	<b>PQ</b> Estoque de produtos químicos
Estação de tratamento de efluentes	Lavador de gases

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nos banhos rotativos o posicionamento do ácido (processo número 3) foi deslocado para ao lado do processo subsequente, reduzindo o deslocamento. O posicionamento dos banhos de zinco continuou o mesmo, devido à impossibilidade de posicionar um banho a frente do outro, por falta de espaço. Além dessas mudanças a sequência dos cromatizantes (processos número 6, 7, 8, 9 e 10) foi alterada, direcionando a saída para próximo da centrífuga. As centrífugas foram aproximadas da saída dos cromatizantes.

Nos banhos estáticos, todo o posicionamento dos tanques foi alterado, permitindo assim um fluxo uniforme das peças. Processos semelhantes foram aproximados, como o desengraxante e a lavagem, os ácidos e as suas respectivas lavagens e os banhos de zinco e lavagens. Os cromatizantes foram colocados em sua sequência lógica e muito próximos uns dos outros, diminuindo deslocamentos e esforço dos operadores. Além disso, já foi previsto o *layout* em forma de “U”, ajustando o mesmo lugar para entrada e saída do material e facilitando a instalação de um possível sistema de transporte sobre os tanques. A estufa para secagem das peças foi aproximada da saída desse “U” evitando, assim, grande deslocamento.

Além da redução dos cruzamentos de fluxo, o novo *layout* apresentou uma redução muito grande do deslocamento. Essa redução pode ser vista na Tabela 2.

**TABELA 2 - Comparação *layout* atual x proposto**

DISTÂNCIA PERCORRIDA	BANHOS ROTATIVOS		BANHOS ESTÁTICOS	
	Dist. Min. (m)	Dist. Max. (m)	Dist. Min. (m)	Dist. Max. (m)
<i>Layout</i> antigo	36,10	46,50	47,40	51,60
<i>Layout</i> proposto	28,20	30,20	17,80	18,80
Diferença (m)	7,90	16,30	29,60	32,80
Diferença (%)	22%	35%	62%	64%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Pode-se observar que metade dos deslocamentos feitos nos processos de banhos estáticos era desperdício, devido a falhas no *layout* com cruzamentos de fluxo e grandes deslocamentos desnecessários. Nos banhos rotativos, por mais que as mudanças foram pequenas, houve uma grande diferença no deslocamento total, chegando aos 35% nos maiores deslocamentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar e aperfeiçoar o layout produtivo de uma empresa prestadora de serviços de zincagem, com base nos conceitos da produção enxuta.

A análise iniciou com a caracterização dos processos da empresa, que foi realizada in loco, desenvolvendo um mapofluxograma dos processos. Após, realizou-se uma proposta de layout e por fim foi apresentada a comparação dos resultados obtidos entre os dois layouts.

Como resultados da aplicação dos conceitos da produção enxuta destaca-se a redução de até 35% em deslocamentos realizados no processo rotativo e 62% de redução dos deslocamentos no processo estático, redução que somente foi possível com a identificação e eliminação dos cruzamentos e deslocamentos desnecessários, tanto das peças como dos trabalhadores.

Com base nos resultados encontrados pode-se afirmar que o projeto de layout proposto para a empresa estudada proporcionará vantagens como o alocamento dos trabalhadores em outras tarefas, devido à redução do tempo gasto nos deslocamentos desnecessários de cada processo. Cabe salientar que tais mudanças e melhorias na empresa ocorreram sem custos, já que para realiza-las houve apenas um reposicionamento dos equipamentos. Por fim, espera-se que este novo layout proporcione maiores ganhos para a empresa, além de uma vantagem competitiva, visto que a disposição dos equipamentos de produção impacta diretamente no seu desempenho.

## REFERÊNCIAS

BARNES, R. M. **Estudos de Movimentos e Tempos**. São Paulo: Blucher, 1977.

BATISTA, G. R., LIMA, M. C. C., GONÇALVES, V. S. B. & SOUTO, M. S. M. L.). Análise do processo produtivo: um estudo comparativo dos recursos esquemáticos. **Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, CE, Brasil, outubro, 2006.

CHAHAL, V. & NARWAL, M. S. Impact of Lean Strategies on Different Industrial Lean Wastes. **International Journal of Theoretical and Applied Mechanics**, India, 12, 2, 275-286, 2017.

COELHO, S. M., PINTO, C. F., CALADO, R. D. and SILVA, M. B.). Process Improvement in a Cancer Outpatient Chemotherapy Unit using Lean Healthcare. **Anais do 6th IFAC Conference on Management and Control of Production and Logistics**, Fortaleza, CE, Brasil, 241-246, September, 2013.

COSTA, E. L. Junior. **Gestão em Processos Produtivos**. 2a ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

HENAO, R., SARACHE, W. & GÓMEZ, I. Lean manufacturing and sustainable performance: Trends and future challenges. **Journal of Cleaner Production**, 208, 99-116, January, 2019.

MAHAJAN, M., CHISTOPHER, K. B., HARSHAN, H. & PRASAD H. C. S. Implementation of Lean techniques for Sustainable workflow process in Indian motor manufacturing unit. **Procedia Manufacturing**, Sun City, South Africa, 35. 1196-1204, March, 2019.

MÖLDNER, A. K., REYES, J. A. G. & KUMAR V. Exploring lean manufacturing practices' influence on process innovation performance. **Journal of Business Research**, 106, 233-249, January, 2020.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NEUMANN, C. & SCALICE, R. K. **Projeto de Fábrica e Layout**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. 1a ed. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PAOLESCHI, B. **Logística Industrial Integrada - Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente**. 3a ed. São Paulo: Editora Érica, 2011.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção**. 1a ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

VENANZI, D. & SILVA, O. R. **Gerenciamento da Produção e Operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

# CAPÍTULO 15

DOI 10.51360/zh420212-3-p-203-211

Polícia comunitária no Brasil: seu emprego no ponto de vista da gestão estratégica

**Autores:**

Robson Cleyton dos Santos

Jaqueline Fonseca Rodrigues

# POLÍCIA COMUNITÁRIA NO BRASIL: SEU EMPREGO NO PONTO DE VISTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Robson Cleyton dos Santos <sup>1</sup>  
Jaqueline Fonseca Rodrigues <sup>2</sup>

## RESUMO

Um dos pilares mais importantes para o Estado, é a Segurança Pública, a qual atua como braço para assegurar a ordem pública. Neste sentido, o presente trabalho aborda a Polícia Comunitária, como ponto chave de gestão estratégica para as polícias, afim de enfrentar problemas de Segurança Pública no Brasil. Por meio de artigos científicos, dissertações e reportagens, descreve-se o que é a polícia comunitária e como os estilos desta filosofia pode ter eficiência, utilizando-se de suas ferramentas, tais como policiamento comunitário dentro das diferentes comunidades brasileiras. Analisando a atuação desta ferramenta como gestão, o da Polícia Comunitária em diferentes estados e regiões do Brasil, percebe-se que a filosofia de Polícia Comunitária é muito eficaz, no entanto depende de uma reeducação da tanto da polícia como dos próprios cidadãos que vivem em determinadas comunidades, e que enxergam a polícia como truculenta e ainda não a percebem como uma instituição que participa dia a dia do cotidiano coletivo e que não são somente guardas patrimoniais. Contudo, concluímos que a gestão estratégica se utilizando da polícia comunitária tem grande relevância no setor da Segurança Pública do país.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica. Segurança Pública. Polícia Comunitária. Comunidades Brasileiras.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um País, onde a democracia plena norteia os pilares do convívio em sociedade; onde o Estado deve garantir a proteção dos direitos individuais e coletivos, devendo este, utilizar-se de ferramentas de gestão estratégica, olhando para o macro e dentro disto, entende-se como uma das principais ferramentas para assegurar esta garantia, a utilização de agentes públicos, especificamente de agentes de segurança pública.

A segurança pública pode ser descrita como um dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo que os agentes deste braço do Estado, devem assegurar a ordem pública, a integridade das pessoas e do patrimônio, e como já dito, para que tal ação seja exercida, a gestão estratégica entra como fator preponderante para um melhor desempenho e formação de indicadores para novas estratégias.

Para um melhor entendimento do setor da Segurança Pública, é importante conhecer o contexto histórico. No Brasil, até a década de 1990, o estilo de estratégia adotada, era que a segurança pública tinha a responsabilidade, em sua totalidade, dos governadores de Estado, sendo que estes, utilizavam-se para cumprimento do que lhes eram incumbidos, os trabalhos realizados pelas policias estaduais, civis e militares.

<sup>1</sup> Especialista em Segurança Pública pela UNINA. Pós Graduado em Contabilidade Estratégica e Controladoria pela FASF. Graduado em Economia pela UEPG. rcleytonpg@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção pela UTFPR. Docente UEPG. jqln.rodriques@gmail.com

Como durante o tempo, sempre há evolução, seja qual setor, não seria diferente no âmbito da segurança pública. De acordo com a Secretaria Nacional de Segurança Pública, as estratégias de policiamento que eram eficazes no passado, já não tem eficiência atualmente, devido ao aumento da criminalidade, fazendo com que a polícia desenvolva novos métodos estratégicos, mais eficientes para a prestação de serviços.

Dentro destes novos métodos, o que vem sendo um processo gradativo e evolutivo ao longo do tempo, é a gestão estratégica utilizando a Polícia Comunitária. Esta tem sido uma eficiente ferramenta de gestão para enfrentar problemas de segurança pública desencadeadas mais especificamente pelos crimes onde envolve drogas ilegais, violências de gangues, assassinatos, furtos e roubos. No entanto, este tipo de policiamento, mesmo que bastante adotado estrategicamente pelos comandos de polícias, ainda é pouco conhecido fora dos “mundos” policiais. Portanto, o objetivo ao escrever o presente trabalho, teve a finalidade de descrever com o policiamento comunitário atua, e também avaliar a sua relevância dentro da segurança pública.

Quanto à metodologia para o desenvolvimento, foi adotada para esta pesquisa, o método dedutivo, no qual, se deu ênfase em análises de artigos científicos, dissertações e reportagens, onde estes descrevem a situação e atuação da polícia comunitária em várias regiões do Brasil. O presente estudo, além desta introdução, mostra no tópico 2 nominado Polícia comunitária, as funções e as principais diferenças entre o policiamento comunitário e o tradicional. Em seguida o tópico sobre metodologia e no tópico sobre análise dos dados foi realizada uma abordagem de como a polícia comunitária vem desenvolvendo o seu trabalho nas comunidades brasileiras, sendo todo o trabalho embasado em artigos científicos, dissertações e reportagens que envolvam o tema polícia comunitária para o desenvolvimento. As considerações finais resumizam o presente estudo.

## 2 POLÍCIA COMUNITÁRIA

Entre as décadas dos anos 1970 e 1980, surgiu a filosofia de policiamento comunitário, como estratégia de gestão, sendo em vários países da América do norte e da Europa Ocidental. Tudo isto aconteceu ao passo que organizações policiais começaram a desenvolver inovações tanto na estrutura como no funcionamento para resolver os problemas da criminalidade (BAYLEY, 2001; SKOLNICK e BAYLEY, 2002).

Polícia Comunitária pode ser descrita como:

Uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporcionam uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto à comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos, tais como: crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais e, em geral, a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área (TROJANOWICZ e BUCQUEROUX, 1999).

Esta passagem descreve que significa que a Polícia Comunitária não presta somente assistência policial, é necessário a participação social, o que deve propiciar uma aproximação entre os profissionais de segurança com a comunidade na qual atua, resgatando a essência da arte policial, apoiando e sendo apoiada, por toda a comunidade visto que a responsabilidade pelo cumprimento da lei e preservação da paz, não é somente da polícia (RIBEIRO e JASSE, 2018).

Para eficácia e eficiência da aplicação dos planos estratégicos no meio policial, recorre-se a Skolnick e Bayley (2002), bem como a Bayley (2001) para entender que para o desenvolvimento do policiamento comunitário faz-se necessário quatro inovações fundamentais sendo elas: a associação da prevenção do crime baseando-se na comunidade; reorganização das atividades de policiamento para destacar problemas não emergenciais e mobilizar a comunidade para envolver-se na prevenção do

crime; dispersar o comando da polícia por áreas; participação de líderes da comunidade (pessoas civis), no planejamento, execução, monitoramento e/ou avaliação das atividades de policiamento (SKOLNICK e BAYLEY, 2002; BAYLEY, 2001).

Desta forma, o policiamento comunitário, contribui não apenas para a diminuição da violência, mas também é direcionado para o trabalho conjunto com a comunidade, permitindo o trabalho de prevenção e não apenas atendimento de ocorrências (NEVES, RIQUE e FREITAS, 2002).

A associação do trabalho da polícia com a comunidade aponta outros benefícios como, esclarecer conflitos dentro da comunidade, aumentando a segurança e promovendo a motivação dos profissionais de segurança e da comunidade em si no combate contra a violência. A utilização deste modelo de policiamento acrescenta na sociedade, uma vez que além de contribuir para a prevenção a criminalidade, aproxima a comunidade e polícia (NEVES, RIQUE e FREITAS, 2002).

A questão da prevenção do crime é a parte fundamental da conduta e prerrogativas da polícia militar, porém a prevenção depende da consolidação das relações com a comunidade, principalmente nas áreas de educação e cultura, a fim de trabalhar na coibição do crime para minimizar os problemas relacionados à segurança pública e criminalidade (CERQUEIRA, 2001).

Deste modo é importante que a polícia comunitária invista em ações destinadas às crianças e adolescentes, pois esse tipo de ação isolada pode inibir que ocorra o recrutamento destes para o crime organizado, ajudando tanto na prevenção quanto aumentando a interação entre a polícia e a comunidade (ARAGÃO, 2005).

A implantação deste modelo de polícia, pelo governo e líderes da sociedade é considerada uma forma de democratizar as instituições que são responsáveis pela Segurança Pública, ou seja, abrir as portas para a sociedade para que possam participar da segurança local, fazendo com que a polícia deixe de ser uma instituição fechada permitindo que a própria comunidade faça parte de suas decisões (CARVALHO, 1998).

De acordo com Carvalho (1998), são várias as diferenças no desempenho e atuação entre a polícia tradicional e a polícia comunitária e estão apontadas a seguir.

Enquanto a polícia tradicional é uma agência do governo responsável pelo cumprimento da lei, na polícia comunitária, os policiais são os próprios membros da comunidade e são remunerados para voltar sua concentração em tempo integral à disposição da comunidade.

A relação entre a polícia tradicional e os demais órgãos de serviço público, as prioridades são na maioria das vezes conflitantes, entretanto a relação da polícia comunitária com estes mesmos órgãos de serviço público, a prioridade é assegurar a qualidade de vida da comunidade.

No que tange ao papel da polícia tradicional, este refere-se a ocupar-se com resolução de crimes, no entanto a polícia comunitária visa à resolução de problemas, particularmente através da prevenção.

As prioridades da polícia tradicional são, roubo a banco, homicídios e todos os crimes que envolvem violência e as prioridades da polícia comunitária é qualquer problema que aflige a comunidade.

A polícia tradicional se ocupa principalmente com os incidentes. A polícia comunitária se ocupa principalmente com problemas e preocupações da comunidade.

A eficiência da polícia tradicional é determinada pelo o tempo de resposta e eficácia da polícia comunitária é determinada pelo apoio e a colaboração da comunidade e pela ausência de desordem e infrações.



O profissionalismo policial tradicional é caracterizado pelas respostas rápidas aos crimes sérios e o da polícia comunitária é caracterizado pela relação próxima com a comunidade.

A atribuição do comando da polícia tradicional é prover as normas e atribuições que devam ser acatadas pelos policiais, no entanto a função do comando da polícia comunitária é estimular valores institucionais.

As informações que mais importam à polícia tradicional são aquelas relacionadas a determinados crimes em particular. Para a polícia comunitária, o que importa, são as informações que estão relacionadas com as atividades criminosas de indivíduos ou grupos.

O trabalho do policial tradicional é voltado para a marginalidade de sua área, representando apenas 2% da população residente no local em que “todo mundo é inimigo, marginal ou civil atrevido, até que se prove o contrário”, entretanto o trabalho do policial comunitário é voltado para os 98% da comunidade de sua área, que são indivíduos de bem e trabalhadores.

O policial tradicional utiliza o emprego da força como técnica de resolução de problemas enquanto que policial tradicional emprega a energia e a eficiência, agindo sempre dentro da lei, para resolver os problemas com a marginalidade que atinge 2% dos habitantes de sua área de trabalho. Os outros 98% da população devem ser respeitados como cidadãos e constituintes da organização policial.

A prestação contas da polícia tradicional é feita somente ao seu superior e as patrulhas são distribuídas de acordo com os locais de ocorrências. O policial comunitário presta contas ao seu superior e à comunidade e as patrulhas são distribuídas de acordo com a necessidade de segurança da comunidade, sendo realizada durante 24 horas por dia.

Diante das diferenças apresentadas torna-se possível notar que a polícia tradicional volta sua atenção majoritariamente para crimes/criminosos e a polícia comunitária volta sua atenção para toda a comunidade, apoiando e protegendo cidadão de bem, atuando principalmente na prevenção da criminalidade e marginalização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, a metodologia escolhida foi o método dedutivo, baseando-se em artigos científicos, dissertações e reportagens que abordam o tema e descrevem a situação e atuação da polícia comunitária em várias regiões do Brasil.

A presente pesquisa é de caráter documental e utiliza de forma exploratória, com posterior análise qualitativa (GIL, 2008), dados secundários da Coordenadoria de Polícia Comunitária da PMPR e Notas Informativas do *site* oficial da PMPR.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

No ano de 2004, Mesquita Neto publicou um artigo na revista São Paulo em Perspectiva, relatando a visão de 12 coronéis da Polícia Militar que atuaram no policiamento comunitário na região de São Paulo (MESQUITA NETO, 2004). Os coronéis foram submetidos a responder um questionário, porém nem todos se prontificaram a responder, portanto a análise apresentada pelo autor reflete apenas a visão de um grupo de coronéis, que estiveram ou ainda estão atuando no processo de implantação do método do policiamento comunitário e tem conhecimento direto dos sucessos e fracassos, possibilidades e limites do policiamento comunitário no Estado. Dentre as questões abordadas nesta

pesquisa, destaca-se a implantação e os resultados do policiamento comunitário em São Paulo bem como, a consolidação e aperfeiçoamento do policiamento comunitário em São Paulo.

De acordo com o autor responsável pela pesquisa, na visão dos coronéis, o policiamento comunitário é uma das ações necessárias para a prevenção criminal, porém, isoladamente, os efeitos são limitados sobre a situação da segurança pública no estado de São Paulo. Contudo, esta estratégia de policiamento é considerada capaz de contribuir para o aumento da segurança pública, principalmente quando favorece a integração de diligências da polícia e da comunidade para desenvolver programas de prevenção do crime e gerenciamento local da segurança pública. As dificuldades de gestão, (planejamento, execução, monitoramento e avaliação) no procedimento de implantação do policiamento comunitário estão relacionadas com a dependência das ideias e interesses dos responsáveis por cada unidade policial.

Outro problema apontado é a rotatividade dos policiais e a grande dificuldade em fixar os policiais em uma função ou área, em todos os pilares da organização. Os coronéis ainda destacam que, devido a razões políticas, a implantação da polícia comunitária é um processo demorado e de longo prazo, além da disparidade de situações locais e especificidades de cada comunidade, que exigem estilos e estratégias diferentes na implantação do policiamento comunitário (MESQUITA NETO, 2004).

Silva (2014) desenvolveu sua dissertação de mestrado realizando uma análise do policiamento comunitário desenvolvido nas bases comunitárias instaladas no estado da Bahia e, de acordo com os resultados obtidos pelo autor, foi possível constatar que ao estabelecer as Bases Comunitárias de Segurança como estratégia de desempenho do policial militar, fundamentada na filosofia da polícia comunitária, o Pacto Pela Vida objetiva aproximar a Polícia Militar da comunidade, fortalecendo o conceito de responsabilidade compartilhada por meio da parceria na discussão e solução dos problemas que afetam os índices de segurança pública nesta região.

A sinergia entre a Polícia Militar da Bahia - PMBA e a comunidade pretende recuperar o conceito esmaecido do Programa Polícia Cidadã, o qual propunha o incentivo por parte da PMBA para a criação dos Conselhos Comunitários, resgatando assim, uma ferramenta de parceria que é de grande importância para alcançar os escopos de redução da violência estabelecidos. No entanto observou-se uma dificuldade no emprego dos critérios diferenciais da filosofia Koban (sistema de polícia comunitária adotada pelo Japão) pelos policiais militares aplicados no policiamento comunitário desenvolvido nas BCS do Nordeste de Amaralina (BRANDÃO, 2009).

Silva (2014) ainda salienta que há necessidade de uma capacitação da PMBA no intuito de projetar a atuação dos policiais militares das BCS, visando o reconhecimento das variáveis que dificultam a aplicação dos critérios do sistema Koban. A capacitação deve ser continuada, além disso, uma avaliação nos ajustes no modelo de gestão e monitoramento acatado pela unidade responsável pelas BCS se faz necessária, bem como a implementação de métodos de gerenciamento das atividades dos policiais militares de forma sistematizada, favorecendo o reparo dos procedimentos e conscientização profissional da privação de conservar as características que distinguem as BCS das unidades em que atuam, empregando estratégias mais habituais de policiamento ostensivo.

Com o intuito de identificar, descrever e analisar as atividades, ações, programas ou projetos de polícia comunitária, desenvolvida pela PMPR, Goedert Filho (2016) escreveu sua dissertação de mestrado, utilizando informações relatadas pelas unidades da PMPR. O referido estudo buscou apontar aproximações e afastamentos das práticas comunitárias, observando o contexto profissional e pedagógico, a fim de elucidar as atividades que contribuem para o desenvolvimento da capacidade da instituição policial na implementação da polícia comunitária.

De acordo com os resultados obtidos por Goedert Filho (2016) constatou-se que dentre as unidades que responderam à sua pesquisa, a única unidade que mencionou a não realização de qualquer

ação/projeto/programa de cunho social comunitário foi o BOPE, e ainda os policiais integrantes desta unidade relataram que não possuem formação em cursos de polícia comunitária. Dentre as outras unidades foram identificadas 167 práticas, sendo que 26 foram desenvolvidas com início institucional e 84 que iniciaram de modo voluntário. Dentre as atividades desenvolvidas, foram citadas com maior frequência as palestras, que são realizadas com variados temas em diferentes lugares e a doação de alimentos às famílias carentes.

Diante de toda análise realizada pelo autor, ele relata que os direitos humanos são fator interdisciplinar para as práticas policiais, garantindo conjecturas éticas para que as atividades propostas possam impactar positivamente na comunidade e nas unidades policiais. Existem ainda práticas menos intervencionistas e burocráticas, que são ações que não seguem as características da divisão metafórica entre “autoridades” e “pessoas comuns”, e procuram adaptar-se de acordo com as características da comunidade participante, buscando maior estabilidade no processo participativo.

No que se diz respeito às práticas pedagógicas com diferentes métodos, a aproximação entre a unidade policial e as comunidades locais é executada através de expressões artísticas e atividades de entretenimento, que destaca a oportunidade de policiais com diferentes formações acadêmicas estarem atuando nas comunidades com a valorização deste profissional. Contudo, as práticas comunitárias que ultrapassam o assistencialismo e o entretenimento, trazem esperanças futuras e conquistam as relações diárias da PMPR com a comunidade, considerando-se um novo paradigma na Segurança Pública.

Uma reportagem publicada no *site* da Tribuna Paraná, no dia 11 de fevereiro de 2019 reporta o assunto sobre as Unidades Paraná Seguro (UPS) implementadas em 2012. O propósito do governo do Paraná era fazer com que a Polícia Militar se tornasse mais próxima e presente da comunidade, atuando como uma verdadeira polícia comunitária. Com a presença de policiais nos bairros de uma maneira fixa e efetiva funcionou, uma vez que os números de mortes baixaram quase que pela metade nas localidades onde elas foram instaladas. Entretanto, com opiniões divididas e altos custos demandados, as UPS foram deixando de existir aos poucos.

Nos dias atuais, ao contrário do que se pretendia em 2012, as UPS têm o futuro completamente incerto. O projeto foi apresentado pelo ex-governador Beto Richa, e se inspirava nas Unidades de Polícia Pacificadora, do Rio de Janeiro, prevendo a implantação de 10 unidades em Curitiba. As localidades escolhidas foram aquelas com altas taxas de criminalidade, com incidentes de tráfico de drogas e homicídios. Infelizmente, as unidades aos poucos foram ficando de lado e devido aos altos custos e o modo como funcionavam, as UPS deixaram de cumprir o objetivo inicial do projeto.

Atualmente, das 10 unidades instaladas em Curitiba, apenas quatro continuam ativas. “A verdade é que a UPS era um local criado pelo ex-governador do Paraná, Beto Richa, para mostrar trabalho à população e aparecer. Funcionava mais como um enfeite, decoração”, confidenciou um policial (SARZI, 2019, s/p).

Entretanto foi constatado que o número de homicídios diminuiu consideravelmente em todas as regiões em que as UPS foram instaladas, ou seja, estava funcionando. Porém o alto custo dos alugueis das bases das UPS foi um dos motivos pelo qual PM desistiu do projeto. A Polícia Militar foi procurada, mas não se posicionou sobre o assunto, ficando incerto futuro das UPS. Até o momento nada foi apresentado sobre o planejamento referindo-se à segurança pública.

Outra reportagem encontrada, no *site* O Documento, apresenta a ação social idealizada pela Coordenadoria de Polícia Comunitária e colaboradores da Academia de Polícia da PJC-MT (ACADEPOL). Essa ação proporcionou, para toda comunidade dos bairros São João Del Rey, Pedra 90 e região, em Cuiabá, uma manhã repleta de atividades focadas no bem-estar social. O projeto intitulado “Polícia Civil em Cidadania”, promovido no dia 19/10/19 realizou cerca de 1,5 mil atendimentos em vários serviços, como saúde, bem-estar, cidadania, jurídico, social, entre outros, voltados para pessoas carentes. O projeto que visava aproximar polícia com a comunidade, reuniu

moradores das localidades e de várias faixas etárias, os quais se beneficiaram de serviços como a emissão de documentos, exames médicos, estética, brincadeiras e pinturas para as crianças. Ainda foram distribuídas de 400 mudas de diferentes árvores frutíferas, roupas, brinquedos, *kits* de higiene bucal, atendimentos com psicólogos, nutricionistas, orientações jurídicas e muito mais.

Na abertura das atividades dinâmicas, o delegado responsável Mário Dermeval Aravechia de Resende, agradeceu o apoio dos voluntários e representantes das instituições e entidades parceiras. “Postura interessante de imersão da comunidade no ambiente policial. A função da Polícia Civil é agregar e com muita satisfação, cumprimento as pessoas envolvidas nesse evento de tamanha grandeza”, exaltou o delegado (<http://www.pjc.mt.gov.br>). O diretor responsável pela Acadepol, Welber Batista Franco, ressaltou o esforço da Coordenadoria de Polícia Comunitária na realização do evento e de forma inédita, dispondo da infraestrutura da academia para acomodar a comunidade. “A Polícia Civil está caminhando em passos largos, e a Acadepol agradece a parceria com os Órgãos presentes, transformando e fazendo acontecer, assim driblando as dificuldades”, disse Welber Franco. Esta ação social contou com a colaboração de mais 70 voluntários proporcionando cidadania, lazer e muita diversão para toda a comunidade. Os parceiros que atuaram na realização do projeto foram a Assembleia Legislativa, a Prefeitura de Cuiabá, Defensoria Pública, Procon-MT, Tribunal de Justiça, Sesc Pantanal, Delegacia Especializada de Defesa da Mulher de Cuiabá, projeto VG em Ação, projeto Verde Novo, Sine, Setas, Energia, Unic, Univag, Conselhos Comunitários de Segurança dos bairros e outros colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do trabalho exposto, de todas as análises dos textos, artigos e reportagens pode-se concluir que existe o estilo de gestão estratégica dentro das polícias, utilizando a ferramenta do policiamento comunitário em todo o Brasil. No entanto, existem muitas dificuldades para que este estilo de gestão funcione de forma efetiva e eficiente dentro da polícia comunitária.

Alguns dos fatores que contribuem para a pouca eficiência deste estilo de gestão estratégica são, a falta de formação continuada, a parceria com outros órgãos institucionais e um maior estreitamento com a comunidade. Um dos exemplos que ficou claro para o presente estudo, foi a ação realizada pela polícia comunitária de Cuiabá, o que faz evidenciar exatamente esta questão, pois o sucesso da ação se deu quando vários órgãos foram responsáveis por apoiar e subsidiar o projeto proposto polícia comunitária da região, o que obteve como resposta um melhor estreitamento e melhor desempenho nos indicadores de gestão daquela cidade.

Portanto, de modo geral, pode-se concluir que o policiamento comunitário não é a solução para os problemas na segurança pública, porém se for utilizada como gestão estratégica, contribui e muito para a melhora na redução dos níveis de criminalidade, além de criar uma confiança e aproximar e interagir com comunidade permitindo sua participação e salientando que na maior parte a solução dos problemas na segurança depende dela também.

Porém, deve-se ressaltar também, que uma gestão estratégica baseada na filosofia de Polícia Comunitária não pode ser considerada imediatista, uma vez que é dependente tanto de uma readequação a médio e longo prazo tanto do Estado enquanto polícia como dos próprios cidadãos que devem percebê-la como uma instituição que participa dia a dia do cotidiano coletivo e que não são somente guardas patrimoniais ou “cães de guarda”. E fica evidente que a polícia comunitária tem grande relevância para o Estado no setor da Segurança Pública do país e se aplicada como gestão estratégica de forma séria e comprometida, os avanços terão resultados satisfatórios.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Alexandre Santos de. A dimensão e o papel dos serviços públicos no Estado contemporâneo. **Tese de Doutorado em Direito**. São Paulo: USP, 2005.
- BAYLEY, David H. **Nova Polícia: Inovações na Polícia de Seis Cidades Norte-Americanas** Vol. 2: Edusp, 2001.
- BRANDÃO, Ailton A. Curso Internacional de Multiplicador de Polícia Comunitária: Sistema Koban. Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – **Pronasci 3**, 2009.
- CARVALHO, Glauber da Silva. **Policamento Comunitário - Origens** São Paulo: PMESP, Apostila, 1998.
- CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth. Política de segurança pública para um Estado de direito e democrático chamado Brasil. In: **Instituto Carioca de Criminologia. Discursos Sediciosos: crime, direito e sociedade**. Ano 1, n. 2. (2º semestre de 1996). Rio de Janeiro: Revan. 1996, p. 191-211.
- CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth. **O futuro de uma ilusão: o sonho de uma nova polícia**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2001.
- COSTA, Arthur; GROSI, Bruno. Relações intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. Vol. 1 (1), 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOEDERT Filho, Valdir. **Práticas comunitárias da Polícia Militar do Paraná: reflexões na perspectiva da psicologia social comunitária como processo educativo**. Dissertação de mestrado. Curitiba, 2016.
- SARZI, Lucas. **Das dez UPS instaladas em Curitiba, apenas quatro ainda funcionam**. Disponível em: <https://www.tribunapr.com.br/cacadores-de-noticias/curitiba/das-dez-ups-que-curitiba-tinha-apenas-quatro-continuam-funcionando/> Acesso em 20/02/2020.
- MESQUITA Neto, Paulo de. **Policamento comunitário e prevenção do crime: a visão dos coronéis da Polícia Militar**. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, 2004.
- NEVES, Paulo Sérgio da Costa, Célia Rique; FREITAS, Fábio. **Polícia e Democracia: desafios à educação em direitos humanos**. Recife: Gajop; Bagaço, 2002.
- RIBEIRO, Manassés Rogério; JASSE, Wesley da Cunha. **Policamento comunitário**, 2018.
- SILVA, André Ricardo Guimarães da. Uma análise da portaria 106-cg/12 e do policamento comunitário desenvolvido nas bases comunitárias instaladas no nordeste de Amaralina, em confronto com os critérios identificadores do sistema koban. **Dissertação (mestrado)**. Universidade Federal da Bahia. 2014.
- SKOLNICK, Jerome H; BAYLEY, David H. **Policamento Comunitário: Questões e Práticas Através do Mundo**. Vol. 6. São Paulo: Edusp, 2002.
- TROJANOWICZ, Robert C.; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policamento comunitário: como começar: Polícia Militar do Estado de São Paulo**. São Paulo: Edusp, 1999.
- Disponível em: <http://www.pjc.mt.gov.br/noticia.php?id=20951>. Acesso em 20/03/2020.

# CAPÍTULO 16

DOI 10.51360/zh420212-3-p-212-229

Um retrato da pandemia em preto e branco – um estudo sobre a mortalidade por COVID-19 entre brancos e negros no Brasil

**Autores:**

Edy Lawson Silva Santos

Jairo Taufick



# UM RETRATO DA PANDEMIA EM PRETO E BRANCO – UM ESTUDO SOBRE A MORTALIDADE POR COVID-19 ENTRE BRANCOS E NEGROS NO BRASIL

Edy Lawson Silva Santos<sup>1</sup>

Jairo Taufick<sup>2</sup>

## RESUMO

O acometimento mundial pela doença pandêmica COVID-19, declarada como tal em 30 de janeiro de 2020, é a força motriz dessa pesquisa. A COVID-19 se manifestou em quase a totalidade dos países do mundo, mas a sua evolução e características de contaminação foram, e ainda são, diferentes em cada nação. O lócus desse trabalho é o Brasil, um país historicamente forjado sobre significativas segregações sociais, raciais e econômicas. Com um histórico de ausência do estado em termos de políticas públicas, a população negra foi alocada estruturalmente na base da sociedade brasileira. É nesse diapasão que se insere a pergunta problema dessa pesquisa: a população negra é mais suscetível ao evento morte, pela pandemia da COVID-19, que a população branca? Foram utilizados os dados secundários que registram os casos de Síndrome Respiratória Grave (SRAG) do Ministério da Saúde do Brasil, extraídos da plataforma eletrônica “Open Data SUS”. Para a análise multivariada dos dados foi empregada a técnica estatística da regressão logística. A partir de diversos modelos com a inclusão de variáveis explicativas, os resultados evidenciam que as pessoas negras são mais vulneráveis e têm 77,36% mais chances de morrer pela COVID-19 que as pessoas brancas.

**Palavras chave:** COVID-19. Negros. Saúde Pública. Desigualdade Social.

## 1 INTRODUÇÃO

A OMS, Organização Mundial da Saúde, declarou, no dia 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pela COVID-19, o novo Coronavírus, é uma emergência internacional e foi categorizada como pandemia com a emissão do mais alto nível de alerta da organização (OPAS BRASIL, 2020). Oficialmente chamado de SARS-CoV2, o novo Coronavírus pertence a uma grande família de vírus que provocam doenças respiratórias SRAG (Síndrome Respiratória Aguda Grave) que podem variar de um resfriado comum até uma pneumonia fatal. O contágio foi atribuído ao mercado de animais que era vendidos como alimentos exóticos em Wuham, na China e uma vez adaptado ao organismo humano e vírus tem se propagado por contato e gotículas transportadas pelo ar provenientes de uma pessoa infectada (TESINI, 2020).

De acordo com Ornell *et al.* (2020), apesar da humanidade ter lidado de tempos em tempos com algum tipo de doença viral, a globalização fez com que o novo Coronavírus (COVID-19) se espalhasse rapidamente pelo planeta. O Vírus afetou a economia global, forçou o distanciamento social e tem causado não somente mortes e contaminação, mas sofrimento psicológico. Outros vírus como o H1N1 e o SARS não afetaram tanto o planeta como a COVID-19.

Estudos como o de Pereira (2016) mostram que na cidade do Rio de Janeiro, no início do Século XX, a população negra foi a mais afetada em perdas de vidas humanas para as epidemias da época:

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UFG. Docente do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – IFRJ. E-mail: edy.santos@ifrj.edu.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UFG. E-mail: jtaufick@hotmail.com

tuberculose, malária, febre tifoide e desintéria. Doenças que atingiram a população negra que, além de falta de acesso à saúde, careciam de moradia e saneamento básico.

Ao longo da história, epidemias têm demonstrado que as doenças não atingem as populações de um modo democrático. Diversos fatores demonstram a congruência entre desigualdades econômica e racial, e evidenciam que a população mais pobre é a população negra, como aqueles relacionados à instrução, renda, acesso ao saneamento básico e pertencimento a determinado grupo étnico racial (PEREIRA, 2016 e SILVÉRIO, 2002).

Estudos publicados recentemente ao redor do mundo apontam para uma grande disparidade de contágio e morte pelo vírus demonstrando que as minorias, especialmente a população negra, são as mais atingidas (LAURENCIN e McCLINTON, 2020; POTEAT *et al.*, 2020; KROUSE, 2020; ZAHND, 2020; BLANCHARD, 2020; LASTER PIRTLE, 2020). Essa diferença de contágio se deve aos fatores sociais e não à comorbidade genética da população negra. Existe um número muito reduzido de diferenças genéticas que estão relacionadas com condições de saúde entre os grupos raciais (CHOR e LIMA, 2005).

No Brasil, aparentemente, a situação não é diferente. Muitas são as denúncias pelos meios de comunicação que a população negra, sobretudo a periférica, é a mais afetada pelo contágio e número de mortos. A todo o momento os números de casos aumentam expressivamente sob especulações de subnotificações e dificuldades com a atualização de dados do sistema de saúde brasileiro. De fato, só será possível dimensionar com maior precisão as inúmeras perdas causadas por essa Pandemia quando ela for controlada.

A pesquisa proposta pretende através da análise multivariada de dados responder à pergunta que a norteia: a população negra é mais suscetível ao evento morte, pela pandemia da COVID-19, que a população branca? De posse dessa resposta espera-se colaborar com o preenchimento de lacuna teórica e, por consequência, servir de instrumento de apoio/orientação para elaboração e implantação de políticas públicas com intuito de mitigar os impactos negativos de uma próxima pandemia sobre a população negra. Não avançar nessa seara pode significar um obstáculo ao atendimento das demandas sociais na quantidade, qualidade e oportunidade esperadas.

É importante ressaltar que apesar de ao longo desse texto a palavra raça ser citada enquanto marcador, esse estudo usa o pertencimento étnico-racial adotado pelo IBGE e os dados do Ministério da Saúde e dessa forma agrega na categoria negros os declarados pretos ou pardos.

A palavra raça não deve ser tratada do ponto de vista biológico quando lidamos com humanos, mas ela existe enquanto construção social (HALL, 2003 e MUNANGA, 2004). Nesse sentido ao longo do texto utilizamos população negra no lugar de raça negra, em outros momentos citamos raça (levando em consideração a diferença em virtude de construção social) e ainda, em outros momentos trazemos a palavra raça entre aspas. O texto tem abordagem quantitativa, mas não tem a intenção de tratar o assunto quanto um fenômeno biológico.

Além dessa seção introdutória com a apresentação do objetivo da pesquisa, na segunda seção será abordado o lugar social construído para a população negra com um breve histórico sobre educação e saúde dessa população. A metodologia é tratada na terceira seção e os resultados com suas discussões na quarta seção. A conclusão dessa pesquisa e limitações estão na quinta e última seção.

## **2 O LUGAR DO NEGRO NA HISTÓRIA DA CONSTRUÇÃO DO BRASIL**

A presente seção teórica foi subdividida, primeiramente, na breve apresentação histórica sobre o lugar do negro na construção do Brasil seguida de considerações sobre a saúde dessa população; na terceira parte, o assunto abordado é a educação da população negra.

De acordo com o IBGE (2019), utilizando dados da PNAD contínua 2018, 55,8% da população brasileira é negra (9,3% pretos e 46,5% pardos) mas os negros, apesar de maioria absoluta são minoria econômica que ainda está longe de se equiparar com a população branca como é possível observar na figura 1.

**FIGURA 1 - Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**



Fonte: IBGE, Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica n.41.

O Brasil possui a maior população de negros (pretos e pardos) fora do continente africano, mas, em virtude da miscigenação, tanto de diversos povos de diferentes regiões do continente africano como em virtude do encontro com a populações nativas (indígenas) e europeus, a população negra brasileira possui características únicas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001). A sociedade brasileira, pautada, até hoje, em um racismo estrutural facilmente constatado pelo lugar que o negro ocupa na sociedade (NOGUEIRA, 2006; MUNANGA, 2004; SANSONE, 2003; MUNANGA e GOMES, 2006), há um desconforto em falar de racismo (SCHWARCZ, 2008) e apesar da sociedade brasileira reagir negativamente às manifestações explícitas de estigmatização baseadas em diferença de cor (OLIVEIRA; BARRETO, 2003), existe um padrão de manutenção que perpetua com o negro em posições de menor prestígio e maior risco (SANTOS, 2002). Edificado com mão de obra escrava, o Brasil foi o último país das américas a abolir a escravidão de negros trazidos do continente africano em maio de 1888.

Durante esse período, diversos povos de várias áreas da África e diferentes valores culturais e religiosos foram trazidos para o Brasil e reduzidos à condição de escravos (GONZÁLES, 1982). Eles foram colocados em uma posição inferior constituindo mão de obra para o crescimento do país (SANTOS, 2002).

Após a libertação dos negros escravizados, a grande maioria migrou para as cidades causando uma enorme pressão por moradia e infraestrutura. Já no início do século XX a cidade do Rio de Janeiro era a maior cidade do país. Superlotada com moradias precárias onde, em virtude da falta das condições sanitárias, muitas doenças proliferavam e, em sua grande maioria, a população negra era a mais afetada (PEREIRA, 2016).

Nesse mesmo período, apoiado por ideias higienistas (ROSA, 2014), uma grande quantidade de imigrantes europeus foi trazida para o Brasil para assumir os postos de trabalhos deixados pelos negros libertos (SANTOS, 2002 e HOFBAUER, 2003). Ao negro, sem políticas de reparação e sem emprego, restou um lugar marginal de periferia, exclusão econômica, social e política (MUNANGA 2004; SANTOS e SCOPINHO, 2015). A população negra, sem condições financeiras de morar nos cortiços, foram se acumulando nos morros e outras regiões de difícil acesso (PEREIRA, 2016).

## 2.1 SAÚDE DA POPULAÇÃO NEGRA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Todo esse movimento, associado à falta de questões de ordem econômica e de estrutura em saneamento básico, fez a população negra mais vulnerável nas primeiras décadas pós abolição, que em virtude da precariedade de moradia, sofreu mais perdas de vidas humanas para tuberculose, malária, febre tifoide e desintéria (PEREIRA, 2016).

Apesar da existência de algumas doenças que atingem mais a população negra serem relacionadas à variedade genética, as questões referentes à boa parte das particularidades envolvendo a saúde da população negra no Brasil tem origem na própria história e são relacionadas às questões sociais (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001). Ainda, de acordo com o Manual de doenças mais importantes, algumas doenças são relacionadas à população brasileira afrodescendente por razões étnicas, (Anemia Falciforme e Doenças Falciformes Deficiência de Glicose-6-Fosfato Desidrogenase; Hipertensão Arterial; Diabetes Mellitus; Síndromes Hipertensivas na Gravidez), por questões genéticas como a Anemia Falciforme ou por influência sócio econômica como a Diabetes tipo 2 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

De acordo com Franco (2001), o diabetes é um grande problema de saúde pois está constantemente associado a complicações de saúde, diminuição da qualidade de vida e produtividade dos indivíduos. Para o tratamento, além do uso de medicamentos, é necessária a educação do paciente, adoção de um estilo de vida mais saudável e reeducação alimentar. Estudos como Brito, Lopes e Araújo (2001) comprovam que negros de pele mais escura, principalmente mulheres, possuem mais chances de ter diabetes tipo 2 e o número de pessoas sem o diagnóstico de diabetes é 1,9 vezes maior entre pessoas de pele escura.

De acordo com Batista, Escuder e Pereira (2004) em estudos realizado com dados dos anos 1999 a 200 em São Paulo sobre causas de óbito de acordo com características de raça. O estudo encontrou associação significativa entre raça/cor e causa de óbitos sendo pretos e pardos apresentam perfil de óbito semelhantes entre si e distantes de brancos. De acordo com o estudo a população negra (pretos e pardos) está mais sujeita às mortes por doenças infecciosas como por causas externas.

Da mesma forma que é importante observar renda e fatores ambientais – que também estão ligados ao racismo estrutural uma vez que ele tem mecanismos de manutenção de estruturas de poder (MUNANGA, 2004; NOGUEIRA, 2006 e SANSONE, 2003) –, é importante destacar que “características genéticas e diversidade cultural têm contribuído pouco para explicar os fortes contrastes da morbimortalidade de acordo com o recorte étnico-racial” (CHOR e LIMA, 2005 p. 1589). Ainda de acordo com as autoras há evidências que a maior morbidade da população negra seja explicada por diferenças socioeconômicas acumuladas ao longo de gerações.

## 2.2 TRABALHANDO RAÇA E EDUCAÇÃO, UM HISTÓRICO

No Século XIX houve outras iniciativas para a educação do negro, mas apesar da criação dos cursos noturnos em 1878 e da retirada da proibição de escravos frequentarem as escolas, em 1879 registros mostram que poucos negros tiveram acesso à educação e muitas escolas se negavam a matricular negros (GONÇALVES, 2000). A Lei Áurea não expandiu imediatamente os direitos políticos e assim, os negros ficaram abandonados (TEIXEIRA, 1989).

A Constituição de 1891 silenciou o discurso da gratuidade escolar que existia anteriormente, deixando a responsabilidade da procura por educação escolar para o sujeito individual. Mais tarde, a



Constituição de 1934 trouxe um avanço ao colocar a educação como um direito, e o ensino primário público e gratuito nas escolas oficiais com estabelecimento do Plano Nacional de Educação e vinculação de impostos em favor do custeio da educação. Entretanto, o estabelecimento dessa gratuidade dependeria da legislação estadual (CURY, 2008). Na constituição de 1946 há uma retomada de princípios da Constituição de 1934 quanto ao financiamento da educação, obrigatoriedade do ensino primário e gratuidade. No entanto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional deixou brechas para o não cumprimento do ensino primário obrigatório, isentando da obrigatoriedade aqueles que não precisassem ir à escola, que comprovassem estado de pobreza, quando por insuficiência de escolas as matrículas encontrassem encerradas ou ainda, quem era portador de doença onde anomalia grave. O indivíduo que se encontrasse em estado de pobreza estaria privado da educação. Dessa forma, e esse processo serviu para fomentar ainda mais a desigualdade social (CURY, 2008).

O golpe militar de 1964 e a Constituição de 1967 retiraram a vinculação do orçamento, ampliaram o ensino primário para oito anos e o tornaram obrigatório dos sete aos quatorze anos de idade. Cury (2008) assinala que se ampliou o acesso à educação, mas diminuiu consideravelmente os recursos a ela destinados precarizando a contratação de profissionais e comprometendo a qualidade do ensino. A Constituição de 1988 tenta fazer um acerto de contas com o passado e a justiça. A educação aparece como o primeiro direito social e reconhece o direito à diferença étnica, sexo, idade e situações de deficiência. O direito à educação escolar é um dos direitos mais importantes na constituição da cidadania, sendo conquistada com muita luta por movimentos sociais (CURY, 2008).

Ainda de acordo com Cury (2008) é necessário pensar Políticas Públicas que minimizem a situação socioeconômica de desigualdade e retirar da escola a culpa por algo que não é de sua responsabilidade. A realidade ainda se encontra muito aquém das promessas democráticas de benefícios para o conjunto social e “a sociedade continua esperando condições para a ultrapassagem de situações de exclusão, vindas do passado e aliadas a outras nascidas dos tempos presentes (p. 217).”

Existe uma diferença gritante na situação educacional dos negros no Brasil, diferença não apenas quando comparada aos brancos, mas também, quando comparadas às sucessivas gerações de negros. Ao analisar a situação do negro no País, é possível identificar que os indivíduos negros de maior grau de escolarização nasceram próximos a 1990 e foram beneficiados pela expansão de Políticas Públicas educacionais. O Estado tem um papel muito importante na Política de acesso à educação de pessoas negras. Deste modo, para entender o processo é necessário analisar o grau de escolarização da família e as Políticas Públicas de Estado (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Santos *et al.* (2008), apesar de não ser um direito assegurado por lei, ou seja, nem todos que concluem a educação básica acessam a educação superior, essa última passa a ser demandada por um número maior de pessoas e foi caracterizada por forte expansão nas últimas décadas, graças ao forte processo de expansão da educação básica e, conseqüente, aumento do número de pessoas interessadas no acesso à formação no ensino superior.

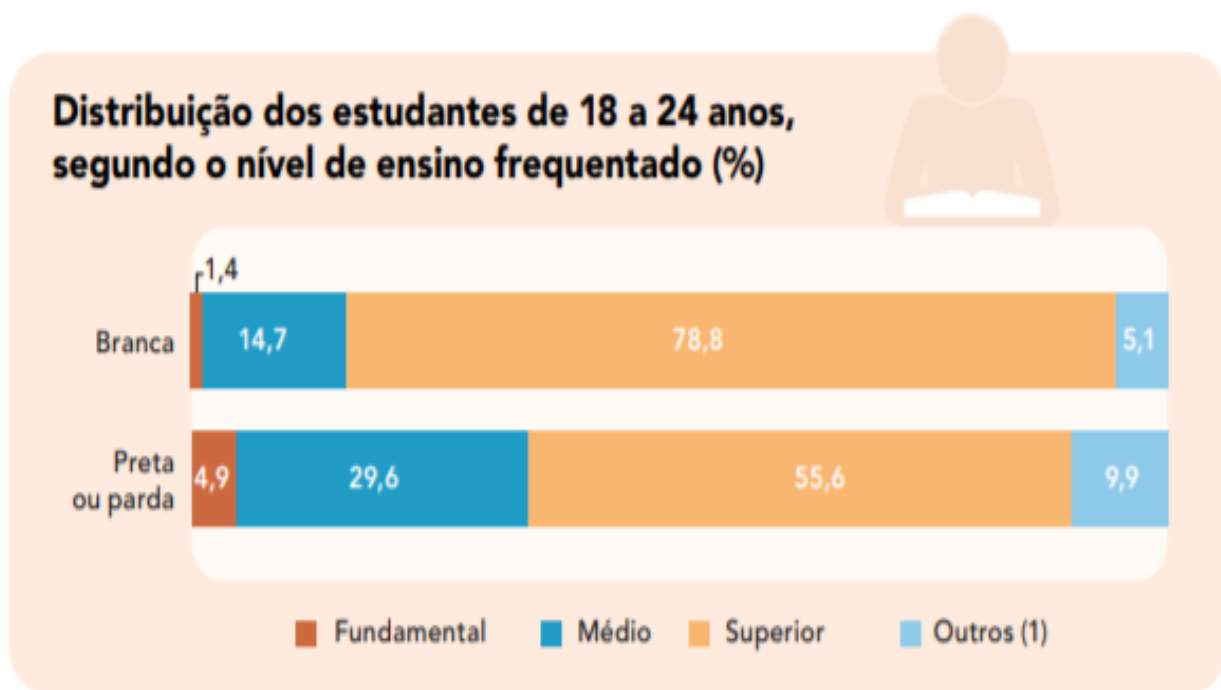
A adoção da política de cotas em instituições públicas de ensino superior foi um passo importante para quebrar privilégios brancos (CARVALHO, 2005). Privilégios esses que são criados e reproduzidos nas universidades públicas, utilizando o estudo na Universidade de Brasília Carvalho (2008) afirma que era possível que um aluno nunca tivesse um colega ou professor negro ao longo da graduação e que apenas 1% dos professores eram negros.

Alguns estudos como o relatório publicado pelo IBGE (2019) sobre as desigualdades sociais por Cor ou Raça no Brasil demonstram que o maior acesso à educação está intimamente relacionado com a melhoria de renda, acesso à saúde e melhoria da qualidade de vida. Para minimizar desigualdades, o Brasil adota o sistema de cotas de acordo com a Lei nº 12.711/2012, regulamentada pelo Decreto nº 7.824/2012 e metade das vagas em universidades federais são

destinadas para alunos de escola pública, metade dessa cota para alunos oriundos de famílias com renda familiar igual ou inferior a um salário mínimo e meio per capita. Tratam-se de cotas sociais, mas pela relação entre raça e renda (IBGE, 2019) a população negra é beneficiada por essa política de ações afirmativas.

A portaria normativa Nº 13, de 11 de maio de 2016 instrui reserva de vagas para negros, indígenas e pessoas com deficiência em cursos de pós graduação de universidades federais. A juventude negra tem mais oportunidades de estudo que as gerações anteriores, entretanto, apesar das ações afirmativas, e de algumas políticas públicas dos últimos anos, a situação de jovens negros comparado a jovens brancos ainda é bastante desigual. Como é possível observar no gráfico 1, os jovens (de 18 a 24 anos) da população negra (preta e parda) ainda possuem menos acesso a educação: 4,9% possuem apenas o nível fundamental, 29,6% o ensino médio e 9,9% estão em outra categoria de educação (categoria do EJA, Educação de Jovens e Adultos: alfabetização, ensino fundamental ou médio).

**GRÁFICO 1** - Distribuição dos estudantes de 18 a 24 anos



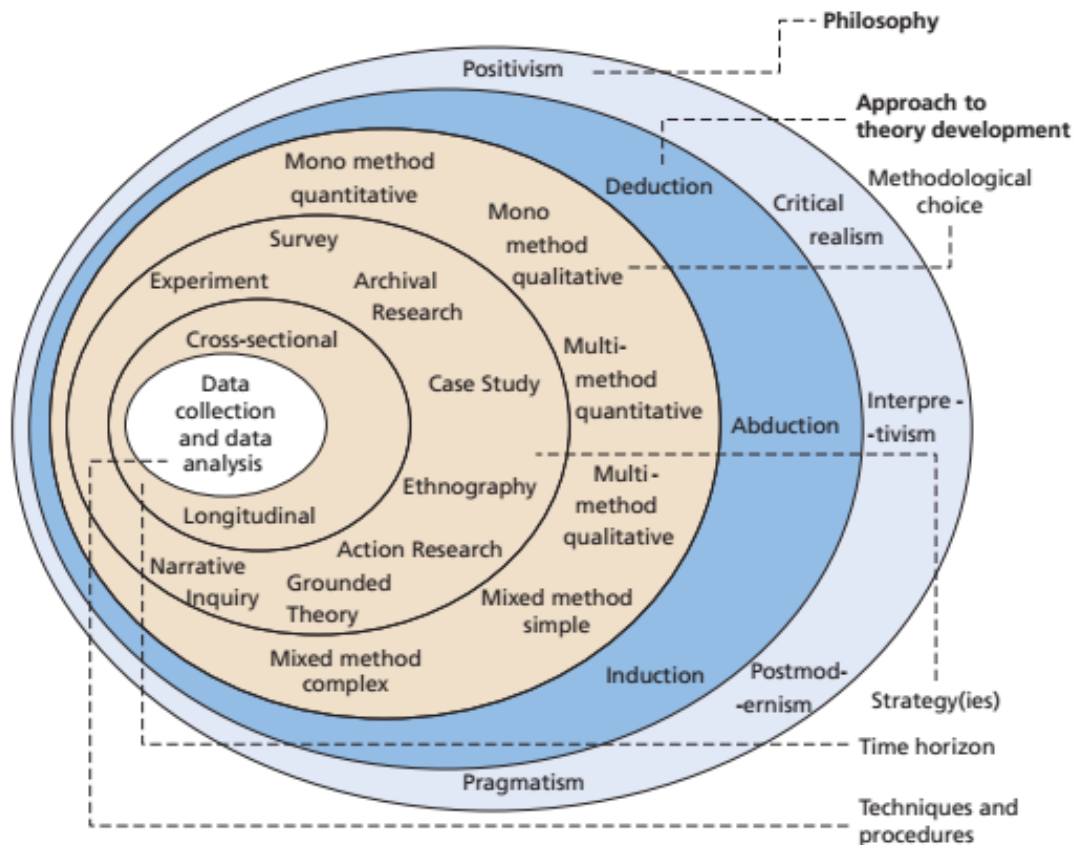
Fonte: IBGE, Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica n.41

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A sequência para definição do tópico de estudo alicerçou-se na revisão crítica da literatura, delineamento da investigação, na seleção da amostra, no recolhimento dos dados e em sua análise e, por fim, na escrita desse trabalho que metodologicamente está apoiado na “*Onion Model*” de Saunders et al (2019), conforme Figura 2.



FIGURA 2 – “Onion Model” de Saunders *et al.* (2019)



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2019, p. 130).

Observando a Figura 2 o deslocamento se dá da camada mais externa para a camada interna. Desta forma, na camada mais externa encontra-se a Filosofia da Pesquisa que se refere a um sistema de crenças e suposições sobre o desenvolvimento do conhecimento (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2019).

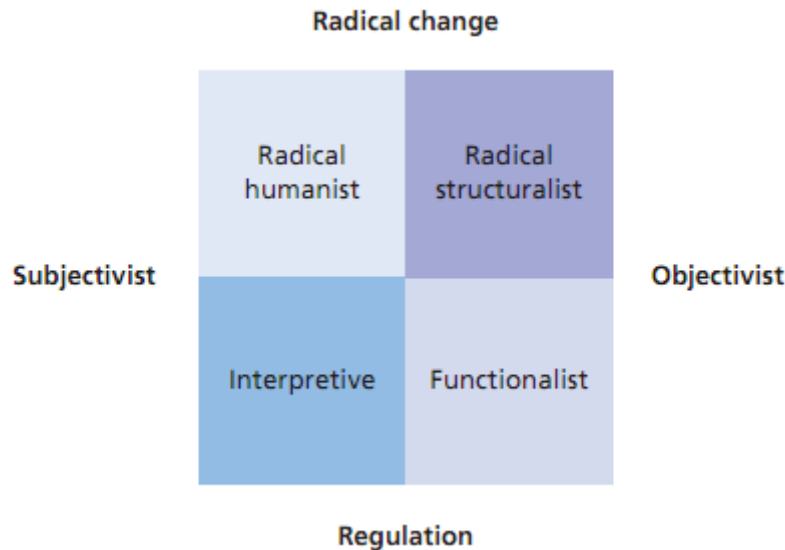
Como lecionaram Burrell e Morgan (2017), em cada estágio da pesquisa são feitos vários tipos de suposições. As que merecem destaque para o presente estudo são: a) as suposições ontológicas – aquelas que são feitas sobre a realidade dos fatos observados; b) as suposições epistemológicas – aquelas que versam sobre o conhecimento dos temas que serão analisados; e c) as suposições axiológicas – aquelas que abordam os modos como os próprios valores influenciam no processo da pesquisa.

Um conjunto consistente de suposições constituirá uma confiável Filosofia da Pesquisa e dará suporte às demais etapas do desenvolvimento da pesquisa, como a escolha metodológica, a estratégia de coleta de dados e ao processo de análise (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2019). Invariavelmente, esse conjunto de suposições molda as questões de pesquisa, os métodos de coleta e a interpretação sobre as descobertas (CROTTY, 1998).

Após essa breve explanação sobre a Filosofia da Pesquisa e suas implicações, o próximo passo é categorizar este trabalho em cada um dos seus aspectos metodológicos. Significa dizer que as Filosofias de Pesquisa se espalham ao longo de um conjunto multidimensional continuum entre dois extremos opostos, o Objetivismo e o Subjetivismo (NIGLAS, 2010).

Para a construção de uma matriz 2X2, composta por quatro paradigmas distintos e rivais de análise organizacional, Burrell e Morgan (2017) combinam o continuum Objetivismo-Subjetivismo com o continuum Regulatório-Mudança Radical, conforme Figura 3.

**FIGURA 3** – Matriz de Paradigmas de Burrell e Morgan (2017)



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2019, p. 140).

Paradigma é “um conjunto de suposições básicas e tidas como certas que sustentam o quadro de referência, o modo de teorizar e as formas de trabalho em que um grupo opera” (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2019, p. 140). Ou seja, esses quatro paradigmas representam as maneiras diferentes pelas quais se observam o mundo social e organizacional.

Esta pesquisa encontra guarida no canto inferior direito da matriz de paradigmas da Figura 2. Está localizada nas dimensões Objetivista e Regulatória. Conceitualmente, “a pesquisa neste paradigma está preocupada com explicações racionais e desenvolver conjuntos de recomendações dentro das estruturas atuais” (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2019, p. 140). Pode ser reconhecida como Positivista-Funcionalista.

Isto posto, ao perseguir a resposta à questão central do trabalho: a população negra é mais suscetível ao evento morte, pela pandemia da COVID-19, que a população branca? a categorização deste trabalho se desenvolve como positivista, sob a ótica epistemológica, ao considerar os fatos observáveis e concretos; e objetivista, do aspecto ontológico, alicerçado na verdade da realidade procedimental (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2019; BURRELL e MORGAN, 2017; BRABO, 2002).

De abordagem dedutiva vale-se da operacionalização dos conceitos para medir quantitativamente os procedimentos (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2019; COLLIS e HUSSEY, 2005; ROBSON, 2002). A tipologia desse estudo é exploratória ao verificar os acontecimentos na busca por padrões, ideias ou hipóteses, e descritiva na medida em que identifica e obtém informações sobre as características do evento estudado (ROBSON, 2002; COLLIS e HUSSEY, 2005).

O *download* da massa de dados secundários do Ministério da Saúde do Brasil, que registra os casos de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SRAG) no país, foi realizado no dia 16/07/2020 através da plataforma eletrônica “Open Data SUS”. A pesquisa é “*cross-sectional*” pelo recorte temporal que se inicia com o primeiro registro pela doença COVID-19, em 20/02/2020, e se estende até a última atualização registrada nessa planilha, no dia 14/07/2020.

A aplicação da técnica multivariada de análises permite a expansão da habilidade exploratória para conseguir tratar, simultaneamente, as diversas interações entre variáveis (FÁVERO, BELFIORE, 2017; HAIR *et al.*, 2009). Como o fenômeno estudado (óbito pela COVID-19) apresenta-se na forma qualitativa representado por variável *dummy* dicotômica, foi empregada a técnica de regressão logística binária com base na estimação por máxima verossimilhança que é o método de estimação de parâmetros mais difundido nesse modelo de regressão (FÁVERO e BELFIORE, 2017) e, assim, estimar a probabilidade de ocorrência desse fenômeno.

A variável dependente é o evento morte por COVID-19, e o objetivo é identificar a chance de ocorrência (*odds ratio*) desse evento quando já sabido quais são as variáveis ligadas ao indivíduo, como raça, idade, sexo, comorbidade, zona de moradia, escolaridade, internação na UTI e se fez uso de suporte ventilatório. A Tabela 1 apresenta todas as variáveis incluídas no estudo.

O banco de dados disponibilizado pelo Ministério da Saúde continha 436.523 registros de SRGA, mas quando realizado o filtro dos casos atinente à COVID-19 restaram 208.424 casos. E, a cada novo filtro aplicado para as variáveis de estudo, aumentando o nível de detalhes e reduzindo a granularidade dos dados (*Drill Down*), esse quantitativo de casos registrados foi reduzido, conforme se observa na Tabela 01.

Importante salientar que o Ministério da Saúde disponibiliza um segundo banco de dados para acompanhamento do COVID-19, o painel geral interativo, contém o quantitativo dos casos em análises, óbitos confirmados e suas localidades. Apesar do grande volume de observações (quase 2 milhões com aproximadamente 80.000 óbitos), não continha as informações sobre raça, sexo, escolaridade ou acometimento por comorbidades prévias. Por isso, não foi o banco de dados escolhido para esse estudo. A massa de dados desse artigo contém valor próximo de 50.000 registros dos óbitos totais, sendo quantitativamente maciça para as análises em tela. O pacote estatístico utilizado nas análises foi o STATA versão 16.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as variáveis usadas nos modelos de regressão logística. Exceto a variável Idade que é contínua e medida em anos, todas as demais variáveis são *dummies* dicotômicas que assumem o valor de 1 quando evento e 0 quando não evento.

A COVID-19 afetou as regiões do país de maneiras diferentes. A região Sudeste foi a mais afetada pelo resultado morte, foram 48,95% dos casos, seguida mais distante pela região Nordeste que registrou 28,23% dos óbitos nacionais. Em terceiro lugar a região Norte respondeu com 15,29%, em penúltima colocação está a região Sul com 4,70%, e a região menos afetada foi a Centro-Oeste com 2,84% dos casos de falecimento. Quando divididos os casos de óbitos pela densidade demográfica dos estados é possível perceber que a realidade se torna mais severa que a mera observação dos quantitativos de registros individualizados, como pode ser visualizado na Figura 2.

**TABELA 1 - Apresentação das variáveis, quantitativos e análise descritiva**

Variáveis	Dummies (descrição)	Qtde. Observ. Completas	Análise Descritiva
Variável Dependente	Óbito (Sim=1; Não=0)	106.970	Óbitos: 46.784 (43,74%)
Sexo	Homem (Sim=1; Não=0)	106.970	Homem: 60.958 (56,99%)
Raça	Preta* (Sim=1; Não=0)	106.970	Preta: 58.606 (54,79%)
	Branca (Sim=1; Não=0)		Branca: 46.303 (43,29%)
	Indígena (Sim=1; Não=0)		Indígena: 511 (0,48%)
	Amarela** (Sim=1; Não=0)		Amarela: 1.550 (1,45%)
Zona de Moradia	Z.Urbana (Sim=1; Não=0)	98.785	Z.Urbana: 94.235 (95,39)
Suporte Ventilatório	Ventilador (Sim=1; Não=0)	88.497	Ventilador: 60.082 (67,89%)
Internação na UTI	UTI (Sim=1; Não=0)	86.388	UTI: 30.727 (35,57%)
Doença concomitante	Comorbidade (Sim=1; Não=0)	66.910	Comorbidade: 66.724 (99,72%)
Escolaridade	Analfabeto** (Sim=1; Não=0)	49.091	Analfabeto: 3.647 (7,43%)
	Fundamental (Sim=1; Não=0)		Fundamental: 21.569 (43,94%)
	Médio (Sim=1; Não=0)		Médio: 116.308 (33,22%)
	Superior (Sim=1; Não=0)		Superior: 7.567 (15,41%)
Variável	Quantitativa	Qtde. Observ. Completas	Análise Descritiva
Idade	Contínua em anos	106.970	Média: 58,95; Min: 0; Max: 114; Dev.Pad: 19,10

\*Variável para preta e parda conforme adotado pelo IBGE; \*\*Aleatoriamente omitida nas regressões logísticas.

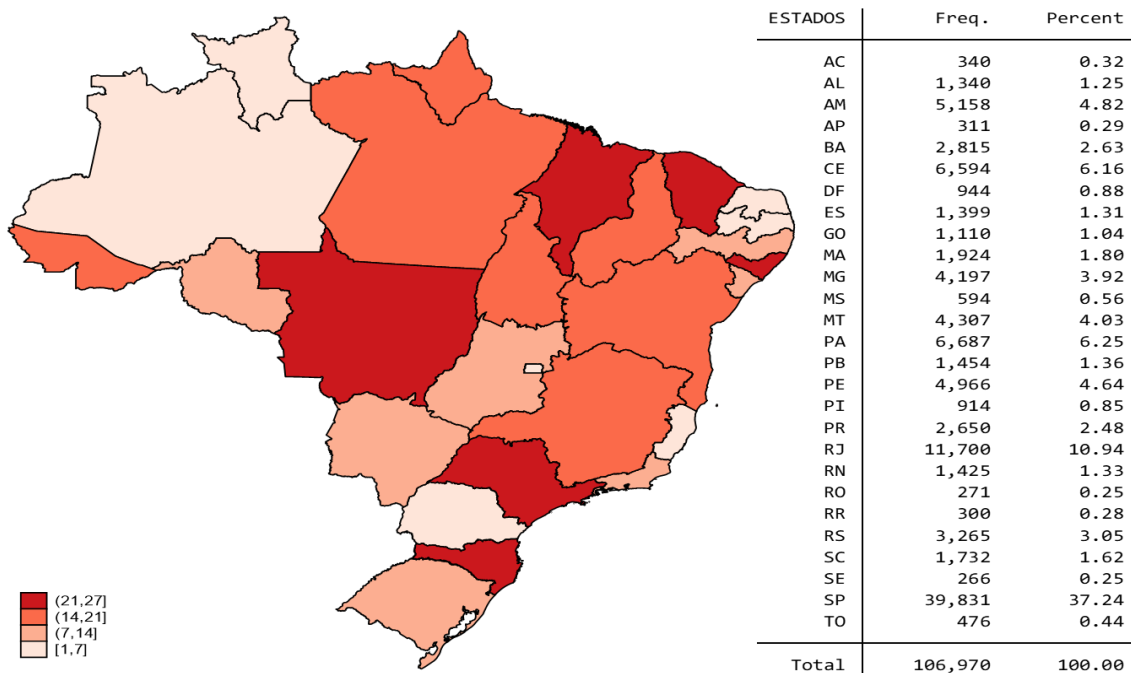
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ao analisar as relações entre as variáveis comorbidades e óbito por COVID-19 constata-se que:

- 51,06% das pessoas que tinham alguma comorbidade foram a óbito;
- 24,42% das mulheres que estavam em situação puerperal (pós parto) faleceram;
- 66,54% dos indivíduos que morreram tinham histórico de cardiopatia;
- 54,78% das pessoas portadoras da Síndrome de Down não resistiram ao tratamento;
- 34,85% dos pacientes com asma foram a óbito;
- 55,09% dos indivíduos com diabetes morreram;
- 62,28% das pessoas com histórico de pneumonia não sobreviveram;
- 45,63% dos pacientes que tinham obesidade faleceram.

Quando a análise é da relação entre as brancos e negros e o evento morte por COVID-19, os contextos histórico, social e, possivelmente, o econômico ganham destaque. Do quantitativo de vítimas dessa pandemia 59,71% eram negros. Apesar do banco de dados do Ministério da Saúde não apresentar maiores detalhamentos acerca das condições de habitação, de alimentação, de higiene e sanitária dos pacientes, a cena de descaso governamental na carência de elaboração e execução de políticas públicas sólidas e investimentos maciços nessas áreas, precede a pandemia, e por meio dessa nova mazela pandêmica lança luz sobre pessoas excluídas, que vivem à margem da parcela social mais visível (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

**FIGURA 4 - Mapa de Calor dos óbitos de cada estado por suas densidades demográficas**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A comorbidade diabetes assola com mais intensidade a população negra, 54,66% dos negros possuem a comorbidade diabetes, assim como apontado no estudo de Brito, Lopes e Araújo (2001), 58,78% das vítimas negras e que eram portadoras de diabetes faleceram. Esse mesmo percentual alarmante de 58,78% dos negros portadores de alguma comorbidade faleceram pela COVID-19. A baixa qualidade nutricional das refeições das pessoas negras, que pode parcialmente ser explicada pela menor condição financeira que não oportuniza uma ampla cartela nutricional, pode ser um fator muito importante no resultado fragilidade da saúde (FRANCO, 2001). O que talvez explique a alta mortalidade dos negros entre as pessoas internadas na UTI, 71,10% dos indivíduos negros faleceram de COVID-19 na durante o tratamento na UTI.

Como era de se esperar, pelas características de contaminação dessa doença, o índice de mortalidade na zona urbana supera em muito o índice das zonas rural e periurbana, são 94,69% dos casos. Esse registro não só reforça a ideia de que o maior adensamento populacional facilita a proliferação do coronavírus, traz à baila a possível falta de estrutura da rede hospitalar das zonas menos adensadas. Pois, esse alto percentual de registros da zona urbana demonstra, na realidade, a ausência de registros das demais zonas rurais e periurbana. Expõe, além da precariedade do sistema de saúde público, a fragilidade do sistema de testagem e notificação.

No tema educação o nível de escolaridade assume imprescindível ponto de análise. Com a ausência de escolaridade, os analfabetos foram as maiores vítimas nessa pandemia, respondem por 66,77% dos óbitos. Os indivíduos que tinham o ensino fundamental tiveram o índice de mortalidade correspondente aos 48,74%, aqueles que tinham o ensino médio responderam pelo índice de mortalidade de 30,55%. Já os vitimados portadores do ensino superior correspondem ao índice de mortalidade de 23,23%.

Essa correlação negativa, ou seja, inversamente proporcional, quanto maior o nível de escolaridade menor se faz o índice de mortalidade, implica em inúmeras reflexões, algumas delas poderiam ser tema um artigo específico, como as implicações da escolaridade na renda das pessoas e, por consequência, no acesso à saúde privada de maior qualidade, melhores condições alimentares,



empregos menos desgastantes fisicamente e moradia com condições adequadas de higiene sanitária (GONÇALVES, 2000; SANTOS *et. al.*, 2008; CARVALHO, 2005).

Na população negra o impacto da escolaridade correlacionado com o quantitativo de mortes é mais impactante. Para os negros analfabetos a mortalidade foi de 68,49%, para os negros com ensino fundamental o índice foi de 51,42%, para os negros com ensino médio essa taxa foi de 32,18%, e o menor índice se observa para os negros portadores de curso superior 26,34%. Esses valores reforçam os trabalhos de Munanga (2004), Nogueira (2006) e Teixeira (1989) que explicam como a carência de formação escolar afeta com maior magnitude, nas mais diversas perspectivas, negros – no caso desse trabalho, suas condições de saúde mais expostas à pandemia que a média geral. Importante observar, nesse momento da discussão, as dificuldades de acesso à formação superior pelas pessoas negras – os negros com diploma de graduação correspondem, somente, aos 10,40% da amostra.

Para observar as chances do evento óbito por COVID-19 para as diferentes “raças”, sexo e idade, foi realizada uma regressão logística, ao nível de significância de 99%, usando o método *stepwise*, conforme Tabela 02.

**TABELA 02 – Regressão logística para sexo, raça e idade**

```
. stepwise, pr(0.01): logistic ÓBITO HOMEM IDADE PRETA_PARDA BRANCA INDÍGENA
```

Logistic regression	Number of obs	=	106,970
	LR chi2(5)	=	22356.96
	Prob > chi2	=	0.0000
Log likelihood = -62125.71	Pseudo R2	=	0.1525

ÓBITO	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
HOMEM	1.276705	.0178053	17.52	0.000	1.24228 1.312084
IDADE	1.057065	.00046	127.52	0.000	1.056163 1.057967
PRETA_PARDA	1.248254	.0713092	3.88	0.000	1.116031 1.396142
BRANCA	.7324402	.041992	-5.43	0.000	.6545932 .8195453
INDÍGENA	1.581265	.1863609	3.89	0.000	1.255121 1.992157
_cons	.0238075	.0015162	-58.69	0.000	.0210138 .0269726

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com todas as variáveis dependentes estatisticamente significativas ( $p\text{-value} < 0,001$ ), na regressão logística da Tabela 02, percebe-se que ser do sexo masculino aumenta, na média e mantidas as demais condições, em 27,67% as chances de óbito por COVID-19. Assim como cada ano de idade aumenta, na média e mantidas as demais condições, em 5,70% as chances de óbito por COVID-19.

Se por uma perspectiva, ser branco é um redutor de risco do evento morte em 26,75%, ser uma pessoa negra significa um incremento das chances de óbito, em relação à média, de 24,82%. Quando comparadas entre si, a população negra apresenta 1,70 vezes mais chances de óbito que a população branca, ou seja, um indivíduo negro tem 70,42% a mais de chances de óbito que um indivíduo branco.

Em termos de alta mortalidade, a população negra só perde para a população indígena que tem 58,12% mais chances de óbito que a média. Entretanto, vale consignar que, o quantitativo de elementos indígenas registrados no banco de dados é diminuto, ou seja, muito provavelmente, quase a totalidade dos registros foram de óbitos, relativos aos casos de complicações de saúde que careceram de internação, e ganharam “notoriedade” no quesito registro, tendo em vista sua menor exposição aos diversos tipos de vírus respiratórios.

Para uma análise ainda mais exploratória, além das variáveis utilizadas no modelo anterior, foram inseridas a escolaridade e a zona de moradia, conforme Tabela 03.



**TABELA 03 – Regressão logística para sexo, raça, idade, escolaridade e zona de moradia**

```

. stepwise, pr(0.01): logistic ÓBITO HOMEM IDADE PRETA_PARDA BRANCA INDÍGENA FUP
> AMENTAL MÉDIO SUPERIOR ZURBANA
Logistic regression
Log likelihood = -25740.212
Number of obs = 46,971
LR chi2(6) = 11634.71
Prob > chi2 = 0.0000
Pseudo R2 = 0.1843

```

ÓBITO	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
HOMEM	1.328715	.0290853	12.98	0.000	1.272915 1.386962
IDADE	1.060438	.0007797	79.81	0.000	1.058911 1.061967
MÉDIO	.6590838	.0303622	-9.05	0.000	.6021824 .7213619
BRANCA	.6320308	.0139414	-20.80	0.000	.6052884 .6599547
SUPERIOR	.4671124	.0242655	-14.65	0.000	.421894 .5171774
FUNDAMENTAL	.7879589	.0340345	-5.52	0.000	.7239981 .8575704
_cons	.0300745	.0020049	-52.56	0.000	.026391 .0342722

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na regressão logística mais exploratória, apresentada na Tabela 03, com a inserção das variáveis referentes à escolaridade e à zona de moradia, foi possível observar a perda de significância estatística das “raças” negra e indígenas e, conseqüentemente, a retirada delas do modelo final. Entretanto, esse fenômeno tem total aderência com as análises descritivas pareadas realizadas anteriormente.

Com a entrada das variáveis referentes ao nível de escolaridade seus coeficientes (*odds ratio*) capturaram as informações das características das “raças” das variáveis omitidas (negra e indígena). Observa-se que o nível de escolaridade crescente é um forte redutor das chances de óbito pela COVID-19: para o nível fundamental houve uma redução de 21,20%; para o nível médio uma redução de 34,10%; e para o nível superior a redução foi da ordem de 53,29%, todas estatisticamente significantes (*p-value*<0,001). Como já discutido anteriormente, os indivíduos negros vítimas da COVID-19 e portadores de diploma de ensino superior é diminuto. Com intuito de analisar a exposição da população negra à pandemia e seu evento morte, a Tabela 04 apresenta uma regressão logística com a inserção da variável comorbidade, e a Tabela 05 traz uma regressão logística com a variável de interação de raça com o evento ter comorbidade. Ambos os modelos ao nível de significância de 95%.

**TABELA 04 – Regressão logística para sexo, raça, idade e comorbidade**

```

. logistic ÓBITO HOMEM IDADE PRETA_PARDA BRANCA INDÍGENA COMORB
Logistic regression
Log likelihood = -42123.754
Number of obs = 66,910
LR chi2(6) = 8482.05
Prob > chi2 = 0.0000
Pseudo R2 = 0.0915

```

ÓBITO	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
HOMEM	1.277676	.021219	14.75	0.000	1.236758 1.319949
IDADE	1.044809	.0005648	81.09	0.000	1.043703 1.045917
PRETA_PARDA	1.252159	.085308	3.30	0.001	1.09564 1.431036
BRANCA	.7785472	.0531233	-3.67	0.000	.6810896 .8899502
INDÍGENA	1.38555	.2222898	2.03	0.042	1.01172 1.89751
COMORB	1.464128	.2418567	2.31	0.021	1.059182 2.023893
_cons	.0381198	.0069272	-17.98	0.000	.0266974 .0544291

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como *output* na Tabela 04 tem-se evidenciado o incremento das chances de óbito pelo indivíduo portador de alguma comorbidade. Essa chance de óbito aumenta de 46,41% em relação à média (*p-value*<0,05).

**TABELA 05** – Regressão logística para sexo, raça, idade, comorbidade e variável de interação da raça negra com comorbidade

```

. logistic ÓBITO HOMEM IDADE PRETA_PARDA BRANCA INDÍGENA COMORB PretaXComorb

Logistic regression                               Number of obs   =    51,373
                                                    LR chi2(7)      =    6427.99
                                                    Prob > chi2     =    0.0000
Log likelihood = -32387.222                       Pseudo R2      =    0.0903
    
```

ÓBITO	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
HOMEM	1.287393	.0243806	13.34	0.000	1.240484 1.336076
IDADE	1.045269	.0006663	69.46	0.000	1.043964 1.046576
PRETA_PARDA	1.068481	.0842464	0.84	0.401	.9154874 1.247043
BRANCA	.7435873	.0576983	-3.82	0.000	.6386801 .8657261
INDÍGENA	1.507987	.2753987	2.25	0.024	1.054255 2.156998
COMORB	1.487232	.2743791	2.15	0.031	1.035955 2.135093
PretaXComorb	1.215042	.0318007	7.44	0.000	1.154285 1.278996
_cons	.0377061	.0076896	-16.07	0.000	.0252826 .0562342

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando se observa o *output* na Tabela 05 é possível identificar com efetividade o impacto do evento comorbidade sobre o indivíduo negros. As pessoas negras com algum tipo de comorbidade têm suas chances de óbito pela COVID-19 aumentadas em 21,50% em relação à média (*p-value* < 0,001).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A COVID-19 aconteceu e tem deixado ainda mais evidente a necessária e urgente reflexão sobre os padrões de desigualdade predominantes no país e a importância de pesquisas para embasar a discussão sobre políticas públicas, especialmente voltada para a população negra.

Esse estudo deixa evidente que a população negra ainda é mais vulnerável e tem 77,36% mais chances de morrer que uma pessoa branca. Essa situação demonstra uma vez mais a enorme desigualdade ainda presente no nosso país, desigualdade construída social, histórica e culturalmente que normaliza o negro em posição inferior. Nesse findar de discussão restou clara e límpida a necessidade de políticas públicas efetivas na mitigação de comorbidades, em modo geral, da sociedade. Os modelos preditivos, aqui apresentados, não deixam dúvidas de como a concomitância de outras doenças podem asseverar as condições de saúde dos indivíduos acometidos por essa pandemia.

Esse trabalho também lançou luz sobre as precárias condições de saúde das pessoas negras, historicamente preteridas nas políticas socioeconômicas. A informação é o insumo do processo decisório. O gestor para tomar a decisão precisa dispor de informações confiáveis, internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas, acessíveis tempestivamente, a fim de proporcionar a redução das incertezas.

O presente estudo fornece dados importantes para que o tomador de decisão seja capaz de avaliar sistemática e logicamente as alternativas e tome uma decisão mais próxima da imparcialidade, distanciando de fatores como emoções, preferências individuais e políticas. Espera-se que essa contribuição teórica possa se converter em ações governamentais para mitigação de cenários tão desoladores, em eventuais e futuras pandemias, como esses vividos no presente momento.

Como limitações desta pesquisa tem-se a própria qualidade dos registros do Ministério da Saúde. Apesar do banco de dados ser rico em variáveis que, eventualmente poderiam ser exploradas no estudo, como as diferenças entre o tempo de internação na UTI de indivíduos de raças, sexo e idades diferentes, a incompletude dos dados nas planilhas impediram esse estudo mais detalhado da evolução

dos processos de recuperação no tratamento da COVID-19. A obrigatoriedade do preenchimento de pertencimento racial só entrou em vigor a partir de meados de abril, apesar do sistema apresentar registros anteriores com a anotação de raça.

Outro fator limitante é que até o momento o Brasil não fez testagem em massa na população para a COVID-19, o que faz com que todos os dados da doença no país possam ser subestimados, tanto de infectados quanto de óbitos. O próprio governo, através do Ministério da Saúde, foi acusado de omitir a divulgação dos dados. Uma iniciativa da imprensa tem feito o levantamento desses dados junto às secretarias estaduais e municipais de saúde, o que faz com que todos os dias o país tenha dois boletins diferentes sobre a contaminação por COVID-19, um pela associação da imprensa, e o outro pelo governo. Não raramente ocorre uma grande discordância nos números divulgados nos dois boletins.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, L. E.; ESCUDER, M. M. L. E.; PEREIRA, J. C. R. A cor da morte: causas de óbito segundo características de raça no Estado de São Paulo, 1999 a 2001. **Revista saúde pública**, 2004 38(5):360-6.
- BLANCHARD, J., HAILE- Mariam, T., POWELL, N., TERRY, A., FAIR, M., WILDER, M., NAKITENDE, D., LUCAS, J., DAVIS, G. and HAYWOOD, Y. (2020), For us, COVID-19 is personal. **Acad Emerg Med**. Accepted Author Manuscript.
- BRABO, L. **Filosofia sistemática**. Disponível em <<http://www.filosofia.catolico.org.br>>. Acesso em: 18/05/2020.
- BRASIL (país). **Decreto nº 7.824, de 11 de outubro de 2012**. Regulamenta a lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, que dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 out. 2012 Seção 1, p. 6.
- BRASIL. **Lei nº 12.711 de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Seção 1, p. 1.
- BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. **Portarianoº13, de 11 de maio de 2016**. Dispõe sobre a indução de Ações Afirmativas na Pós-Graduação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 maio. 2016. Edição 90. Seção 1. P.47
- Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. **Manual de doenças mais importantes, por razões étnicas, na população brasileira afrodescendente** / Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas de Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
- BRITO, I. C; LOPES, A. A; ARAUJO, L. M B. **Associação da cor da pele com diabetes mellitus tipo 2 e intolerância à glicose em mulheres obesas de Salvador, Bahia**. Arq Bras Endocrinol Metab, São Paulo, v. 45, n. 5, p. 475-480.
- BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: Elements of the sociology of corporate life. Routledge, 2017.
- BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. Hants: Ashgate, 2008.
- CARVALHO, J. J. de. O confinamento racial do mundo acadêmico brasileiro. **Revista USP**.n.68, p.88-103, Dez-Fev. 2005-2006.
- CARVALHO, J. J. de. Usos e abusos da antropologia em um contexto de tensão racial: o caso das cotas para negros na UnB. **Horizontes Antropológicos**. N. 23. ano.11. p. 237-246, Jan-Jun. 2005.

- CHOR, D. LIMA, C. R. A. Aspectos epidemiológicos das desigualdades raciais em saúde no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 21(5):1586-1594, set-out, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CROTTY, M., & Crotty, M. F. **The foundations of social research**: Meaning and perspective in the research process. Sage.1998.
- CURY, C. R J. A educação escolar, a exclusão e seus destinatários. **Educ. rev.** Belo Horizonte, n.48, p. 205-222, Dec. 2008.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados**. Ed. Elsevier. 2017.
- FRANCO, J. L. 2001 DIABETES MELLITUS in: Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. **Manual de doenças mais importantes, por razões étnicas, na população brasileira afrodescendente** / Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas de Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
- GONÇALVES, L. A. de O. **Negros e a educação no Brasil**. In: LOPES, E.M.T.; FARIA FILHO, L.M.; VEIGA, C.G. 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000, p 325-346.
- GONZALES, L; HASENBALG, C. A. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Editora Marco Zero, coleção 2 pontos; v.3, 1982.
- HAIR *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Bookman. Porto Alegre 2009.
- HALL, S. **Da Diáspora**: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- HOFBAUER, A. **Raça, cultura e identidade e o “racismo à brasileira”**. In: Lucia Maria de Assunção Barbosa; Petronilha Beatriz Goncalves e Silva; Valter Roberto Silvério. (Org.). De Preto a afrodescendente. São Carlos: Edufscar, 2003, p. 51-68.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Estudos e Pesquisas**. Informação demográfica e socioeconômica N41. ISBN 978-85-240-4513-4. IBGE, 2019.
- KROUSE, H. J. “COVID-19 and the Widening Gap in Health Inequity.” **Otolaryngology–Head and Neck Surgery**, May 2020, doi:10.1177/0194599820926463.
- LASTER PIRTLE, W. N. “Racial Capitalism: A Fundamental Cause of Novel Coronavirus (COVID-19) Pandemic Inequities in the United States.” **Health Education & Behavior**, Apr. 2020, doi:10.1177/1090198120922942.
- LAURENCIN C. T., MCCLINTON A. The COVID-19 Pandemic: A Call to Action to Identify and Address Racial and Ethnic Disparities. **J Racial Ethn Health Disparities**. 2020;7(3):398-402. doi:10.1007/s40615-020-00756-0.
- MUNANGA, K. A difícil tarefa de definir quem é negro no Brasil. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 50, p. 51-66, 2004.
- \_\_\_\_\_; GOMES, N. L. **O negro no Brasil de hoje**. (Coleção para entender). São Paulo: Global, 2006.
- NIGLAS, K. (2010). The multidimensional model of research methodology: An integrated set of continua. **Handbook of mixed methods in social and behavioral research**, 2, 215-236.
- OLIVEIRA, C. L. P.; BARRETO, P. da S. Percepção do racismo no Rio de Janeiro. **Estud. afro-asiát.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 183-213, 2003.

OPAS BRASIL – **Organização Pan-Americana de saúde pública**. Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875)> Acesso em: 18/05/2020.

ORNELL, F. *et al.* “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. *Braz. J. Psychiatry*, São Paulo, 2020.

PEREIRA, T. A. Z. Mortalidade entre brancos e negros no Rio de Janeiro após abolição. *Estud. Econ.*, São Paulo, vol.46, n.2, p. 439-469, abr.-jun. 2016.

POTEAT T, MILLETT G, NELSON LE, BEYRER C, Understanding COVID-19 Risks and Vulnerabilities among Black Communities in America: The Lethal Force of Syndemics. *Annals of Epidemiology* (2020), doi: <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2020.05.004>.

ROBSON, C. **Real world research** (2nd Ed.). Oxford: Blackwell, 2002.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SANSONE, L. **Negritude sem etnicidade**: o local e o global nas relações raciais e na produção cultural negra do Brasil. Salvador: Edufba, 2003.

SANTOS, E. F.; SCOPINHO, R. A. A questão étnico-racial no Brasil contemporâneo: notas sobre a contribuição da teoria das representações sociais. *Psicologia e Saber Sociais*, v. 4, n. 2, p. 168-182, 2015.

SANTOS, G. A. **A invenção do “ser negro”**: um percurso das ideias que naturalizam a inferioridade dos negros. São Paulo: Educ/Fapesp; Rio de Janeiro: Pallas, 2002.

SANTOS, S. A. dos *et al.* Ações afirmativas: polêmicas e possibilidades sobre igualdade racial e o papel do estado. *Revista Estudos Feministas*.v.16. n.3, p. 913-929, Set-Dez. 2008.

SAUNDERS, M., L. P., THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 4th Ed. London: Prentice Hall, 2007.

Saunders, M., Lewis, Philip., THORNHILL, A. Research methods. **Business Students 8th edition**. Pearson Education Limited, England, 2019.

SCHWARCZ, L. M. Quase pretos, quase brancos. *Pesquisa FAPESP*, São Paulo, n. 134, p. 11-15, abril, 2007. Disponível em: <http://revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/uploads/2007/04/10-15-schwarcs-134.pdf>.

SILVERIO, V. R. Ação afirmativa e o combate ao racismo institucional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 117, p. 219-246, 2002.

TEIXEIRA, Anísio. Educação não é privilégio. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Brasília, v.70, n.166, 1989. P.435-462.

TESINI, B. L. **Coronavírus e Síndromes respiratórias agudas** (COVID-19, MERS e SARS). University of Rochester School of Medicine and Dentistry, 2020. Disponível em <<https://www.msmanuals.com/pt/casa/infec%C3%A7%C3%B5es/v%C3%ADrus-respirat%C3%B3rios/coronav%C3%ADrus-e-s%C3%ADndromes-respirat%C3%B3rias-agudas-covid-19,-mers-e-sars>> Acesso em: 20/06/2020.

ZAHND, W.E. (2020), The COVID-19 Pandemic Illuminates Persistent and Emerging Disparities among Rural Black Populations. *The Journal of Rural Health*. Accepted Author Manuscript. doi:10.1111/jrh.12460.

# CAPÍTULO 17

DOI 10.51360/zh420212-3-p-230-238

Metodologias ativas no ensino de administração  
estratégica: gamificação

**Autores:**

Lucas Copacheski Hampf

Giovanni Napoli

Gislaine Martinelli Baniski



## METODOLOGIAS ATIVAS NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: GAMIFICAÇÃO

Lucas Copacheski Hampf <sup>1</sup>

Giovanni Napoli <sup>2</sup>

Gislaine Martinelli Baniski <sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é demonstrar como os jogos eletrônicos (games) estão contribuindo para a formação de competências de pensamento estratégico. O estudo é parte do programa de iniciação científica e foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica enfatizando a gamificação no ensino ativo da administração estratégica. Foi realizada uma pesquisa qualitativa adotando-se entrevistas com gamers como meio de coleta de dados. Estes dados foram analisados confrontando-se com a teoria pesquisada, desenvolvendo-se uma comparação entre etapas do jogo e conceitos possíveis de serem aprendidos. O estudo demonstra as competências que podem ser desenvolvidas pelos jogos e sugere que a aproximação e analogia com games de interesse dos estudantes pode ser uma metodologia eficaz no aprendizado de Estratégia.

**Palavras-chave:** Gamificação. Metodologias ativas. Estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, ficou cada vez mais fácil o acesso a novos tipos de equipamentos eletrônicos (*tablets, smartphones, videogames*), pelos mais variados públicos. A ampla disponibilidade destes dispositivos em ambiente escolar se tornou inevitável, assim, estudos procuraram verificar se o uso com finalidade pedagógica destas funcionalidades seria viável, promovendo um maior incentivo aos alunos e contribuindo para melhorar a dinâmica de ensino.

Entende-se que ampliar a atratividade dos conteúdos pode favorecer a assimilação dos elementos essenciais do ensino da estratégia, adotando-se analogias presentes em games que espontaneamente são adotados pelos estudantes.

Os estudantes já desenvolvem intuitivamente estratégias para obterem êxito em suas vitórias nos games, assim como, em conceitos relacionados à temáticas de ementas do ensino de estratégia percebe-se estratégias para obter vitória frente à dinâmicas da concorrência, disputas setoriais ou mesmo conquista de mercados.

Buscou-se então, provocar a atratividade dos jogos fazendo-se associações à temas de estratégia, pontuando-se momentos onde temas conjugam-se.

Para atingir o objetivo de compreender de que forma jogos populares entre estudantes podem ser associados a formação de raciocínio estratégico e, por consequência, utilizados de modo complementar no ensino da Estratégia, ocorrendo assim o uso como metodologias ativas no aprendizado.

<sup>1</sup> Graduando em Administração, Programa de Iniciação científica UEPG, lucas\_hampf@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Administração, giovanni.napoli@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Administração, orientadora Iniciação científica UEPG, gmbaniski@uepg.br

## 2 METODOLOGIAS ATIVAS

Os métodos tradicionais de ensino, que privilegiam a transmissão de informações realizada exclusivamente pelos professores, faziam sentido quando o acesso à informação era difícil. Com a Internet e a disponibilização aberta e abundante de materiais e facilidade para realização de curso *on line*, percebeu-se que as pessoas podem aprender em qualquer lugar, a qualquer hora e com muitas pessoas diferentes (ALMEIDA e VALENTE, 2012), caracterizando-se desta forma a necessidade de as aulas tradicionais tornarem-se mais atrativas.

Ficou evidente que as metodologias e didáticas de ensino precisam acompanhar os objetivos pretendidos e tornarem-se mais dinâmicas, uma vez que não tem somente o objetivo de repassar conteúdos, já que este está mais facilmente disponível e resgatável.

Uma vez que se pretende que os alunos sejam proativos, é preciso adotar metodologias em que os alunos se envolvam em atividades cada vez mais complexas, em que tenham que tomar decisões e avaliar os resultados, com apoio de materiais relevantes. De acordo com Morán (2015), se queremos que sejam criativos, eles precisam experimentar inúmeras novas possibilidades de mostrar sua iniciativa.

Portanto, a carência de se conhecer e aplicar metodologias mais dinâmicas de ensino se torna evidente, uma vez que se pretende aumentar a participação e o interesse do aluno.

Um método que tem se destacado cada vez mais por sua flexibilidade e dinamismo, é a metodologia ativa de ensino. Bastos (2006) apresenta uma conceituação de Metodologias Ativas como “processos interativos de conhecimento, análise, estudos, pesquisas e decisões individuais ou coletivas, com a finalidade de encontrar soluções para um problema”.

Para Bacich e Moran (2018), metodologias ativas de ensino se caracteriza pela inter-relação entre educação, cultura, sociedade, política e escola, sendo desenvolvida por métodos ativos e criativos, centrados na atividade do aluno com a intenção de propiciar a aprendizagem. Ou seja, um conjunto de processos de aprendizado utilizados para atingir um objetivo.

Portanto, independentemente do método ou da estratégia usada para promover a aprendizagem ativa, é essencial que o aluno faça uso de suas funções mentais de pensar, raciocinar, observar, refletir, entender, combinar, dentre outras que, em conjunto, formam a inteligência, segundo a concepção de Pecotche (2011).

### 2.1 GAMIFICAÇÃO

Visto que a cibercultura está cada vez mais presente no ambiente de ensino, como um método ativo muito atrativo pode-se destacar a Gamificação. Comumente, o termo (gamificação) é entendido como a utilização das técnicas e táticas de jogos para engajar e motivar. Pode ser definida de forma mais consistente como uma estratégia apoiada na aplicação de elementos de jogos para atividades sem vencedores necessariamente, para engajar pessoas, motivar ações, promover a aprendizagem e resolver problemas (KAPP, 2012 *apud* FARDO, 2013).

Segundo Espíndola (2014), a gamificação é o uso da mecânica e dinâmica de jogo para envolver as pessoas, resolver problemas e melhorar a aprendizagem, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto dos jogos. Trazendo para o ensino superior, a gamificação é basicamente, usar ideias e mecanismos de jogos para incentivar o aluno a fazer alguma atividade, a aprender uma matéria nova e participar cada vez mais das aulas.

Conforme Fardo (2013, p. 63): “A gamificação pode promover a aprendizagem porque muitos de seus elementos são baseados em técnicas que os designers instrucionais e professores vêm usando há muito tempo”.

Características como distribuir pontuações para atividades, apresentar feedback e encorajar a colaboração em projetos são as metas de muitos planos pedagógicos. A diferença é que a gamificação provê uma camada mais explícita de interesse e um método para costurar esses elementos de forma a alcançar a similaridade com os games, o que resulta em uma linguagem a qual os indivíduos, inseridos na cultura digital, estão mais acostumados e, como resultado conseguem alcançar essas metas de forma aparentemente mais eficiente e agradável (FARDO, 2013).

Para Alves (2009) o raciocínio lógico, a criatividade, a atenção, a capacidade de solucionar problemas, a visão estratégica e, principalmente, o desejo de vencer são elementos que podem ser desenvolvidos na interação com os jogos. A possibilidade de vivenciar situações de conflito que exigem tomada de decisões se constitui em uma estratégia metodológica que pode contribuir para a formação profissional dos estudantes dos diferentes níveis de ensino.

De acordo com Franco *et al.* (2015), os jogos nos processos educacionais devem ser promovidos com o devido planejamento, a fim de motivar o aluno. É a motivação que instiga uma pessoa a realizar determinada atividade, por isso é fundamental conhecer o que motiva os alunos.

## 2.2 JOGOS DIGITAIS

Um ambiente que tem envolvido muito os jovens e adultos é o de Jogos digitais ou eletrônicos. De acordo com Schuytema (2008), um jogo eletrônico é uma atividade lúdica formada por ações e decisões que resultam numa condição final. Tais ações e decisões são limitadas por um conjunto de regras e por um universo, que no contexto dos jogos digitais, são regidos por um programa de computador.

Nos jogos eletrônicos, existe o constante exercício de resolução de um problema. Seja, para passar de uma fase, ou derrotar um inimigo, para conquistar seu objetivo você deve “passar por cima” de algum problema.

E isso pode desenvolver as habilidades cognitivas do jogador. Conforme explica Bittencourt e Giraffa (2003), a característica principal destes jogos está no desenvolvimento de uma série de habilidades cognitivas no jogador. Parte-se da utilização de habilidades mais simples (relacionadas com o conhecimento dos elementos do jogo), até raciocínios mais elaborados de avaliação e tomada de decisão.

Portanto a utilização de jogos digitais pode ser tornar um poderoso mecanismo para envolver alunos de idade universitária e adultos. Uma vez que no mercado de games esta faixa etária está cada vez mais consolidada.

Isto pode ser verificado conforme a 7ª edição da Pesquisa Game Brasil (2020), 74,3 % dos brasileiros dizem jogar jogos eletrônicos. Adultos com faixa etária entre 25 e 34 anos representam 33,6% dos brasileiros que jogam jogos eletrônicos. Em seguida vem jovens de 16 a 24 anos, representando 32,5% (MANUAL DOS GAMES, 2020). Grande número de estudantes universitários está, portanto, na faixa etária que afirma viver esta ambiente de game, quer seja em curtos períodos de lazer, até mesmo em ocorrências diárias, sendo comportamento rotineiro, jogar, em especial, jogos coletivos.

Os jogos eletrônicos têm conquistado espaço cada vez maior em eventos universitários, tanto em competições, como na própria sala de aula. Como no estudo de Medeiros *et al.* (2016) onde a gamificação em disciplinas de História mostrou-se eficiente para atingimento dos objetivos.

Além do uso em momentos de lazer e entretenimento, os jogos estão se tornando comuns no ambiente universitário. Agremiações estudantis promovem competições envolvendo, além de jogos tradicionais como futebol, voleibol, dentre outros, jogos eletrônicos fazem parte destas programações.

Dentre competições universitárias onde os jogos eletrônicos conquistaram espaço, tem-se os Jogos Inter Atléticas (JOIA) 2020, realizado na cidade de Ponta Grossa-PR, onde destacam-se alguns games:

- **Counter-Strike: Global Offensive - CS GO:** Jogo *online* de ação em primeira pessoa, onde duas equipes enfrentam-se e o objetivo principal é eliminar todos os adversários do jogo.
- **FIFA:** os confrontos são individuais e simulam uma partida de futebol.
- **League of Legends - LOL:** é um estilo chamado de *Multiplayer Online Battle Arena* - MOBA, onde duas equipes de cinco jogadores cada, traçam uma estratégia e jogam em cima dessa estratégia, contra outra equipe com o mesmo número de jogadores. O objetivo principal é a derrota do número de componentes adversários, ou seja, “zerar as vidas da equipe inimiga”.

### 2.3 LEAGUE OF LEGENDS - LOL

Um jogo eletrônico que se popularizou entre os jovens, e tem feito parte de competições estudantis, é o *League of Legends* – LOL, no estilo batalha multijogador.

*League of Legends* é um jogo de estratégia que em que duas equipes de cinco participantes, se enfrentam para destruir a base uma da outra. O “Nexus” é o coração da base da equipe inimiga. O jogador vence a partida quando destrói o “Nexus” da equipe adversária. Existem rotas para alcançar a base inimiga, e nestas rotas, estruturas chamadas de inibidores, servem para frear o avanço da equipe adversária. Há cinco posições que integram a composição da equipe recomendada para o jogo. Cada rota combina melhor com certos tipos de Campeões (personagens) e funções, portanto é necessário estudar qual rota irá escolher.

Pela descrição do jogo, é possível observar alguns elementos da administração estratégica, como por exemplo a análise ambiental.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo desta pesquisa, que faz parte do programa de Iniciação Científica de uma universidade estadual, foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica, destacando os principais autores que utilizam a gamificação como um método ativo de ensino.

Para verificar qual o jogo eletrônico que era mais popular entre o público universitário foi realizado uma entrevista com estudantes que representavam a instituição em eventos externos. Pretende-se entender quais eram os principais jogos eletrônicos adotados nestes eventos e, após verificar o principal deles, tentar apreender qual o aprendizado que poderia ser associado aos temas relacionados à gestão estratégica.

Como forma de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista, adotado o *Google Docs* e foi aplicado a gamers do principal jogo de estratégia citado pelos estudantes: o *League of Legends* (LOL).

A entrevista foi realizada com doze jogadores de LOL, com idades entre 16 e 26 anos. O roteiro foi elaborado em forma de perguntas objetivas e uma subjetiva no final da entrevista. As perguntas objetivas tinham como resposta SIM e NÃO. A pergunta final, subjetiva, teve um espaço de resposta aberta para o entrevistado descrever sua estratégia na hora de jogar.

O critério para seleção dos entrevistados foi por acessibilidade e indicação dos jogadores que representavam sua universidade em competições.

A entrevista continha nove campos de pergunta e resposta, incluindo nome e idade. As perguntas foram elaboradas da seguinte maneira:

- 1) Nome
- 2) Idade
- 3) Escolaridade
- 4) Costuma jogar jogos eletrônicos?
- 5) É familiarizado/conhece/joga LOL?
- 6) Antes de tomar uma decisão no jogo, você pensa na estratégia que irá adotar?
- 7) Para conquistar seu objetivo, você analisa o adversário? Seus pontos fortes e fracos?
- 8) Quanto ao ambiente de jogo, você analisa qual é o melhor local para tomar uma decisão?
- 9) Cite uma estratégia que pode ser utilizada para conquistar a vitória.

Após a coleta dos dados, os resultados foram analisados e confrontados com a percepção de um jogador escolhido por cursar a disciplina de Administração Estratégica.

A finalidade era alinhar a percepção do entrevistado conhecedor de conceitos de estratégia com os resultados dos respondentes, fazendo ligações entre a teoria e a aplicação dos conceitos em ambiente de jogo.

Os dados contendo as respostas dos jogadores foram tabulados, as estratégias afirmadas por eles como as mais adotadas foram comparadas com tópicos trabalhados na disciplina de Administração Estratégica, buscando-se verificar coincidências ou discordâncias.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na seção de identificação dos entrevistados verificou-se o Nome (pergunta 1), 12 gamers preencheram seus nomes: Giovanni, João Pedro, Gustavo, Vicente, Eduardo, Vitor, Gustavo D., Marcus, Eduardo B., Marina, Conrado, André.

Os doze entrevistados preencheram suas idades (pergunta número 2), sendo a idade mínima 15 anos e máxima 26. As respostas e suas respectivas porcentagens foram:

- 15 anos: 1 resposta (8,3%);
- 17 anos: 1 resposta (8,3%);
- 18 anos: 2 respostas (16,7%);
- 19 anos: 1 resposta (8,3%);

- 20 anos: 1 resposta (8,3%);
- 21 anos: 1 resposta (8,3%);
- 23 anos: 4 respostas (33,3%);
- 26 anos: 1 resposta (8,3%).

Quanto à escolaridade (pergunta 3), doze respostas também, e 66,7% marcaram como Ensino Superior Incompleto, ou seja, oito entrevistados são acadêmicos do Ensino Superior. Alunos do Ensino Médio, duas pessoas responderam Ensino médio Completo (16,7%) e 1 pessoa anotou Ensino Médio Incompleto (8,3%). E tivemos apenas um entrevistado que anotou Ensino Superior Completo (8,3%).

A pergunta número 4, “Costuma Jogar jogos eletrônicos?”, obtivemos 100% das respostas anotadas como “Sim”, comprovando que todos os entrevistados costumam jogar.

A pergunta 5, também obteve 100% das respostas anotadas como “Sim”, ou seja, todos os entrevistados conhecem e praticam o *League of Legends*.

A sexta pergunta da entrevista, foi relacionado a tomada de decisão, se os gamers pensam na estratégia que irão adotar antes de iniciar uma jogada. Os resultados sinalizaram 11 entrevistados responderam como “Sim” (91,7%), que pensam na estratégia, e somente 1 respondeu que “Não” (8,3%).

A pergunta número 7, relacionado à análise do adversário, se os gamers verificam seus pontos fortes e fracos. Os resultados foram semelhantes da pergunta anterior, tendo 11 entrevistados que colocaram a resposta “Sim” (91,7%), e somente 1 respondeu que “Não” (8,3%).

Oitava pergunta, sobre o ambiente de jogo, se realmente os jogadores analisam o melhor local para tomar a decisão. Novamente, tivemos como resposta, 11 anotaram “Sim” (91,7%) e 1 respondeu como “Não” (8,3%).

A última pergunta era mais complexa, foi deixado um espaço livre para os entrevistados responderem a melhor estratégia para conquistar a vitória. Ocorreu apenas 11 respostas, e foi feito um filtro para eliminar as respostas incompletas ou não relacionadas com as perguntas. E assim chegamos a cinco respostas:

- “*Split push*”: Essa estratégia baseia-se no combate 1 contra 1, quando um personagem da equipe é bom nesse fundamento e acaba se separando do restante (*Split*) e empurra a equipe para a vitória (*push*).
- “*Team Fights*”: Quando a equipe escolhe somente personagens que são bons em trabalhar em grupo. Não permitindo que a equipe inimiga se una para “segurar” a vitória.
- “Não *feedar* o time inimigo”: *Feedar* vem do termo alimentar, onde sua equipe deve evitar eliminações para não fortalecer a equipe adversária.
- “Funilamento”: É escolher um personagem que se destaca mais que os outros, e dar toda a assistência que ele precisa para buscar a vitória.
- Utilizar o que possui de melhor para planejar a melhor estratégia de vitória, pensando na partida inteira (começo, meio e fim).

Para facilitar a compreensão dos momentos do jogo em que os entrevistados afirmavam usar estratégias para alcançar a vitória e tópicos da disciplina de Administração Estratégica foi elaborada uma tabela associando os dois momentos.

A tabela 1 resume estratégias como *Split Push* onde o jogador se separa de outros com o objetivo de empurrar a equipe para a vitória. Os estudantes que jogavam este game e haviam cursado



a disciplina de estratégia fizeram associações de conteúdos que poderiam ser ligados à determinado momento do jogo, bem como outros momentos e estratégias adotadas.

Para facilitar a lembrança de tópicos da disciplina, foi consultado o programa da disciplina, observando-se os temas e os momentos do jogo, desta forma, uma vez que um docente pretenda estimular um determinado conteúdo, pode citar o “momento” do jogo que ilustra este conceito escolhido.

Ou seja, o game atuaria como analogia que favoreceria a compreensão de conceito e, podendo gerar maior memorização.

**TABELA 1** – Comparação entre momento do jogo e conteúdo de estratégia envolvido

MOMENTO DO JOGO LOL UTILIZADO	CONTEÚDO DE ESTRATÉGIA ENVOLVIDO
Split Push	Posicionamento estratégico, estratégias de guerrilha, matriz produto-mercado.
Team Fights	Análise ambiental, análise de ameaças do oponente.
Feed the Enemy	Análise ambiental, cooperação, defesa de equipe, defesa de flancos.
Funilamento	Matriz produto-mercado, estratégias de produto estrela, posicionamento estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela acima foi proposta pelos pesquisadores como guia de momentos do jogo LOL e tópicos relacionados ao ensino de Estratégia, servindo como metodologia ativa para gerar mais adesão e engajamento dos estudantes. Ao início de uma aula, podem ser verificados os alunos que jogam, quais seus relatos e emoções enquanto jogam, como percebem as estratégias para conquistar a vitória. Após, os conteúdos podem então ser mais facilmente trabalhados, uma vez que foi atingida a atenção dos alunos e as realizadas destes foi trazida para a prática de sala de aula.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino de administração estratégica baseado em gamificação, principalmente no quesito de games de estratégia, se mostra bastante promissor, uma vez que os estudantes já estão utilizando os games em suas vidas cotidianas, gerar esta associação pode ser um facilitador da memorização e atrativo para aprofundar na teoria em sala de aula.

O conteúdo relacionado à análise ambiental, pensamento estratégico, competência e mercado competitivo podem ser ilustrados com situações vivenciadas nos games, sendo atrativos para gerar engajamento para as aulas e fixação do conteúdo, caracterizando-se como uma metodologia inovadora.

Fica evidente o uso dos princípios de análise ambiental, focada em busca por pontos fortes e fracos do jogador confrontados a oportunidades e ameaças do oponente (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Se considerados os princípios centrais do pensamento estratégico, Mintzberg (2010) destaca que a estratégia concentra o esforço, promovendo coordenação de atividades.

Nota-se então que o jogo LOL favoreceu a percepção de esforço concentrado como estratégia central para alcançar a vitória.

Finalizando, recomenda-se a aplicação de jogos eletrônicos como forma de se fazer analogias com cenários competitivos, ambiente de cooperação, posicionamento estratégico em disciplinas relacionadas à negócios, como administração e gestão.

Indica-se como estudos futuros o detalhamento do uso do LOL em sala de aula e a ligação com teorias específicas de estudo como teoria do Oceano Azul, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. Integração de currículo e tecnologias: a emergência de web currículo. Anais do XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

ALMEIDA, M. E. B., VALENTE, J. A. (2012). **Integração currículo e tecnologias e a produção de narrativas digitais**. Currículo Sem Fronteiras, 12(3), 57-82. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol12iss3articles/almeida-valente.pdf>.

ALVES, L. Estratégia de jogos na EAD. En: F. LITTO, M. FORMIGA (eds). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. Pág. 141-146, 2009.

BACICH, L. E MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: Uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BASTOS, C. C. **Metodologias ativas**. 2006. Disponível em: <http://educacaoemedicina.blogspot.com.br/2006/02/metodologias-ativas.html>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BITTENCOURT, J.R. e GIRAFFA, L.M. Role-Playing Games, 2003. Educação e Jogos Computadorizados na Cibercultura. In: **I Simpósio de RPG em Educação**. CCEAD/PUC, Rio de Janeiro: 2003.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

ESPÍNDOLA, R. **O Que É a Gamificação e Como Ela Funciona?** 2014. Disponível em: <https://www.edools.com/o-que-e-gamificacao/>. Acesso em: 24 nov. 2020

FARDO, M. L. **A Gamificação como Estratégia Pedagógica: Estudo de Elementos dos Games Aplicados em Processos de Ensino e Aprendizagem**. Dissertação mestrado Acadêmico em Educação. Universidade de Caxias do Sul: 2013.

FRANCO, P. M., FERREIRA R. K. R., BATISTA, S. C. F. B. **Gamificação na Educação: Considerações Sobre o Uso Pedagógico de Estratégias de Games**. Instituto Federal Fluminense Campus Campos-Centro, Congresso Integrado de Tecnologia da Informação, 2015.

MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORÁN, José. **Mudando a educação com Metodologias ativas**. Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: Aproximações Jovens. Vol. I, Ponta Grossa, p. 15-33, 2015.

PECOTCHE, C. B. G. **Logosofia: ciência e método**. São Paulo: Ed. Logosófica, 2011.

SCHUYTEMA, P. **Design de games: uma abordagem prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 447 p.

# CAPÍTULO 18

DOI 10.51360/zh420212-3-p-239-250

A atual conjuntura do empregado doméstico diante  
da legislação previdenciária

**Autores:**

Guilherme da Silva Bueno

Patrícia Machado Pereira Giardini

## A ATUAL CONJUNTURA DO EMPREGADO DOMÉSTICO DIANTE DA LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Guilherme da Silva Bueno <sup>1</sup>  
Patrícia Machado Pereira Giardini <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo descreve brevemente a evolução do trabalho doméstico no Brasil, desde o período escravocrata até os dias atuais, enfatizando o preconceito e discriminação herdados pelos empregados domésticos, antigamente tratados como propriedades dos senhores e elementos de riqueza dos mesmos, bem como, a regulamentação do trabalho doméstico como profissão, somente em 1916. Posteriormente, apresenta-se o empregado doméstico enquadrado na legislação previdenciária, utilizando-se das normas jurídicas que observaram a carência de direitos dos empregados domésticos e hoje buscam a efetivação de seus direitos, além da igualdade de tratamento do trabalho doméstico com as outras atividades laborativas presentes na sociedade. Ademais, são conceituados os direitos previdenciários em vigor no Brasil, os quais assistem aos empregados domésticos, bem como tratados, seus requisitos e base legal. A abordagem da pesquisa é qualitativa e do ponto de vista do objeto, ela será descritiva e bibliográfica, contendo análise de legislações, manuais jurídicos, documentos e artigos científicos.

**Palavras-chave:** Benefícios Previdenciários. Empregado Doméstico. Previdência Social.

### 1 INTRODUÇÃO

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que 6,24 milhões de brasileiros trabalhavam como domésticos em 2018 e que desde 2016, o número total de domésticos registrados no Regime Geral da Previdência Social (RGPS) caiu 11,2%, enquanto que o número de domésticos trabalhando sem carteira subiu 7,3%, demonstrando assim, que o Brasil atravessa uma fase de maior descumprimento da legislação, o que denota a precarização da categoria em comento.

O registro da atividade em carteira de trabalho é requisito obrigatório para que o empregado doméstico se enquadre nos termos da legislação previdenciária, daí a importância da formalidade.

O presente artigo tem como objetivo tratar dos direitos dos empregados domésticos, conquistado no decorrer do tempo, desde a escravidão até os dias de hoje, em especial com relação aos direitos previdenciários, evidenciando também, a conquista de direitos por esta classe de trabalhadores, que durante boa parte da história brasileira, foi vítima da escravidão, para muitos anos mais tarde, conquistar parcial igualdade de direitos perante outras classes trabalhadoras. A abordagem da pesquisa é qualitativa. Do ponto de vista do objeto, ela será descritiva e bibliográfica, contendo análise de legislações, manuais jurídicos, e artigos científicos.

<sup>1</sup> Bacharel em Direito pela UNISECAL. guigasbueno@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Direito Previdenciário pela Faculdade Arthur Thomas; Especialista em Direito Material e Processual do Trabalho pela UEPG. pattympg@ig.com.br

Assim, este trabalho está dividido em três partes principais: a primeira trata do aspecto histórico dos empregados domésticos no Brasil, desde o período escravocrata até o projeto de Emenda Constitucional 72/2013, que ficou conhecido como “PEC das Domésticas” e dois depois, a promulgação da lei complementar 150/2015, que buscou efetivar a igualdade dos empregados domésticos em face dos demais, em paralelo com a legislação previdenciária, que dá o suporte da proteção social para da classe em estudo.

Na segunda parte, será apresentada a evolução da proteção desse trabalhador perante à legislação, até chegar no que se entende hoje por “empregado doméstico”. Também, haverá uma breve explanação sobre a Seguridade Social e de que forma a Previdência Social está inserida neste contexto.

Na última parte, tratar-se-ão dos benefícios previdenciários em espécie, enfatizando as particularidades de cada um quanto ao direito do empregado doméstico, se houver. Desse modo, a presente pesquisa visa estudar qual a evolução conquistada pelos trabalhadores domésticos desde a escravidão até os dias atuais.

## **2 DA ESCRAVIDÃO AO TRABALHO FORMAL**

A origem dos empregados domésticos está diretamente ligada ao período escravocrata ocorrido no Brasil entre os anos de 1500 a 1822, quando homens e mulheres, principalmente os negros recém colonizados pelos portugueses, serviam seus senhores na Casa Grande, a casa de seus donos. Durante anos, esta relação foi exploratória da força de trabalho. Os escravos moravam nas senzalas, contudo, trabalhavam na casa de seus senhores, onde passavam a maior parte do tempo.

Para a cultura do Brasil Colônia (CRUZ, 2012, p. 3) “a mulher negra nascera para ser mucama, ama de leite, cozinheira, arrumadeira, lavadeira, costureira dentre outros, possuindo para isso dotes inatos, ao contrário do branco que de igual forma nasceu para mandar, gerenciar e dominar”. Neste período, portanto, a cor da pele foi utilizada para distinguir classes dominantes e dominadas. O escravo era considerado propriedade do senhor e um dos elementos de expressão da sua riqueza: quanto mais escravos, mais rico era o proprietário.

De acordo com Santos (2010), com a mudança das Casas Grandes para os centros urbanos, as senzalas foram substituídas por pequenos quartos, no interior das casas, para que os escravos continuassem servindo as famílias, sem qualquer autonomia ou liberdade. Os escravos eram tratados como objetos.

Conforme conta Silva; Loreto e Bifano (2017), o processo legal de libertação dos escravos, já no período Brasil Império, foi gradual e teve início com a Lei Eusébio de Queirós de 1850, que proibiu que escravos africanos entrassem no Brasil. Em 1871, a Lei do Ventre Livre concedeu alforria às crianças nascidas das escravas a partir daquela data. A Lei dos Sexagenários de 1885, garantiu liberdade aos escravos que atingissem 60 anos, com algumas condições. Somente em 1888, pela Princesa Isabel, teve-se sancionada a Lei Áurea, que libertou os escravos, ainda com consequências históricas e sociais discriminatórias.

Bernardino-Costa (2007) ainda diz que, mesmo libertos, nenhum estímulo social foi proporcionado aos ex-escravos, que diante da falta de oportunidade e sem ter para onde ir, continuaram sujeitando-se aos seus antigos senhores, recebendo abrigo e comida, em troca de seus serviços. Não havia o pagamento de salário.

O código moral da época prescrevia que os patrões e patroas deveriam prover proteção, alimentação, moradia, roupas aos criados e às criadas, em contrapartida, estes deveriam oferecer obediência e fidelidade. Todavia, é nos espaços da casa e da rua, que proteção e obediência ganhavam seus contornos. A casa significava “um domínio seguro e estável”,

enquanto a rua significava um lugar suspeito e imprevisível (BERNARDINO-COSTA, 2007, p. 15).

Bentivoglio (2014) aduz que, o primeiro dispositivo legal que regulou normas para os trabalhadores domésticos no Brasil foi o Código de Posturas do Município de São Paulo de 1886, que estabeleceu disposições para os “criados” e as “amas de leite”. Segundo Maziero (2010) o código acima citado não tinha como objetivo resguardar as empregadas domésticas contra os abusos de seus patrões, mas sim de estabelecer mecanismos que garantissem o controle dessas trabalhadoras por seus empregadores.

No Brasil República, mesmo com a promulgação da primeira Constituição em 1891, não houve preocupação com a regulamentação dos empregados domésticos. O início da Revolução Industrial e o capitalismo eclodindo no Brasil promoveram direitos individuais, incluindo as mulheres, bem como um novo modelo de relacionamento entre homens e mulheres (ZAMBERLAM, 2001).

A mulher desde a sociedade patriarcal sempre foi submissa ao homem e associada à atividade reprodutiva, de cuidados da casa e dos filhos. Mas, foi nesse período, com a entrada da mulher no mercado de trabalho industrial, que surgiram os movimentos feministas, questionando os estereótipos sobre o papel feminino e abrindo novas oportunidades para as mesmas frente ao mercado de trabalho, educação e outros setores da sociedade (DA SILVA, LORETO e BIFANO, 2017, p. 16).

Da Silva; Loreto e Bifano (2017) relatam que somente no Código Civil (CC) de 1916 surgiram as primeiras normas aplicáveis aos empregadores domésticos, a partir do extinto artigo 1216 e seguintes. Posteriormente, de acordo com Chagas (2013), deu-se o Decreto nº 16.107/23, regulamentando a locação especificamente de serviços domésticos em prol dos interesses e necessidades destes trabalhadores. O direito a sindicalização, obtido com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1934, não alcançou o trabalho doméstico (SANTOS, 2010).

Em 11 de dezembro de 1972, a partir da aprovação da Lei 5.859, os empregados domésticos passaram a ter alguns tipos de prerrogativas, deixando de ser totalmente desprotegidos e adquirindo, assim, um pouco de cidadania, principalmente, o acesso aos seguintes direitos: benefícios e serviços da Previdência Social, férias anuais com o adicional de 1/3 a mais que o salário normal e carteira de trabalho. (DA SILVA, LORETO e BIFANO, 2017, p. 20).

Posteriormente, com o advento da Constituição Cidadã, vigente até os dias de hoje, grande parte dos direitos elencados no artigo 7º do referido texto legal, é aplicável aos empregados domésticos, por força do parágrafo único deste mesmo artigo (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). Vale destacar que a referida norma foi modificada pelo Projeto de Emenda à Constituição (PEC), que ficou conhecido como PEC das Domésticas (Emenda Constitucional 72/2013) e que tais mudanças foram propostas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) que já debatia há alguns anos sobre o trabalho doméstico e suas especificidades.

Apesar da aprovação da referida emenda, a mesma precisou de regulamentação para que funcionasse na prática. Para tanto, foi necessária a Lei Complementar 150/2015, que dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico e busca igualdade de tratamento entre os empregados domésticos e as outras classes de trabalhadores, dirimindo o preconceito e discriminação sofridos por esta classe até o presente.

### **3 A CONCEITUAÇÃO DO EMPREGADO DOMÉSTICO FRENTE A LEGISLAÇÃO EM GERAL E PREVIDENCIÁRIA**

Para conceituar o empregado doméstico na atualidade, é importante conhecer a evolução do termo no decorrer dos anos. O Código Civil (CC) de 1916, em seu artigo 1.216, dispunha sobre o



trabalho doméstico como sendo toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, contratado mediante retribuição (BRASIL, 1916).

Posteriormente, o Decreto-lei nº 3.078/41, no artigo 1º, considerou os empregados domésticos como “[...] todos aqueles, que, de qualquer profissão ou mister, mediante remuneração, prestem serviços em residências particulares ou a benefício destas” (BRASIL, 1941).

O artigo 1º da lei 5.859/72 considera empregado doméstico, aquele que presta serviços de natureza contínua e de finalidade não lucrativa à pessoa ou a família no âmbito residencial destas [...] (BRASIL, 1972).

Segundo o Ministério do Trabalho e da Previdência Social, considera-se empregado doméstico aquele(a) maior de 18 dezoito anos que presta serviços de natureza contínua (frequente, constante), subordinada, onerosa e pessoal e de finalidade não lucrativa à pessoa ou à família, no âmbito residencial destas, por mais de dois dias por semana (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015, p. 5).

Nas palavras de Delgado (2013, p. 317), “empregado doméstico é a pessoa física que presta, com pessoalidade, onerosidade e subordinadamente, serviços de natureza contínua e de finalidade não lucrativa à pessoa ou à família, em função do âmbito residencial destas”. Desta forma, as duas principais peculiaridades do empregado doméstico são, a inexistência de fins lucrativos na atividade que exerce para seu empregador e o fato de a atividade ser exercida apenas em âmbito residencial, para pessoas ou famílias.

O empregado doméstico é alcançado pela Lei Orgânica da Seguridade Social (LOPS), lei 8.213/91, caracterizando-o como segurado obrigatório da previdência social, nos termos do artigo 12, II, do supracitado dispositivo legal. Sua contribuição é mensal e calculada mediante a aplicação da correspondente alíquota sobre o seu salário-de-contribuição mensal, sendo que salário-de-contribuição é a remuneração registrada na Carteira de Trabalho e Previdência Social.

A Previdência Social, que está inserida no sistema da Seguridade Social prevista no artigo 194 da Constituição, possui legislação própria, conforme acima mencionado, cuja finalidade está prevista em seu artigo 1º: “[...] assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de serviço, encargos familiares e prisão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente”.

Nas alíneas do artigo 18 da LOPS, que dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social estão elencados os benefícios em espécie do RGPS, os quais aplicam-se aos empregados domésticos e serão abordados no próximo capítulo.

#### **4 AS PRESTAÇÕES PREVIDENCIÁRIAS CABÍVEIS AOS EMPREGADOS DOMÉSTICOS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS**

Este capítulo tem como objetivo evidenciar as prestações previdenciárias, lembrando a autonomia do Direito Previdenciário frente ao Direito do Trabalho, enfatizando tal questão, apenas para que tais direitos não sejam vistos como trabalhistas.

A propósito, segundo Kertzman (2015, p. 90) “há quem defenda que o Direito Previdenciário faz parte do Direito do Trabalho, entretanto este posicionamento é minoritário. A doutrina majoritária prega a autonomia didática do Direito Previdenciário, sendo este considerado ramo próprio de estudo.”.

Assim, conforme mencionado, a LOPS trata de todos os benefícios previdenciários, os quais serão abordados a seguir, ainda que de forma breve, nas modalidades aposentadorias, salários, auxílios e pensões. Importante ressaltar que os direitos aqui enumerados correspondem aos adquiridos até antes da Reforma Previdenciária de 2019.

## 4.1 APOSENTADORIAS

As aposentadorias expressas na legislação previdenciária são: aposentadoria por invalidez, aposentadoria por idade, aposentadoria por tempo de contribuição e aposentadoria especial, sendo todas abarcadas pela categoria dos empregados domésticos, desde que cumpridos seus requisitos.

### 4.1.1 Aposentadoria por invalidez

Nos termos do artigo 42 da LOPS, a aposentadoria por invalidez “será devida ao segurado, que, estando ou não em gozo do auxílio doença, for considerado incapaz e insusceptível de reabilitação para o exercício de atividade que lhe garanta a subsistência, e ser-lhe-á paga enquanto permanecer nesta condição”.

Para Vianna (2010, p. 473) a invalidez é o risco social desta aposentadoria. Analisa-se a necessidade de subsistência *versus* a impossibilidade laboral para que o benefício seja concedido.

A impossibilidade laboral, conforme Kertzman (2015, p. 376), “dependerá da verificação da condição de incapacidade, mediante exame médico-pericial a cargo da Previdência Social, podendo o segurado, às suas expensas, fazer-se acompanhar de médico de sua confiança”.

[...] a Súmula 53 da TNU dispõe que “não há direito a auxílio-doença ou a aposentadoria por invalidez quando a incapacidade para o trabalho é preexistente ao reingresso do segurado no Regime Geral de Previdência Social”. Assim, se o segurado perdeu sua qualidade, ficando incapaz para o trabalho durante este período, mesmo que retome as contribuições à previdência social, não fará jus aos benefícios por incapacidade (KERTZMAN, 2015).

Nos casos em que o segurado se filiar ao RGPS já portando doença ou lesão que o incapacite, não fará jus a aposentadoria por invalidez, exceto se a lesão ou doença agravar a incapacidade, conforme mencionado acima.

### 4.1.2 Aposentadoria por idade

A aposentadoria por idade, conforme o artigo 48 da LOPS, será devida ao segurado que, cumprida a carência exigida, completar 65 anos de idade, se homem, e 60 anos de idade, se mulher. Para a concessão deste benefício são necessárias 180 contribuições mensais, a título de carência. Portanto, a aposentadoria por idade necessita de dois requisitos: a idade mínima e o cumprimento da carência.

O artigo 201, I, da Constituição Federal elegeu a idade avançada como um dos riscos sociais cobertos pela previdência social. Esse risco social implica uma determinada necessidade social: a perda ou a diminuição da capacidade laboral. Exatamente essa necessidade social será protegida pelo benefício em estudo (ARAGONÉS VIANNA, 2010, p. 484).

Diferentemente da aposentadoria por invalidez, a aposentadoria por idade não possui nenhuma causa de suspensão, desde que cumpridos seus requisitos. A cessação do benefício ocorre com a morte do segurado.

#### 4.1.3 Aposentadoria por tempo de contribuição

Inserida na CF pela Emenda Constitucional 20/98, a aposentadoria por tempo de contribuição é a espécie de aposentadoria que autoriza o segurado homem com 35 anos de contribuição e a segurada mulher com 30 anos de contribuição, o pleito pela aposentadoria, independentemente de idade mínima, nos termos do artigo 52 da LOPS.

Para Kertzman (2015, p. 387) parte da doutrina especializada critica a aposentadoria por tempo de contribuição, ao passo que o tempo de contribuição não corresponde a qualquer risco social que deva ser coberto pela previdência, tampouco pressupõe que o fato de o segurado ter feito determinadas contribuições signifique que sua capacidade laborativa findou-se.

Tormentosa é a discussão sobre a necessidade social protegida pela aposentadoria por tempo de contribuição. Veja-se que a aposentadoria por tempo de contribuição não está prevista entre os eventos tipificados no artigo 201, I, da Constituição Federal: doença, invalidez, morte e idade avançada. Este último risco social é objeto da aposentadoria por idade. Essa realidade levou Eduardo Rocha Dias e José Leandro Monteiro de Macêdo a afirmarem que “o tempo de contribuição, na verdade, não se constitui verdadeira contingência social, visto que, por si só, não diminui nem elimina a capacidade de autossustento do segurado (ARAGONÉS VIANNA, 2010, p. 489).

Tanto na aposentadoria por idade, como na aposentadoria por tempo de contribuição, há a exigência de no mínimo cento e oitenta contribuições mensais do segurado.

#### 4.1.4 Aposentadoria Especial

No artigo 57 da LOPS está regulada a aposentadoria especial, destinada ao segurado que trabalhou sujeito a agentes nocivos à saúde ou integridade física, acima dos limites estabelecidos em legislação própria, durante 15, 20 ou 25 anos, a depender do grau de lesividade.

Incumbe ao Poder Executivo definir a relação de agentes e atividades nocivas a serem enquadradas na aposentadoria especial, determinação trazida no artigo 58 da LOPS. Atualmente, é o Decreto nº 3.048/99, Anexo IV, que classifica os agentes nocivos e estabelece o tempo limite de exposição.

Importante destacar que durante esta pesquisa, não se encontrou notícias de concessão da aposentadoria especial para os empregados domésticos.

## 4.2 SALÁRIOS

A modalidade salários, regulados na legislação previdenciária são: salário-família e salário-maternidade, sendo todos abarcados pela categoria dos empregados domésticos, desde que cumpridos seus requisitos.

#### 4.2.1 Salário-família

O salário-família, conforme assevera Kertzman (2015) foi destinado ao segurado empregado doméstico a partir da regulamentação da “PEC das Domésticas” pela Lei Complementar 150/2015. Antes desta legislação, a categoria supracitada não podia auferir tal benefício.

Segundo o artigo 65 da LOPS, o salário família será devido mensalmente aos segurados empregados, inclusive o empregado doméstico, na proporção do respectivo número de filhos ou a estes equiparados. O parágrafo único do artigo 67 do mesmo dispositivo legal assegura aos empregados domésticos apenas a apresentação da certidão de nascimento dos filhos ou a estes equiparados para concessão do benefício, ao passo que para as demais categorias de trabalhadores, além da certidão de nascimento, se faz necessária a apresentação anual da carteira de vacinação do menor.

Os valores são reajustados anualmente através de portaria. Atualmente, é a Portaria nº 9 de 15/01/2019 que estabelece os valores do salário-família.

Na hipótese de pai e mãe segurados avulsos, segurados empregados ou segurados domésticos, ambos têm direito ao salário-família, ainda que laborem na mesma empresa. Havendo separação judicial, separação de fato ou divórcio dos pais, ou em caso de abandono ou perda do pátrio poder, o benefício será pago àquele que ficar incumbido do sustento do menor, ou a quem o juiz determinar.

#### 4.2.2 Salário Maternidade

O salário-maternidade é um benefício devido a qualquer segurada do INSS, inclusive a empregada doméstica, em decorrência do nascimento de um filho.

Tal benefício tem duração de 120, com pagamento iniciado 28 dias antes do parto terminando 91 dias após o nascimento, em concordância com a redação do artigo 71 da LOPS.

Em caso de aborto não criminoso, comprovado mediante atestado médico, a segurada terá direito ao **salário-maternidade correspondente a duas semanas** (art. 93, parágrafo 5º, RPS, aprovado pelo Decreto 3.048/99). Em caso de natimorto, comprovado por atestado de óbito, será garantido salário-maternidade por 120 dias (art. 343, parágrafo 5º, da IN 77/2015) (KERTZMAN, 2015, p. 415).

Para as seguradas empregadas domésticas, não há tempo de carência exigido por lei para concessão do benefício. O pagamento do salário-maternidade, no caso dos empregados domésticos, será feito pelo INSS (KERTZMAN, 2015).

### 4.3 AUXÍLIOS

A legislação previdenciária prevê o recebimento de três auxílios: auxílio-doença, auxílio-acidente e auxílio reclusão, sendo todos abarcados pela categoria dos empregados domésticos, desde que cumpridos seus requisitos.

#### 4.3.1 Auxílio-doença

O auxílio-doença é um benefício previsto no artigo 59 da LOPS, destinado ao segurado que ficar incapaz de exercer suas atividades laborativas costumeiras por mais de quinze dias consecutivos.

Importante destacar que, conforme o parágrafo único deste mesmo artigo, o benefício não será devido àquele segurado que filiar-se ao Regime Geral da Previdência Social já portando doença ou lesão que o incapacite de laborar, salvo se a doença se agravou em decorrência da atividade que o segurado labora.

O auxílio-doença poderá ser de dois tipos: auxílio-doença acidentário e auxílio-doença ordinário. O auxílio-doença ordinário é atribuído ao segurado que se tornou incapaz de laborar por motivos alheios à atividade laborativa que exerce. Já o auxílio-doença acidentário é devido quando o segurado se tornou incapaz no momento em que realizava suas atribuições (acidente de trabalho) ou doença ocupacional.

Para Kertzman (2015, p. 426) os empregados domésticos passaram a ter direito aos benefícios acidentários com a regulamentação da “PEC das Domésticas”. Cumpre destacar que o segurado recebedor do auxílio-doença poderá ser submetido a intervenções que viabilizem sua recuperação ou ainda, a tentativas de reinserção do segurado em outras atividades laborativas que ele possa exercer com êxito, sem que sua incapacidade o prejudique.

#### 4.3.2 Auxílio-acidente

Será beneficiário do auxílio-acidente o segurado, inclusive o empregado doméstico, que decorrente de acidente de qualquer natureza, restar-lhe sequela definitiva, que reduza sua capacidade para o trabalho que exercia ou que torne impossível exercê-lo novamente, de acordo com o artigo 86 da LOPS.

Kertzman, em seu manual, explica a diferença entre os auxílios doença e acidente. Afirma que o auxílio-acidente tem caráter indenizatório àquele segurado que se acidentou durante o trabalho, de modo a ter sua capacidade laborativa prejudicada em relação àquela atividade que habitualmente praticava, obrigando-o a exercer nova atividade. Ou seja, o segurado retorna ao trabalho remunerado, com isso tem seu auxílio-doença cessado, e sua nova remuneração mensal cumula-se com o auxílio-acidente.

#### 4.3.3 Auxílio Reclusão

Em conformidade com o artigo 80 da LOPS, recentemente alterado pela Lei 13.846/19, o auxílio reclusão será devido aos dependentes do segurado de baixa renda recolhido à prisão em regime fechado, que não receber remuneração da empresa nem estiver em gozo de auxílio-doença, de pensão por morte, de salário-maternidade, de aposentadoria ou de abono de permanência em serviço.

Em sua obra, João Ernesto Aragonés Vianna (2010, p. 542) contribui dizendo que:

O legislador constituinte originário houve por bem apontar a prisão do segurado como risco social a ser coberto pelo regime previdenciário. Note-se que a prisão decorre de ato próprio do segurado, o que pode levar a críticas, mas a verdade é que o benefício é dirigido aos dependentes do segurado, como já foi dito, e não a este. Assim, a prisão do segurado de baixa renda provoca uma necessidade social, exatamente a falta de condições de subsistência dos dependentes por incapacidade laboral do recluso, o que será coberto por este benefício previdenciário.

No mesmo dispositivo legal citado acima, o legislador instituiu a carência de 24 contribuições mensais para concessão do benefício, o que não acontecia antes da alteração, tornando este, um requisito pontual do auxílio reclusão.

#### 4.4 PENSÃO POR MORTE

A pensão por morte, disciplinada no artigo 74 e seguintes da LOPS, é um benefício previdenciário devido aos dependentes do segurado, no caso da morte deste, aposentado ou não.

Inexiste carência para a pensão por morte, portanto, o legislador definiu o prazo de duração do benefício aos cônjuges ou companheiros de acordo com a idade, e estabeleceu que o segurado falecido tenha feito no mínimo 18 contribuições mensais, de acordo com o parágrafo 5º do artigo 77 da LOPS.

A legislação mencionada acima estabeleceu ainda, que caso o segurado não tenha completado o mínimo de contribuições, o cônjuge ou companheiro não deixa de ser beneficiário, mas receberá a pensão por apenas 4 meses.

#### 4.5 SEGURO DESEMPREGO

Com base no artigo 6º-A da Lei 10.208/01, *in verbis* “o empregado doméstico que for dispensado sem justa causa fará jus ao benefício do seguro desemprego, de que trata a lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, no valor de um salário mínimo, por um período máximo de três meses, de forma contínua ou alternada.”. Sendo a lei nº 7.998/90 supracitada, a lei que regulou o seguro desemprego no Brasil.

Portanto, a dispensa sem justa causa é um dos requisitos para concessão do benefício. Além disso, faz-se necessário ao empregado doméstico apresentar declaração de que não está em gozo de outro benefício da Previdência Social de prestação continuada, exceto auxílio-acidente e pensão por morte. (Ministério da Economia, 2016).

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência dos aspectos analisados, percebe-se que, a evolução dos direitos dos empregados domésticos, ainda que lenta pois se passaram cerca de 416 anos para que o empregado doméstico fosse reconhecido como categoria de trabalho, foi significativa para a história desta classe de trabalhadores.

Inicialmente, enfrentaram preconceitos raciais, foram submetidos ao regime de escravidão, tratados como e considerados objetos, para ainda assim, após muita resistência, serem assistidos como detentores de direitos e deveres pela legislação brasileira.

Ao comparar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1943, que excluía os empregados domésticos de todos os preceitos resguardados pela lei, com a CLT de 2017, que abarca esta classe, entende-se que a legislação do empregado doméstico evoluiu em proteção, garantia de direitos e igualdade frente às outras classes de trabalhadores, embora este não tenha sido o foco do presente estudo.

Atenta-se para a importância de algumas legislações, como a PEC das Domésticas e a lei complementar 150/2015, que foram propulsoras do reconhecimento legal do empregado doméstico na época atual.



Para que o empregado doméstico seja assistido pelos benefícios previdenciários tratados acima, foi necessária a formalização da profissão, ou seja, que ele trabalhe com carteira assinada e desta forma, tornando-se contribuinte obrigatório frente ao RGPS.

Entende-se que tornou “caro” o empregado doméstico para os empregadores, o que vai de encontro aos dados do IBGE já trazidos acima, confirmando o aumento do número de trabalhadores domésticos, ainda que na informalidade, e a diminuição destes mesmos trabalhadores com carteira de trabalho assinada.

Em contrapartida, os empregados domésticos registrados em carteira possuem auxílios, salários, pensões, aposentadorias, como qualquer outra classe de trabalhadores, e ainda uma espécie de seguro desemprego própria, evidenciando ainda mais a preocupação do legislador com esta classe importante para o funcionamento da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDINO-COSTA, J. **Sindicato das trabalhadoras domésticas no Brasil: Teorias da descolonização e saberes subalternos**. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2007.
- BENTIVOGLIO, E. C S. A evolução da legislação do trabalho doméstico no Brasil. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 11, n. 11, p. 219-232, 2014.
- BÔAS, B. V. *et al.* **Empregado doméstico cai em 2018 com aperto no orçamento das famílias**. 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5671769/emprego-domestico-cai-em-2018-com-aperto-no-orcamento-das-familias>>. Acesso em: 21 maio 2019.
- BRASIL. **Portaria Interministerial nº 2998, 23 ago.** 2001. Gabinete do Ministro, Brasília, 2001.
- CHAGAS, S. O. Evolução do direito trabalhista do Empregado doméstico de 1916 a 2013 – PEC das domésticas. **Cadernos de Graduação – Ciências Humanas e Sociais**, v. 1, n. 17, p. 63-76, 2013.
- COELHO, L. A. T. *et al.* **Possibilidades e limites na aplicação da CLT aos domésticos após a Lei complementar 150 de 2015**. 2016.
- CONTEÚDO, Estadão. **Três anos depois de lei, 70% das domésticas estão na informalidade**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/tres-anos-depois-de-lei-70-das-domesticas-estao-na-informalidade/>>. Acesso em: 21 outubro 2019.
- COSTA, A. F. M. **Reflexos da lei complementar Nº 150/2015 nas empregadas domésticas**. 2016.
- DA CRUZ, J. C. O Trabalho doméstico ontem e hoje no Brasil: legislação, políticas públicas e desigualdade. **Anais do Seminário Nacional da Pós-Graduação em Ciências Sociais-UFES**, v. 1, n. 1, 2011.
- DA SILVA, D. F. *et al.* Ensaio da história do trabalho doméstico no Brasil: um trabalho invisível. **Cadernos de Direito**, v. 17, n. 32, p. 409-438, 2017.
- DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 12ª edição, São Paulo: LTr, 2013, 1504 p.
- DE MELO, M. C. *et al.* **Aspectos relevantes sobre a lei complementar nº 150/2015 dos empregados domésticos e a sua aplicabilidade**. TCC-Direito, 2018.
- ELIAS, J. **Número de domésticas bate recorde, mas é o menor com carteira desde 2012**. 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/02/08/empregada-domestica-recorde-sem-carteira-assinada.htm>>. Acesso em: 20 maio 2019.
- KERTZMAN, I. **Curso prático de direito previdenciário**. 13. ed. Salvador: Jus Podivm, 2015.

MAZIERO, L. G. S. **Direitos fundamentais e discriminação de gênero: a ausência de direitos e proteção ao trabalho doméstico.** 2010. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.

MYRRHA, L. J. D. *et al.* Características e heterogeneidade do emprego doméstico no Brasil. **Anais**, p. 1-21, 2019.

PEREIRA, B. P. De escravas a empregadas domésticas - A dimensão social e o “lugar” das mulheres negras no pós-abolição. **XXVI Simpósio Nacional de História ANPUH**, v. 50, 2011.

PERISSÉ, C. *et al.* Trabalho “de mulher”. **Revista Retratos a Revista do IBGE**. Rio de Janeiro, n. 17, jul. 2019.

SANTOS, J. K. C. **Quebrando as correntes invisíveis: Uma análise crítica do trabalho doméstico no Brasil**, 2010, 85s. Dissertação (Mestrado em Direito, Estado e Constituição) Universidade de Brasília Faculdade de Direito, Brasília-DF, 2010.

SOCIAL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Trabalhadores Domésticos: direitos e deveres.** 2015. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/manuais/cartilha-trabalhadores-domesticos-direitos-e-deveres>>. Acesso em: 23 maio 2019.

VIANNA, J. E. A. **Curso de direito previdenciário.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

# CAPÍTULO 19

DOI 10.51360/zh420212-3-p-251-263

O teletrabalho na contemporaneidade como uma das tendências de flexibilização da jornada nas empresas brasileiras

**Autor:**

Luiz Carlos Francisco Junior

# O TELETRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE COMO UMA DAS TENDÊNCIAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Luiz Carlos Francisco Junior <sup>1</sup>

## RESUMO

O presente trabalho está estruturado em cinco grandes etapas. Na primeira deles realiza-se uma contextualização do tema por meio de uma síntese acerca da gestão estratégica de recursos humanos, ressaltando algumas das principais perspectivas teóricas para compreender e/ou explicar a ação de gerir pessoas, denominada introdução. Logo após está estruturada a revisão de literatura, que dá sustentação para a exposição da problemática e objetivo de pesquisa descritos na introdução. Consolidada a revisão, são delineados os aspectos metodológicos que compõem a terceira etapa deste artigo e nela se retrata a trajetória de levantamento e coleta de dados, bem como os recursos utilizados no tratamento destes, que são apresentados e analisados na sequência. A partir dos resultados de pesquisa que integram a quarta etapa, algumas considerações finais são elaboradas com intuito de provocar reflexões sobre a trajetória que tem sido percorrida pela GERH (Gestão Estratégica de Recursos Humanos), em especial no que se refere à sua relação com flexibilidade no trabalho. Já na quinta e última etapa que trata das considerações finais, é possível encontrar os aspectos que se relacionam em concordância com os objetivos propostos e alcançados neste respectivo trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Recursos humanos. Teletrabalho. Flexibilização.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações do mundo interferem na dinâmica das organizações e, nesse contexto de globalização e de contínua mudança, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) torna-se fundamental. Legge (2005) aponta que essas mudanças impactam diretamente na forma de se gerenciar pessoas, tornando-se imprescindível que as práticas de gestão de pessoas estejam associadas às estratégias empresariais integrando os indivíduos aos objetivos e metas organizacionais.

Desenvolver essa postura estratégica consiste, para a autora, em defender que debates sobre gestão de recursos humanos no século XXI conceituem e estabeleçam as relações entre a gestão de recursos humanos e as estratégias de negócio e desempenho. Além disso, devem ser consideradas metas da gestão de recursos humanos ortodoxas, como as relacionadas ao trabalho produtivo, mas também metas de flexibilidade organizacional e, especialmente, de legitimidade social.

Wright e McMahan (1992), na mesma linha de raciocínio defendida por Legge (2005), também desenvolveram uma análise crítica sobre o tema. Os autores identificaram dois grupos de alternativas teóricas: um estratégico, com abordagens sobre teoria focada no comportamento dos trabalhadores, teoria dos sistemas e teoria do custo de agência e de transações, e outro não estratégico, com abordagens sobre modelo de dependência ou de poder dos recursos e o institucionalismo.

---

<sup>1</sup> Mestre em Bioética. IPOG, Brasil. luizconsultoriapsi@gmail.com

Numa outra perspectiva para retratar e explicar o que propõe a literatura que versa sobre gestão estratégica de recursos humanos, Martín-Alcázar, Romero-Fernandéz e Sánchez-Gardey (2005) colocam que GERH é o conjunto de práticas, políticas e estratégias pelas quais as empresas gerenciam o capital humano, o qual influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico.

Tais autores afirmam que modelos estratégicos de gestão de pessoas sofreram uma reorientação, não só deixando o conceito antigo de administração de pessoal para o mais moderno de recursos humanos, mas agregando maior complexidade com a incorporação de diferentes teorias estratégicas sociológicas, econômicas e organizacionais. Assim, a ideia tradicional de gestão de recursos humanos deixou de abranger um referencial mais operacional e funcional, sendo ampliada para um processo de gestão estratégica organizacional.

Essa forma de abordar a gestão de pessoas de modo estratégico é também estudada sob três perspectivas teóricas distintas: universalista, contingencial e configuracional (LEPAK; SHAW, 2008). Esta última aponta que uma determinada prática de recursos humanos tem pouca probabilidade de render benefícios substanciais para a organização a não ser que esteja combinada a outras práticas efetivas. Ou seja, para ser eficaz uma empresa deve apostar na elaboração de um sistema de RH que crie condições de alcançar a equidade horizontal, que se refere à consistência interna das políticas e práticas de recursos humanos, como também a vertical, ou seja, congruência deste sistema com os outros diversos aspectos da organização, como sua estratégia. Em outras palavras, busca-se o alinhamento interno e externo entre as práticas (DELERY; DOTY, 1996; LEPAK e SHAW, 2008).

Em contraposição a esse ponto de vista, Legge (2005) afirma que o modelo adequado de gestão estratégica de pessoas é contingencial - depende de fatores contingenciais e é sensível à cultura local. A GERH é um fenômeno pós-moderno com suas discussões baseadas na globalização e relacionadas ao capitalismo desorganizado, que traz como consequência uma vantagem competitiva em função da sustentabilidade e do desenho organizacional. Por trás de um profissional de recursos humanos é necessária uma retórica para dar sustentação e convencimento, facilitando, assim lidar com as contradições capitalistas - sendo que não se trata apenas de um tipo de capitalismo, mas diferentes tipos se amoldando ao que acontece no mundo, fazendo com que os gestores de RH também se diferenciem em função do tipo de capitalismo vigente.

Além disso, é levantado por Delery e Doty (1996) – que buscaram analisar o impacto de três principais modelos teóricos adotados nos estudos sobre GERH (universalista, contingencial e configuracional) – que o modelo universalista parte do pressuposto da existência de “melhores práticas” e que, ao adotá-las, as organizações terão melhores resultados que outras, independentemente do contexto. Já na perspectiva contingencial, defende-se que uma efetiva política de RH deve ser consistente.

Nessa perspectiva em que é considerado o capital humano também denominado de público interno, relatam os autores que foi a partir da década de 1990 que este começou a ser visto pelas organizações sob a perspectiva estratégica, momento em que cresceu o discurso do alinhamento entre as práticas da área de recursos humanos e a estratégia empresarial (DELERY e DOTY, 1996; ULRICH e BEATTY, 2001; LEPAK e SHAW, 2008; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009). Este alinhamento caracteriza-se por inúmeros desafios, denominados por Fischer e Albuquerque (2011) como temas emergentes para a gestão de RH. A ideia consiste no oferecimento, por parte das organizações, de respostas às tendências do mundo empresarial e às expectativas dos trabalhadores.

No referido contexto, as pesquisas de Fischer e Albuquerque (2011) apontaram quais são as principais tendências no campo de RH, a partir de entrevistas com acadêmicos, consultores e executivos brasileiros da área. O trabalho flexível foi citado como uma das prioridades dos entrevistados, no que tange a atuação da área de RH para os próximos cinco anos subsequentes à

pesquisa. Internacionalmente, de acordo com a pesquisa SHRM de 2011 nos EUA, foi possível constatar que, entre as práticas de recursos humanos empregadas pelos profissionais da área para responder às tendências de mercado de forma a recompensar de modo mais satisfatório os trabalhadores, a principal foi a utilização do trabalho flexível, estando também entre as principais tendências da sociedade citadas pelos profissionais de RH e como uma notória forma de retenção de talentos.

Considerando a importância da área de gestão estratégica de recursos humanos (GERH) acima descrita e ressaltada, o presente artigo busca aprofundar-se nesta temática analisando a relação entre as práticas de recursos humanos e flexibilidade do trabalho em empresas que compõem o grupo das Melhores Empresas para Você Trabalhar – MEPT.

Assim, tendo como base uma revisão bibliográfica sobre flexibilização, bem como suas implicações práticas, no presente trabalho propõe-se contribuir para verificar a disposição para solucionar o seguinte problema: as organizações brasileiras têm adotado práticas de RH voltadas à flexibilização da jornada de trabalho ou estão considerando a possibilidade do trabalho à distância, em especial o *home-office*? Para responder a essa questão estabeleceu-se como objetivo deste trabalho identificar e caracterizar o perfil das empresas brasileiras que adotam práticas de RH relacionadas à flexibilização da jornada de trabalho.

Em outras palavras, pretendeu-se verificar se as organizações brasileiras estariam concretamente adotando uma postura flexível com relação às suas jornadas de trabalho, além de analisar a ocorrência de práticas de recursos humanos relacionadas à flexibilização da sua jornada em empresas que compõem o grupo das Melhores Empresas, bem como averiguar se está entre as principais práticas de flexibilização das empresas brasileiras o teletrabalho realizado em casa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Desde o advento da globalização, a partir do final dos anos 1980, foi possível notar uma considerável modificação no cenário econômico mundial, com fluxos de comércio mais intensos, novos mercados e personagens no comando da situação, introdução de novas tecnologias de comunicação, entre outros aspectos.

Para Costa (2003), essas mudanças estruturais, que também se manifestaram na economia brasileira, em especial, com a abertura comercial promovida pelo governo Collor e ampliada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, tomaram em cheio o setor industrial. Essa experiência de adaptação competitiva ao mercado global permitiu que se iniciassem processos generalizados de reestruturação produtiva dentro das corporações.

O cenário exigiu das organizações uma adaptação ágil de suas estruturas operacionais e administrativas, fazendo com que elas redesenhassem os perfis requeridos de seus profissionais para atender às demandas atuais, tentando, assim, manter sua competitividade no mercado. Deste modo, observa-se que as corporações têm elevado seu nível de exigências com relação às competências individuais, esperando cada vez mais qualificações técnicas, emocionais e comportamentais.

Diante disso, esse novo ambiente competitivo tem esperado das empresas uma postura estratégica, que afeta não só os processos produtivos, mas também altera o processo de gestão de pessoas, levando a GRH a abordar novas perspectivas (COELHO e DELAGNELLO, 2003).

Além disso, as pessoas passaram a buscar cada vez mais trabalhar em companhias com ambientes que possam proporcionar-lhes melhor qualidade de vida, satisfação no que fazem e sólido desenvolvimento profissional. Atualmente, tornou-se um desafio para as organizações conseguir



conciliar a captação e retenção de profissionais competentes e proporcionar condições de trabalho atraentes de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Costa (2003), acompanhando todas essas transformações, uma mudança institucional interdependente, notadamente relacionada ao funcionamento do mercado de trabalho começou a se difundir entre as organizações: a flexibilização dos regimes de trabalho (jornadas, salários, mobilidade funcional etc.). Seguindo esta tendência refletida nas organizações, verifica-se também uma expressiva exigência para que a gestão de pessoas se comporte de modo flexível (COELHO e DELAGNELLO, 2003).

Para os autores supracitados, o potencial de flexibilidade estrutural acaba por ser favorecido pelo achatamento da estrutura hierárquica, pela adoção de redes organizacionais, pela administração de competências, pelo desenvolvimento de habilidades, por novas formas de recompensa, dentre outras características relacionadas com a gestão de pessoas nas empresas.

Em complementaridade, Legge (2005) afirma que uma estratégia que facilita a realização da flexibilização é o achatamento na hierarquia da organização por meio de *delaying* (eliminação de níveis intermédios da hierarquia da estrutura organizacional) com redução de acompanhamento, visto que as hierarquias se tornaram mais elaboradas a fim de prever as estruturas de carreira e recompensas. Camadas gerenciais supérfluas são disfuncionais deixando de agregar valor real para o trabalho de seus subordinados, retardando a transmissão de informações, o que dificulta a tomada de decisões e problemas na prestação de contas.

Para a mesma autora, é também necessário evitar a rigidez, pois isso pode contribuir para a realização de uma mudança organizacional planejada, bem como para torna-la adaptável às incertezas e pressões não previstas em todos os níveis de sua estrutura, devendo, portanto, procurar praticar a flexibilidade via estruturas orgânicas de descentralização e delegação do controle, por meio da concepção de novos desenhos do trabalho.

Porém, antes de dar prosseguimento ao aprofundamento das especificidades do tema deste trabalho, faz-se necessário oferecer uma definição de flexibilidade, como um ponto de referência para discussão posterior, especialmente porque o conceito tem sido usado de modo diferente em diferentes debates.

Assim sendo, flexibilidade refere-se ao mercado de trabalho e reestruturação de processos de trabalho, para maior versatilidade no design e maior capacidade de adaptação das novas tecnologias na produção. No modelo de empresa flexível, a flexibilidade é definida menos abstrata e em termos de três facetas: funcional, numérica e flexibilidade financeira. No presente artigo será adotado o conceito de flexibilidade funcional, o qual refere-se à capacidade de uma empresa para inserir funcionários entre atividades e tarefas para coincidir com mudanças de cargas de trabalho, métodos de produção ou tecnologia, estando muitas vezes associada à polivalência (LEGGE, 2005).

Com base nas propostas presentes nessa definição, cabe ressaltar que a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) há muito tempo vem sendo atualizada e adequada aos desafios e demandas de ajuste competitivo das empresas brasileiras: o banco de horas, a redução da jornada com redução de salários, o contrato de trabalho por tempo determinado são exemplos cabais da flexibilização do sistema (COSTA, 2003).

Outra profunda modificação experimentada na sociedade brasileira tendo em vista que é uma dentre tantas que se produz no mundo do trabalho, é o início da movimentação em direção a formas de trabalho flexível, entre as quais se insere o teletrabalho. Em comparação com o novo cenário mundial, no Brasil ele surge com maior expressão recentemente, passando a ocupar espaços na mídia, de modo geral, e nos ambientes universitários por meio da educação à distância. Todavia, são poucas as referências acadêmicas brasileiras ao assunto e, portanto, novos estudos se fazem necessários (FETZNER, 2001).

Para esta autora, o teletrabalho apresenta como ideia principal os elementos de transformação na localização do ambiente de trabalho tradicional e no uso de tecnologias de informação e comunicação. Inclui modalidades como o trabalho em casa, realizado por um empreendedor individual, empregado contratado de uma empresa ou como *freelancer*; o trabalho móvel, no qual são oferecidos serviços aos clientes diretamente, mediante o uso de tecnologias de informação ou comunicação e o trabalho em espaços remotos, como telecentros, que são instalações de escritório interligadas e mais próximas para aqueles que não querem trabalhar em casa e desejam evitar deslocamentos para o trabalho.

O teletrabalho e o trabalho em domicílio são formas que têm se desenvolvido ultimamente com o uso mais frequente de tecnologias de informação, apresentando uma realidade diferente do tradicional trabalho em casa (peças para empresas manufatureiras). Embora este tipo de trabalho ainda exista em vários países, uma nova forma de trabalho a partir de casa faz-se cada vez mais presente em quase todo o mundo. Enquanto não existem dados robustos e específicos sobre casos no Brasil, as informações sobre a Europa indicam que o teletrabalho vem desenvolvendo-se em todos os países (TREMBLAY, 2002).

Ademais, de acordo com a autora acima citada, o principal interesse dos países na flexibilização do trabalho por meio do *home-office* reside na redução do contingente de profissionais que se deslocam todos os dias para o trabalho, reduzindo engarrafamento de veículos e a poluição urbana. Outro indício de interesse das empresas brasileiras nesse tipo de flexibilização manifesta-se no aumento de sua presença em diferentes partes do extenso território nacional, com a finalidade de reter trabalhadores com experiência, proporcionando-lhes condições flexíveis e assegurando sua satisfação no intuito de elevar a produtividade e a qualidade da produção.

A literatura que descreve essas novas alternativas organizacionais, por sua vez, vem enfatizando a construção de estruturas onde predominam uma racionalidade voltada a valores, consenso e democratização, mais democracia e menos burocracia. Tais alternativas recebem diversos nomes tais como coletividades, organizações flexíveis, adhocracias ou pós-burocracias, todas tendo como ponto comum a descrição de sua estrutura social como sendo altamente orgânica, com baixos graus de complexidade interna, de formalização e centralização (CRUBELLATE, 2004).

Contudo, de acordo com Legge (2005), mesmo sendo a flexibilidade um importante item da agenda das organizações e parte da retórica de gestores de hoje, uma certa quantidade de ceticismo deve ser levantada formando um pano de fundo para as iniciativas essencialmente pragmáticas em GRH no sentido de uma maior flexibilidade. As críticas levantam questões gerais que apontam o conteúdo ideológico escondido no próprio conceito de flexibilidade que o torna mais um slogan retórico do que um instrumento analítico.

Será então que em contextos econômicos o controle ideológico normativo não significa dominação de natureza manipulativa tão ou mais forte que controles de outra natureza, inclusive burocráticos? Será que realmente um maior grau de flexibilização nas relações organizacionais, sem a superação do caráter economicamente instrumental, merece a conotação positiva defendida por diversos autores organizacionais e significa a construção de consenso real? (CRUBELLATE, 2004).

A linguagem da flexibilidade é fortemente carregada de valor: fora do reino dos princípios morais, flexibilidade é invariavelmente uma coisa boa e rigidez uma ruim. Porém, o ideal de flexibilidade absoluta é uma impossibilidade, um absurdo, devendo haver algumas regularidades estruturais relativamente estáveis. Para definir certas realidades sociais, como a rigidez e outras como a flexibilidade é de importância crucial considerar a sua dimensão ideológica, para que seja considerada sua influência notória no discurso da flexibilidade (LEGGE, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que fosse possível o alcance dos objetivos propostos, bem como a apresentação de resultados de um levantamento realizado junto às organizações que atuam no Brasil que pudesse identificar suas práticas no tocante à flexibilização do trabalho na modalidade do teletrabalho, este estudo considerado exploratório optou por tomar como ponto de partida a análise das questões constantes do formulário preenchido pelas áreas de recursos humanos de empresas participantes da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”, realizada pelo PROGEP/FIA em parceria com a revista Exame da Editora Abril, que fossem relacionadas à temática de flexibilização da jornada de trabalho e *home-office*.

Cabe ressaltar que no caso desse artigo foi escolhida a metodologia de pesquisa de campo quantitativa definida por Marconi e Lakatos (1996), como aquela que verifica e quantifica hipóteses, com base em um delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais. Em outras palavras, trata-se de uma pesquisa quantitativa, que usa técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, etc, que neste caso se consolidou por meio da análise dos dados secundários obtidos na pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2014.

A pesquisa publica anualmente uma lista com as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, isto é, um rol de empresas que pretendem ser reconhecidas pela qualidade do seu ambiente de trabalho e de suas práticas de gestão de recursos humanos. Podem participar empresas com no mínimo 200 trabalhadores com vínculo empregatício atualmente e que estejam operando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos. Desde que tenham sido selecionados aleatoriamente, todos os trabalhadores com vínculo empregatício podem responder à pesquisa.

A participação das instituições na pesquisa é voluntária, todavia, o desejo em participar da pesquisa pode ser considerado como um indicador de que estas instituições se preocupam com a qualidade da estratégia de gestão desenvolvida em seu cotidiano de trabalho.

No entanto, é evidente que diversas instituições, com práticas avançadas, não participaram da pesquisa e não terão suas informações analisadas neste estudo. Assim sendo, constata-se que a amostra utilizada neste artigo é do tipo não-probabilística e por conveniência, uma vez que é composta pelas corporações que se inscreveram voluntariamente na pesquisa que disponibilizou os dados para este estudo.

Para se manter no processo de pesquisa, as empresas precisam atingir uma quantidade mínima de respondentes. Em 2014 duzentas e oitenta e sete empresas concluíram o processo por meio do preenchimento de um questionário sobre suas políticas e práticas de recursos humanos, apresentando os questionários completamente respondidos, determinando assim que a amostra deste estudo fosse composta por 287 corporações.

O banco de dados conta, portanto, com informações de quase 300 organizações, entre nacionais e multinacionais, que possuem diversas localidades, portes e setores. Fica à disposição para os pesquisadores interessados um acervo de materiais com detalhamentos das políticas e práticas de gestão de pessoas.

O questionário adotado nesta pesquisa é composto, predominantemente, por perguntas fechadas. Foram selecionadas e analisadas 24 questões fechadas que se relacionavam diretamente com o objetivo proposto neste artigo. As questões selecionadas podem ser classificadas em duas categorias: perfil das empresas e dos trabalhadores e saúde associada às diretrizes estratégicas de gestão de RH. Uma síntese dessas categorias segue descrita no quadro 1.

**QUADRO 1** – Categorias de questões utilizadas neste estudo

QUESTÕES	CLASSIFICAÇÃO
- Caracterização da empresa: porte, se nacional ou multinacional e estado / região da matriz. - Caracterização dos trabalhadores: gênero, idade e nível de formação.	Perfil da empresa e dos trabalhadores
- Estratégia de flexibilização da jornada de trabalho e da utilização de <i>home-office</i> .	Saúde, estratégia e gestão de RH

Fonte: Pesquisa de campo.

As respostas foram entregues por escrito por um trabalhador da área de recursos humanos escolhido para cada empresa participante. A caracterização das organizações pertencentes à amostra consta de forma detalhada no bloco de análise dos resultados. Visando atender às normas do banco de dados recebido, não foram identificados e nem citados nomes de sujeitos respondentes ou das companhias participantes.

Esse estudo apresenta como unidade de análise as firmas que foram analisadas a partir do seu perfil, diretrizes de gestão e práticas de flexibilização. Como as questões utilizadas eram fechadas, para a apreciação dos dados foram utilizadas técnicas de análise da estatística descritiva, que contou com a média aritmética e a análise de frequências.

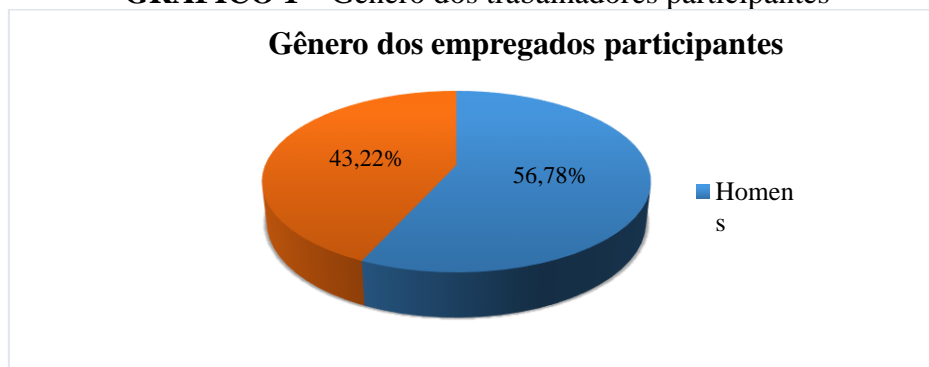
A média aritmética foi obtida pela soma de índices, dividida pelo número de fatores analisados. E a frequência, neste trabalho, foi usada para saber qual era a incidência de respostas favoráveis à flexibilização em relação ao total de respostas válidas obtidas.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta divisão são apresentadas de modo geral as características das 287 empresas participantes da pesquisa utilizada neste estudo, bem como da população de trabalhadores que nelas atuam. O perfil das instituições foi representado, neste artigo, com os dados sobre porte, origem do capital e região de localização. Já o perfil dos trabalhadores foi representado por nível de formação escolar, idade e gênero.

Conforme é possível constatar no primeiro gráfico que segue abaixo, a população de trabalhadores é predominantemente masculina, contando com aproximadamente 57% do quadro total de trabalhadores.

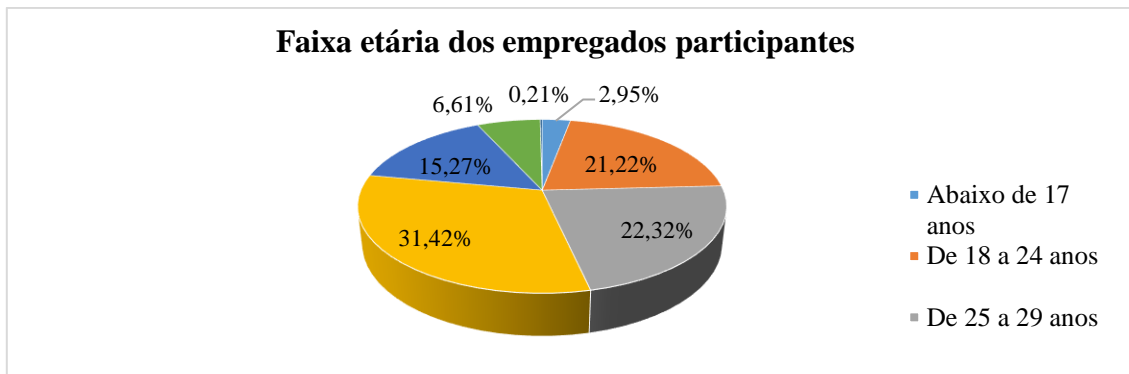
**GRÁFICO 1** – Gênero dos trabalhadores participantes



Fonte: Pesquisa de campo.

Com relação à idade dos profissionais integrantes da amostragem utilizada na pesquisa, é possível afirmar que trata-se de um grupo predominantemente jovem, visto que cerca de 75% estão entre as idades de 18 a 39 anos, conforme é possível constatar no gráfico 2, a seguir.

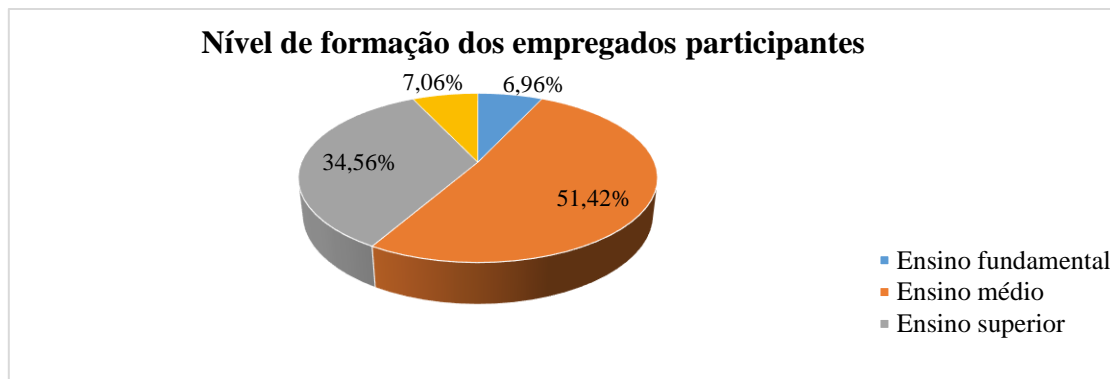
**GRÁFICO 2 – Faixa etária dos trabalhadores participantes**



Fonte: Pesquisa de campo.

No tocante à formação escolar dos trabalhadores que constituem a amostra de pesquisa, é possível perceber que mais da metade possui pelo menos o ensino médio e, aproximadamente, 35% já concluiu o ensino superior.

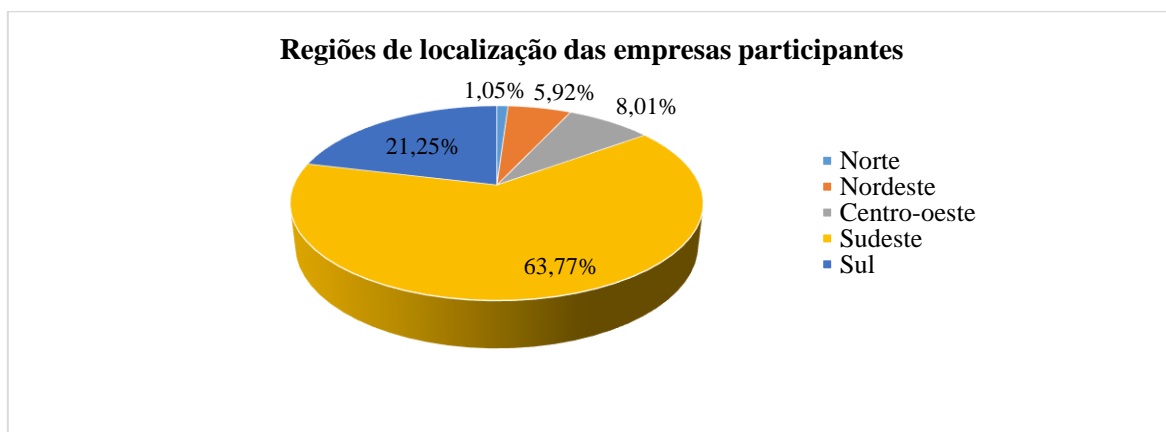
**GRÁFICO 3 – Nível de formação escolar dos trabalhadores participantes**



Fonte: Pesquisa de campo.

Com relação às empresas participantes, é possível verificar no gráfico 4 que estão localizadas em sua maioria na região sudeste do país (63,77%) e, em seguida, na região sul (21,25%).

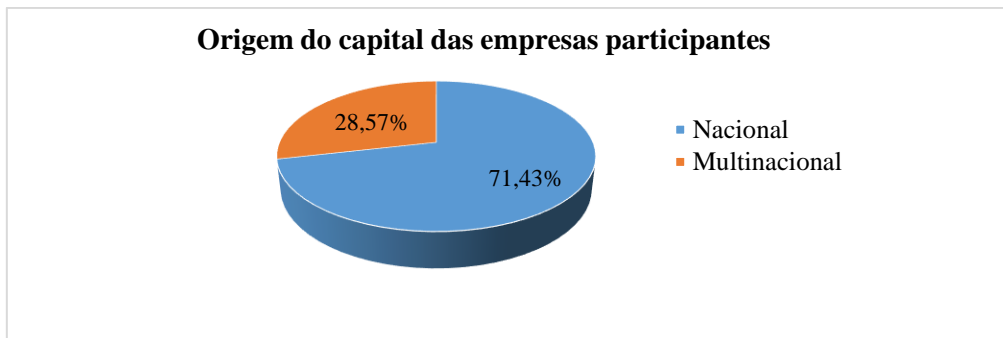
**GRÁFICO 4 – Regiões do Brasil em que se localizam as empresas participantes**



Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à origem do capital das empresas participantes, ou seja, se trata-se de uma empresa multinacional ou nacional, constata-se que aproximadamente 72% delas correspondem a empresas com origem nacional do capital.

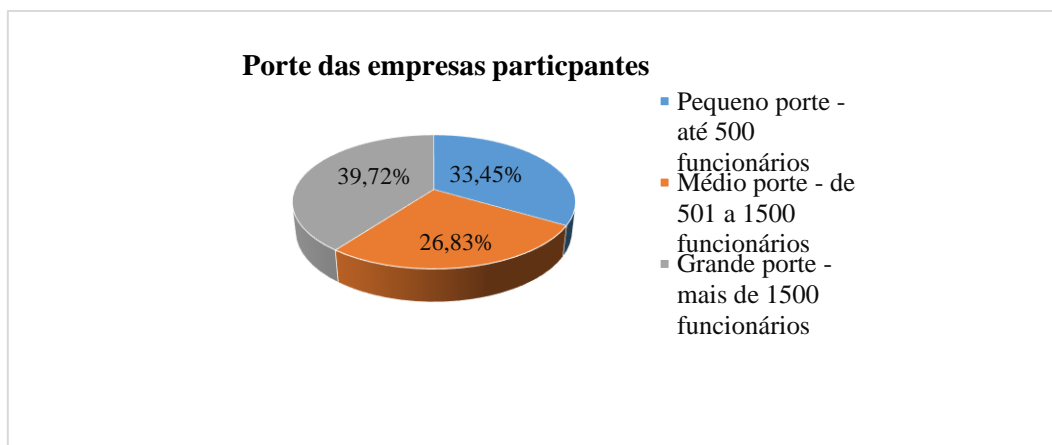
**GRÁFICO 5 – Origem do capital das empresas participantes**



Fonte: Pesquisa de campo.

Discutindo sobre o porte das empresas participantes, é possível notar um certo predomínio das empresas de grande porte responsáveis por quase 40% do total de respondentes, seguida de 33% de empresas de pequeno porte e 27% de empresas de médio porte.

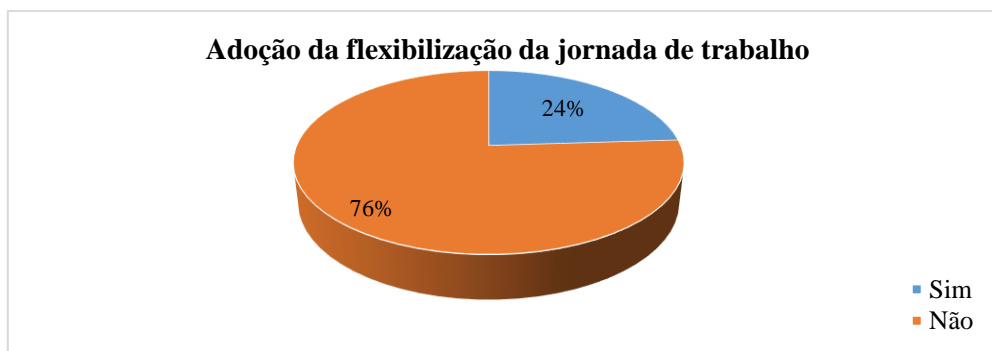
**GRÁFICO 6 – Porte das empresas participantes**



Fonte: Pesquisa de campo.

Analisando os dados referentes à prática de flexibilização da jornada de trabalho, identifica-se que esta ainda é uma prática de RH pouco seguida pelas organizações, pois conforme demonstra o gráfico 7, apenas 24% das empresas participantes do estudo emprega programas formais de flexibilização em sua jornada de trabalho.

**GRÁFICO 7 – Adoção de programas formais de flexibilização da jornada de trabalho**



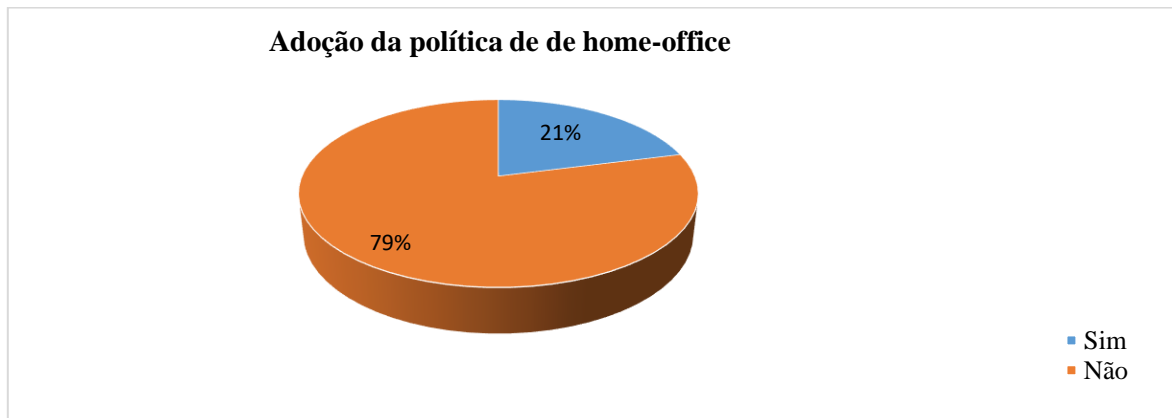
Fonte: Pesquisa de campo.

Considerando o emprego de uma política formal de home-office, a porcentagem ainda é menor, se comparada aos dados apresentados anteriormente sobre a flexibilização da jornada de trabalho de



modo geral, ficando apenas a cargo de 21% das empresas participantes a utilização do home-office no cotidiano de trabalho.

**GRÁFICO 8** – Adoção da política de *home-office*



Fonte: Pesquisa de campo.

Dentre as sessenta organizações que já adotaram a política do home-office representadas pelos 21% do gráfico anterior, a porcentagem de trabalhadores que têm acesso a essa modalidade de trabalho sofre uma variação que vai desde um até cem por cento. A tabela 1 traz as informações mais detalhadas a respeito dessa proporção de trabalhadores que atuam em *home-office*.

**TABELA 1** – Porcentagem de trabalhadores em home-office nas empresas que adotam essa política formalmente

Número de empresas que adotam home-office	Porcentagem de trabalhadores que atuam nessa modalidade
28	De 1% a 9%
18	De 10% a 25%
8	De 30% a 43%
5	De 50 a 80%
1	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Nesta subdivisão, foram analisados os resultados de caracterização das empresas bem como a utilização de programas formais de flexibilização da jornada de trabalho e home-office. Foi possível constatar que em termos de flexibilização da jornada de trabalho, as empresas participantes ainda estão começando a implantar essa prática. Foi possível averiguar também que no cenário nacional, a prática do home-office tem sido pouco utilizada e a maioria das empresas ainda tem destinado apenas uma pequena porção de seus trabalhadores para executarem suas atividades laborais na referida modalidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática levantada por este estudo consistiu na identificação e caracterização do perfil das corporações nacionais que utilizam práticas de RH ligadas à flexibilização da jornada de trabalho. Buscou-se alcançar a proposta do estudo por meio da Pesquisa do Guia Exame – Melhores Empresas para Você Trabalhar. Diante disso, afirma-se que somente uma pequena parte das Melhores Empresas apresentou esse direcionamento estratégico.

Além disso, infere-se que a estruturação do teletrabalho no cotidiano das organizações não é simples, pois significa compatibilizar as expectativas das pessoas com as da organização, o que implica um posicionamento claro da organização sobre o qual é a contribuição de cada um nesse processo, bem como qual o limite estabelecido para os envolvidos no caso de adoção desta prática. Todavia, estruturar a flexibilização proporciona uma série de vantagens ao permitir uma condição de autonomia às pessoas e sobre como elas podem se desempenhar dentro da organização.

Quanto à literatura que procura relacionar as práticas de RH com a flexibilização e o *home-office*, ainda se mostra insuficiente para apresentar respaldo teórico. Além disso, constata-se a escassez de estudos nacionais que tratam do assunto, reafirmada pelas autoras que ressaltam que a questão do teletrabalho tem-se destacado nos debates da última década sobre as organizações e o uso da tecnologia, embora no Brasil, aparentemente, as experiências ainda são mais tímidas, pouco difundidas e não quantificadas (TREMBLAY, 2002 e FETZNER, 2001).

Portanto, em relação ao objetivo da pesquisa e aos resultados alcançados, é possível construir um ensaio de que, devido à importância da temática para as empresas, há tendência de maior utilização das práticas de RH de flexibilização, dados a existência de percentuais de participação nas práticas identificadas no estudo, além de ser um assunto classificado como estratégico para a maioria das empresas participantes da MEPT.

Ademais, este estudo pode trazer certa contribuição para o início de um repensar sobre a inserção de um novo modelo em que a flexibilização seja estrategicamente inserida nas práticas universais da GERH, tais como remuneração, incentivos, benefícios e retenção de talentos.

Cabe ressaltar que uma das principais limitações deste estudo, refere-se ao fato deste artigo apresentar somente um estudo exploratório, com leitura de frequência de respostas o que impede a generalização dos resultados.

Para novos trabalhos relacionados à temática, recomenda-se o aprofundamento sobre as questões ligadas à aplicabilidade da flexibilização na realidade nacional, pois, é notório o fato de que uma prática como essa se mal implantada pode colocar em risco o futuro da organização.

Por fim, acrescenta-se que este artigo representa apenas uma etapa inicial de pesquisa objetivando-se assim, realizar estudos que tenham por base dados primários para análises posteriores acerca da flexibilização da jornada de trabalho e seus desdobramentos.

## REFERÊNCIAS

- COELHO, K. S.; Delagnello, E. H. L. Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD 2003, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII Encontro Anual da ANPAD 2003**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- COSTA, M. S. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. **RAE-eletrônica**, v.2, n.2, jul-dez, 2003.
- CRUBELATTE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE-eletrônica**, v.3, n.2, jul-dez, 2004.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v.39, n.4, p.802-835, 1996.
- FETZNER, M. A. M. A viabilidade do teletrabalho na Procempa. **REAd**, v.7, n.4, jul-ago, 2001.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **DELPHI RH 2010** – edição confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FIA-PROGEP, 2011.

- LEGGE, K. (2005). **Human Resources, Realities and Rethorics**. London: Palgrave, 2005.
- LEGNICK-HALL, M. L. *et al.* Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v.19, n.2, p.64-85, 2009.
- LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.18, p.1486-1499, 2008.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDÉZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, 16, n. 5. 633-659, 2005.
- Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP). **Lauda técnico: pesquisa melhores empresas para você trabalhar 2014**. São Paulo: FIA-PROGEP.
- SHRM. **Workplace forecast: the top workplace trends according to her professionals**, 2013.
- TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, p.54-65, 2002.
- ULRICH, D.; BEATTY, D. From partners to players: extending the HR playing field. **Human Resource Management**, v. 40, n.4, p.293-307, 2001.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, 18, n. 2, 295-320, 1992.

## ORGANIZADORES

### ADRIANO STADLER

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali SC, com estágio doutoral na *Glasgow Caledonian University* – Escócia – UK (2017). Bacharel em Administração (2000) e Licenciado em Matemática pela UTFPR (2002), Mestre em Administração pela Univali SC (2007). Tem experiência na coordenação de cursos técnicos, superiores e de pós-graduação na modalidade presencial e à distância. Atualmente é professor do Instituto Federal do Paraná – campus Curitiba, onde é coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Possui vários livros e artigos publicados no Brasil e no exterior, e atua como avaliador das revistas RAC, REGEPE, e de congressos internacionais como *Academy of Management* - AOM e *European Academy of Management* – EURAM.



### CESAR EDUARDO ABUD LIMAS



Doutor em Administração pela Universidade Positivo (2014-2018), Mestre em Engenharia de Produção (2007-2009) pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG (2002-2005). Pós-Graduado (Especialização) em Gestão Industrial: Linha Conhecimento e Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR (2006). Professor Universitário. Experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Sistemas de Gestão Integrados - ERP, Administração da Produção e Operações, Inovação em Serviços e Empreendedorismo.

# ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

VOLUME 2

Organizadores

**Adriano Stadler**

**Cesar Eduardo Abud Limas**

Editora  **ZHU**