

REVISTA

ISSN 2764-2941

Vol. 3 N.5  
Julho/Dezembro 2023

*Ação*  
**SUSTENTÁVEL GLOBAL**



**Inteligências humana e artificial: aliadas fundamentais à sustentabilidade e à inovação na contemporaneidade**



**Instituto de Ciência, Tecnologia e  
de Inovação Sustentável Global**

**Rio de Janeiro RJ - Brasil**



**Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global Rio de Janeiro –RJ – Brasil**



O Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global, sob a forma de uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), de direito privado e sem fins econômicos ou lucrativos, orientada pela perspectiva da sustentabilidade como condição provedora de responsabilidade socioambiental, empreendedora de uma formação humana integral e de melhoria contínua do ecossistema global.

**<https://sustentavelglobal.com>**

## **REVISTA AÇÃO SUSTENTÁVEL GLOBAL**

### **Editores Executivos**

Marcelo Pereira Marujo  
Mary Neuza Dias Galdino  
Claudio Burlas de Moura

### **Editores Assistentes**

Marilene Sinder  
Reinaldo Faissal

### **Comitê Editorial**

Artur Parreira, Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal  
Cátia Regina França da Silva Gaião e Silva, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Claudio Burlas de Moura, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Cristiano Siqueira Mariella, Universidade Salgado de Oliveira, Rio de Janeiro, Brasil  
Daniel Roedel, Universidade de Lisboa, Portugal  
Elizabeth Moreira dos Santos, Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Fatima Bayma de Oliveira, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Brasil  
Fátima Cunha, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Felipe da Costa Brasil, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Fernando Medina, Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Glauco Silva Aguiar, Fundação Cesgranrio, Brasil  
Hérica Landi de Brito, Centro Universitário Alves Faria, Goiania, Brasil  
Isauro Beltrán Núñez, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, RN, Brasil  
Jean Pierre Marras, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil  
Juarez Jonas Thives Junior, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Katharine Yasin, Centro de Desenvolvimento Educacional de Washington, DC, Estados Unidos da América do Norte  
Ligia Silva Leite, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Lino Guimarães Marujo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Mirza Marvel Cequea, Universidade de Piúra, Lima, Peru  
Marilene Sinder, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil  
Ogenis Magno Brillhante, Universidade Erasmus de Rotterdam, Holanda  
Pando Angeloff Pandeff, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Paulo de Martino Jannuzzi, Faculdade Cesgranrio e Escola Nacional de Ciências Estatísticas do IBGE, Brasil  
Polianna Rodrigues Fonseca, Universidade Salgado de Oliveira, Brasil  
Roberto Guimaraes Boclin, Presidente da Academia Internacional da Educação; Vice-Diretor da Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Rui Duarte Moura, Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal  
Valentina Gomes Haensel Schmitt, Universidade de Lima, Peru  
Valéria Marques de Oliveira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Veronica Lagassi, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC Educacional, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Waldecir Gonzaga, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil



**Revisão Gramatical e Gráfica:** Hilda Flores, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**Normalização:** Anna Karla Silva, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**Diagramação:** Mary Neuza Dias Galdino, ICT Sustentável Global, RJ, Brasil

## REVISTA AÇÃO SUSTENTÁVEL GLOBAL

### APRESENTAÇÃO

O Instituto de Ciência, Tecnologia e de Inovação Sustentável Global (ICT Sustentável Global) apresenta a sua Revista Ação Sustentável Global (Vol. 3 - N. 5 – Jul/Dez - 2023), a qual tem o objetivo de proporcionar que todas as áreas de conhecimento, inclusive contempladas nas ações e atividades do próprio Instituto (Ciências da Vida, Humanidades e Engenharias e Multidisciplinar), possam progressivamente se apropriar deste expressivo instrumento virtual para empreender a socialização de informações e conhecimentos de pesquisas e estudos que se harmonizam com nossas condições orientadoras – sustentabilidade e inovação – o que se concretiza em considerável contribuição para o desenvolvimento sustentável.

A Revista Ação Sustentável Global possui caráter interdisciplinar, justamente, por buscar ser fonte, tanto de divergência quanto de convergência de distintas divulgações intrínsecas às necessárias e emergentes temáticas supracitadas tão relevantes na contemporaneidade e, sobretudo para se repensar uma formação humana integral e uma sociedade mais justa, digna e melhor para todos.

A quinta edição da Revista Ação Sustentável Global, já com fluxo contínuo, visa contemplar artigos internacionais e nacionais, de pesquisadores e estudiosos que estejam empreendendo atividades investigativas e/ou profissionais em renomadas instituições, organizações e Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*. Dessa forma, assume, definitivamente, o seu papel de promover a sinergia entre o conhecimento científico e o conhecimento do senso comum, integração indispensável para tornar suas atividades mais exequíveis em prol de ações favoráveis ao desenvolvimento sustentável inovador da sociedade local e global.

Nessa perspectiva, externamos nosso orgulho e satisfação em estar no ICT Sustentável Global apresentando mais uma nova edição, a qual ostenta a temática – Inteligências Humana e Artificial: aliadas fundamentais à sustentabilidade e à inovação na contemporaneidade – que traz artigos que favorecerão se refletir sobre o quanto nossas ações precisam empreender atividades mais exequíveis factíveis de se serem coadunarem com um planeta mais equilibrado em sua totalidade, ou melhor, que nosso ecossistema global possa cada vez mais ser compreendido como sendo responsabilidade de todos.

Entende-se que esta condição integradora e redimensionada busca artigos provenientes dos diversos campos do saber a fim de propiciar aos leitores uma visão holística, complexa e redimensionada sobre temas significativos no cenário socioambiental contemporâneo, tanto em nível local quanto global.

Para tanto, considera-se que os artigos desta edição propiciarão uma certa reflexão responsiva para com as demandas atuais, uma vez que imbuídos da condição sustentável inovadora, onde se consolida a visão sistêmica e complexa, sempre com criticidade, criatividade e inventividade, fatores preponderantes e imprescindíveis à compreensão da sociedade do conhecimento em constante transformação.

Finalmente, espera-se que todos possam fazer leituras bastantes agradáveis e proveitosas de maneira que as distintas e supracitadas temáticas orientadoras de nossa Revista Ação Sustentável Global possam contribuir para suas reflexões, quando da incansável busca por uma sociedade melhor para todos.

Marcelo Pereira Marujo  
Mary Neuza Dias Galdino  
Claudio Burlas de Moura

## SUMÁRIO

- 1 Evolução dos Crimes Cibernéticos na Pandemia 8-22  
*Evolution of Cybercrime in the Pandemic*  
*Evolución de la ciberdelitos en la Pandemia*  
Orismar Teixeira dos Santos; Nathalia Pereira Nunes; Jamson Justi; Edriene Barbosa Lima Justi; Jadson Justi
- 2 A Administração Pública e a Relevância da Ética em prol da Coletividade 23-33  
*Public Administration and the Relevance of Ethics for the benefit of the Community*  
*La Administración Pública y la Relevancia de la Ética en beneficio de la Comunidad*  
Paula Lopes Erthal; Halisson Campos Gonçalves; Heleno Ferreira Lima; Gabriel da Silva; Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez
- 3 A Espiritualidade como Ferramenta na Clínica em Gestalt-Terapia 34-44  
*Spirituality as a Tool in the Gestalt Therapy Clinic*  
*La espiritualidad como herramienta en la clínica de terapia Gestalt*  
Pedro Azevedo da Costa; Filipe da Silva; Valéria Marques de Oliveira
- 4 Estudo sobre o Desenvolvimento Rural Familiar sob a Perspectiva da Sustentabilidade Social na Modernidade Líquida 45-54  
*Study on Rural Family Development from the Perspective of Social Sustainability in Liquid Modernity*  
*Estudio sobre el Desarrollo de la Familia Rural desde la Perspectiva de la Sostenibilidad Social en la Modernidad Líquida*  
Evandro Mendes de Aguiar; Ana Paula de Lima da Silva; Geysler Rogis Flor Bertolini
- 5 Gestão Humanizada de Pessoas como Vantagem Competitiva e Estratégica nas Organizações 55-66  
*Humanized People Management as a Competitive and Strategic Advantage in Organizations*  
*La Gestión Humanizada de Personas como Ventaja Competitiva y Estratégica en las Organizaciones*  
Nailton Santos de Matos; Kedima Ferreira de Oliveira Matos
- 6 O Processo de Planejamento Estratégico como Ferramenta Organizacional 67-80  
*The Strategic Planning Process as an Organizational Tool*  
*El proceso de planificación estratégica como herramienta organizacional*  
Luciana Daiane Aleixo de Freitas; Paulo César Schotten; Antonio Sérgio Eduardo; Vitor da Silveira Cardoso

- 7 Paradoxo da Produção na Amazônia: Análise de ações de um laboratório de qualidade para agricultura familiar no município de Barcarena no Pará 81-90  
*Paradox of Production in the Amazon: Analysis of actions of a quality laboratory for family farming in the municipality of Barcarena in Pará*  
*Paradoja de la Producción en la Amazonía: Análisis de las acciones de un laboratorio de calidad para la agricultura familiar en el municipio de Barcarena en Pará*  
 Hinton Hennington Portilho Bentes Neto; Jeslen Priscila Alves da Costa; Myron dos Santos Gonçalves
- 8 Professores Surdos nas Instituições de Ensino Superior: Narrativas dialógicas emancipatórias do micro ao macro território 91-105  
*Deaf Teachers in Higher Education Institutions: Emancipatory dialogical narratives from the micro to the macro territory*  
*Docentes sordos en instituciones de educación superior: narrativas dialógicas emancipadoras del territorio micro al macro*  
 Maria Izabel dos Santos Garcia; Valéria Marques de Oliveira
- 9 Proposta de Avaliação de Desempenho: Um estudo de caso em uma empresa de transporte de passageiros na Amazônia 106-121  
*Performance Assessment Proposal: A case study in a passenger transport company in the Amazon*  
*Propuesta de Evaluación de Desempeño: Un estudio de caso en una empresa de transporte de pasajeros en la Amazonia*  
 Brena Lohanny de Sousa Evangelista; Jaqueline Silva da Rosa
- 10 Conflitos Laborais entre o Ministério da Educação de Cabo Verde e Professores: Uma análise do acordo de 9 novembro de 2010 122-130  
*Labor Conflicts between the Cape Verde Ministry of Education and Teachers: An analysis of the agreement of november 9, 2010*  
*Conflictos laborales entre el Ministerio de Educación de Cabo Verde y los docentes: un análisis del acuerdo del 9 de noviembre de 2010*  
 Nelson de Brito de Oliveira

# EVOLUÇÃO DOS CRIMES CIBERNÉTICOS NA PANDEMIA

Orismar Teixeira dos Santos

Nathalia Pereira Nunes

Jamson Justi

Edrilene Barbosa Lima Justi

Jadson Justi

## RESUMO

A humanidade passou por grandes avanços tecnológicos ao longo do tempo, sendo a internet, um dos maiores. Possui alta capacidade de comunicação e integração social, de nível global, e com uma conectividade praticamente instantânea. No entanto, apesar dos seus inúmeros benefícios, traz consigo perigos, como os crimes cibernéticos (cibercrime), que tem tomado grandes proporções a cada ano. Durante o período de pandemia do Covid-19 foram adotadas medidas de isolamento social, e boa parte dos trabalhadores puderam executar suas atividades remotamente, na modalidade *home office*, propiciando um aumento massivo de aparelhos informáticos conectados simultaneamente, favorecendo ainda mais a prática do cibercrime. Este trabalho tem como objetivo mostrar o contexto histórico do crime cibernético; examinar as legislações dos crimes digitais e a proteção no âmbito digital; analisar os crimes digitais ocorridos na pandemia, e evidenciar a exposição aos mais diversos tipos de riscos ao acessar redes desconhecidas, ou compartilhar informações sem a adesão de medidas adequadas de segurança. Para desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e pesquisa documental. Neste estudo foi possível observar a fragilidade e vulnerabilidade dos usuários dessas tecnologias, sendo que a maior parte dos crimes virtuais ocorre por meio do *phishing*, utilizando-se de engenharia social. É possível concluir também como a interação digital sem o devido cuidado e segurança, contribuí para um aumento significativo de delitos digitais.

**Palavras-chave:** Crimes Cibernéticos; Internet; Pandemia; TCIs.

## 1. INTRODUÇÃO

A cibercriminalidade se deu originalmente em uma necessidade de obter informações sigilosas, dando origem aos primeiros especialistas com capacidades em quebrar códigos criptografados da história.

Segundo Aras (2001), são empregadas várias nomenclaturas para nomear os atos ilícitos virtuais, com uma maior recorrência dos termos crimes informáticos ou crimes de informática, ou cibercrime. Crimes telemáticos ou cibercrime são expressões mais apropriadas para nomear as infrações que atingem redes de computadores à internet, ou quem a usa como meio para praticar tais atos criminosos.

A sociedade em consequência do avanço da tecnologia e a globalização contemporânea intensificada, se beneficiou do aperfeiçoamento da internet e meios de comunicações, que possibilitaram a sua modernização, permitindo facilidades, comodidades e agilidades, jamais previstas. A interação humana se intensificou de tal maneira que reformulou por completo o seu modo de acessibilidade à informação.

Com o acesso à informação sendo aprimorado, simultaneamente também ocasionou a propagação de condutas criminosas, afetando a segurança social e financeira das vítimas, os cibercrimes são cometidos por criminosos que aproveitam do anonimato do meio digital para utilizar e desenvolver ferramentas como: *malware*, *ransomware*, *spyware*, entre outras, em conjunto com



uma rede de computadores ou mesmo dispositivos celulares conectados a uma rede de internet, para encontrar brechas nos *hardwares* ou *softwares* e assim poderem praticar seus crimes, sem se importarem com a natureza de suas vítimas sejam elas pessoas físicas ou jurídicas, órgãos governamentais entre outros.

De acordo com Alves (2020), a internet propiciou a geração de um novo perfil de criminoso que com conhecimentos técnicos em informática consideráveis, conduziram a maneira de execução dos delitos convencionais para moldes mais tecnológicos. Os *hackers* são exemplos de praticantes deste tipo de delito, mas não é algo que se deva generalizar, pois é um termo genérico e pejorativo, haja visto que existem *hackers* que utilizam do seu conhecimento para praticar boas ações, sendo contratados pelas próprias organizações para melhorarem os seus sistemas de segurança, encontrando seus pontos de vulnerabilidade para que possam impedir roubos de identidade e informações sigilosas, ou outros tipos de crimes cibernéticos, antes que outros criminosos percebam as falhas em seu sistema.

Se torna um desafio tentar equilibrar à cultura do compartilhamento, da socialização, da criação de conteúdo e às questões de proteção, segurança, confidencialidade e privacidade. Quanto mais tecnologia integramos em nosso cotidiano, torna-se essencial que possamos ter conhecimento de elementos virtuais para suportar toda essa modernização (SYDOW, 2009). Nas palavras de Canongia e Júnior (2009) a respeito das tecnologias da informação e da comunicação (TICs):

É marcante a presença da alta tecnologia atrelada a constantes inovações com o domínio das empresas de países desenvolvidos. Esta convergência tecnológica vem nos bombardeando com novidades inimagináveis, como, por exemplo, o acesso à internet pelo celular, permitindo o envio de e-mails, a realização de transações financeiras, além de múltiplas aplicações, serviços e negócios que as TICs vêm proporcionando, e que são crescentes mundialmente.

É essencial assegurar a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade das informações que circulam e são transmitidas pela rede. São necessárias mudanças e adequações na legislação que não acompanham tamanha complexidade e velocidade digital, não garantindo a segurança e proteção aos milhões de usuários das redes, que acabam se tornando presas fáceis e suscetíveis as mais variadas categorias de crimes cibernéticos. No Brasil, não existem leis específicas para crimes nessa categoria, contudo, dispõe de legislações que tipificam tais atos criminosos, prevendo suas penas.

Conforme levantamento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicada no portal do governo brasileiro, o Brasil ocupa a 5ª posição no *ranking* mundial de países que mais consomem internet com 78,3% da população brasileira estando conectada à rede de internet (BRASIL, 2021). Por consequência, na proporção que os números progredem, a probabilidade de ocorrerem incidências de cibercrimes é na mesma proporção, sendo essencial que os usuários estejam atentos para que não sejam vítimas de tais atos.

O presente trabalho tem como objetivo mostrar o contexto histórico do crime cibernético; examinar as legislações aos crimes digitais e à proteção no âmbito digital; analisar os crimes digitais ocorridos na pandemia, evidenciando como a interação digital sem o devido cuidado e segurança, contribuí para um aumento significativo desses delitos no meio digital.

## 2. METODOLOGIA

No desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e pesquisa documental. Para Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa bibliográfica usa de diferentes fontes de documentos que exigem do pesquisador a manipulação e procedimentos investigativos diferentes e compreende oito fases distintas: escolha do tema; elaboração do plano de trabalho; identificação; localização; compilação; fichamento; análise e interpretação; redação. A análise documental busca

identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse (CAULLEY apud LÜDKE e ANDRE, 1986).

### 3. CONTEXTO HISTÓRICO DOS CRIMES CIBERNÉTICOS

No intuito de compreender a ligação existente entre a internet e os crimes digitais, é necessário abranger eventos notórios da respectiva história da internet e do uso da criptografia, em alguns aspectos.

A criptografia pode ser conceituada na prática de esconder ou mascarar informações através de uma linguagem codificada, protegendo-as para que possam ser visualizadas somente pelo seu emissor e destinatário. Existem relatos do uso dessa tática desde o período dos conflitos entre os Gregos e Persas devido às suas necessidades de transmitirem informações sigilosas, ocultando-as de forma que somente o seu destinatário seria capaz de compreender e decifrar seu conteúdo. Ao tentar realizar a quebra desse sigilo, entende-se que a cibercriminalidade se originou dessa necessidade de obter informações confidenciais.

Ao longo da Segunda Guerra Mundial, Alan Turing, cientista, matemático e criptoanalista britânico, conhecido como “pai da computação”, tornou-se eventualmente o criador de uma série de técnicas capazes de quebrar os códigos usados pela rede de inteligência alemã. Alan Turing foi o maior responsável pelo avanço da ciência criptográfica, sendo diretamente responsável pelo aperfeiçoamento dos sistemas usados na época, com os avanços na criptografia apresentou os primeiros vislumbres do que seria conhecida como internet.

Os primeiros casos de crimes informáticos, tiveram ocorrência em meados da década de 1960, eram delitos de manipulação, sabotagem, espionagem ou abuso de computadores. Em meados da década de 1980, com as novas transformações no âmbito social e econômico, começou um aumento de ações criminosas na internet, refletindo em manipulações de caixas bancários, pirataria de programa e pornografia infantil, abusos de telecomunicação, fatores que começaram preocupar os cidadãos da época (OLIVEIRA JÚNIOR, 2013).

Somente ao final da década de 1990, o termo “cibercrime” se tornou notório, durante uma reunião do G-8 onde foi discutido como combater as práticas ilícitas na internet, e quais as possíveis prevenções e punições a serem adotadas. A partir desta reunião, o termo começou a ser empregado para designar infrações penais praticadas no meio digital. A evolução destes crimes está em paralelo com a evolução constante da tecnologia, dificultando bastante o combate desses crimes. De acordo com Pinheiro (2000):

Com a popularização da Internet em todo o mundo, milhares de pessoas começaram a se utilizar deste meio. Contemporaneamente se percebe que nem todos a utilizam de maneira sensata e, acreditando que a internet um espaço livre, acabam por e ceder em suas condutas e criando novas modalidades de delito: os crimes virtuais.

Segundo Zanellato (2002), a internet é um suporte ou meio que permite a troca de correspondência, arquivos, ideias, comunicação em tempo real e compras de produtos. É uma rede de escala mundial de armazenamento, dados e informações de milhões de pessoas de todo o mundo.

A utilização da engenharia social não é restrita ao universo da tecnologia de informação, o crescimento do mundo digital possibilitou sua aplicação como estratégia de consecução de informações relevantes, tanto de pessoas quanto de empresas. As práticas que utilizam são estratégias de persuasão, manipulação e influenciada pela conduta humana para obtenção dessas informações sigilosas de enorme valor (LOTUFO, 2021).

De acordo com Tupinambá (2021), as ações criminosas dentro do ambiente digital possuem um *modus operandi*, técnicas além da engenharia social que são amplamente utilizadas para obtenção de informações. Uma das mais aplicadas é o chamado *phishing* ou *phishing scam* que teve seu início na década de 1990 e considerado ainda o mais expressivo meio de ataque e fraudes digitais, sendo

executado em sua maioria por meio de e-mail, mais atualmente, SMS, redes sociais, páginas da web, aplicativos maliciosos, documentos digitais ou outro meio digital que permita a execução dessa "pescaria".

Outra técnica delituosa utilizada pelos criminosos é o *malware* um *software* malicioso que tem como objetivo a obtenção de informações importantes, além da capacidade de controlar a máquina, servidor, dispositivo, como também a rede vinculada de modo remoto. Nos dias atuais, o propósito da aplicação do *malware* é o sequestro de informações com pedidos de resgate, o que caracteriza a extorsão, entre outros objetivos (TUPINAMBÁ, 2021).

As informações digitais são na maioria das vezes o propósito desses criminosos, utilizando infinidades de espécies de *malware*, tais como *spyware*, código espião, identificados como *keyloggers*. Conforme Jesus e Milagre (2016), *keyloggers* são responsáveis por gravar dados digitados pelos usuários ao acessarem normalmente sites como do internet *banking* ou de comércio eletrônico.

De acordo com CERT.BR (2012), *ransomware* é um tipo de código malicioso, *malware* que tornam inacessíveis os dados armazenados em um equipamento, utilizando criptografia e exigindo pagamento para restabelecer o seu acesso a eles, além de infectar o equipamento, o *ransomware* também busca por outros dispositivos conectados à rede, e os criptografa. O pagamento solicitado para o resgate das informações, é via bitcoins, por serem difíceis de rastrear. Existem dois tipos de *ransomware*: o *Locker*, que impede o acesso ao equipamento infectado; e o *Crypto*, que impede o acesso aos dados armazenados no equipamento infectado geralmente, através de criptografia.

#### 4. ASPECTO JURÍDICO

É perceptível que a jurisdição brasileira em relação aos crimes cibernéticos não acompanhou tal evolução, pois gradativamente, vão surgindo novos tipos penais, em comparação a inúmeras práticas ilegais no mundo virtual. A falta de leis específicas ou da ineficácia do sistema judiciário, dificulta a punição desses criminosos.

Os crimes digitais são considerados condutas ilícitas, sendo previstas na legislação, e praticadas com uso da tecnologia. Sendo caracterizado pelo uso de algum dispositivo digital e não a internet, apesar de ela ser um meio e está diretamente relacionada a prática dos crimes digitais. No âmbito jurista os crimes virtuais são definidos em dois tipos: os próprios e os impróprios/mistos. Os crimes digitais próprios são praticados contra os sistemas de informática e sistemas de dados, visando atacar outros computadores, servidores, como *hackers* que tentam acessar e modificar dispositivos, programas de empresas, instituições bancárias ou órgãos governamentais. Os crimes digitais impróprios ou mistos são praticados por intermédio da tecnologia, mas com intuito de cometer outros crimes já tradicionais e previsto pela legislação, como crimes contra a honra ou pornografia infantil.

No Brasil, as questões envolvendo o direito sobre crimes cibernéticos só foram tipificadas em 2012, com a alteração do Código Penal, pela Lei nº 12.737, de 30 de Novembro de 2012 que tipificou os crimes de invasão de computadores no intuito obter vantagem ilícita, falsificação de cartões e de documentos particulares e interrupção de serviços eletrônicos de utilidade pública (BRASIL, 2012). Essa lei ficou conhecida como Lei Carolina Dieckman, a atriz brasileira que teve o seu celular invadido e suas fotos pessoais divulgadas na rede por um *hacker*. O artigo 154-A do respectivo código penal, foi inserido na lei nº 12.737/12, que estabelece:

Art. 154-A: Invasão de dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, e multa.

A intenção do crime previsto do artigo 154-A do Código Penal apresenta dois centros de

conduta: invadir ou instalar, basta apenas uma conduta, ainda que ocorram as duas, o agente responde por crime único. Na instalação de vulnerabilidades, deve coincidir com o propósito de obtenção de vantagem, seja econômica, como a obtenção de senhas de contas bancárias, ou, simplesmente, para romper a segurança. O artigo 154-B do respectivo código, foi inserido na lei 12.737/12, estabelece:

Art. 154-B. Nos crimes definidos no art. 154-A, somente se procede mediante representação, salvo se o crime for cometido contra a administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios ou contra empresas concessionárias de serviços públicos.

Conforme previsão do art. 154-B, a ação penal é pública condicionada à representação, exigindo-se para desencadear a persecução penal a manifestação de vontade da vítima à autoridade competente. Porém, se o crime for cometido contra a administração pública direta ou indireta da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e contra empresas concessionárias de serviços públicos, a ação penal será pública incondicionada.

O direito digital e a liberdade de expressão, possuem uma conexão próxima, tendo uma das relações jurídicas mais conflituosas no ambiente virtual, tendo a necessidade de apoio do direito digital. A internet durante muito tempo foi vista como uma terra sem lei, onde as pessoas poderiam ofender, ameaçar e cometer outros crimes, devido a certeza da não punição. Essa realidade mudou com a consolidação do direito digital. Na qual o Marco Civil da Internet Lei 12.965 de 2014, que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil. O principal fundamento, é o “respeito à liberdade de expressão”.

O Marco Civil, regulamenta o uso da rede mundial de computadores no país e reforça o direito penal para criminalizar, disciplinar e estabelecer os direitos e deveres cibernéticos. Vigorando a Lei nº 12.965/2014, após uma sequência de ataques a *websites* oficiais do governo e empresas públicas, legislação na qual, dispõe as garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Determinando e garantindo que os provedores não podem violar o direito à intimidade e vida privada dos seus usuários, não podendo monitorar os dados trafegados pela rede ou mesmo divulgá-los, resguardado mediante um livre consentimento ou caso exista alguma ordem judicial. De acordo com o artigo 5º inciso X da CF/88:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

Além da liberdade de expressão nos limites legais e combate a censura, tornando o ambiente virtual mais seguro e democrático para todos seus usuários sem distinção. Como é resultado nos artigos 3º, 7º e 19º:

Art. 3º A disciplina do uso da internet no Brasil tem os seguintes princípios: I – garantia da liberdade de expressão, comunicação e manifestação de pensamento, nos termos da Constituição Federal; II – proteção da privacidade.

Art. 7º O acesso à internet é essencial ao exercício da cidadania, e ao usuário são assegurados os seguintes direitos: I – inviolabilidade da intimidade e da vida privada, sua proteção e indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação; VII – não fornecimento a terceiros de seus dados pessoais, inclusive registros de conexão, e de acesso a aplicações de internet, salvo mediante consentimento livre, expresso e informado ou nas hipóteses previstas em lei.

Art. 19º Com o intuito de assegurar a liberdade de expressão e impedir a censura, o provedor de aplicações de internet somente poderá ser responsabilizado civilmente

por danos decorrentes de conteúdo gerado por terceiros se, após ordem judicial específica, não tomar as providências para, no âmbito e nos limites técnicos do seu serviço e dentro do prazo assinalado, tornar indisponível o conteúdo apontado como infringente, ressalvadas as disposições legais em contrário.

A lei tem como missão proteger os dados pessoais dos usuários disponíveis nas redes para que não sejam usados indevidamente. Garantindo aos usuários o direito de acesso ao processamento de seus dados e à responsabilidade por possíveis danos, visando garantir que sem diferenciação, esses usuários tenham uma condição digna e saudável no âmbito digital, para desenvolverem sua personalidade e exercitarem a sua cidadania.

## 5. CRIMES CIBERNÉTICOS NA PANDEMIA

O período de pandemia gerou preocupações com o Covid-19, crise política e econômica no país, instabilidade financeira e emocional, e a ocorrência dos crimes digitais foi mais um fator inquietante, especialmente devido a expansão do e-commerce. Procon (2022) após um levantamento de dados junto a Confederação Nacional do Comércio (CNC), relatou que em junho de 2020 houve um aumento de 73% nas vendas em e-commerce se comparado ao mesmo período de 2019, crescimento explicado pelas medidas restritivas de combate a Covid-19. Em 2021, a alta foi de 48,2% em relação a 2020, e as pequenas e médias empresas tiveram um faturamento de mais de R\$ 2,3 bilhões em vendas *online*.

Conforme relatório global divulgado pela Symantec Endpoint Protection, antes da pandemia, em 2019, o Brasil ocupava o terceiro lugar no ranking dos países que sofrem mais ataques cibernéticos, ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos. Porém, no ano de 2020, os números de casos de ciberataques cresceram, consideravelmente. Ainda, de acordo com a Fortinet Threat Intelligence Insider Latin America, em relatório sobre ciberataques no Brasil, o país sofreu mais de 3,4 bilhões de tentativas de ataques na internet, de janeiro a setembro de 2020, conforme o site Crypto ID (PROCON ALAGOAS, 2022).

A FortiGuard Labs (2021), em relatório, mostrou que o Brasil no decorrer do ano de 2020 sofreu com 8,5 bilhões de tentativas de ataques cibernéticos, sendo 5 bilhões ocorrendo nos últimos três meses do ano (outubro, novembro e dezembro). No ano de 2021 o Brasil sofreu mais de 88,5 bilhões de tentativas de ataques cibernéticos, um crescimento de mais de 950% com relação a 2020 que foi de 8,5 bilhões. O Brasil ocupou a segunda posição em número de ataques na América Latina e Caribe, atrás apenas do México (com 156 bilhões). A alta nos índices foi contínua durante o período, e ocorrendo em toda a região, registrando até 289 bilhões de ataques no total.

Através de dados obtidos por Indicadores da Central Nacional de Denúncias de Crimes Cibernéticos (CNDCC, 2022), os crimes de: Maus Tratos contra Animais, LGBTFobia; Neo Nazismo; Pornografia Infantil; Intolerância Religiosa; Xenofobia; Racismo; Violência ou Discriminação contra Mulheres; Tráfico de Pessoas e Apologia e Incitação a crimes contra a Vida, obtiveram em 2019, entre denúncias anônimas recebidas e processadas uma quantidade de 75.671, envolvendo 39.864 páginas (URLs) distintas, foram identificadas e removidas 24.319 páginas que estavam escritas em 9 idiomas e hospedadas em 8.015 domínios diferentes, de 161 diferentes TLDs (Lista de Domínios de Lista Superior) e conectadas à Internet através de 7.258 números IPs distintos, atribuídos para 65 países em 6 continentes.

No período de 2020, a CNDCC (2022) informou que foram recebidas e processadas 156.692 denúncias anônimas de 74.011 páginas (URLs) distintas, sendo removidas 43.316 páginas que estavam escritas em 10 idiomas e hospedadas em 9.236 domínios diferentes, de 173 diferentes TLDs e conectadas à Internet através de 8.524 números IPs distintos, atribuídos para 63 países em 6 continentes. Em 2021, foram recebidas e processadas 150.095 denúncias anônimas envolvendo 71.095 páginas (URLs) distintas, onde foram removidas 32.538 páginas escritas em 10 idiomas e hospedadas em 8.926 domínios diferentes, de 170 diferentes TLDs e conectadas à Internet através de

9.900 números IPs distintos, atribuídos para 68 países em 6 continentes.

Os crimes cibernéticos ocorrem através de *malwares* sequestrando dados, sendo distribuído por intermédio de publicidade enganosa, sites maliciosos e campanhas de *phishing* via e-mail, que tentam roubar informações para atos maliciosos ou vender a outros criminosos para ações futuras.

O *Phishing* é um dos crimes digitais mais elaborados, os criminosos criam sites, aplicativos digitais e enganando diversos usuários, das mais diferentes formas, enviando e-mail ou SMS as vítimas, com links ou arquivos contaminados, levando o usuário a acessar um site, enganando-a para que forneça suas informações pessoais. Um exemplo atual dessa prática é a clonagem do WhatsApp onde o criminoso encaminha um código de acesso para o celular da vítima, entrando em contato com ela se passando por alguma pessoa conhecida ou empresa.

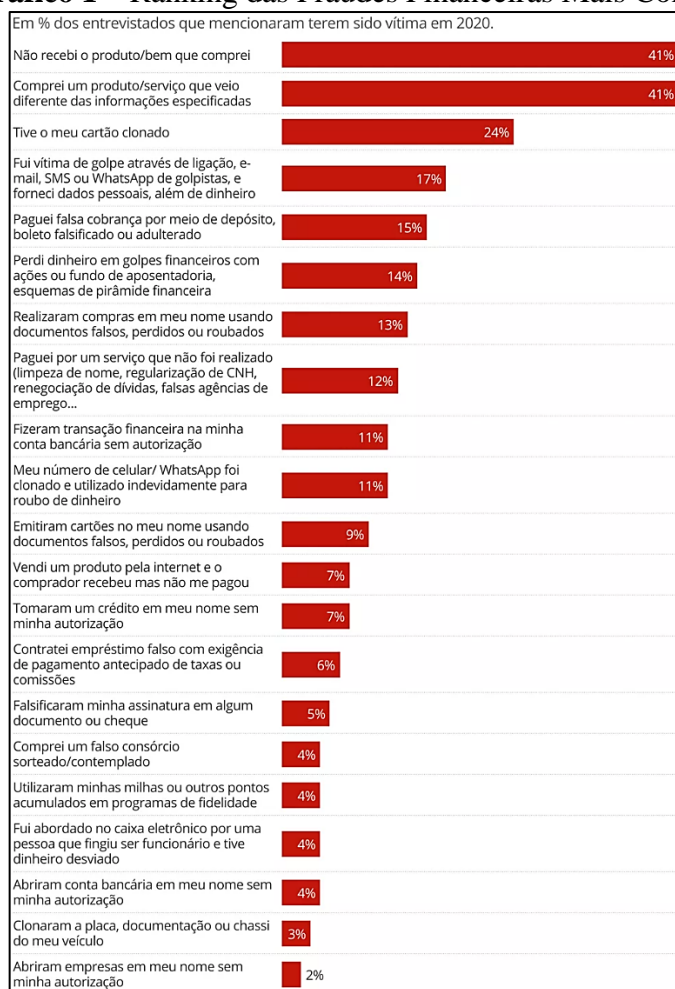
De acordo com uma pesquisa da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), o crescimento das compras online e avanço do uso de meios digitais em meio à pandemia de coronavírus, trouxe aumentos significativos nas fraudes ocorridas pela internet. A pesquisa foi realizada em parceria com o Sebrae, onde foram entrevistados 949 internautas com idade igual ou maior a 18 anos, de todas as classes econômicas, em todas as capitais do país, com margem de erro de 3 pontos percentuais para um intervalo de confiança de 95%. A coleta foi feita entre 15 de abril a 30 de abril de 2021. 59% dos internautas sofreram algum tipo de fraude financeira nos últimos 12 meses, contra 46% em 2019. Correspondendo a um contingente de 16,7 milhões de brasileiros (ALVARENGA, 2021).

A pesquisa da CNDL e SPC Brasil mostrou que 51% das vítimas foram mulheres, 49% homens e 56% pertenciam à classe C, enquanto 44% eram da classe A/B. A idade média dos internautas que sofreram fraude no de 2020 era de 39 anos, sendo que mais da metade das vítimas (53,6%) tem ao menos o ensino médio completo. Considerando o ranking das fraudes mais comuns, o não recebimento de produto ou serviço, a clonagem de cartão e os golpes através de ligações ou mensagens representaram as maiores porcentagens, conforme observado no Gráfico 1.

Com o estudo foi possível estimar que o prejuízo decorrente de fraudes financeiras sofridas no universo dos internautas brasileiros chegou a R\$ 2,7 bilhões nos últimos 12 meses, incluídos os gastos na busca de reparação do problema. O valor médio do prejuízo por conta da fraude foi de R\$ 512,4 sendo que 20% dos entrevistados mencionaram um valor acima de R\$ 800 (ALVARENGA, 2021).

Dentre os principais locais onde os golpes aconteceram, as lojas online foram as que tiveram maior incidência com 38,8%, seguida pelos sites de compra e venda de produtos novos ou usados (15%), bancos (8,9%) e financeiras (7,1%).

## Gráfico 1 – Ranking das Fraudes Financeiras Mais Comuns.



Fonte: Alvarenga (2021).

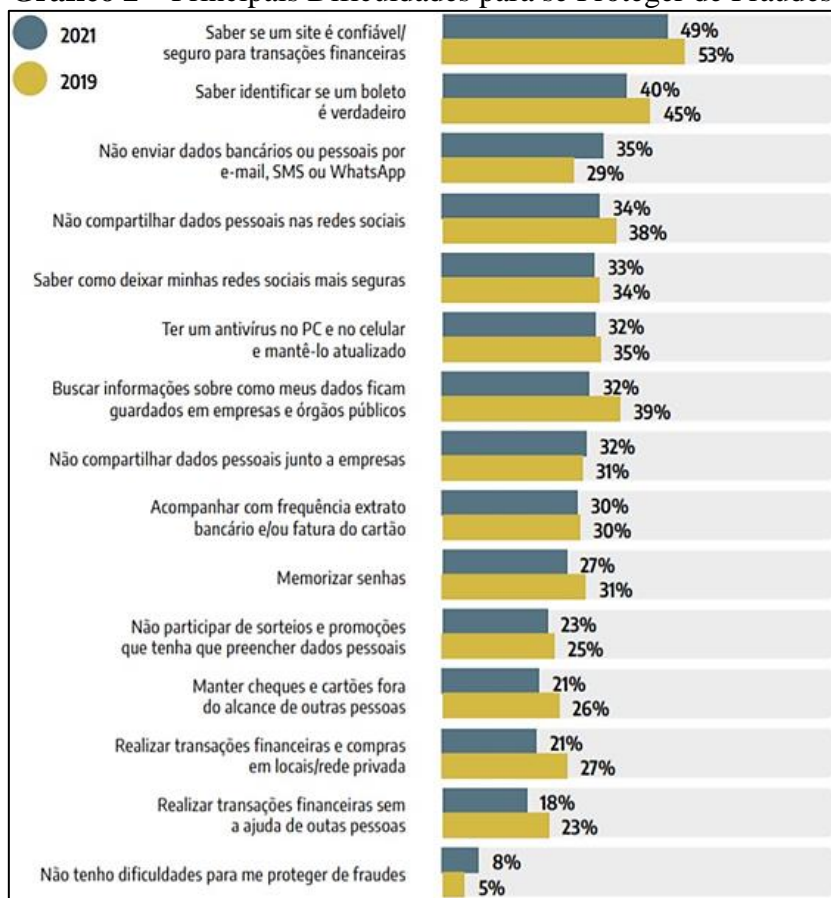
O estudo também mostrou que as descobertas das fraudes ocorrem principalmente através do recebimento de SMS informando compras no cartão que não foram realizadas pelo titular, com 12,6%, outros 9% só descobriram compras indevidas quando no recebimento da fatura do cartão. Entre outras formas de descoberta mencionadas foram o contato de uma empresa de cobrança de dívidas (8,5%); o surgimento de valores estranhos no extrato bancário (8,3%); o não recebimento do produto comprado (7,2%) e a impossibilidade de sacar valores investidos (7%). Somente 65% dos entrevistados conseguiram recuperar ao menos uma parte da quantia que perdeu, sendo que 43% recuperaram todo o valor, percentual que cresceu 11 pontos na comparação com 2019 (32%).

Das vítimas que sofreram fraude, a pesquisa aprontou que 27% disseram que conseguiram a resolução do problema em menos de um mês, 24% levaram entre 1 mês e seis meses, 7% resolveram num prazo entre 7 a 12 meses, e 29% ainda não conseguiram uma solução. As principais medidas adotadas para solucionar o problema e reparar os danos foram realizar contato com o banco e administradora de cartão (27%), negociação com a empresa, pessoa ou instituição financeira (18%); a abertura de boletim de ocorrência na polícia (16%); e a procura de órgão de defesa do consumidor (12%).

Outros destaques apontados pela pesquisa, mostraram que 19% dos internautas vítimas de fraude foram incluídos nos cadastros de devedores, sendo que 12% conseguiram resolver e 7% ainda permaneceram com restrição no nome; 47% relataram terem sofrido stress por causa da fraudes e 11% relataram depressão, ansiedade e outros problemas psicológicos; 92% dos consumidores admitiram dificuldades para se proteger contra fraudes financeiras; 62% dos entrevistados se consideram mais preparados para evitar esse tipo de crime após ter sofrido uma fraude; 91% das

vítimas adotaram algum tipo de medida como não responder a e-mails ou telefonemas que solicitam informações pessoais (39%), não abrir mensagens de pessoas desconhecidas ou suspeitas (37%), fazer compras somente em locais confiáveis (37%) e não compartilhar dados pessoais nas redes sociais (36%). O Gráfico 2 mostra as principais dificuldades apontadas pelos internautas para se protegerem de fraudes, relativo aos anos de 2019 e 2021:

**Gráfico 2 – Principais Dificuldades para se Proteger de Fraudes.**



**Fonte:** Alvarenga (2021).

Tais crimes executados no meio digital utilizam artifícios das técnicas de *phishing*, *malware*, *keyloggers*, engenharia social, que foram amplamente facilitadas com o desenvolvimento das TICs e o advento da rede mundial de computadores e seu avanço no cotidiano das pessoas ao redor do mundo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, vive-se na era da sociedade da informação, onde há dependência da tecnologia, e a segurança cibernética é um assunto de vitalidade para ser pautado nas esferas pública e privada, assim como nos âmbitos pessoal e profissional. Essa grande incidência de ataques aos usuários da internet para prática de atos ilícitos e crimes informáticos implica no fenômeno da criminalidade cibernética, que é crescente e globalizado.

O desenvolvimento das relações no ciberespaço propiciou o surgimento desse novo gênero de criminalidade, sendo impulsionado pela sensação de anonimato e liberdade que a internet e a realidade virtual proporcionam aos seus usuários, especialmente o público mais jovem. Através de um computador, é possível criar e assumir múltiplas faces, mascarando intenções, podendo qualquer pessoa com conhecimento médio de informática, ser capaz de praticar crimes que não exigem uma grande complexidade nesse mundo cibernético, delitos de furto ou injúria racial, e uso da liberdade



de expressão como artifício para atacar a vida pessoal de outros indivíduos.

É possível identificar através das pesquisas realizadas, que a maior parte dos crimes virtuais ocorre por meio do *phishing*, utilizando-se de engenharia social. Os cibercriminosos aproveitam das vulnerabilidades tecnológicas e humanas das vítimas.

Os investimentos atuais em infraestrutura ainda não são suficientes para a redução dos crimes virtuais. Sendo que a conscientização dos usuários sobre os riscos do mundo digital e a orientação sobre a forma correta de utilização dos recursos tecnológicos são indispensáveis.

Fica evidente que a migração dos crimes para a esfera digital teve um aumento, e que os direitos existentes carecem de uma revisão. Cabe ao Estado atualizar sua legislação de forma a acompanhar a contínua evolução da tecnologia e dos crimes praticados por meio da rede digital, a exemplos da Lei nº 14.132, de 31 de Março de 2021, que tipificou o crime de *stalking* aumentando a proteção das vítimas que passam por este tipo de crime e da Lei nº 14.155, de 27 de Maio de 2021, que deixou mais rígidas as penas de crimes como o estelionato, reforçando a segurança dos dados pessoais nas redes, evitando que fiquem expostos à mercê de criminosos a exemplo da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018.

Os principais desafios no combate aos crimes cibernéticos é a punição dos infratores com a mesma eficiência que se pune àqueles que cometem crimes no mundo físico. Não existe um ambiente totalmente seguro. Quando existir um equilíbrio entre o investimento em tecnologia e a educação dos usuários, será possível utilizar os recursos tecnológicos disponíveis com maior confiança, sendo possível o melhor aproveitamento para a sociedade.

É necessário aprofundar o conhecimento sobre os meios tecnológicos, para que se tenha uma utilização saudável, adequada e segura, se atentando aos limites legais e o da nossa própria liberdade de expressão, para não se violar nenhum direito alheio, pois como é de conhecimento comum: “o direito de um termina, onde o do outro começa”.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan. Cresce número de consumidores vítimas de fraudes financeiras no Brasil. **G1 - Globo**. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/06/24/cresce-no-de-consumidores-vitimas-de-fraudes-financeiras-no-brasil-veja-ranking-das-mais-recorrentes.ghtml#>>. Acesso em: 13 out. 2022.

ALVES, Matheus de Araújo. **Crimes Digitais: análise da criminalidade digital sob a perspectiva do Direito Processual Penal e do Instituto da Prova**. Editora Dialética, 2020. 1ª ed. São Paulo, SP: Editora Dialética, 2020.

ARAS, Vladimir. **Crimes de informática: uma nova criminalidade**. Jus Navigandi, Teresina, ano 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/2250/crimes-de-informatica>>. Acesso em: 13 out. 2022.

BRASIL. **Brasil está entre os cinco países do mundo que mais usam internet**. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2021/04/brasil-esta-entre-os-cinco-paises-do-mundo-que-mais-usam-internet>>. Acesso em: 13 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.737, de 30 de novembro de 2012. **Dispõe sobre a tipificação criminal de delitos informáticos**. Brasília. 2012. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112737.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112737.htm)>. Acesso em: 13 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. **Estabelece princípios, garantias,**

**direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil.** Brasília. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm)>. Acesso em: 13 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado.** Brasília. 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)>. Acesso em: 11 abril. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.132, de 31 de março de 2021. **Tipificando o crime de perseguição (stalking).** Brasília. 2021. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114132.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114132.htm)>. Acesso em: 11 abril. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.155, de 27 de maio de 2021. **Crimes de violação de dispositivo informático, furto e estelionato cometidos de forma eletrônica ou pela internet.** Brasília. 2021. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114155.htm)>. Acesso em: 11 abril. 2023.

CANONGIA, Claudia; JUNIOR, Raphael Mandarino. **Segurança cibernética: o desafio da nova Sociedade da Informação.** Disponível em: <[http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/viewFile/349/342](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/349/342)>. Acesso em: 26 set. 2022.

CERT.BR, Centro de Estudos, Resposta e Tratamento de Incidentes de Segurança No Brasil (Org.). **Cartilha de Segurança para Internet.** 2º. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet No Brasil, 2012. 140 p. Disponível em: <<https://cartilha.cert.br/livro/>>. Acesso em: 14 out. 2022.

CNDCC. Central Nacional De Denúncias De Crimes Cibernéticos. **Indicadores da Central Nacional de Denúncias de Crimes Cibernéticos.** Disponível em: <<https://indicadores.safernet.org.br/>>. Acesso em: 14 out. 2022.

FORTIGUARD LABS. **Relatório sobre ciberataques no Brasil.** 2021. Disponível em: <<https://www.fortinet.com/br/corporate/about-us/newsroom/press-releases/2022/fortiguard-labs-relatorio-ciberataques-brasil-2021>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

JESUS, Damásio de; MILAGRE, José Antônio. **Manual de Crimes Informáticos.** São Paulo: Saraiva, 2016. 208 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

LEI nº 12.737, de 30 de novembro de 2012. **Dispõe sobre a tipificação criminal de delitos informáticos;** altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 30 nov. 2012.

LOTUFO, Larissa. Engenharia Social. In: SLEIMAN, Cristina et al. **Segurança digital: proteção de dados nas empresas.** São Paulo, 2021a. 247 p. cap. 7, p. 95-101.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

PINHEIRO, Reginaldo César. **Os cybercrimes na esfera jurídica brasileira**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 5, n. 44, 1 ago. 2000. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/1830>>. Acesso em: 25 mai. 2022.

PROCON. **Compras realizadas através da internet durante a pandemia elevam número de crimes virtuais**. 2022. Disponível em: <<https://tribunahoje.com/noticias/economia/2022/02/07/97217-compras-realizadas-atraves-da-internet-durante-a-pandemia-elevam-numero-de-crimes-virtuais>>. Acesso em 03 out. 2022.

PROCON ALAGOAS. **Golpes Digitais: Procon alagoas dá orientações para evitar fraudes**. 2022. Disponível em: <<https://procon.al.gov.br/noticia/22-randomicas/218-golpes-digitais-procon-alagoas-da-orientacoes-para-evitar-fraudes>>. Acesso em 07 out. 2022.

SANTOS, Rosangela dos. **Criminalidade digital em tempos de pandemia: principais ocorrências em Sergipe no ano de 2020**. São Cristóvão, 2021. Monografia (graduação em Direito) – Departamento em Direito, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2021.

SCHECHTER, Luis Menasche. **A Vida e o Legado de Alan Turing para a Ciência**. Publicado pelo Departamento de Ciência da Computação/UFRJ, 2016. Disponível em <[https://www.cos.ufrj.br/seminarios/2015/slides/slides\\_luis.pdf](https://www.cos.ufrj.br/seminarios/2015/slides/slides_luis.pdf)>. Acesso em 03 mai. 2017.

SILVA, Fernanda Tatiane da.; PAPANI, Fabiana Garcia. **Um pouco da história da criptografia**. Publicado em Anais da XXII Semana Acadêmica de Matemática da Unioeste, 2016. Disponível em <<http://projetos.unioeste.br/cursos/cascavel/matematica/xxiisam/artigos/16.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2022.

SILVA, João Pedro Alves Tomaz Silva; MARINHO, Luiz Eduardo Arruda. **O aumento dos crimes virtuais na pandemia e os limites da liberdade de expressão**. Orientadora: Danielle Freitas de Lima Oliveira. 2022. 28 f. TCC (Graduação) – Curso de Direito, Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Potiguar, Natal, 2022. Disponível em: <[https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/25232/1/O AUMENTO DOS CRIMES VIRTUAIS NA PANDEMIA E OS LIMITES DA LIBERDADE DE EXPRESS% C3% 83O.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/25232/1/O%20AUMENTO%20DOS%20CRIMES%20VIRTUAIS%20NA%20PANDEMIA%20E%20OS%20LIMITES%20DA%20LIBERDADE%20DE%20EXPRESS%C3%83O.pdf)>. Acesso: 26 set. 2022.

SILVA, Ricardo Leopoldo da.; VIEIRA, Anderson. **Segurança cibernética: o cenário dos crimes virtuais no Brasil**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 07, pp. 134-149. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencia-da-computacao/crimes-virtuais>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/ciencia-da-computacao/crimes-virtuais>.

SYDOW, Spencer Toth. **Delitos informáticos próprios: uma abordagem sob a perspectiva vitimodogmática**. 2009. Dissertação (Mestrado em Direito Penal) - Faculdade de Direito - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/delitos\\_informaticos\\_proprios\\_uma\\_abordagem\\_sob\\_a\\_perspectiva\\_vitimodogmatica.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/delitos_informaticos_proprios_uma_abordagem_sob_a_perspectiva_vitimodogmatica.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2022.

TUPINAMBÁ, Marcos. Ataques e crimes cibernéticos. **Segurança Digital**: proteção de dados nas empresas. São Paulo: Atlas, 2021. 247 p. cap. 3, p. 15-30.

ZANELATO, Marco Antônio. **Condutas Ilícitas na sociedade digital**, Caderno Jurídico da Escola Superior do Ministério Público do Estado de São Paulo, Direito e Internet, julho de 2002.

## **EVOLUTION OF CYBERCRIME IN THE PANDEMIC**

### **ABSTRACT**

*Humanity has undergone great technological advances over time, with the internet being one of the greatest. It has a high capacity for communication and social integration, at a global level, and with virtually instantaneous connectivity. However, despite its numerous benefits, it brings with it dangers, such as cybercrime, which has taken on huge proportions each year. During the period of the Covid-19 pandemic, social isolation measures were adopted, and most workers were able to carry out their activities remotely, in the home office modality, providing a massive increase in simultaneously connected computer devices, further favoring the practice of cybercrime. This work aims to show the historical context of cybercrime; examine digital crime legislation and protection in the digital realm; analyze the digital crimes that occurred during the pandemic and highlight exposure to the most diverse types of risks when accessing unknown networks, or sharing information without adhering to adequate security measures. For the development of this work, a bibliographical and documental research was carried out. In this study, it was possible to observe the fragility and vulnerability of the users of these technologies, and most of the virtual crimes occur through phishing, using social engineering. It is also possible to conclude that digital interaction without due care and security has contributed to a significant increase in digital crimes.*

**Keywords:** *Cybercrime; Internet; Pandemic; TCIs.*

## **EVOLUCIÓN DE LA CIBERDELITOS EN LA PANDEMIA**

### **RESUMEN**

*La humanidad ha experimentado grandes avances tecnológicos a lo largo del tiempo, siendo internet uno de los mayores. Tiene una alta capacidad de comunicación e integración social, a nivel global, y con conectividad prácticamente instantánea. Sin embargo, a pesar de sus numerosos beneficios, trae consigo peligros, como el cibercrimen, que cada año adquiere proporciones importantes. Durante el período de pandemia de Covid-19, se adoptaron medidas de aislamiento social y la mayoría de los trabajadores pudieron realizar sus actividades de forma remota, en modo home office, lo que provocó un aumento masivo de dispositivos informáticos conectados simultáneamente, favoreciendo aún más la práctica del ciberdelito. Este trabajo pretende mostrar el contexto histórico del cibercrimen; examinar la legislación sobre delitos digitales y la protección digital; analizar los delitos digitales ocurridos durante la pandemia y resaltar la exposición a los más diversos tipos de riesgos al acceder a redes desconocidas o compartir información sin adherirse a las medidas de seguridad adecuadas. Para desarrollar este trabajo se realizó una investigación bibliográfica y una investigación documental. En este estudio se pudo observar la fragilidad y vulnerabilidad de los usuarios de estas tecnologías, siendo que la mayoría de los delitos virtuales ocurren a través de phishing, utilizando ingeniería social. También es posible concluir cómo la interacción digital sin el debido cuidado y seguridad ha contribuido a un aumento significativo de los delitos digitales.*

**Palabras clave:** *Delitos Cibernéticos; Internet; Pandemia; TCI.*

## **Informações dos Autores**

### **Orismar Teixeira dos Santos**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA)

E-mail: orismar1902@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0003-0022-8476>

### **Nathalia Pereira Nunes**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA)

E-mail: nathnunees55@gmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0003-0013-8483>

### **Jamson Justi**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA)

E-mail: jamson.justi@ufms.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-7121-4079>

### **Edrilene Barbosa Lima Justi**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/CPNA)

E-mail: edrilene.justi@ufms.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0003-0281-2603>

### **Jadson Justi**

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

E-mail: jadsonjusti@hotmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0003-4280-8502>

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

Paula Lopes Erthal  
Halisson Campos Gonçalves  
Helena Ferreira Lima  
Gabriel da Silva  
Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

## RESUMO

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

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

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

No primeiro tópico, será realizada a conceituação destacando a importância da ética na Administração Pública. Desta forma, será discutida a sua fundamentação e atuação respeitando os princípios constitucionais de eficiência e transparência como basilares para a promoção do bem comum e a confiança da sociedade nas instituições. Serão apresentados os princípios éticos

detentores dos valores fundamentais da ordem jurídica que devem nortear a atuação dos servidores públicos, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com base na Carta Magna, a Constituição de 88 em seu artigo 37 destaca abaixo.

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

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

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

No terceiro tópico, será negritada a ética no exercício da liderança e na tomada de decisões na gestão pública. A responsabilidade dos gestores em promover uma cultura ética, pautada pela imparcialidade, honestidade e responsabilidade, será abordada. Além disso, serão apresentados exemplos de boas práticas de gestão ética, como a adoção de critérios transparentes e participativos na tomada de decisões, o estabelecimento de canais de demonstração e a valorização da meritocracia como estruturais nas decisões de reconhecimento e promoção dos servidores públicos.

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

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

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

## **2. CONCEITUAÇÃO FILOSÓFICA DA ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

É possível alcançar a promoção do bem comum quando os princípios éticos são praticados,

garantindo a equidade no acesso aos serviços e o uso adequado dos recursos públicos. Santos (2016) destaca o bem comum como as condições necessárias para que cada indivíduo obtenha a realização plena, levando em consideração o interesse coletivo e o equilíbrio social.

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

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

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

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

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

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

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

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

Assim como em diversos outros segmentos, as condutas reprováveis e antiéticas afetam a imagem do país e das instituições públicas como um todo. Essa imagem negativa que gera incredulidade e insegurança mobiliza investidores estrangeiros para aportar recursos em mercados e países que proporcionem maior estabilidade e sensação de segurança. Para combater a corrupção,

é necessário fortalecer os mecanismos de controle, promover a transparência nas atividades governamentais e garantir punições efetivas para os responsáveis por atos ilícitos e antiéticos.

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

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

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

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

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

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

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

## 5. ATOS ANTIÉTICOS E SEUS REFLEXOS

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

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

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

O nepotismo também ser citado como um desafio ético que compromete a imparcialidade e a meritocracia na Administração Pública. Oliveira (2015) destaca que tal conduta ocorre quando familiares ou amigos são beneficiados com cargos e favores políticos dentro de instituições governamentais, em detrimento da competência, da meritocracia e do interesse público. Para combater o nepotismo, é fundamental estabelecer critérios transparentes e impessoais na seleção e promoção de servidores, além de fortalecer a fiscalização e a punição para estas práticas. O nepotismo é um desafio que confronta a imparcialidade e a igualdade de oportunidades no serviço público, conforme afirmativa de Sampaio (2018).

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

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

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

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

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

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

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

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

A ética no exercício da liderança e na tomada de decisões na gestão pública é um tema de grande importância. Oliveira (2010) e Cortella, (2017), enfatizam a responsabilidade dos gestores em promover uma cultura ética dentro das organizações governamentais. Os autores destacam que a liderança, no sentido de ser referência, inspiração e espelho para os demais, assume o papel de conduzir comportamentos, e, portanto, a conduta do líder deve ser sempre ética e valorosa, pois será observada e reproduzida pelos demais servidores. O líder se torna um norteador e guia na reprodução de comportamentos, devendo repelir práticas antiéticas.

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

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

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

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

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

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

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

A transparência, a eficiência e a responsabilidade são cada vez mais exigidas dos gestores, e dos entes públicos, portanto, discutir e promover uma conduta ética torna-se fundamental para garantir a confiança da sociedade e o bom funcionamento das instituições governamentais. A pesquisa realizada atingiu o objetivo proposto de explorar os principais aspectos da ética na

Administração Pública, destacando sua relevância, os desafios enfrentados e as boas práticas a serem adotadas em prol do bem comum e da sociedade.

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAVALIERI FILHO, Sergio. **Programa de Responsabilidade Civil**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

## **PUBLIC ADMINISTRATION AND THE RELEVANCE OF ETHICS FOR THE BENEFIT OF THE COMMUNITY**

### **ABSTRACT**

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

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

## **LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA RELEVANCIA DE LA ÉTICA EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD**

### **RESUMEN**

*La investigación realizada tuvo como objetivo identificar la ética en la administración pública y sus impactos en las acciones dirigidas a la sociedad. Según Gil (2017), la investigación es documental y bibliográfica con carácter exploratorio. El estudio fue delimitado en bases de datos científicas: Scopus, Scielo y Web of Science. Como resultado, fue posible identificar varios estudios que prueban los efectos positivos de la ética en la gestión pública y la entrega de resultados a la sociedad. Por mencionar algunos beneficios obvios de esta relación: fortalecer la confianza en las instituciones, mejorar la eficiencia y eficacia en la administración pública, fomentar la participación social y el desarrollo sostenible. Existe la necesidad de resaltar la cultura de difundir valores éticos en los grupos sociales y laborales, impactando el accionar diario y estableciendo comportamientos éticamente aceptables, relaciones saludables y sostenibilidad en las entregas públicas en beneficio de la comunidad. La investigación permitió verificar la relevancia y necesidad de inversión en acciones orientadas a una conducta ética involucrando a todos los actores de manera equilibrada y socialmente responsable, trabajando con una planificación estratégica de mediano y largo plazo en busca de la sostenibilidad y el equilibrio. Existen leyes que condicionan y limitan ciertos comportamientos y conductas e imponen responsabilidad por infracciones y daños causados a otros debido a conductas poco éticas, queda por establecer acciones organizacionales específicas y focalizadas para mitigar los riesgos de conductas desviadas y poco éticas que podrían comprometer a las instituciones y al servicio público, aunque sea imperiosamente.*

**Palabras clave:** *Ética, Administración Pública, Transparencia, Eficiencia, Sociedad.*



## **Informações dos Autores**

### **Paula Lopes Erthal**

Pesquisadora PPGAd – Universidade Federal Fluminense - UFF

E-mail: paula\_erthal@id.uff.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-6944-5687>

### **Halisson Campos Gonçalves**

Pesquisador PPGAd - Universidade Federal Fluminense - UFF

E-mail: halissoncg@id.uff.br

ORCID: <https://ORCID.org/0009-0006-4906-0372>

### **Heleno Ferreira Lima**

Pesquisador PPGAd - Universidade Federal Fluminense - UFF

E-mail: helenolima@id.uff.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0001-5534-0254>

### **Gabriel da Silva**

Pesquisador PPGAd - Universidade Federal Fluminense - UFF

E-mail: silva\_ga@id.uff.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-6054-9324>

### **Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez**

Professor Titular em Administração – pesquisador PPGAd - Universidade Federal Fluminense - UFF - Pós-Doutorado UFRJ/Harvard

E-mail: martiusrodriguez@id.uff.br

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0001-8270-7488>

# A ESPIRITUALIDADE COMO FERRAMENTA NA CLÍNICA EM GESTALT-TERAPIA

Pedro Azevedo da Costa  
Filipe da Silva  
Valéria Marques de Oliveira

## RESUMO

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

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

## 1- INTRODUÇÃO

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

Segundo De Oliveira (2022), a Espiritualidade é a mais antiga demonstração de uma das dimensões humanas, nascemos dotados de espiritualidade assim como nascemos dotados de inteligência, sexualidade e vontade. Essa afirmação se dá pela análise da história da humanidade que por milênios demonstra acreditar em algo além. Ao longo do tempo essas crenças intuitivas foram sendo institucionalizadas com o aparecimento das religiões. Contudo, espiritualidade e religião se encontram em campos diferentes de conceituação. Para Campos (2020) a espiritualidade é a busca de sentido pessoal da existência a partir de uma visão transcendental integrando as dimensões material, mundana e corpórea, não dependendo da crença em um Deus. Enquanto a religião diz respeito à estruturação de ideias compartilhadas, transmissíveis e institucionalizadas sobre o divino. Na visão teórica da Gestalt-terapia o sentido espiritual não se encontra separado do humano, pelo contrário, essa dimensão é integrada e vista como parte essencial para a vida em relação. Portanto se faz necessário compreender como esse fenômeno aparece na clínica e como pode auxiliar o processo

terapêutico.

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

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

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

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

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

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

A Gestalt-terapia, uma das linhas teóricas de atuação da psicologia clínica, teve seu início entre as décadas de 1960 e 70 como um conjunto de técnicas similares ao psicodrama, tendo suas bases filosóficas no existencialismo, humanismo e fenomenologia. Além de influências da psicanálise pelo fato de Fritz Perls, um dos principais fundadores da abordagem, ter sido psicanalista. Segundo Perls (2023) muitos o consideram criador da Gestalt-terapia, porém é essencial mencionar o “grupo dos sete”, formado por Isadore From, Paul Goodman, Paul Weisz, Sylvester Eastman e Elliot Shapiro, além de Laura e de Fritz Perls. Posteriormente, Ralph Hefferline veio a fazer parte deste grupo e muitos consideram que não foi Fritz Perls o criador da Gestalt-terapia e sim o “grupo dos sete”. A escolha do nome para a nova terapia teve muitas discussões.

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

Segundo Pereira Jr (2022) Gestalt é o que se apresenta ou se desenvolve como uma totalidade

organizada, indivisível, articulada, Uma Gestalt é, portanto, um todo, uma totalidade organizada, que faz sentido, que pode ser identificado, que tem um jeito universal de funcionar, uma unidade de sentido.

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

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

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

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

## 2.2. A DIMENSÃO ESPIRITUAL PARA GESTALT-TERAPIA

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

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

Ribeiro (2022, p. 55), afirma:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

É possível afirmar que o Homem do século XIX, via-se, antes de tudo, como um ser racional:

acreditava que todos os problemas poderiam ser resolvidos pelo uso da razão e da força de vontade. Como consequência houve uma repressão do fundamento ontológico, ou espiritual, de nossa existência - nossa conexão com um sentido de realidade bem mais amplo e não racional que basicamente indescritível (HYCNER, 1995, p. 83).

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

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

### 2.3. ESPIRITUALIDADE X RELIGIÃO

Para falar de espiritualidade é preciso fazer sua distinção do conceito de religião para que ambos os temas não se misturem e evite qualquer estranheza. A espiritualidade está ligada ao sentido de existência que a pessoa encontra para sua vida, é uma necessidade psicológica do ser humano. Para Ribeiro (2021) a espiritualidade é a possibilidade de a pessoa viver o mistério e integrar a dimensão transcendente à sua existência, uma busca pessoal de sentido e o movimento de colocar-se em direção ao mais além, sendo assim, não tem relação necessariamente com a fé em um ser transcendente. Podemos tomar como exemplo um jovem músico que encontra nas canções um sentido de viver e exprime nas suas letras, melodias e interpretação seus sentimentos de transcendência com a arte. Importante salientar que a espiritualidade integra as dimensões mundana, corpórea e material e não se opõe a elas. “Há espiritualidade com Deus e sem Deus, e o ateu pode ser uma pessoa espiritualmente rica, enquanto o crente pode utilizar sua religião para estancar a espiritualidade”. (CARDELLA, 2015)

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

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

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

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

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

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

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

De acordo com a compreensão de Silva (2020) hoje na clínica se nota um achatamento do ser humano, uma aversão à dimensão transcendente, pessoas chegam no consultório completamente esvaziadas de sentido, sem esperança, falta de confiança e descoladas da condição humana de sentir e sofrer vivendo num mundo de solidão e dessacralizado. Na Gestalt-terapia a procura é de reestabelecer o encontro da pessoa com sua singularidade, sendo a própria relação o instrumento no qual a cura pode acontecer. “Os sofrimentos e adoecimentos humanos acontecem no entre, nos encontros e desencontros vividos ou nos encontros não acontecidos. A cura também é fenômeno do entre.”

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

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

#### 2.5. A ESPIRITUALIDADE COMO FERRAMENTA TERAPÊUTICA

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

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

forma de materialismo da dimensão espiritual sendo utilizada para ganhos pessoais, inflação do ego, consumismo, mentalidade de rebanho e aceitação sem críticas de ideologias de grupo.

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

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

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

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

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

Nesse exemplo podemos observar o encontro da garotinha com o sagrado e como o manejo da terapeuta em uma postura de acolhimento proporcionou a abertura ao mais além. Cardella (2015) diz “Percebi que a menina tinha sido visitada pela beleza, pelo sublime, pela perfeição, por meio de algo tão corriqueiro quanto uma pena” numa busca por companhia por sua experiência com o mistério e encantamento. Quando a terapeuta diz que não resolveria os mistérios, mas que estaria aberta a testemunhar junto com a menina se criou um vínculo de confiança para que a criança expusesse suas necessidades e anseios. “Encontrar-me com a garotinha foi uma experiência que me transformou profundamente e ensinou-me sobre o anseio humano pelo intangível e sobre a reverência ao Mistério



como uma das atitudes éticas fundamentais na clínica.” (CARDELLA, 2015). A espiritualidade aparece nos encontros e momentos de significância, no mistério presente no encantamento da menininha ao contemplar a beleza de uma pena, nos caminhos que convergem para o encontro de dois amores, na contemplação da arte, num momento prazeroso com a família, a espiritualidade para a Gestalt-terapia está no entre, na relação, no contato.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu entender a espiritualidade como ferramenta na clínica da Gestalt-terapia por compreender a espiritualidade parte integrante do ser humano e ser essencial discutir como esse fenômeno aparece na clínica a partir de revisão da literatura com análise de artigos, livros, dissertações e teses sobre espiritualidade, Gestalt-terapia e psicoterapia. Para refletir sobre a relevância da dimensão espiritual na clínica em Gestalt-terapia definiu-se três objetivos específicos. O primeiro: destacar o bem-estar psíquico que a relação com a dimensão espiritual pode oportunizar para o indivíduo; a pesquisa permitiu concluir que a espiritualidade é um sentido de existência que a pessoa encontra para sua vida, é uma necessidade psicológica do ser humano, sendo assim, uma boa relação com essa dimensão proporciona momentos de bem-estar, sentimento de pertencimento e sentido de vida. Depois descrever o que é espiritualidade para a Gestalt-terapia e suas distinções da religião; verificou-se que nesta abordagem o sentido espiritual não se encontra separado do humano, pelo contrário, essa dimensão é integrada e vista como parte essencial para a vida em relação. A pessoa tem essa dimensão perpassada pela sua vida e transforma o modo como vai se relacionar com o mundo e as pessoas. E ainda identificar como a espiritualidade pode ser ferramenta na clínica em Gestalt-terapia; concluiu-se que a dimensão espiritual emerge na relação, no contato, das pessoas com o mundo e com elas mesmas, a espiritualidade pode ser um fator de promoção de saúde na clínica e cabe ao terapeuta identificar as situações da vida em que a pessoa se utiliza de concepções religiosas para estancar a transcendência caracterizando uma forma de adoecimento buscando uma fluidez na forma como o cliente encara suas crenças religiosas. Com isso, as hipóteses do trabalho de que a espiritualidade faz parte do bem-estar integral de uma pessoa; a relação do indivíduo com a espiritualidade pode ser uma ferramenta terapêutica e que Gestalt-terapia e espiritualidade tem íntima relação se confirmaram. O trabalho ainda reuniu dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: como o sentido de espiritualidade trazido pelo consulente no *setting* pode auxiliar no processo psicoterapêutico em Gestalt-terapia? Por meio dessa relação que o consulente estabelece com o sagrado é possível perceber a forma com que o paciente faz contato com ele mesmo, como o outro e como o mundo, sendo assim, construímos juntos condições para que o processo terapêutico aconteça, além de ser fator necessário o reconhecimento da dimensão espiritual e manejo da forma ética.

### REFERÊNCIAS

CAMPOS, A. F.; RIBEIRO, J. P. **Psicoterapia e Espiritualidade**: da Gestalt-Terapia à Pesquisa Contemporânea. Revista da Abordagem Gestáltica, 2017.

CAMPOS, Aline Ferreira. **Deus na cadeira vazia**: psicoterapia e espiritualidade nas percepções de Gestalt-terapeutas. 2020. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/37138>

CARDELLA, Beatriz. **O Mundo contemporâneo e o furto do mistério** In: MEYER, L. F.; FUKUMITSU, K. (Orgs.) **Coleção Gestalt-terapia**: fundamentos e práticas. Summus, 3. ed. 2015.

DE OLIVEIRA, Adriana Braz. **Psicologia transpessoal**: a ciência da consciência: a evolução da Psicologia e sua integração com a espiritualidade. Autografia, 2022.

FRAZÃO, Lilian Meyer. **A clínica, a relação psicoterapêutica e o manejo em Gestalt-terapia**. BOD GmbH DE, 2015.

HYCNER, R. **De pessoa a pessoa: psicoterapia dialógica**. São Paulo: Summus, 1995.

MEYER, L. F.; FUKUMITSU, K. **Coleção Gestalt-terapia: fundamentos e práticas**. Summus, 1. ed. 2013.

PERLS, Frederick S. **Escarafunchando Fritz: dentro e fora da lata de lixo**. Summus Editorial, 2023.  
PEREIRA JR, Alfredo. **Merleau-Ponty e a filosofia das neurociências: o problema da localização de funções cerebrais**. Editora Oficina Universitária, 2022.

PRESA, Nuno. **Intervenções psicoeducativas com contributos de Mindfulness, para redução da ansiedade, realizadas pelo EEESMP, em contexto de Hospital de Dia de Psiquiatria**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/33528>

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

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

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

## **SPIRITUALITY AS A TOOL IN THE GESTALT THERAPY CLINIC**

### **ABSTRACT**

*The present work addresses spirituality in the clinical context of Gestalt therapy. or be considered holistic therapy, Gestalt therapy understands the universe as a configuration of organized, indivisible, articulated totalities and takes into account the individual in all its dimensions: psychological, biological, social, cultural and also spiritual. The objective of the work was to reflect on the relevance of spirituality in the Gestalt therapy clinic, considering that the theme permeates the existence of the person in therapy and to highlight the psychic well-being that the relationship with the spiritual dimension can offer. Spirituality is the oldest demonstration of one of the human dimensions, we are born endowed with spirituality just as we are born endowed with intelligence, sexuality and will. In the clinical context, spirituality manifests itself in some ways, such as through the clients' willingness to talk about their spirituality. In this case, it is extremely important that the therapist knows how to recognize, welcome and respect the client's spiritual dimension and try to understand the meaning of that belief. spirituality for the person and how they organize themselves from this. During the sessions, "sacred moments" occur, which are understood as brief moments when clients and therapists experience aspects of transcendence, interconnection, absence of borders and spiritual feelings. These feelings are important for the therapeutic relationship to be established. The moments of interpersonal encounter are paths to the spiritual dimension, a person does not experience the spiritual by transcending mundane reality but enters the domain of the spiritual through the I-THU encounter with "otherness". This can be another person, or even the own nature. With this understanding we make the spiritual dimension much more palpable, after all, the spiritual meaning can emerge in the relationships we constitute in general, going beyond just a religious belief and something to be integrated into the clinical context.*

**Keywords:** Spirituality. Gestalt therapy. Psychology. Psychotherapy.

## **LA ESPIRITUALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA CLÍNICA DE TERAPIA GESTALT**

### **RESUMEN**

*El presente trabajo aborda la espiritualidad en el contexto clínico de la terapia Gestalt. Para ser considerada terapia holística, la terapia Gestalt entiende el universo como una configuración de totalidades organizadas, indivisibles, articuladas y tiene en cuenta al individuo en todas sus dimensiones: psicológica, biológica, social, cultural y también espiritual. El objetivo del trabajo fue reflexionar sobre la relevancia de la espiritualidad en la clínica de terapia Gestalt, considerando que el tema permea la existencia de la persona en terapia y resaltar el bienestar psíquico que la relación con la dimensión espiritual puede ofrecer. La espiritualidad es la manifestación más antigua de una de las dimensiones humanas, nacemos dotados de espiritualidad, así como nacemos dotados de inteligencia, sexualidad y voluntad. En el contexto clínico, la espiritualidad se manifiesta de algunas maneras, como por ejemplo a través de la disposición del cliente a hablar sobre su espiritualidad, en este caso es sumamente importante que el terapeuta sepa reconocer, acoger y respetar la dimensión espiritual del cliente y tratar de comprender el significado de esa creencia espiritual para la persona y cómo se organiza a partir de esta. Durante las sesiones ocurren "momentos sagrados", que se entienden como breves momentos en los que clientes y terapeutas experimentan aspectos de trascendencia, interconexión, ausencia de fronteras y sentimientos espirituales. Estos sentimientos son importantes para que se establezca la relación terapéutica. Los momentos de encuentro interpersonal son caminos hacia la dimensión espiritual, una persona no experimenta lo espiritual*

*trascendiendo la realidad mundana, sino que ingresa al dominio de lo espiritual a través del encuentro I-THU con la "otredad", esta puede ser otra persona, o incluso la propia naturaleza, con esta comprensión hacemos mucho más palpable la dimensión espiritual, después de todo, el significado espiritual puede emerger en las relaciones que constituimos en general, yendo más allá de una simple creencia religiosa y algo que debe integrarse al contexto clínico.*

**Palabras clave:** *Espiritualidad. Terapia Gestalt. Psicología. Psicoterapia.*

## **Informações dos Autores**

### **Pedro Azevedo da Costa**

Graduando em Psicologia - Faculdade Sul Fluminense

E-mail: pedroazvdo10@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5086-6142>

### **Filipe da Silva**

Mestre em Psicologia – UFRRJ. Faculdade Sul Fluminense

E-mail: filipesilva18@fasfsul.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5498-1359>

### **Valéria Marques de Oliveira**

Doutora da Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

E-mail: valeriamarques@ufrj.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4821-123X>

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

Evandro Mendes de Aguiar  
Ana Paula de Lima da Silva  
Geysler Rogis Flor Bertolini

## RESUMO

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

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Quando se fala em sustentabilidade é comum associar num primeiro momento a questões ambientais. Porém, a sustentabilidade é muito mais ampla que isso e definida de forma diferente por diversos pensadores ao longo do tempo, como a aponta Araújo *et al.* (2006):

Quadro 1 - Linha do tempo do pensamento sustentável

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2 METODOLOGIA

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

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

Obteve-se como resultado 65 artigos, desses foram selecionados 13 artigos completos, com

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

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

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

Quadro 2 - Dados dos artigos selecionados

N	AUTOR(ES)	TÍTULO	REVISTA
1	(Silva; Haetinger, 2017)	<b>Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade</b>	Revista Estudo & Debate
2	(Lora <i>et al.</i> , 2019)	<b>Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguaçu (PR)</b>	Estudos Sociedade e Agricultura
3	(Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019)	<b>Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará</b>	Holos
4	(Gonçalves; Vital, 2019)	<b>Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)</b>	Revista em Agronegócio e Meio Ambiente
5	(Siteo; Jose; Nuvunga, 2020)	<b>Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique</b>	Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável
6	(Tiozo; Bertolini, 2021)	<b>Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar</b>	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
7	(Monteiro; Mujica, 2022)	<b>A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural</b>	Revista de Economia e Sociologia Rural

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

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

Com exceção do artigo “**Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da**

**sustentabilidade:** um olhar para o rural do município de Saudade do Iguaçu (PR)”, de Lora *et al.* (2018), foram definidos, pelos demais autores estudados, como palavras-chave os termos apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Palavras-chave

AUTORES	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
(Silva; Haetinger, 2017)	<b>Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade</b>	1. Feiras Livres 2. Sustentabilidade 3. Agricultura Familiar 4. Ciências Ambientais
(Lora <i>et al.</i> , 2019)	<b>Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará</b>	1. Óleo de Palma 2. Desenvolvimento Regional 3. Comunidades Rurais
(Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019)	<b>Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)</b>	1. Atores Sociais 2. Desenvolvimento Rural Sustentável 3. Sustentabilidade Local
(Gonçalves; Vital, 2019)	<b>Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique</b>	1. Atividade Agrícola 2. Indicadores de Sustentabilidade 3. Agricultores Familiares
(Siteo; Jose; Nuvunga, 2020)	<b>Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar</b>	1. Sustentabilidade 2. Pequeno Produtor 3. Cooperativismo 4. Dimensão Social
(Tiozo; Bertolini, 2021)	<b>A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural</b>	1. Jovens Agricultores 2. Agricultura Familiar 3. Trabalho 4. Viticultura 5. Socialização 6. Cultura

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

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



Figura 1 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pelos autores, 2023.

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

Quadro 4 - Variáveis estudadas

AUTORES	TÍTULO	VARIÁVEIS
(Silva; Haetinger, 2017)	<b>Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolaridade</li> <li>2. Assistência técnica</li> <li>3. Organização produtiva</li> <li>4. Programas do governo</li> <li>5. Sucessão familiar</li> <li>6. Capacitação</li> </ol>
(Lora <i>et al.</i> , 2019)	<b>Tecnologias de informação e comunicação, o outro viés da sustentabilidade: um olhar para o rural do município de Saudade do Iguaçu (PR)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnologia da informação e comunicação</li> <li>2. Telefonia móvel</li> <li>3. Internet</li> <li>4. Rádio</li> <li>5. Televisão</li> <li>6. Conversa com a comunidade</li> <li>7. Redes sociais</li> </ol>
(Gemaque; Sousa; Beltrão, 2019)	<b>Integração da dendeicultura à agricultura familiar: um estudo dos impactos socioambientais e econômicos no polo de produção Concórdia, Pará</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolaridade</li> <li>2. Bens (energia elétrica, fogão a gás, geladeira, televisão, celular e bicicleta)</li> <li>3. Uso de defensivos agrícolas</li> </ol>
(Gonçalves; Vital, 2019)	<b>Análise de sustentabilidade da área rural do município de Triunfo (PE)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Associações de comunidades rurais</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Associados as associações rurais</li> <li>3. Associações rurais com projetos de tecnologias sociais no Município</li> </ol>
(Siteo; Jose; Nuvunga, 2020)	<b>Sustentabilidade ecológica e socioeconômica em agroecossistema de base familiar na província de Gaza, Moçambique</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pessoas ocupadas por ha</li> <li>2. Satisfação com atividade</li> <li>3. Escolaridade</li> <li>4. Participação em cursos de agricultura</li> <li>5. Organização e associativismo</li> <li>6. Saúde</li> <li>7. Satisfação com assistência técnica pública</li> </ol>
(Tiozo; Bertolini, 2021)	<b>Percepções de cooperados e não cooperados em relação à dimensão social da sustentabilidade de uma cooperativa leiteira da agricultura familiar</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercialização</li> <li>2. Conhecimento</li> <li>3. Envolvimento</li> <li>4. Fortalecimento</li> </ol>
(Monteiro; Mujica, 2022)	<b>A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escolaridade</li> <li>2. Internet</li> <li>3. Participação em grupos sociais</li> <li>4. Experiências e intenções de viagens</li> <li>5. Atividades nas horas livres</li> <li>6. Redes sociais</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

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

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



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

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

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

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

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

As contribuições dos artigos selecionados são apresentadas a seguir.

No artigo “**Os empreendimentos de feiras livres do município de Santa Maria/RS: caracterização e sustentabilidade**”, 68,75% dos pesquisados são do sexo masculino, 50% se enquadram na faixa etária de 31 a 50 anos, 43,75% estão entre 51 a 70 anos, e os demais possuem mais de 71 anos de idade. Quanto à escolaridade, 68,75% têm o Ensino Fundamental incompleto, 15,63% não completaram o Ensino Médio, 9,38% têm Ensino Superior, e os demais possuem o Ensino Médio completo. Quanto aos indicadores da dimensão social, os autores identificaram que 81,25% dos pesquisados não possui assistência técnica, 75% nunca participaram de uma capacitação, 62,50% não pertencem a nenhuma organização produtiva, 87,5% deles não tem acesso à programas do governo, como PRONAF, E, 71,88% não tem sucessão familiar. (Silva; Haetinger, 2017)

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

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

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

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

## REFERÊNCIAS

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

## ***STUDY ON RURAL FAMILY DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL SUSTAINABILITY IN LIQUID MODERNITY***

### **ABSTRACT**

*His study aims to raise the perspective of social sustainability in family farming, in the context of liquid modernity. To this end, a systematic review was used with an exploratory type of research and a qualitative data analysis approach. Furthermore, Ucinet® software was used as support. Data collection was through a bibliographic review of freely accessible articles in CAPES Periodicals.*

**Keywords:** *Family farming; Liquidity; Bauman; Sustainability.*

## ***ESTUDIO SOBRE EL DESARROLLO DE LA FAMILIA RURAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL EN LA MODERNIDAD LÍQUIDA***

### **RESUMEN**

*Este estudio pretende plantear la perspectiva de sostenibilidad social en la agricultura familiar, en el contexto de la modernidad líquida. Para ello se utilizó una revisión sistemática con un tipo de investigación exploratoria y un enfoque de análisis de datos cualitativos. Además, se utilizó como soporte el software Ucinet®. La recolección de datos se realizó a través de una revisión bibliográfica de artículos de libre acceso en Revistas CAPES.*

**Palabras clave:** *Agricultura familiar; Liquidez; Bauman; Sostenibilidad.*

### **Informações dos Autores**

#### **Evandro Mendes de Aguiar**

Mestre - Universidade Paranaense – UNIPAR - Curso de Administração

E-mail: [evandroaguiar@prof.unipar.br](mailto:evandroaguiar@prof.unipar.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7099-6438>

#### **Ana Paula de Lima da Silva**

Doutora - Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - Pós-Doutorado em Administração

E-mail: [admanapaula@prof.unipar.br](mailto:admanapaula@prof.unipar.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9239-4363>

#### **Geysler Rogis Flor Bertolini**

Doutor - Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Pós-Doutorado em Administração

E-mail: [geysler\\_rogis@yahoo.com.br](mailto:geysler_rogis@yahoo.com.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9424-408>

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

Nailton Santos de Matos  
Kedima Ferreira de Oliveira Matos

## RESUMO

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

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

A gestão humanizada de pessoas tem ganhado destaque como uma vantagem competitiva e estratégica nas organizações contemporâneas. Isso se deve ao reconhecimento crescente de que as pessoas são o ativo mais valioso de uma empresa e que seu bem-estar e engajamento estão intrinsecamente ligados ao sucesso empresarial. Neste artigo, exploraremos como a abordagem da gestão humanizada de pessoas pode beneficiar as organizações e impulsionar sua competitividade.

De acordo com Silveira e Miranda (2011), as pessoas precisam ser vistas como a competência básica da organização. Sendo assim, em um contexto cada vez mais globalizado, competitivo, mutável e instável focar em pessoas representa a principal vantagem competitiva de uma organização. A gestão de pessoas implica em planejamento estratégico que defina objetivos, políticas, diretrizes e estruturação das organizações para atender às demandas de seus colaboradores, consolidando práticas que motivem e engajem pessoas. Nessa nova configuração, o foco não são os processos, mas as

peças. A estratégia organizacional consiste em práticas que busquem conciliar anseios individuais com os objetivos organizacionais, motivando as pessoas para a produtividade, eficiência e qualidade. Deste modo, articular valores e objetivos organizacionais e a humanização das relações de trabalho, consiste em um grande desafio para as organizações (PEDRO, 2006). Para que isto se torne viável, as organizações precisam repensar seus conceitos e o modo como tem orientado suas práticas gerenciais em relação às pessoas. O investimento se volta para as pessoas e não diretamente em produtos e serviços. Afinal, são as pessoas que realizam processos, portanto, são elas que entendem deles, que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e inová-los.

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

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

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

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

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

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

A gestão humanizada de pessoas coloca os colaboradores no centro das estratégias organizacionais. Isso implica compreender as necessidades individuais, promover a empatia e a comunicação eficaz entre líderes e funcionários. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, seu nível de satisfação e comprometimento tende a aumentar. Isso, por sua vez, resulta em uma força de trabalho mais motivada, produtiva e leal à empresa, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores.

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



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

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

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

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

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

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

A gestão humanizada tem seus elementos originados a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, quanto às relações interpessoais, ação da liderança gestora, formação de equipes e comprometimento de todos os envolvidos nos processos internos e externos organizacionais, voltados para a busca por melhores resultados e pelo bem comum. E neste contexto, o movimento Capitalismo Consciente tem sido uma resposta assertiva frente às preocupações, transformações e demandas de ordem humana. (SAUSEN; et al, 2020, p. 7)

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

Além disso, a gestão humanizada de pessoas promove a diversidade e a inclusão, reconhecendo a importância de diferentes perspectivas e experiências. As organizações que abraçam a diversidade costumam ser mais inovadoras e criativas, pois a variedade de ideias e visões enriquece

o processo decisório e a resolução de problemas. Isso, por sua vez, pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa, à medida que as empresas são capazes de se adaptar com mais agilidade às mudanças no mercado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Destaca-se, portanto, que a comunicação é inerente às organizações, uma vez que não é possível nenhum tipo de organização fora de processos contínuos de interações. São as práticas comunicativas que viabilizam práticas que possibilitam a existência, a sobrevivência e a conquista de objetivos nas organizações. Por meio das práticas comunicativas, são configuradas as representações de poder e são construídas as percepções sobre colaboradores e organização. É evidente que se trata de um fenômeno contínuo e complexo de construção de significados.

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

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

Comunicação humanizada só é possível por meio de um fazer inclusivo e transformador que visa à mudança das relações institucionais em favor do bem-estar coletivo dentro e fora das

---

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

instituições laborais. Sendo assim, não se trata de desenvolver apenas subsistemas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa ou delineamento de gestão do conhecimento e inovação, mas sobretudo em mudança de agenda que supere conteúdo e fazeres técnicos, focando em pessoas e em qualidade de vida e no efetivo atendimento às necessidades dos recursos humanos.

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

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

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

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

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

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

## 4 COMPETITIVIDADE E HUMANIZAÇÃO: DESAFIOS PARA CONCILIAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

Sendo assim, quanto mais estreito for o vínculo entre as políticas e as práticas laborais e os processos focados nas pessoas, maior será a capacidade competitiva da organização, uma vez que

garantirá retenção de talentos, maior capacidade criativa e inovadora, maior produtividade. O caminho da humanização se coloca como possibilidade de transformação da existência e do propósito de pessoas e organizações. Quanto mais os processos forem focados em pessoas, maior será a capacidade competitiva e mais eficaz será a organização. (DIAS, 2004)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

O fato é que certamente as organizações que investem em pessoas terão como diferencial competitivo melhoria nos níveis de satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores. O desafio das organizações consiste em fornecer condições materiais e comportamentais que promovam o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores, a fim de que eles cresçam com a organização. Trata-se, portanto, de novos modelos de atração, captação, motivação e engajamento, de modo que os resultados sejam positivos para crescimento de todos: indivíduos e organizações. Em síntese, a gestão humanizada de pessoas não é apenas uma abordagem ética, mas também uma estratégia de negócios inteligente. Ela promove a satisfação dos colaboradores, impulsiona a inovação, aumenta a produtividade e fortalece a cultura organizacional. Todas essas vantagens contribuem para a competitividade das empresas em um mundo empresarial em constante evolução. Portanto, investir na gestão humanizada de pessoas não é apenas o caminho certo a seguir, mas também uma estratégia que pode ser crucial para o sucesso a longo prazo das organizações.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, R. L.; SIQUEIRA, H.S.G. Autonomia do Estado no processo de globalização. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática**. Bagé- RS, Vol. 08, Nº 13, 2014.

BITTENCOURT, R. N. A impossível neutralidade discursiva na práxis educacional e a improbidade ideológica da Escola sem Partido. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, Paraná, v. 16, n. 191, dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/36386> Acesso em: 12 abr. 2022.

BOEIRA, R. N. **Ambiente de trabalho humanizado**: transformando profissionais. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/index.php/pos-graduacao/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas/trabalhos-de-conclusao-de-bolsistas-a-partir-de-2018/ciencias-humanas/especializacao-4/37-ambiente-de-trabalho-humanizado-transformando-profissionais/file>. Acesso em: 16 abr. 2022.

BUENO, M. As Teorias de motivação humana e sua Contribuição para a empresa humanizada: um

tributo a Abraham Maslow. In: **Revista de Centro de ensino superior de Catalão**, 6., 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração da UNIMEP**, 2(2), 2004, 66-76. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/140/254> Acesso em: 20 mar. 2022.

FENNER, P. D. **Comunicação humanizada como fator de posicionamento de marca: o caso do Nubank**. Trabalho de Conclusão de Curso de graduação. Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157383/001013076.pdf?sequence>. Acesso em: 14 fev. 2022.

FREIRE, P. **Papel da educação na humanização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito**. Curitiba: Voo, 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SAUSEN, J. F. C. L. et. al. Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e

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

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

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

SILVA, P. S. C. **Gestão Humanizada no Setor Público**: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT), 2006. 85p. (Trabalho de Conclusão de curso) Curso Bacharel em Administração. Departamentos de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana, 2006. Disponível em: [http://legado.fucape.br/premioexcelencia\\_academica/upld/trab/3/patricia.pdf](http://legado.fucape.br/premioexcelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf) Acesso em: 10 abr. 2022.

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

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

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



## **HUMANIZED PEOPLE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE AND STRATEGIC ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

*This article aims to identify how humanizing practices in organizations imply changing perceptions about the role of people in organizations and how these relationships affect productivity. Therefore, organizations must conceive humanized people management as a strategy for competitiveness and better positioning of brands. This is, therefore, an exploratory bibliographical nature that aims to highlight the importance of using more humanized actions in the strategic management of people, in addition to seeking to understand the challenges that organizations face for greater integration between organizational values and humanization. of labor relations. The research showed that the success of an organization is not only in the practice of good management, but also in continuous development, since the success of people can differentiate and highlight an organization. Humanized people management is not just a passing trend, but a long-term strategy that can provide significant competitive advantages for organizations. It not only promotes employee well-being, but also drives innovation, strengthens the brand and contributes to sustainable success in the market.*

**Keywords:** *Humanized management. Human Resources. Communication. Organizations. Competitiveness.*

## **LA GESTIÓN HUMANIZADA DE PERSONAS COMO VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES**

### **RESUMEN**

*Este artículo tiene como objetivo identificar cómo las prácticas humanizadoras en las organizaciones implican cambiar las percepciones sobre el papel de las personas en las organizaciones y cómo estas relaciones afectan la productividad. Por ello, las organizaciones deben concebir la gestión humanizada de personas como una estrategia de competitividad y mejor posicionamiento de las marcas. Se trata, por tanto, de un carácter bibliográfico exploratorio que pretende resaltar la importancia de utilizar acciones más humanizadas en la gestión estratégica de las personas, además de buscar comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones para una mayor integración entre los valores organizacionales y la humanización de las personas. relaciones laborales. La investigación demostró que el éxito de una organización no está sólo en la práctica de una buena gestión, sino también en el desarrollo continuo, ya que el éxito de las personas puede diferenciar y resaltar una organización. La gestión humanizada de personas no es sólo una tendencia pasajera, sino una estrategia de largo plazo que puede aportar importantes ventajas competitivas a las organizaciones. No sólo promueve el bienestar de los empleados, sino que también impulsa la innovación, fortalece la marca y contribuye al éxito sostenible en el mercado.*

**Palabras clave:** *Gestión humanizada. Recursos humanos. Comunicación. Organizaciones. Competitividad.*

## **Informações dos Autores**

### **Nailton Santos de Matos**

Faculdade de Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri - SP

E-mail: [nailton.matos@fatec.sp.gov.br](mailto:nailton.matos@fatec.sp.gov.br)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5953-1190>

### **Kedima Ferreira de Oliveira Matos**

Universidade de Campinas – Unicamp - SP

E-mail: [kediam.unicamp@gmail.com](mailto:kediam.unicamp@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1708-1897>

# O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL

Luciana Daiane Aleixo de Freitas  
Paulo César Schotten  
Antonio Sérgio Eduardo  
Vitor da Silveira Cardoso

## RESUMO

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

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Para atingir o objetivo proposto este estudo está dividido em 5 seções distintas, a saber: Na

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

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

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

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

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

### **2.1 Importância do planejamento estratégico**

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

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

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

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

A aplicação do Planejamento Estratégico como visto, traz inúmeras vantagens para as

organizações. As principais vantagens, na concepção de Oliveira (2010) são:

- a) reconhece áreas que necessitam de decisões e garante que recebam uma atenção devida, com foco nos resultados desejados;
- b) determina um fluxo mais estruturado de informações cruciais para os tomadores de decisão, priorizando aquelas que são mais pertinentes ao processo;
- c) ajuda a implementação de modificações organizacionais durante a realização dos planos determinados, por meio de uma comunicação melhorada e apropriada;
- d) busca o envolvimento de diversos profissionais da empresa com os objetivos, desafios e metas, orientando seus esforços;
- e) simplifica e acelera o processo de tomada de decisão;
- f) facilita a distribuição de recursos dentro da organização;
- g) promove um maior consenso, comprometimento e conscientização entre os profissionais da empresa;
- h) desenvolve alternativas administrativas e planos de contingência;
- i) permite o comportamento sinérgico entre as diversas unidades organizacionais da empresa;
- j) proporciona à empresa manter maior contato com o ambiente;
- k) estimula e ajuda a função de liderança na organização;
- l) converte a empresa de uma postura reativa para uma postura proativa e, em situações otimizadas, para uma empresa interativa;
- m) auxilia e promove o desenvolvimento de um processo de tomada de decisão descentralizada na organização;
- n) gera situações em que os executivos da empresa se veem obrigados a se afastar das tarefas cotidianas;
- o) estimula a adoção de modelos organizacionais de proteção para os variados contextos ambientais presentes e futuros;
- p) guia o desenvolvimento de planos subsequentes, como os táticos e operacionais;
- q) proporciona a conquista de resultados operacionais superiores; e
- r) reforça e acelera o processo orçamentário.

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

## **2.2 Etapas da implantação do processo de planejamento estratégico**

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

## Quadro 1 - Fase do Planejamento Estratégico

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

Fonte: Oliveira (2010).

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

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

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



Na literatura estudada, os autores apontam alguns pontos que merecem atenção para evitar problemas no processo de planejamento, podendo ocorrer em qualquer momento do processo. Realizar planejamento sem exercer o controle, na visão de Frezatti (2009) é uma ilusão e um desperdício de tempo e esforço, isso implicaria que os gestores investem energia em delinear o futuro, sem ter a capacidade de verificar se os objetivos estão sendo alcançados.

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

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

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

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

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

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

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

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

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

Esta pesquisa quanto ao seu objetivo se classifica como descritiva e quanto aos métodos técnicos classifica-se como um estudo de campo. Na perspectiva de Gil (2008), o principal objetivo das pesquisas descritivas é identificar associações entre variáveis. No que diz respeito ao estudo de campo, Gill (2008) afirma que esta abordagem de pesquisa busca aprofundar as questões propostas, ao invés de simplesmente distribuir as características da população de acordo com certas variáveis específicas. O autor ainda declara que como resultado, o planejamento de um estudo de campo exibe maior flexibilidade, permitindo até mesmo a reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa.



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

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

## **4 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

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

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

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

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

#### **4.1.1 Aspectos filosóficos**

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

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

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

A análise do macroambiente organizacional demonstrou que no ambiente econômico a inflação em relação ao ano de 2019, o governo atingiu a meta central de inflação em 4,25%. De acordo

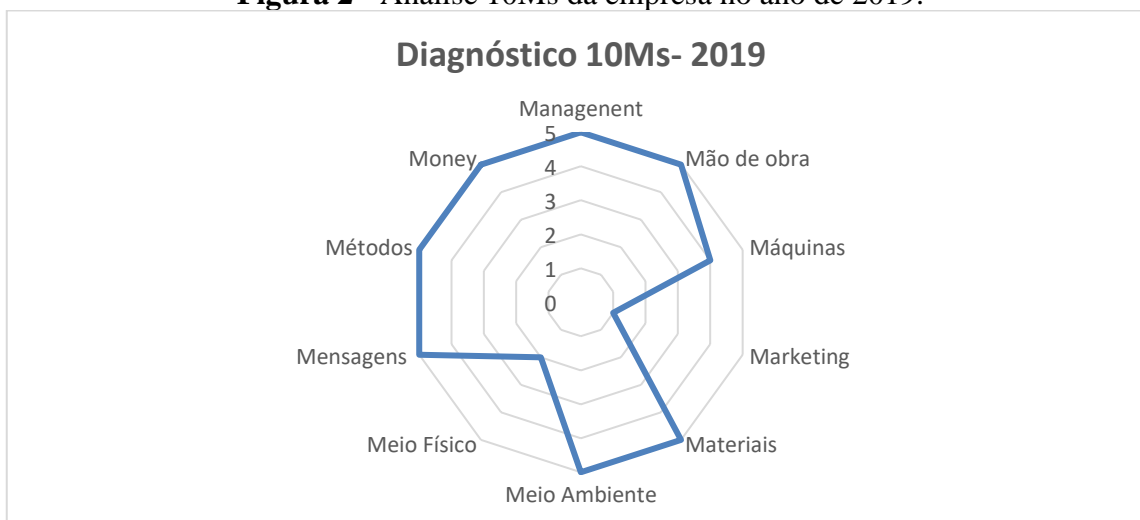
com Silveira (2019), em janeiro, a inflação oficial no Brasil foi registrada em 0,32%, no mês seguinte, houve um aumento de 0,43%, impulsionado pelo aumento nos preços de alimentos e educação.

A meta da inflação é estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), para atingir essa meta, o Banco Central tem o poder de ajustar a taxa básica de juros da economia conhecida como Selic. No contexto de 2020, o mercado financeiro manteve sua projeção em 4%, o que está alinhado com a meta central exigida.

Conforme a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita em Nova Andradina atingiu a marca de R\$35.268,78, isso posicionou a cidade em 26º lugar em comparação com outras cidades do estado de Mato Grosso do Sul em termos de renda per capita. A pesquisa também aponta que o salário médio mensal da população de Nova Andradina era de dois salários mínimos. Em relação à proporção de pessoas empregadas à população total, essa proporção era de 23%, quando comparada com outros municípios do estado, Nova Andradina ocupava 37º posição em termos de salário médio e a 15º posição em relação à proporção de pessoas ocupadas.

No ambiente demográfico constatou-se um aumento populacional na região de atuação da empresa saindo de 45.585 mil habitantes no censo anterior, para 55.224 mil habitantes no censo atual. Internamente a empresa demonstrava estar sólida e pronta para crescer, prova disso pode ser visto na análise 10Ms desenvolvida que apresentou a mudança positiva e crescente da empresa com o diagnóstico dos 10Ms do ano de 2019. A análise dos “10 Ms” foi conceituada por Costa (2012) com o propósito de estruturar os elementos-chave dos “10-Ms do Autodiagnóstico”, essas dez áreas internas são fundamentais para garantir o funcionamento eficaz de um processo, todas essas áreas são identificadas por palavras que iniciam com a letra "M", três delas permaneceram-se em inglês, para manter a sequência alfabética dos Ms, que são: Gestão (Management), Marketing e Finanças (Money). Na visão do autor essas dez áreas de concentração e foco dentro da organização abrangem praticamente todos os pontos internos relevantes de qualquer instituição, isso oferece um padrão geral que permite uma análise crítica do andamento de todos os processos que envolvem a organização, como pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2** - Análise 10Ms da empresa no ano de 2019.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a partir dos dados coletados no período de levantamento, foi aplicada uma análise SWOT na empresa onde constatou-se suas forças, fraquezas oportunidades e ameaças, cujas definições estão apresentadas no Quadro 2. Apresentada por Martins (2006), a análise SWOT é uma das abordagens mais frequentes nas organizações com o conceito estratégico e marketing, embora seja um processo um tanto exigente de se elaborar, a aplicação contínua pode proporcionar aos

profissionais uma visão de negócios mais refinada, isso ocorre porque os cenários nos quais a empresa opera estão em constante evolução e mudança.

**Quadro 2-** Análise SWOT da empresa ano 2019

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Fabricação própria	Falta de produtos sem lactose
Alta qualidade dos produtos	Marketing pouco desenvolvido
Variação de sabores	Produto final de alto preço
Equipe comprometida	Dependência do clima
Imagem de confiança	
Dias quentes	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Expansão possibilitando vendas regionais	Aumento da concorrência pelo preço baixo
Aumento do consumo per capita	Entrada de novos concorrentes no mercado
Facilidade de entrada e saída no mercado	Desaceleração da economia brasileira
Disponibilidade de uma gama diversificada de produtos	Imagem criada que o sorvete pode fazer mal a saúde
Perspectiva de uma mudança cultural no consumo de sorvetes	Falta de controle sobre os pontos de vendas com relação a higiene que poderá afetar a imagem da empresa
Novos pontos de vendas como freezer em mercados e novas franquias	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.3 Objetivos, estratégias e objetivos funcionais

Com base na visão da empresa de ser reconhecida pela qualidade de seus produtos e se tornar uma referência regional na comercialização e distribuição de sorvetes, o objetivo de aumentar a produção para 120 mil potes de sorvetes até o ano de 2029 é uma estratégia ambiciosa e alinhada com essa visão, assim a empresa poderá suprir a demanda dos produtos para as outras cidades, já que a produção de 2019 só supria a demanda de Nova Andradina. Para atingir o objetivo e se tornar uma referência regional, a empresa pode implementar as seguintes estratégias:

**Quadro 3-** Estratégias para atingir o objetivo

<b>Objetivo</b>	<b>Estratégias</b>
Aumentar a produção para 120 mil potes de sorvetes até o ano de 2029.	1- Lançar novos produtos
	2- Expandir sua fábrica
	3- Abertura de novas filiais
	4- Aumentar quantidade de carros de distribuição

Fonte: Dados da pesquisa.

Para atingir o objetivo os autores também criaram as estratégias funcionais a ser desenvolvidas pela empresa observadas a seguir:

#### Quadro 4- Estratégias Funcionais

Estratégia: Abertura de Novas Filiais			
Departamento	Ações	Responsável	Prazo
Produção	Fabricar em grande escala	Emerson, Patrícia, Marlene e Vitória	3 anos
Comercial	Vender o máximo possível	Emerson	2 anos
Materiais	Matéria prima mais barata mantendo a qualidade	Emerson	3 anos
RH	Contratação de mais funcionários	Emerson e Patrícia	1 ano
Financeiro	Reduzir os custos para poder realizar novos investimentos	Emerson e Patrícia	1 ano

Fonte: Dados da pesquisa.

As estratégias criadas visam:

- desenvolvimento de novos produtos: continuar inovando na criação de novos sabores e tipos de sorvetes para atrair uma base de clientes mais ampla e manter o interesse dos consumidores;
- expansão da capacidade de produção: investir em equipamentos e infraestrutura para aumentar a capacidade de produção de sorvetes, garantindo que a empresa possa atender à demanda não apenas de Nova Andradina-MS, mas também das cidades vizinhas;
- ampliação da rede de distribuição: estabelecer parcerias estratégicas com supermercados, restaurantes e outros estabelecimentos locais para expandir a distribuição dos produtos para as cidades vizinhas;
- marketing e publicidade: investir em campanhas de marketing e publicidade que destaquem a excelência dos produtos e a missão da empresa, criando uma imagem forte e positiva no mercado regional;
- controle de qualidade: manter um rigoroso controle de qualidade do início ao fim da produção para garantir a consistência e excelência dos produtos;
- treinamento de funcionários: capacitar os funcionários para oferecer um atendimento excepcional e garantir que todos os aspectos da operação sejam indicados com a busca pela qualidade;
- avaliação de mercado: realizar pesquisas de mercado para entender as necessidades e preferências dos consumidores nas cidades vizinhas e adaptar os produtos e estratégias de marketing de acordo;
- sustentabilidade: investir em práticas sustentáveis de produção e embalagem, o que pode atrair um público preocupado com o meio ambiente.

Com a implementação dessas estratégias, espera-se que a empresa esteja preparada para atingir seu objetivo de se tornar uma referência regional na comercialização e distribuição de sorvetes, aumentando significativamente sua produção e expandindo sua presença em outras cidades.

#### 4.2 Análise do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico

Nesta seção, aborda-se a avaliação do artefato, enfatizando que o objetivo de criação do plano foi alcançado de forma eficaz. O Planejamento Estratégico desenvolvido passou por uma série de etapas alinhadas com as diretrizes da literatura estudada.

É fundamental ressaltar alguns desafios na elaboração do Planejamento Estratégico como a falha na comunicação a falta de informações pois entende-se que os empresários são reticentes com pesquisas acadêmicas, logo a falta de informações foi um desafio muito grande a ser enfrentado.

Finalizado o processo, afirma-se que o Planejamento Estratégico proposto abrange todas as partes condicionantes da literatura, observando as melhores práticas e diretrizes recomendadas por especialistas em gestão e estratégia. Cada etapa do processo foi minuciosamente revisada e ajustada para garantir sua eficácia e relevância às necessidades específicas da organização.

A validação do Planejamento Estratégico também é um marco significativo no processo. Após uma revisão abrangente e discussões aprofundadas com as partes interessadas internas e externas, o plano foi aprovado. Isso atesta sua utilidade e aplicabilidade para orientar o futuro da empresa. O Planejamento Estratégico é percebido como uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento da organização e para alcançar objetivos de forma eficaz.

Pode-se afirmar que este Planejamento Estratégico fornecerá a direção necessária para navegar com sucesso pelos desafios em constante evolução do ambiente de negócios e permitirá que a organização continue a prosperar no cumprimento de sua visão e missão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta fase final da pesquisa, é essencial refletir sobre a importância do estudo realizado e destacar as principais considerações que podem ser extraídas. Uma pesquisa sobre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico revelou *insights* que têm implicações importantes para as organizações. Primeiramente, é evidente que o Planejamento Estratégico é um instrumento crítico para orientar o futuro das organizações. Ao seguir as melhores práticas e diretrizes previstas na literatura, foi possível criar um plano sólido que atenda a todas as exigências e partes possíveis.

Além disso, fica claro que o Planejamento Estratégico é dinâmico e requer flexibilidade. O ambiente empresarial está em constante processo de evolução, e a capacidade de adaptar e revisar o plano estratégico será fundamental para o sucesso contínuo. Quanto ao objetivo inicial deste estudo, pode-se afirmar que foi alcançado, a empresa adotou o Planejamento Estratégico, sugere-se pesquisas futuras para aprofundar nos resultados obtidos, após a aplicação dessa ferramenta.

Finalizado o estudo, identifica-se algumas áreas que merecem estudos futuros. Uma delas é uma implementação eficaz do Planejamento Estratégico. É crucial investigar como as organizações podem executar suas estratégias de forma eficiente e monitorar o progresso ao longo do tempo. Além disso, a avaliação contínua do impacto do Planejamento Estratégico na consecução dos objetivos é uma área que merece atenção adicional. Isso ajudará a ajustar e aprimorar a abordagem estratégica.

Em resumo, este estudo proporcionou uma visão valiosa sobre o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e sua importância para a organização. À medida que se avançou, a utilização do plano serviu como um guia fundamental para alcançar os objetivos e despertou curiosidades para futuras pesquisas que aprofundem ainda mais o entendimento e aprimorem a prática no campo do Planejamento Estratégico.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. SP: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. SP: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. RJ: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, M. H. N. **Vendas como ampliar o seu negócio**, 1995.

COOPER, Donald R.; SCHILLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH 2016.

- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.
- DAVID, Fred R. **Strategic Management**, Prentice Hall, 2011.
- DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.
- DRUKER, Peter. **Introdução à administração**. 3. Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) Nova Andradina. disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-andradina/panorama>. acesso em: 22 abr. 2019.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. RJ: Elsevier, 30a Reimpressão, 1997.
- KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**, v.1. São Paulo Atlas 2010.
- PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.
- SILVEIRA, Daniel. **Expectativa é que a inflação permaneça em torno da meta do governo até 2022**. G1. disponível em <https://g1.globo.com> acesso em: 12 jan. 2019.
- WEICK, Karl E. **A Psicologia Social da Organização**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

## **THE STRATEGIC PLANNING PROCESS AS AN ORGANIZATIONAL TOOL**

### **ABSTRACT**

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

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

## **EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ORGANIZACIONAL**

### **RESUMEN**

*La planificación juega un papel fundamental en las actividades empresariales, contribuyendo a la minimización de imprevistos considerando la influencia de diversos factores hacia los objetivos. En este contexto, el objetivo de esta investigación fue describir el proceso de planificación estratégica adoptado por la empresa Oficina do Gelatto para transformar su negocio. Metodológicamente se trata de una investigación descriptiva en cuanto al objetivo y estudio de campo en cuanto a los procedimientos técnicos. La forma de análisis se caracteriza por ser investigación cualitativa. Operativamente se realizó una descripción del proceso de desarrollo de la Planificación Estratégica con base en aspectos filosóficos y análisis ambientales, culminando con la aplicación de las 10 Ms y las herramientas FODA. Como resultado se logró definir los objetivos y estrategias para la organización. Finalmente, se presenta un análisis del proceso, sugiriendo continuidad de los resultados presentados.*

**Palabras clave:** Estrategia; Organizaciones; Planificación; Planificación estratégica.

## **Informações dos Autores**

### **Luciana Daiane Aleixo de Freitas**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA

E-mail: [luciana.daiane@ufms.com.br](mailto:luciana.daiane@ufms.com.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-5233-5326>

### **Paulo César Schotten**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA

E-mail: [paulo.schotten@ufms.br](mailto:paulo.schotten@ufms.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-2053-7310>

### **Antonio Sérgio Eduardo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA

E-mail: [antonio.sergio@ufms.br](mailto:antonio.sergio@ufms.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0003-2106-2115>

### **Vitor da Silveira Cardoso**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA

E-mail: [vitor.silveira@ufms.br](mailto:vitor.silveira@ufms.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0001-8144-2000>



# PARADOXO DA PRODUÇÃO NA AMAZÔNIA: ANÁLISE DE AÇÕES DE UM LABORATÓRIO DE QUALIDADE PARA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE BARCARENA NO PARÁ

Hinton Hennington Portilho Bentes Neto<sup>2</sup>  
Jeslen Priscila Alves da Costa<sup>3</sup>  
Myron dos Santos Gonçalves<sup>4</sup>

## RESUMO

O presente capítulo tem como objetivo proporcionar informações e orientações para a criação de um laboratório de análise de alimentos que fortaleça a pesquisa científica e a extensão rural em Barcarena, Pará. A metodologia da pesquisa ocorreu através de estudo de caso da instalação do laboratório, onde foi realizado o da classificação dicotômica de Mikhailov para atividades laboratoriais, tendo como resultados a ação positiva junto aos produtores rurais, atendendo 30 famílias, assessorando a melhoria da qualidade dos processos de produtos e informações sobre as melhores práticas de produção. Assim é possível concluir que a pesquisa científica e a extensão rural devem atuar de forma coesa, com foco nas necessidades dos pequenos produtores rurais, para promover o desenvolvimento rural sustentável em Barcarena.

**Palavras-chave:** Extensão Rural, Laboratório de Análise de Alimentos, Desenvolvimento Rural Sustentável, Pequenos Produtores Rurais.

## 1 INTRODUÇÃO

A Amazônia brasileira tem consolidado sua importância mundial nas mais diferentes áreas do conhecimento, todavia os povos amazônicos ainda precisam superar uma série de obstáculos que vão além dos desafios inerentes à produção familiar, uma vez que a demanda por produtos mais sustentáveis está crescendo no Brasil segundo o Relatório de Acompanhamento dos ODS no Brasil<sup>5</sup> (2023) e a Nielsen (2023) publicou um estudo que demonstra que 72% dos consumidores brasileiros estão interessados em produtos que são bons para o meio ambiente, desta forma os selos de qualidade poderiam ser uma meio de acesso dos pequenos produtores familiares ingressarem neste mercado de maior valor agregado, contudo a transição do modelo atual para a produção orgânica é desafiadora e os agricultores familiares enfrentam dificuldades para obter certificações socioambientais, Mapa (2023).

Essas dificuldades podem ser superadas com o apoio de projetos que destinam recursos para adequar os produtores às exigências dos selos que possam atestar tanto a sanidade como a qualidade destes produtos, de acordo com a Organização das Nações Unidas – ONU, a agricultura familiar contribui para a diminuição da pobreza e da desigualdade no meio rural, a diversificação da produção de alimentos e o desenvolvimento sustentável local e as certificações socioambientais também estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU, especialmente os Objetivos 2<sup>6</sup> e 12<sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> Mestre em ciência da informação, Diretor do Instituto de Estudos Sustentáveis da Amazônia - AMAZONIATEC

<sup>3</sup> Nutricionista, Pós-graduanda em Segurança e Qualidade dos Alimentos

<sup>4</sup> Tecnólogo de Alimentos e Licenciado em Matemática

<sup>5</sup> No capítulo sobre o Objetivo 12 - Consumo e Produção Responsáveis, o relatório aponta que a demanda por produtos mais sustentáveis está crescendo no Brasil. O relatório cita, como exemplo, o aumento do consumo de produtos orgânicos, que cresceu 25% entre 2021 e 2022.

<sup>6</sup> Fome Zero e Agricultura Sustentável

<sup>7</sup> Consumo e Produção Responsáveis

## 1.1 Produção e o Contexto Territorial

Para tanto é interessante evidenciar que a agricultura de Barcarena é uma atividade predominantemente familiar, com cerca de 780 agricultores registrados na secretaria de agricultura do município no ano de 2023, e o principal capital dessas famílias é gerado pela venda de sua produção à Cooperativa de Extração e Desenvolvimento Agrícola de Barcarena – CEDAB, uma cooperativa agrícola local, ou na feira do produtor rural de Barcarena Sede e o presente levantamento mostrou que as áreas destinadas ao uso agropecuário representam mais de 50% da área total do município, essas áreas são principalmente utilizadas para o cultivo de frutas e hortaliças.

## 1.2 Paradoxo da Produção, Objetivos e a Revisão da Literatura

Para isso chegamos ao ponto de reflexão de um paradoxo, uma vez que a pesquisa científica e a extensão rural são duas atividades essenciais para o desenvolvimento do pequeno produtor, mas é importante evidenciar que a pesquisa científica tem o objetivo de gerar conhecimento, Vergara (2000), no presente estudo são sobre sistemas produtivos rurais, enquanto a extensão rural tem o objetivo de disseminar esse conhecimento para os produtores. Tavares; Tavares dos Santos; Daiane Copetti (2023).

No entanto, esses dois objetivos nem sempre estão alinhados. A pesquisa científica pode gerar conhecimento que é irrelevante para os produtores rurais, sendo a estrutura disponível na propriedade não está preparada para receber a tecnologia, ou que é difícil de ser aplicado na prática dado o corpo da equipe que atua na propriedade não possuir muitas vezes os requisitos mínimos de atuação, contudo, a extensão rural pode disseminar informações que não são baseadas em evidências científicas.

Assim se consolida esta questão paradoxal antiga, no que tange o que seria mais interessante a se executar nas pequenas propriedades rurais, gerando assim a necessidade de se elaborar o quadro 1 para evidenciar estas questões.

Quadro 1 - Referências temáticas

TEMAS	CONCEITOS	AUTORES
Pesquisa científica rural	"A pesquisa científica rural é um processo sistemático e organizado de geração, disseminação e utilização de conhecimentos científicos e tecnológicos para o desenvolvimento sustentável do meio rural."	Caporal, Francisco Roberto e Costa, Antônio José da. (2007).
Extensão rural	"A extensão rural é uma ação educativa de natureza social, com o objetivo de promover a melhoria das condições de vida da população rural, por meio da difusão e adoção de tecnologias e conhecimentos técnicos, científicos e sociais."	Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2005).
Gestão da qualidade rural	"A gestão da qualidade rural é um processo de melhoria contínua dos sistemas de produção, processamento e comercialização de produtos e serviços rurais, com foco na satisfação do cliente e na sustentabilidade."	Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016).
Desenvolvimento rural	"O desenvolvimento rural é um processo de transformação das condições socioeconômicas e ambientais do meio rural, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população rural."	Barros, José D. (2007).

Fonte: Elaborado pelos autores

Surgindo assim a questão norteadora “*como fazer um projeto voltado a boas práticas de produção que possa contribuir para o desenvolvimento rural no município de Barcarena?*” Esse paradoxo pode levar a uma situação em que os produtores rurais não recebem o conhecimento que precisam para melhorar suas práticas de produção. Isso pode ter um impacto negativo no desenvolvimento rural, pois pode levar a uma redução da produtividade, da qualidade dos produtos e da rentabilidade das atividades agrícolas.

Visando responder este óbice o presente trabalho teve como objetivo geral proporcionar informações e orientações sobre a instalação de um laboratório de análise de alimentos para fortalecer pesquisa científica e extensão rural em Barcarena, no Pará. E como objetivos específicos: a) Definir os objetivos e as principais funções de um laboratório de análise de alimentos; b) Apresentar indicações reais sobre a instalação de um laboratório de análise de alimentos; c) Discutir o papel do laboratório de análise de alimentos no desenvolvimento rural sustentável.

### **1.3 Início do Projeto e Requisitos da Implementação do Laboratório**

Visando contribuir para o desenvolvimento desta região o Instituto de Estudos Sustentáveis da Amazônia – AMAZONIATEC participa do processo seletivo organizado pelo Instituto Barcarena Sustentável – IBS e financiado pelo Fundo Hydro no ano de 2022, através do eixo de infraestrutura inclusiva e fomento à inovação, buscando a linha de financiamento para o desenvolvimento de capacidades em ciência, tecnologia e inovação para aumentar o uso, a aplicação e o aperfeiçoamento de tecnologias, ferramentas, métodos ou processos, visando a criação de um projeto voltado para instalação de um laboratório para assessorar os pequenos produtores rurais de Barcarena a se adequar as Boas Práticas de Fabricação e Manipulação de Alimentos Vegetais – BPFMAV<sup>8</sup> de Barcarena, norma está que fixa normas de inspeção e fiscalização sanitária para a industrialização.

Além de ações de colaborar junto aos produtores no beneficiamento e a comercialização de produtos origem<sup>9</sup>, fomentando a continuidade destas práticas positivas na produção dos agricultores de Barcarena.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

O presente estudo é esquadrihado no modelo de estudo de caso, na instalação de um laboratório que visa realizar análises da qualidade de produtos oriundos da agricultura familiar no Pará, tendo sua localização definida no município de Barcarena uma vez que este detém grande potencial agrícola e um número significativo de pequenos produtores rurais.

O público-alvo foi definido como pequenos produtores rurais da agricultura familiar das comunidades de Araticu, Santa Maria, CDI, São Luís, Embrasa, Bom Sossego, Turuí, Guaraúna, Castanhalzinho, Caeté, Arienga, Rosário, Japún, Prajamar, Massarapó, Cabresto, Ilha Trambioca, Cafezal, Aicaraú, Tucumandeuá, Limeira, Cruzeiro do Sul, Ituporanga e Arapari pois são os que mais precisam de apoio para melhorar a qualidade de seus produtos e ampliar seus mercados uma vez que o projeto visa a qualificação deles a possível certificação dos produtos produzidos.

---

<sup>8</sup> Lei Municipal nº 2278, de 04 de janeiro 2022

<sup>9</sup> O objetivo do PCIAS é promover o consumo de alimentos produzidos de forma sustentável, com foco na redução do desperdício, na preservação do meio ambiente e na melhoria da qualidade de vida da população.

Foto 1 – Visita para Assessorial Rural



Fonte: Acervo AMAZONIA TEC

A foto 1 demonstra o atendimento presencial de produtores rurais neste modelo experimental visando executar e classificar as ações do laboratório junto à comunidade de forma a identificar eventuais problemas ao longo do processo de execução do projeto (Cooper e Schindler, 2003; Zupic e Cater, 2021).

## 2.1 Fluxo e a Classificação Dicotômica das Atividades Produtivas

A ciência desempenha um papel de excepcional importância na construção da sociedade ... é um dos instrumentos fundamentais para o conhecimento do mundo objetivo e influi... na formação da concepção do mundo. Sem suas conquistas seriam impossíveis a grande produção industrial e o planejamento da economia nacional [...]. (MIKHAILOV et al., 1973, p.13)

Quando Alexander Ivanovich Mikhailov fez esta afirmação ele não se referia ao contexto específico da informação voltada a produção rural na Amazônia brasileira, todavia partindo deste pressuposto é possível supor que há uma considerável gama de informações, dos mais diferentes tipos (estudos, dados, estatísticas, etc.) disponíveis e esperando para serem utilizadas muitas das vezes tanto por órgãos da gestão pública como pelo usuário interessado, movido pelo interesse educacional ou mesmo da gestão empreendedora.

A classificação dicotômica de Mikhailov (1973) pode ser considerada como uma útil ferramenta para a execução de atividades voltadas a execução das rotinas laboratoriais visando o atendimento de agricultores familiares uma vez que esta proposta parte do princípio de decupar os problemas em atividades menores onde elas devem ser resolvidas de forma dicotômica, ou seja, por meio de uma escolha entre duas alternativas.

As atividades do laboratório foram definidas como assessoria em boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos vegetais, análise das atividades produtivas e exames microbiológicos, a assessoria em boas práticas é importante para garantir a segurança dos alimentos, a análise das atividades produtivas é importante para identificar oportunidades de melhoria e os exames microbiológicos atestam a segurança do produto. Bobbio (2003); SILVA et. al. (2022); SILVA et. al. (1997); Barros (2007); Caporal (2007); Silva et. al. (2007).

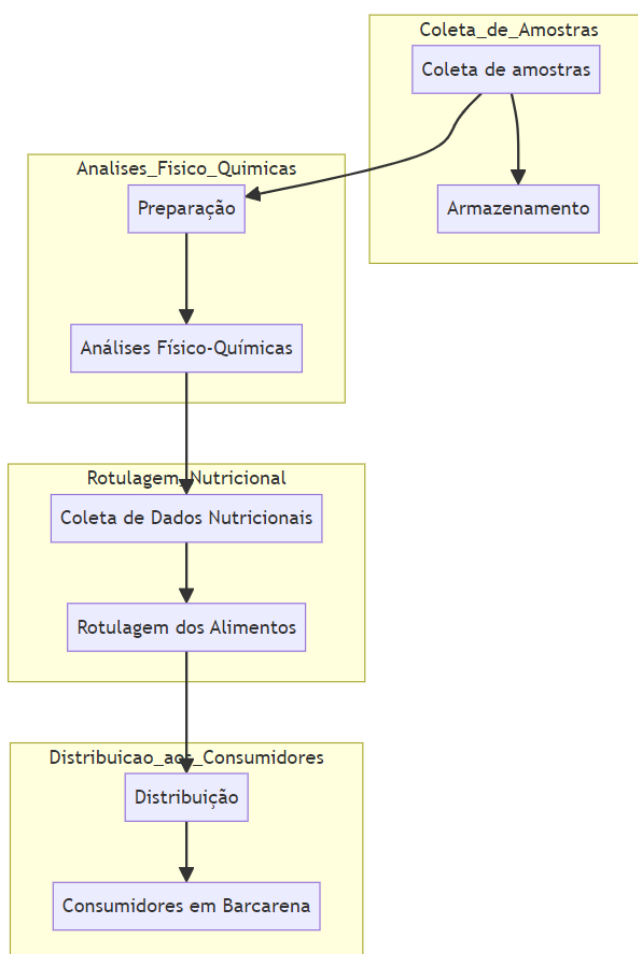
A instalação de um laboratório de análise de alimentos em Barcarena pode vir a ser considerada uma iniciativa importante para o desenvolvimento rural do município, uma vez que esta proposta atende dois objetivos essenciais para o desenvolvimento rural: pesquisa científica e extensão rural.

Ações empreendedoras tendem a se tornar um importante instrumento para o desenvolvimento dos municípios uma vez que estas ações apoiam os pequenos produtores a se adequarem às boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos vegetais e a melhorar a qualidade e a

sustentabilidade da sua produção.

O fluxograma apresentado na figura 1. vem propor uma representação visual clara e sistemática do processo laboratorial de análise de produtos agroecológicos originados dos agricultores familiares do município, este processo é fundamental para assegurar a qualidade e a segurança dos produtos antes de sua comercialização. O fluxograma está dividido em etapas distintas, cada uma desempenhando um papel crucial no procedimento geral.

Figura 1 – Exames laboratoriais



Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que o fluxograma apresentado é uma prática recomendada para documentar e comunicar de maneira transparente os procedimentos em um laboratório (JURAN, 2012), neste caso de análise de produtos agroecológicos, uma vez que ele promove a consistência, a qualidade dos resultados e facilita o treinamento de novos colaboradores, contribuindo para a confiabilidade e a excelência nas operações do laboratório.

Para tanto a descrição da primeira etapa do processo é a "recepção dos produtos", na qual os produtos agroecológicos são entregues ao laboratório, em seguida, ocorre a "identificação dos produtos", na qual os produtos são meticulosamente identificados e registrados no sistema do laboratório, garantindo um controle adequado de todas as amostras recebidas, dividida em três categorias principais de análises, são conduzidas: as "análises físico-químicas", "análises microbiológicas" e as "análises de informações nutricionais". As análises físico-químicas incluem uma série de parâmetros, como umidade, pH, acidez, entre outros, que são fundamentais para avaliar a qualidade e a composição dos produtos, ilustrado na foto 2.

Foto 2 – Exames laboratoriais



Fonte: Acervo AMAZONIA TEC

Por outro lado, as análises microbiológicas indicam se há presença de microrganismos patógenos e a quantidade presente, sendo um indicador do controle sanitário, bem como de qualidade do produto. Enquanto as análises de informações nutricionais abrangem elementos como valor energético, teor de carboidratos, proteínas e outros componentes relevantes para a informação nutricional dos produtos. Após a conclusão das análises, os "resultados das análises" são gerados pelo sistema do laboratório. Esses resultados fornecem informações cruciais sobre a qualidade e as características dos produtos agroecológicos analisados e por fim, a etapa de "liberação dos produtos" entra em ação, onde os produtos são autorizados para comercialização apenas após a análise minuciosa dos resultados das análises. Essa etapa é crucial para garantir que apenas produtos de alta qualidade e seguros cheguem aos consumidores de Barcarena.

### 3 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa mostram que o laboratório tem tido um impacto positivo na colaboração da cadeia produtiva em Barcarena, projeto tem por objetivo atender 50 famílias que tem como atividade principal a agricultura no território de Barcarena, tendo 26 famílias que já receberam algum tipo de atendimento, como participando de capacitações, recebendo assessoria, ou mesmo recebendo laudos técnicos referentes aos exames realizados no laboratório.

Mas visando o paradoxo entre a pesquisa científica e a extensão rural, uma vez que ambas são atividades essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade, segundo Caporal (2007) a pesquisa científica é responsável por gerar novos conhecimentos e tecnologias, enquanto segundo o MAPA (2005) a extensão rural é responsável por disseminar esses conhecimentos e tecnologias para os produtores rurais.

O laboratório tem fornecido aos produtores rurais informações sobre as melhores práticas de produção e tem ajudado a melhorar a qualidade de produtos produzidos no município, no entanto, os resultados da pesquisa também mostram que o laboratório ainda enfrenta alguns desafios. Estas análises são uma necessidade tanto para o produtor como para o consumidor, uma vez que ele pode assessorar o produtor em sua produção para uma análise centesimal confiável do produto buscando assim garantir que o que está escrito na tabela nutricional é verdadeiro, visto em Bobbio et. al. (2003). Para tanto nessa perspectiva, o laboratório determina os macronutrientes e micronutrientes que estão presentes no alimento<sup>10</sup>, conforme Silva (1997).

<sup>10</sup> Os macronutrientes são os carboidratos, proteínas e gorduras enquanto os micronutrientes são as vitaminas e minerais

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a este paradoxo da produção na Amazônia brasileira foi possível verificar que existe uma demanda, assim como a possibilidade de execução de um projeto de aplicação de boas práticas produtivas para o pequeno produtor rural que atua no município de Barcarena, todavia o paradoxo entre a pesquisa científica e a extensão rural persiste existindo.

Tendo em vista que a pesquisa ocorre geralmente em uma produção em larga escala, enquanto a extensão rural é voltada para a produção em pequena escala. Isso ocorre porque a pesquisa científica, dependendo do tipo de cultura, pode vir a ter um financiamento diferenciado por bancos de fomento, ou até mesmo empresas investidoras que estão interessados em aumentar a produtividade e a competitividade do setor agroalimentar.

Para superar esse paradoxo, é necessário que a pesquisa científica seja mais focada nas necessidades dos pequenos produtores rurais, onde ações como estas propostas pelo Instituto AMAZÔNIA-TEC e o Instituto Barcarena Sustentável buscam agir de forma coesa tanto em ações de organizações de extensão rural, como em pesquisas de serviços voltados aos produtores rurais do município de Barcarena, uma que assim os participantes do laboratório (colaboradores e usuários) tenham acesso aos conhecimentos e tecnologias mais recentes na área de segurança alimentar e qualidade de produtos e assim a superação do paradoxo entre pesquisa científica e extensão rural possa ser superada uma vez que a união destas ações é essencial para o desenvolvimento rural sustentável na Amazônia.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Embrapa e Inmetro. (2023). **Relatório de Acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil**. Brasília, DF: Embrapa.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). (2023). **Estudo sobre o Consumo de Alimentos Sustentáveis no Brasil**. Brasília, DF: MAPA.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2005). **Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural**. Brasília, DF: MAPA.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016). **Guia de gestão da qualidade rural**. Brasília, DF: MAPA.

BRASIL. Secretaria de Defesa Agropecuária. **Manual de garantia da qualidade analítica**. Brasília, DF, 2011. 228 p.

BARROS, J. D. (2007). **Desenvolvimento rural: conceitos, teorias e políticas**. São Paulo, SP: Atlas.

BENTES TAVARES, Francinei; TAVARES DOS SANTOS, Adrian; DAIANE COPETTI, Lúcia. Políticas públicas de assistência técnica e extensão rural (ater) no baixo Tocantins-PA. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, 2023.

BOBBIO, F. O.; BOBBIO, P. A. **Manual de laboratório de química de alimentos**. São Paulo: Varela, 2003. 135 p.

CAPORAL, F. R. e Costa, A. J. (2007). **Desenvolvimento rural: uma visão sistêmica**. 2. ed. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica.

MIKHAILOV, A. I. (1966). Informatic, a new name for theory of scientific information. In: **Proceedings of the International Conference on Scientific Information** (Vol. 1, pp. 3-20). Washington, DC: National Academy of Sciences.

NIELSEN. (2023). **Estudo de Tendências de Consumo**. São Paulo, SP: Nielsen.

SILVA, N. da; JUNQUEIRA, V. C. A.; SILVEIRA, N. F. de A. **Manual de métodos de análise microbiológica de alimentos**. São Paulo: Livraria Varela, 1997. 295 p.

SILVA, C. M.; FELBERG, I.; LIMA, J. R.; GOUVÊA, L. DE P.; GALDEANO, M. C.; CALDEIRA, R. F.; AZEVEDO, T. de L. **Guia para caracterização tecnológica-funcional de ingredientes proteicos para o mercado de produtos de origem vegetal**. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2022. 27 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.



## **PARADOX OF PRODUCTION IN THE AMAZON: ANALYSIS OF ACTIONS OF A QUALITY LABORATORY FOR FAMILY FARMING IN THE MUNICIPALITY OF BARCARENA IN PARÁ**

### **ABSTRACT**

*This chapter aims to provide information and guidance for the creation of a food analysis laboratory that strengthens scientific research and rural extension in Barcarena, Pará. The research methodology occurred through a case study of the laboratory installation, where Mikhailov's dichotomous classification for laboratory activities was carried out, resulting in positive action with rural producers, serving 30 families, advising on improving the quality of product processes and providing information on best production practices. Therefore, it is possible to conclude that scientific research and rural extension must act in a cohesive manner, focusing on the needs of small rural producers, to promote sustainable rural development in Barcarena.*

**Keywords:** *Rural Extension, Food Analysis Laboratory, Sustainable Rural Development, Small Rural Producers.*

## **PARADOJA DE LA PRODUCCIÓN EN LA AMAZONÍA: ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE UN LABORATORIO DE CALIDAD PARA LA AGRICULTURA FAMILIAR EN EL MUNICIPIO DE BARCARENA EN PARÁ**

### **RESUMEN**

*Este capítulo tiene como objetivo brindar información y orientación para la creación de un laboratorio de análisis de alimentos que fortalezca la investigación científica y la extensión rural en Barcarena, Pará. La metodología de la investigación ocurrió a través de un estudio de caso de la instalación del laboratorio, donde se llevó a cabo la clasificación dicotómica de Mikhailov para las actividades del laboratorio. lo que resultó en acciones positivas con productores rurales, atendiendo a 30 familias, asesorando en el mejoramiento de la calidad de los procesos de los productos y brindando información sobre mejores prácticas productivas. Por lo tanto, es posible concluir que la investigación científica y la extensión rural deben actuar de manera cohesiva, centrándose en las necesidades de los pequeños productores rurales, para promover el desarrollo rural sostenible en Barcarena.*

**Palabras clave:** *Extensión Rural, Laboratorio de Análisis de Alimentos, Desarrollo Rural Sostenible, Pequeños Productores Rurales.*

## **Informações dos Autores**

### **Hinton Hennington Portilho Bentes Neto**

Pesquisador na Amazoniatec

E-mail: [hinton@amazoniatec.com.br](mailto:hinton@amazoniatec.com.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0003-1180-0751>

### **Jeslen Priscila Alves da Costa**

Pesquisadora na Amazoniatec

E-mail: [esg@amazoniatec.com.br](mailto:esg@amazoniatec.com.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0002-7504-5292>

### **Myron dos Santos Gonçalves**

Pesquisador na Amazoniatec

E-mail: [esg@amazoniatec.com.br](mailto:esg@amazoniatec.com.br)

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0001-7196-4147>

# PROFESSORES SURDOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: NARRATIVAS DIALÓGICAS EMANCIPATÓRIAS DO MICRO AO MACRO TERRITÓRIO

Maria Izabel dos Santos Garcia<sup>11</sup>  
Valéria Marques de Oliveira<sup>12</sup>

## RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de pós-doutorado, cujo principal objetivo foi investigar como os docentes surdos em instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas subjetivam a complexidade e o processo de inclusão-exclusão sociais experimentados no espaço laborativo e, a partir dessa compreensão, entender como os mesmos experienciam as relações de poder e a opressão social frente ao discurso inclusivista nos espaços organizacionais em que trabalham. Atrelado a essa investigação, conduzida pelo viés teórico-metodológico da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE), buscamos também perceber como os mesmos ressignificam esse território organizacional e produzem linhas de fuga para atingir seus objetivos acadêmicos, mantendo o protagonismo de suas comunidades. A produção dessa pesquisa também teve como objetivo apontar para semelhanças e dessemelhanças na gestão e cultura organizacional das IES's públicas e privadas.

**Palavras-chave:** educação bilíngue; pandemia; Libras; educação de surdos; rede municipal.

## Introdução

No âmbito do trabalho, somente a pouco tempo os surdos brasileiros começam a ingressar no mercado de trabalho formal, seja pela via privada ou pública, ainda que muitos tenham ingressado pela via do decreto de cotas empresariais. Entretanto, em geral, observamos que somente os surdos oralizados<sup>13</sup>/implantados<sup>14</sup> conseguem alguma ascensão em suas carreiras, ficando os surdos sinalizadores<sup>15</sup> – grande maioria – alijados dessa possibilidade. De acordo com Leny Sato, nas últimas quatro décadas, tem surgido no campo do trabalho:

[...] uma série de novas palavras e expressões [...] buscam designar e dar significado ao cenário atual do Trabalho, tais como: flexibilização, comprometimento, empreendedorismo, *empowerment*, requalificação, qualidade total, jornada flexível, empregabilidade, desemprego estrutural, globalização, dentre outras (2002, p. 31).

Nesse sentido, Edgar Schein (1984) apresenta o campo do trabalho sob uma perspectiva bastante inovadora que coloca aspectos que subjazem ao espaço laborativo. No que tange a esses

---

<sup>11</sup> Pós-Doutora em Psicologia pela UFRRJ, Doutora em Antropologia pela UFRJ, Mestre em Psicologia e Práticas Sócio-Culturais pela UERJ e Graduada em Psicologia pela FEFACEL. É Professora do Magistério Superior no Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES). E-mail: misgarcia.ines@gmail.com

<sup>12</sup> Pós-Doutora em Educação pela UERJ, Doutora em Psicologia pela UFRJ, Mestre em Educação pela UERJ e Graduada em Psicologia pela UERJ. É Professora do Magistério Superior na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: valeriamarques@ufrj.br

<sup>13</sup> Aqueles que receberam treinamento vocal com fonoaudiólogos e/ou que se utilizam de aparelho auditivo, cuja L1 é a língua áudio-oral.

<sup>14</sup> “[É] um procedimento cirúrgico com uma duração de cerca de três horas e meia sob efeito de uma anestesia geral, devendo o paciente ficar hospitalizado entre 2 e 4 dias. Na parte posterior do ouvido operado, é feita uma incisão extensa em forma de meia lua e a pele é levantada. Em seguida, é retirada uma parte do músculo temporal, é feita uma concavidade no crânio de modo a tornar possível a colocação da bobina interna elétrica do implante coclear.” (LANE, 1992, p. 19-20).

<sup>15</sup> Aqueles que se utilizam da língua de sinais como sua L1 e compreendem o “ser surdo” não como uma perda, mas sim como um grupo social próprio com suas peculiaridades.

aspectos, aponta que as organizações possuem crenças e valores que são constantemente reafirmados pelos seus membros, em geral aqueles que ocupam funções na gestão. Para o autor, esses aspectos podem ser entendidos como uma cultura organizacional que circula no ambiente de trabalho como uma espécie de:

[...] padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 01).

A partir desse conceito, podemos perceber o desafio de compreender a genealogia de uma cultura organizacional, sua constante ressignificação e dialogicidade imbricadas na subjetivação e no imaginário social no ambiente de trabalho. No que tange a essa investigação, pretendemos discutir como os docentes surdos de universidades públicas e privadas se sentem frente a um espaço onde as relações são controladas por instâncias verticalizadas que – na maioria das vezes – não contribuem para o exercício dialógico na equipe docente a qual estão ligados.

Assim, a intenção dessa pesquisa foi trazer à tona a voz – sem trocadilho – e os afetos desses docentes surdos num espaço acadêmico ainda preso a um processo sociohistórico que, no imaginário social, coloca as pessoas surdas dentro da categoria de incapacitado para o pleno exercício de sua atividade profissional.

Desse modo, algumas das questões norteadoras dessa pesquisa foram: De que forma esses docentes surdos constroem um espaço dialógico nesse meio, outrora dominado somente por docente ouvintes não-nativos dessa modalidade linguística? Como os docentes surdos administram as relações de poder intrínsecas a esse espaço? De que modo o jogo de poder nas relações pode afetar o desenvolvimento de suas atividades profissionais? Que processos de ressignificação eles constroem para levar adiante seus objetivos acadêmicos? De que modo o território institucionalizante das IES's, públicas e privadas, promove, através da hierarquização das relações, um ambiente que acaba por manter o silenciamento do docente surdo? De que forma a cultura organizacional é impactada por essa relação não equitativa entre docentes surdos e não-surdos? Que diferenças se impõe na estrutura organizacional das IES's públicas e privadas? Esperamos ter contemplado algumas dessas questões ao longo dessa investigação.

## **Escopo da pesquisa realizada**

Nas últimas duas décadas, no Brasil, sente-se o reflexo de conquistas que o movimento social das pessoas surdas vem produzindo. Esse reflexo pode ser observado a partir do resultado das investigações realizadas por pesquisadores surdos sobre a LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais), educação de surdos e de métodos de ensino de língua de sinais como segunda língua (L2) para pessoas não-surdas. Além dessas pesquisas, vem crescendo o número de trabalhadores surdos no mercado formal de trabalho em áreas como Artes; Gestão e Empreendedorismo; e Acadêmico-Educacional.

A despeito dessas conquistas, velhos desafios perpetuam sob o discurso inclusivista. O que observamos é que essas conquistas ainda não garantem a plena acessibilidade aos bens culturais que a sociedade produz, bem como o pleno exercício da cidadania das pessoas surdas, tendo como elemento principal o respeito à sua cultura, língua e identidade (ver STROBEL, 2008; CAMPELLO, 2008; PERLIN, 2001; QUADROS, 2017).

No que se refere a questão do trabalho, Wanderley Codo (1997) aponta que o mesmo é resultado da atuação do homem sob a natureza. O autor afirma que “os modos de produção permitem ao trabalhador a apropriação, real ou simbólica, do seu poder de transformação do outro e das coisas” (CODO, 2002, p. 175-176). Desse modo, o *savoir-faire* psicoantropológico tem como função penetrar

no emaranhado das relações sociais – nesse caso, as que ocorrem no espaço organizacional – a fim de entender os múltiplos sentidos que atravessam o trabalhador e a organização e que afetos são produzidos nesse encontro.

No caso dos profissionais surdos, essas relações sociais são também interseccionadas por outros fatores, dentre eles o estigma, a desigualdade social, a inclusão-exclusão, a sua modalidade linguística gesto-visual, o fato de pertencerem a um grupo minoritário e seu modo peculiar de estar no mundo, seu *ethos*. De acordo com Bader Sawaia:

[...] a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, ele é produto do funcionamento do sistema (2001, p. 09).

Para os surdos, a comunicação em um código linguístico gesto-visual não só possibilita estar em relação como permite aprender a partir do partilhamento dessa experiência peculiar. Como qualquer outra relação, essa pode fazer disparar – além do já evidente exercício de poder entre surdos e não-surdos – disputas territoriais.

Como muito da produção de subjetividade sobre os surdos e sua língua ainda se inscreve em modelos clínicos cujos pressupostos tomam por base a ideia de um corpo defeituoso, tem-se a construção de um discurso – sob a égide da verdade científica – que segrega esse grupo dentro de certos limites sociais. Um desses limites pode ser percebido na ainda presente educação especial/inclusiva. Desse modo, o espaço educacional – particularmente o acadêmico – é constituído por uma contínua troca das subjetividades existentes dentro e fora dos mesmos. Do ponto de vista teórico, essa troca que coexiste no interior das instituições é nominada por cultura organizacional. Assim, “decifrar a cultura de determinada empresa torna-se uma questão empírica de localizar onde se encontram as unidades sociais estáveis, que cultura cada uma dessas unidades estáveis desenvolveu e como essas culturas separadas se misturam para formar um todo” (SCHEIN, 1984, p. 04).

Antes de adentrar na investigação pretendida, faz-se necessária uma breve captura histórica a fim de situar muitas das questões que atualmente vêm sendo reivindicadas pelas comunidades e militância de surdos brasileiras. Assim, vale ressaltar que, no Brasil, ainda é comum a produção da literatura acadêmica sobre os surdos estar atrelada aos *especialistas* – profissionais *autorizados* a falar do ponto de vista técnico e teórico. Claro que esse fato não é absolutamente inusitado, tampouco desqualifica o fazer acadêmico na área da surdez. Ademais, há muito que as categorias científicas cuidam de nomear diferentes fenômenos, sejam eles físicos, biológicos, psicológicos ou sociais. Somente nas últimas duas décadas é que podemos sentir um novo frescor com a produção de teses e dissertações pelos próprios surdos, principalmente nas universidades situadas ao sul e sudeste do país. Ainda assim, a impregnação do olhar que chamaremos *patologizante das deficiências* em geral e da surdez em particular, produziu um entendimento que focaliza, principalmente, a privação física ou sensorial em detrimento de aspectos como a construção das redes de socialidade, dos modos de subjetivação e das narrativas de si, a partir do uso de uma modalidade linguística bem distintiva.

Entender a constituição desta *patologização da deficiência* vem sendo uma das tarefas de Lilia Lobo, pesquisadora da UFF (Universidade Federal Fluminense). Segundo ela, os *deficientes* foram considerados durante vários séculos como monstros, um “infortúnio de vidas cinzentas para a história e que se desvane[ciam] nos registros porque ninguém as considera relevantes para serem trazidas à luz”, existindo apenas como “algumas vidas em meio a uma multidão de outras, sem nenhum valor” (LOBO, *apud* GARCIA, 1999, p. 31). Seres *invisíveis* na história social.

Por volta do século XIX, as atenções se voltam para a hereditariedade, um elemento útil à manutenção da ordem social e que pode produzir o *dessemelhante* (LOBO, *apud* GARCIA, 1999). Nesta categoria serão incluídos, embora em diferentes graus, artistas, gênios, poetas e, é claro, os

*deficientes* subdivididos em curáveis e incuráveis, treináveis e não-treináveis. Foi então necessário identificá-los<sup>16</sup> para que pudessem ser aplicadas técnicas e procedimentos de *regeneração*<sup>17</sup>. Esses *dessemelhantes* passam a ser a grande preocupação de psiquiatras, médicos legistas e antropólogos, não tardando para que essa ideia fosse também absorvida pelo discurso médico-pedagógico.

Carlos Skliar aponta que nas três últimas décadas, acentuou-se a concepção de um discurso sobre as práticas educacionais, “que entre outras razões, permite desnudar os efeitos devastadores do fracasso escolar massivo, produto da hegemonia de uma ideologia clínica dominante na educação dos surdos” (SKLIAR, 2001, p. 01). Na educação de surdos ainda prevalecem dois grandes modelos: o clínico e o socioantropológico.

O modelo clínico enfatiza as práticas discursivas e os dispositivos pedagógicos da patologia e da *deficiência*, propondo terapias para o desenvolvimento da fala e a *cura* da surdez. Já o modelo educacional com um viés socioantropológico opõe-se ao modelo clínico e enfatiza a “cultura surda”, a “comunidade surda”, a língua de sinais, dentre outros aspectos, como fundamentais para que uma nova política educacional para surdos se consolide. Esse será, inclusive, o modelo no qual nos apoiaremos na investigação proposta nesse projeto, uma vez que ele considera a subjetividade implícita na cultura organizacional no ambiente de trabalho, bem como a manutenção e transformação das crenças e atitudes que seus membros promovem.

Vale ressaltar ser o discurso socioantropológico o que ancora o movimento e as lideranças de surdos. Nele encontramos como palavras de ordem: o respeito a sua cultura, sua identidade e diferenciação linguística. Desse modo, o que podemos perceber é que “o que está mudando são as concepções sobre o sujeito surdo, as descrições em torno da sua língua, as definições sobre as políticas educacionais, a análise das relações de saberes e poderes entre adultos surdos e adultos ouvintes, etc.” (SKLIAR, 2001, p. 07).

Desse modo, não sendo mais interessante a expulsão para outro território (e sim a fixação no seu interior), o espaço social é esquadrihado a fim de criar espaços para diferentes submodos de vida para individualizar as pessoas marginalizadas, excluídas, ainda que dentro de um mesmo território (FOUCAULT, 1996). As diferenças são, então, resultado de separações instituídas, hierarquicamente traduzidas por padrões que negam positividade a quem deles se desvia, um fenômeno comumente observado no âmbito das organizações e que estão diretamente imbricados nas crenças e valores ressaltados por Schein (1984).

Ao refletir a estrutura do “eu” como construída socialmente pelo indivíduo em sua relação constante com o “outro”, numa permanente relação de alteridade, acreditamos que pertencer a um grupo de estigmatizados faz diferença no modo como a pessoa experimenta situações na vida cotidiana (GOFFMAN, 1988). Situações essas que nem sempre escondem a não-aceitação pela sociedade, de pessoas que possuem alguma marca de diferenciação, um estigma. De acordo com o autor, o estigma emerge a partir da impossibilidade de um indivíduo corresponder às expectativas imputadas pela sociedade em função de alguma característica que o diferencia dos outros. Esse é um dos conceitos mais importantes na compreensão da invisibilidade e negligência por parte da maioria das instituições públicas e privadas em nosso país no que tange às pessoas surdas. Essa negação das demandas desse grupo social produz uma certa apatia por parte dos docentes surdos no ambiente das IES's pela ausência de uma dialogicidade que os tornem protagonistas de seu *savoir-faire*. Em contrapartida, a linha de fuga utilizada pelos profissionais surdos é avançar na direção de empreendimentos em que eles próprios se emancipam desse amordaçamento que a sociedade lhes impõe.

É nesse cenário que emergem diferentes subjetividades, produzidas e individualizadas, a fim de valorizar as ideias de cultura e identidade linguísticas que servem de artifício à institucionalização dos corpos, ao adestramento dos mesmos. Assim, no imaginário social ainda circula a ideia de que os

---

<sup>16</sup> Mais tarde, surgiram instrumentos mais sofisticados nessa identificação, como por exemplo, os testes de inteligência e de personalidade (GARCIA, 1999, p. 33).

<sup>17</sup> Um pouco antes do trabalho de Morel, vinha sendo bastante difundida na Europa a frenologia – estudo do caráter e das funções intelectuais humanas, com base na conformação do crânio (GARCIA, 1999, p. 32).

surdos devem ser oralizados e não aprender a língua de sinais de seu país, pois dessa forma terão maiores oportunidades na sociedade.

Como qualquer outro sistema/código linguístico, as línguas de sinais diferem no mundo, apresentando inclusive muitas variações dialetais. Mesmo nos países com uma *mesma* língua áudio-oral oficial – caso do Brasil – as línguas de sinais são diferentes, o que aponta para a independência da produção em *sinhal* em relação ao sistema oral. Experimentos neurológicos<sup>18</sup> revelaram ainda que a produção da língua de sinais também é controlada pelo hemisfério esquerdo do cérebro, área considerada como a que governa a competência linguística daqueles que usam a língua oral. Embora outras pesquisas apontem que parte do hemisfério direito também é usado nessa função.

Recentemente, com as mudanças promovidas a partir da Lei nº 10.436/2002 e Decreto nº 5.626/2005, que tornam obrigatório o ensino de LIBRAS nos cursos de Licenciatura, tem ocorrido algumas modificações no cenário da educação de surdos e parcas ampliações do mercado de trabalho nas IES's em particular, espaço organizacional dessa investigação. Outras ações incluem tentativas de promoção de acessibilidade em diferentes espaços sociais que antes lhes eram totalmente negados. Entretanto, resta muito a fazer, pois tais práticas ainda estão distantes dos anseios das pessoas surdas, militantes ou não, seja nas grandes ou pequenas cidades brasileiras.

Entre essas iniciativas ocorridas em função da nova legislação, podemos citar a implementação do PROLIBRAS (Exame de Proficiência em LIBRAS), que ocorreu entre os anos de 2005 e 2015<sup>19</sup> e a criação das Licenciaturas em Letras/LIBRAS, iniciada em 2006 na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), e em Pedagogia Bilíngue, iniciada em 2006 no INES (Instituto Nacional de Educação de Surdos), chancelada pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro).

No caso do PROLIBRAS, imaginávamos um novo rumo, uma nova conexão, resultante de ações micropolíticas, fomentadas pelo movimento em favor de novas territorializações, o que infelizmente não ocorreu (ver CLAUDIO, 2010; GARCIA, 2011). Desse modo, a reivindicação por um lugar – um novo território – não necessariamente retira o surdo da situação de subordinação em relação aos ouvintes, pois a reboque da exigência de certificação pelo PROLIBRAS, está implícita a ideia de uma educação baseada em padrões biculturais. Como já demonstrado a partir de pesquisas, a certificação do PROLIBRAS pelos ouvintes não assegura que estes dominem os padrões culturais do grupo em questão. Como então assegurar uma educação bicultural? E mais, como assegurar uma aprendizagem e cultura organizacional nas empresas que têm surdos em sua equipe de profissionais?

Assim, novos e velhos desafios se impõem aos profissionais surdos nas organizações. Como já apontado por Skliar, a desconstrução de metanarrativas e a manutenção desse contraste binário mantêm o grupo de surdos ainda numa posição de submissão aos modelos ouvintistas. Conforme afirma o autor:

O fato de que os surdos não possam – e talvez nem queiram, em sua grande maioria – ser ouvintes ou ser como ouvintes, não parece ser um obstáculo para as representações dominantes na educação de surdos. Os únicos modelos, ou, pelo menos, os modelos fundamentais, presentes na escola são ouvintes: o tempo de interação e de identificação entre surdos de diferentes idades é escasso [...]; os adultos surdos, presentes na instituição, [ainda] estão isolados ou são levados a cumprir tarefas menores, longe das crianças; além disso, muitas crianças surdas [ainda] passam seu limitado tempo livre entre hospitais e clínicas, ou, simplesmente, com sua família ouvinte (SKLIAR, 2001, p. 20-21).

Tal fato não garante o pleno e espontâneo encontro com a língua de modalidade gesto-visual. Assim, a fala/oralização – palavra de ordem – produz transformações. Mas de que tipo são essas

---

<sup>18</sup> Ursula Bellugi e Helen Neville demonstraram através de experimentos que o sinal pode ser “lido” mais acuradamente quando apresentado no campo visual direito (SACKS, 1990).

<sup>19</sup> Não sendo realizado nos anos de 2011 e 2012.

transformações? Gilles Deleuze e Félix Guattari (2005) afirmam que a subjetividade é produzida e consiste em uma forma de sujeição semiótica que garante a mais-valia econômica e a mais-valia de poder. Portanto, ela é social. Não há sujeito individual, nem original, há uma fabricação social de indivíduos normalizados através de padrões e estereótipos diversos delimitados como territórios identitários. Sonhos, desejos, necessidades, devaneios, narrativas são produções sociais que, para os autores, nada criam. Na verdade, eles reproduzem a lógica capitalística existente.

Assim, o aspecto processual da vida urbana, da vida empresarial, da vida escolar em toda a sua complexidade, cria condições para o inesperado. Esse por sua vez possibilita novos arranjos singulares. A eles Guattari (2006) chama de ações micropolíticas. O autor aponta o capital, o significante e o ser como três referentes capitalísticos. O capital impossibilita quaisquer outros modos de valorização, o significante faz calar as virtualidades infinitas das línguas menores e das expressões parciais e o ser é como um aprisionamento que nos torna cegos e insensíveis à riqueza e à multivalência dos diferentes modos de existências, dos diferentes “mundos-próprios”<sup>20</sup>.

Para Deleuze e Guattari, o par sujeito-objeto “oferecem uma má aproximação do pensamento. Pensar não é nem um fio estendido entre um sujeito e um objeto, nem uma revolução de um em torno do outro” (1993, p. 113). Assim, pensar é um acontecimento que se dá entre terra e território, dois conceitos distintos, mas inseparáveis. E é na interface entre esses conceitos que encontramos a ideia de fronteira. Fronteira, como experiência, que tanto pode restituir territórios a partir da terra ou desfazer territórios indo em direção da própria terra. A rigor, os autores pensam as noções de terra e território como dois componentes que, embora distintos, são inseparáveis. Portanto, terra e território são duas instâncias da territorialização. Assim, esse conceito leva os autores a proporem dois outros movimentos: desterritorialização (que vai do território a terra) e reterritorialização (que vai da terra ao território). Essas instâncias/movimentos estão interconectadas por dois processos inseparáveis: subjetivação e subjetividade. A primeira parte do coletivo para o individual e o outro do individual para o coletivo. Essa conexão entre a construção da subjetivação e da subjetividade, Deleuze e Guattari (1995) nomeiam por agenciamento. Desse modo, os dispositivos de poder estão diretamente ligados aos agenciamentos, embora não os constituam. Esses são constitutivos do desejo que emerge a partir dos movimentos de desterritorialização/reterritorialização (DELEUZE, 2003).

Em síntese, a subjetividade capitalística produz fluxos, narrativas e dialogicidades que atravessam as diferentes sociedades contemporâneas, independente do seu modo de produção. O capital, em sua imanência, intercepta diferentes modos de existência, imprimindo uma lógica baseada no referente, nas noções de identidade e semelhança, na homogeneização, na padronização e no controle. A subjetividade capitalística produz-se através de territórios e de seus movimentos de desterritorialização – as rupturas – e de reterritorialização – as capturas.

De acordo com Guattari (2006), os territórios capitalísticos correspondem à referência e ao reconhecimento em um determinado padrão, em uma subjetividade fechada em si mesma, em identidades. Esta subjetividade investe na sujeição pelo controle do signo através da produção de sentidos, de modelos. Estereótipos são produzidos de forma semelhante às linhas de montagem e incorporados nas existências particulares, modelando comportamentos, distribuindo as pessoas em identidades já reconhecidas, padronizando ações pelas representações. Este é um processo de homogeneização no qual as diferenças são distribuídas em identidades, idades, sexos, etnias, com comportamentos preestabelecidos e previsíveis. Tal processo consiste em um movimento de captura, de pasteurização, de banalização e de normalização da subjetividade produzida, caracterizando um determinado território.

Para Guattari (2006), representação e identidade são elementos inseparáveis que levam ao fechamento em territórios e implicam num imobilismo porque operam pela equivalência, quando

---

<sup>20</sup> Aqui o termo mundo-próprio foi propositalmente utilizado a partir do etólogo Jakob Von Uexküll (1982) para apontar para as diferentes formas de agir e de perceber o mundo. Para ele, todo organismo vivo que está no mundo tem um mundo-próprio que é a composição entre seu mundo-de-ação e seu mundo-de percepção. O importante aqui é destacar que o mundo-de-ação e o mundo-de-percepção são distintos em todos os organismos. Logo, existem diferentes mundos-próprios e diferentes formas de agir e de perceber no mundo.



tornam a fixar sujeitos em novos territórios – por vezes homogêneos. Por isso, o autor aponta que o movimento não é só de captura. Têm-se um duplo movimento: o de uma produção de subjetividade que encontra cada vez mais com “grandes minorias” não “capturadas”, e o movimento de captura de uma produção de subjetividade que busca uma “inclusão” da alteridade, porém num claro movimento de reterritorialização.

Assim, esses movimentos de desterritorialização e reterritorialização podem ser encontrados no território organizacional. Uma das pesquisas que contemplam esse aporte conceitual é a de Geert Hofstede (1991) que vai diferenciar as organizações com valores baseados na feminilidade que buscam os princípios da igualdade, solidariedade e qualidade de vida, daquelas baseadas na competitividade, que o autor chamará de valores baseados na masculinidade.

Mary Douglas (1998) também pensará como os grupos minoritários se relacionam com os espaços organizacionais. Nesse sentido, a autora explica que, em determinadas instituições nas quais prevalece a competitividade, aqueles que são favoráveis aos grupos marginalizados são vistos como “ameaças” para a manutenção daquela estrutura organizacional. Para contornar essa situação, os membros de grupos minoritários são forçados a se retirar do espaço ou a permanecerem em situação de inferioridade. A autora afirma que tais características são vistas em lideranças organizacionais fracas.

Nessa pesquisa, a investigação pretendeu analisar a cultura organizacional instituída no território das IES's, públicas e privadas, compreendendo como os docentes surdos subjetivam a experiência de possível negação, silenciamento, invisibilidade frente aos docentes não-surdos. Na investigação proposta na presente pesquisa, utilizamos uma metodologia qualitativa baseada na Análise Narrativa Dialógica Emancipatória, usando como técnica de coleta entrevistas com docentes surdos em LIBRAS, que apresentaremos a seguir.

## **Viés metodológico**

No campo metodológico, especificamente no que tange à Análise do Discurso, Eni Orlandi considera que “as palavras não têm um sentido nelas mesmas, elas derivam seus sentidos das formações discursivas em que se inscrevem” (1999, p. 43), ou seja, as narrativas. Desse modo, se torna imprescindível não somente perceber o conteúdo literal subjetivo do discurso da pessoa entrevistada, mas também entender qual é a dialogicidade implicada na construção do sentido que ela atribui. Esse fenômeno Michel Pêcheux denomina como formações/materialidades discursivas.

A primeira exigência consiste em dar o primado aos gestos de descrição das materialidades discursivas. Uma descrição, nesta perspectiva, não é uma apreensão fenomenológica ou hermenêutica na qual *descrever* se torna indiscernível de *interpretar*: essa concepção da descrição supõe ao contrário o reconhecimento de um real específico sobre o qual ela se instala: o real da língua (PÊCHEUX, 2008, p. 50, grifos do autor).

Mas o que será esse real da língua? De acordo com Deleuze e Guattari (2005), o real da língua está ligado ao contraste entre o enunciado e o conteúdo. Para os autores, o enunciado (a menor partícula de uma expressão/narrativa) e o conteúdo (o que é explicitado a partir da expressão/narrativa) estão interligados e constituídos pelos processos de desterritorialização/reterritorialização. Em poucas palavras, ao narrar sobre algo, vivo naquele instante um processo de desterritorialização/reterritorialização.

O que foi dito acima nos remete também à Análise do Conteúdo como ferramenta metodológica. De acordo com Laurence Bardin (2011), essa metodologia se baseia em técnicas descritivas do conteúdo da mensagem emitida pelo interlocutor. As mesmas são sistematizadas a partir da criação de categorias que possibilitem a compreensão do fenômeno comunicacional. Vale ressaltar que a Análise do Conteúdo, ao categorizar e quantificar os dados coletados, tenta tornar o

discurso das áreas de ciências humanas e sociais mais próximo de pesquisas de cunho positivista. Nesse sentido, vale lembrar Thomas Kuhn que, em seu livro “A Estrutura das Revoluções Científicas” (1962), aponta para os problemas que o *savoir-faire* científico deve repensar.

Diante do exposto, nessa pesquisa procuramos um viés metodológico que caminhasse na intersecção desse debate: Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE). A mesma se baseia em uma interpretação “calcada na valorização da subjetividade [que] aponta a interação como característica principal de investigação e destaca a possibilidade de sua contribuição emancipatória. Ela pauta-se no estranhamento, no movimento, na ruptura, no inesperado” (OLIVEIRA *et al*, 2019, p. 14). Essa proposta metodológica também vai ao encontro da visão de Edgar Morin (1996) que traz uma reflexão profunda acerca do fazer científico, apontando para o rompimento de conceitos fixados que parte somente do geral para o particular e não ao contrário. Para o autor, é necessário nos voltarmos para a complexidade não só do pensamento humano, mas do quanto essa complexidade interfere nas relações humanas. Tais conceitos não podem ser reconstituídos apenas por uma visão interdisciplinar, mas sim por uma efetiva “religação de saberes”.

Para capturar os aspectos implicados no *savoir-faire* metodológico da ANDE, utilizamos como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada (THOMPSON, 1992) em LIBRAS com dez professores surdos, sendo escolhidos dois professores por região do país, um de instituição pública e um de instituição privada. Todas as entrevistas foram gravadas por programa de videoconferência com a devida autorização do entrevistado, via assinatura do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Todos os entrevistados e suas respectivas instituições foram mantidos em situação de anonimato para evitar quaisquer constrangimentos. Dessa forma, em substituição aos nomes dos entrevistados, utilizamos letras de A até J no destaque de suas falas.

Como são poucos os professores surdos de LIBRAS por instituição, o gênero dos entrevistados também foi mantido em sigilo para não haver identificação dos mesmos. Segue abaixo quadro sintetizando as informações dos entrevistados:

REGIÃO	ESTADO	INSTITUIÇÃO
Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul (A)	( X ) Pública ( ) Privada
	Goiás (B)	( ) Pública ( X ) Privada
Norte	Amazonas (C)	( X ) Pública ( ) Privada
	Pará (D)	( ) Pública ( X ) Privada
Nordeste	Bahia (E)	( X ) Pública ( ) Privada
	Ceará (F)	( ) Pública ( X ) Privada
Sudeste	Rio de Janeiro (G)	( X ) Pública ( ) Privada
	São Paulo (H)	( ) Pública ( X ) Privada
Sul	Santa Catarina (I)	( X ) Pública ( ) Privada
	Rio Grande do Sul (J)	( ) Pública ( X ) Privada

### Síntese dos resultados obtidos

Todos os docentes entrevistados das instituições públicas são concursados. O professor G relatou que no começo de sua atuação não havia tradutor/intérprete de LIBRAS-Português no espaço institucional, o que gerava um bloqueio comunicacional. No concurso que ele prestou foram ofertadas quatro vagas para docentes de LIBRAS, a serem distribuídas igualmente nos dois campi da instituição. Dessa forma, o entrevistado afirma ter havido uma grande barreira na relação com os docentes não-surdos que, a despeito dos sete anos desse concurso, ainda está longe de ser sanada.

Por questões de políticas de verbas não tem como pedir mais intérpretes. Por isso, acabei desistindo de tentar solicitar intérprete nas minhas aulas. Eu já estava ficando muito adoecido com essa questão e a universidade teria que me auxiliar com afastamento. Nossa, não... Mas o problema principal é que, somado a essas políticas,

temos a má formação dos intérpretes. Muito intérpretes reclamam de interpretarem sozinho as minhas aulas, mas eu só tenho quatro turmas. É muito pouco. Se fosse segunda, terça, quarta, quinta e sexta de manhã até noite seria muita coisa, mas são só quatro turmas... Reclamam de trabalhar só em quatro turmas. Realmente é difícil, mas a gente fica pensando, refletindo... Fico estressado e eu tenho diabetes. Aí minha glicemia sobe e fico pensando como que vai ser no futuro lidar com a ansiedade. [...] Eu já tenho uma idade mais avançada, não é fácil, a gente acaba ficando doente. Eu sou diabético há muitos anos, preciso não ligar mais para os intérpretes para evitar ficar mais doente (PROFESSOR G, 2021, 12:35-14:05)<sup>21</sup>.

Outro fator importante a ser ressaltado é que os docentes surdos das instituições privadas são, em geral, funcionários a mais tempo do que os das públicas. Isso se deve a alguns fatores estruturais divergentes entre essas duas esferas institucionais. No caso das instituições públicas de ensino a exigência de uma maior titulação para seu corpo docente já é bem comum há mais de duas décadas. Por isso, muitas delas abrem vagas para professor adjunto.

Com o Decreto nº 5.626/2005 passando a exigir a LIBRAS nos Cursos de Licenciatura, houve a necessidade de serem contratados professores com formação em LIBRAS pelas universidades. Porém, considerando que a maior parte dos surdos ainda vive uma situação de grande dificuldade para ingresso no Ensino Superior, no ano de 2005 tínhamos apenas uma doutora surda no Brasil: a Profa. Gladis Perlin, cujo doutorado concluiu em 2003. Como cumprir então a demanda governamental?

Por conta da legislação, houve o aumento de vagas e uma grande corrida para preenchê-las pelos professores não-surdos, ficando mais uma vez profissionais surdos excluídos do mercado formal de trabalho.

Como já mencionado, entre 2005 e 2006, houve o início do PROLIBRAS, da Licenciatura em Letras/LIBRAS e da Licenciatura em Pedagogia Bilíngue. Com isso, vários surdos começaram seu ingresso no nível superior. Pensando nisso, a UFSC – que precisava montar o corpo docente para a recém-criada Licenciatura em Letras/LIBRAS – formalizaram por decisão do seu Colegiado, em 2004, que quatro profissionais surdos atuantes no movimento social desse grupo passassem direto da Graduação para o Doutorado. Assim, passados quatro anos, Ana Regina Campello, Karin Strobel, Patrícia Rezende e Rodrigo Rosso concluem o doutorado, passando a integrar a equipe docente do recém-criado Departamento de Letras/LIBRAS da UFSC. É importante salientar que atualmente, no Brasil, já contamos com 28 Doutores surdos, 144 Mestres surdos e um número não contabilizado de surdos Graduados.

Nesse período, a maior parte das universidades públicas optou por abrir editais de professor substituto de LIBRAS a fim de respeitar a normativa do Decreto ora em vigor. Em 2012, a UFRJ se tornou uma das primeiras universidades públicas a baixar o nível do concurso de Adjunto para Auxiliar, o que possibilitou o ingresso de professores surdos qualificados para a vaga, mas sem titulação de Doutorado. Isso foi seguido por diversas instituições públicas. Vale ressaltar que os cinco primeiros colocados nesse concurso eram professoras surdas.

No caso das instituições particulares, a titulação não é uma exigência tão grande, pois sua dinâmica de contratações é diferente. Assim, entre os entrevistados também é possível observar tal situação de ingresso, como mostra a tabela abaixo:

PROFESSOR	ANO DE INGRESSO	TIPO DE VÍNCULO
A	2017	Concursado (40h/DE)
B	2009	Celetista (12h)
C	2014	Concursado (40h/DE)
D	2012	Celetista (40h)
E	2014	Concursado (40h/DE)

<sup>21</sup> A medida de tempo refere-se a minutagem inicial e final do referido trecho da entrevista gravada em videoconferência.

F	2009	Celetista (20h)
G	2014	Concursado (40h/DE)
H	2008	Celetista (4h)
I	2013	Concursado (40h/DE)
J	2010	Celetista (4h)

Em relação à carga horária, os concursos de todos os professores de instituições públicas entrevistados foram para vagas de 40 horas semanais sob regime de Dedicção Exclusiva. No caso dos professores de instituições privadas, a carga horária varia muito, pois depende do quantitativo de turmas em que leciona. Nessa pesquisa, foram verificados três regimes principais de horas de trabalho no Estatuto das instituições privadas: horista, tempo parcial (no mínimo, 12 horas semanais) e tempo integral (no mínimo, 40 horas semanais)<sup>22</sup>. No caso dos professores H e J, por possuírem poucas turmas, acabam por ter mais tempo para se dedicar a outras atividades laborativas, como educação básica de surdos, cursos de LIBRAS externos à universidade e acessibilidade cultural. Já os professores B, D e F lecionam em mais de uma instituição privada de ensino superior. Embora todos os professores já tivessem experiência no Ensino Superior, vale ressaltar que os professores de instituições públicas já ministraram a disciplina de LIBRAS em instituições privadas, antes de ingressarem como servidores públicos.

No que tange especificamente à disciplina de LIBRAS, a maioria dos professores relata que seus alunos são majoritariamente ouvintes. Essa situação é um pouco diferente em relação aos professores que dão aulas na Licenciatura de Letras/LIBRAS e/ou Especializações com foco em educação de surdos e LIBRAS, pois afirmam ter um quantitativo mais equânime de alunos surdos e ouvintes. Alguns, como o professor A, chegam a ter mais de sete turmas de LIBRAS por período em diferentes Licenciaturas/Bacharelados. A respeito da dinâmica em sala de aula (materiais, conteúdo etc.), grande parte dos professores relatou ter flexibilidade para modificar os conteúdos de acordo com a turma, embora sigam a ementa estabelecida pelo Departamento ao qual estão vinculados.

Trabalho com muito materiais visuais, seja no presencial ou no remoto, eu uso muitos vídeos. Veja bem, eu não começo a disciplina com o alfabeto manual. Para mim, a primeira aula tem que ser de configuração de mão [CM] para mostrar aos alunos que não aprendemos os sinais em LIBRAS através do abecedário. O alfabeto manual está inserido nas configurações de mão e eu mostro isso através de projeção de slide. Se a aula for presencial, também levo meus alunos para passeios. Por exemplo, se a aula vai de 13h às 16h, conversamos por meia hora e depois vamos passear juntos em um parque com um riacho, aí eu vou mostrando os exemplos através de treinamento visual e isso ocorre de maneira natural. Os alunos vão observando as árvores, os troncos, vão percebendo outras texturas, as folhas, as cores, o movimento... Às vezes temos 25 a 30 alunos em uma turma, aí formamos uma roda para conversar (PROFESSOR A, 2021, 20:20-22:45).

Ainda no que diz respeito às aulas, o professor A comentou que no período remoto teve um aluno na disciplina que era deficiente auditivo<sup>23</sup> não usuário da LIBRAS. Vale ressaltar que esse professor opta pela figura do tradutor/intérprete de LIBRAS-Português em suas aulas, o que a maioria dos entrevistados dispensa. Dessa forma, o professor utilizava a opção de legendas no Google Meet de modo a acompanhar a fala do tradutor/intérprete sem o conhecimento deste, a fim de saber se a dicção do profissional está clara para compreensão pelo aluno deficiente auditivo, pois sem uma dicção clara a legenda apresenta muitas falhas.

<sup>22</sup> Das cinco instituições privadas, duas não apresentam a forma de regime trabalhista em seu site.

<sup>23</sup> É comum que pessoas surdas se refiram aos “surdos” que não usam a língua de sinais como deficientes auditivos. Isso porque o surdo sinalizador – usuário da língua de sinais – tem uma visão de si como pertencente a um grupo social que possui uma cultura, uma identidade e uma língua próprios. Seu ethos é constituído por essa forma de estar no mundo. Daí o uso distinto entre deficiente auditivo (DA) ou Surdo.

O professor A também afirmou que sua instituição possui apenas cinco professores de LIBRAS, responsáveis por atender a todos os cursos de Licenciatura e Bacharelado ofertados na instituição e em diferentes áreas de conhecimento. Nesse sentido, explica que “a disciplina de LIBRAS na minha instituição é de nível básico, mas participo como professor voluntário em algumas especializações em outras instituições e também dou palestras e formações em diferentes temas, tudo através do voluntariado” (PROFESSOR A, 2021, 09:45-10:15).

O professor A ressalta ainda que os professores de LIBRAS ficam restritos a comunicação entre si próprios em uma sala de professores dividida por todos eles. Os demais professores da instituição estão divididos em salas bem maiores com mais troca entre seus colegas de profissão. Tal situação difere bastante da estrutura organizacional da instituição do professor I que possui cerca de trinta professores surdos, em decorrência da Licenciatura em Letras/LIBRAS. Quando perguntado sobre as disciplinas, o professor I explicou que começou a carreira ministrando a disciplina de LIBRAS nos níveis mais básicos, mas agora dá aula das disciplinas de LIBRAS mais avançadas como “Metodologia do Ensino de Língua de Sinais” e também de disciplinas como “Literatura Surda”. A esse respeito, o professor A ressaltou:

Eu dou aula prioritariamente de LIBRAS, mas hoje em dia também ministro as disciplinas de “Português como segunda língua” e “Educação Especial”, pois sou professor da área de formação pedagógica. Então dentro dessa área precisamos ter disciplinas como “Didática”, “Psicologia da Educação” e “História da Educação”, pois é uma área formativa. Também costumo ministrar “Metodologia do Ensino de Língua de Sinais” e “Tradução e Interpretação de LIBRAS” na especialização (2021, 11:50-12:45).

É interessante o uso que o professor A faz da palavra “formativa” em alusão ao fato de serem Cursos de Licenciatura, uma vez que os Cursos de Bacharelado possuem outro intuito que não é formar professores. Entretanto, atualmente vemos muitos bacharéis lecionando nas universidades. Dessa forma, muitos deles recorrem à disciplina de LIBRAS como disciplina optativa para complementar sua vivência acadêmica.

No caso da instituição do professor A e de outros que não possuem o Departamento de Letras/LIBRAS (grande maioria dos entrevistados), a LIBRAS é ofertada apenas em um período. Contudo, no caso da Licenciatura em Letras/LIBRAS, são aproximadamente cinco períodos de ensino de língua de sinais, o que pode oferecer ao aluno uma melhor formação nessa área. Entretanto, como a maioria desses Cursos ainda de uma maior adequação, nem sempre isso acontece, mas com certeza seu domínio dessa modalidade linguística é bem maior do que aqueles que apenas cursam a disciplina de LIBRAS por um semestre *de quatro meses*.

Outra situação enfrentada pelos docentes entrevistados é a dificuldade de participar de projetos de iniciação científica, extensão e pesquisa, bem como orientação de trabalhos de conclusão de curso. O professor B explica que muito disso se deve à dificuldade de agendamento de tradutores/intérpretes de LIBRAS-Português, em especial por sua instituição ter um corpo diminuto de profissionais. Entretanto, o professor D – também de instituição privada de ensino – tem vasta experiência na área de orientação com mais de vinte alunos concluintes da Graduação e explica que isso foi devido a muitas reivindicações de sua parte para conseguir um local de fala em sua instituição.

Vale ressaltar que os entrevistados possuem diferentes graus de titulação. Dessa forma, quatro entrevistados são especialistas, dois são mestrandos, um é mestre, dois são doutorandos e um é doutor. Quanto à área de formação primária, a maioria possui Licenciatura em Pedagogia e/ou Letras/LIBRAS. Porém, as Especializações, Mestrados e Doutorados são em diferentes áreas. Alguns deles possuem mais de uma Graduação.

Levando em consideração que apenas um dos docentes entrevistados é doutor, os demais não puderam ainda participar de orientações de Mestrado e Doutorado. Dessa forma, o professor I informou que já participou de coorientação de Mestrado e que pretende pleitear vaga para ingressar como docente efetivo nesse mesmo Programa de Pós-Graduação.

## Reflexões Finais

Como esse relatório é apenas uma prévia do que foi coletado nessa pesquisa, foram ressaltados alguns dados que com certeza são importantes nas narrativas dos entrevistados e que possuem intrínseca relação com as demais questões que fluíram na dialogicidade utilizada nas entrevistas, uma vez que a pesquisadora possui fluência na LIBRAS e não necessitou de tradutor/intérprete para intermediar essa relação.

Retomando algumas máximas conceituais, podemos afirmar que, como ressaltado por Schein (1984), a construção da cultura organizacional não é homogênea e sim atravessada por diferentes discursos que produzem intersecções muito distintas e, por vezes, parecem fragmentadas. Esses fragmentos, entretanto, compõem a heterogeneidade, o dentro e o fora, o incluído e o excluído, os grupos minoritários e majoritários, dentre outros binarismos.

Um dos aspectos que tentamos destacar foi a diferença entre a estrutura organizacional das IES's públicas e privadas. Entretanto, o que a pesquisa mostrou foi que, apesar das diferenças trabalhistas, pouco ou quase nada mudou para esses docentes. A maioria continua restrito apenas a aulas de LIBRAS sem ter todo seu potencial de conhecimento e qualificação aproveitado, como ocorre com os docentes não-surdos que, em geral, dão aula em duas ou mais disciplinas, além de participarem de atividades de pesquisa, o que é apontado como um dos eixos principais do Magistério Superior na Lei nº 4.881-A/1965: ensino, pesquisa e extensão. Com exceção de três professores surdos entrevistados, os demais só participam do ensino de LIBRAS e, em alguns casos, chegam a sete turmas por semestre.

Em linhas gerais, o que podemos afirmar é que as IES's, públicas e privadas, ainda estão sustentadas e mantêm uma cultura organizacional sem equidade e/ou igualdade para com os docentes surdos. Ressaltamos que o restante do material coletado nesse estágio de pós-doutoramento será apresentado sob a forma de artigos acadêmicos e apresentações em eventos científicos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

CLAUDIO, Janaina Pereira. *PROLIBRAS: representações sobre o uso e o ensino da LIBRAS*. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (orgs.). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 173-190.

\_\_\_\_\_. Um diagnóstico do trabalho, em busca do prazer. In TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CODO, Wanderley (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: CAA, 1997, p. 21-40.

DELEUZE, Gilles. *Deux régimes de fous: textes et entretiens 1975-1995*. Paris: Éditions de Minuit, 2003.

\_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e esquizofrenia – Volume 2*. 3. reimp. São Paulo: Editora 34, 2005.

\_\_\_\_\_. *O que é a filosofia?* 1ª reimp. São Paulo: Editora 34, 1993.

DOUGLAS, Mary. *Como as Instituições Pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

GARCIA, Maria Izabel dos Santos. *Movimento Social dos Surdos: interseções, atravessamentos e implicações*. Tese (Doutorado em Antropologia), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. *Fala Zé Mudo: aventuras e desventuras de uma trajetória*. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Práticas Sócio-Culturais), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1999.

GOFFMAN, Erving. *Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1988.

GUATTARI, Félix. *Caosmose: um novo paradigma estético*. 4. reimp. São Paulo: Editora 34, 2006.

HOFSTEDE, Geert. Value systems in forty countries: Interpretation, validation and consequences for theory. In: ECKENSBURGER, Lutz (org.). *Cross-cultural contribution to psychology*. Amsterdã: Swets & Zeitlinger, 1979.

LANE, Harlan. *A Máscara da Benevolência: a “comunidade surda” amordaçada*. Lisboa: Instituto Piaget, 1992.

MORIN, Edgar. *Ciência com Consciência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

OLIVEIRA, Valéria Marques de; SATRIANO, Cecília Raquel; SILVA, Edneusa Lima. Análise Narrativa Dialógica Emancipatória em diálogo com Análise Narrativa, de Conteúdo e de Discurso. *Revista Valore, Volta Redonda*, 5 (Edição Especial), 2019, p. 5-21.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 1999.

PÊCHEUX, Michel. *O Discurso: estrutura ou acontecimento*. Tradução de Eni Orlandi. 5. ed. Campinas: Pontes, 2008.

SATO, Leny. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (orgs.). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 31-49.

SACKS, Oliver. *Vendo vozes: uma jornada pelo mundo dos surdos*. São Paulo: Imago Editora, 1990.

SAWAIA, Bader. Introdução: Exclusão ou Inclusão perversa? In SAWAIA, Bader. (org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 07-16.

SCHEIN, Edgar. Uma nova concepção de cultura organizacional. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, 1984.

SKLIAR, Carlos. Os Estudos Surdos em Educação: problematizando a normalidade. In: SKLIAR, Carlos (org.). *A Surdez: um olhar sobre as diferenças*. Porto Alegre: Editora Mediação, 2001.

STROBEL, Karin Lilian. *Surdos: vestígios culturais não registrados na história*. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

THOMPSON, Paul. *A Voz do Passado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

UEXHÜLL, Jakob Von. *Dos animais e dos homens*. Lisboa: Edições Livros do Brasil, 1982.

## **DEAF TEACHERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EMANCIPATORY DIALOGICAL NARRATIVES FROM THE MICRO TO THE MACRO TERRITORY**

### **ABSTRACT**

*This article is the result of post-doctoral research, whose main objective was to investigate how deaf teachers in public and private higher education institutions (HEIs) subjectify the complexity and the process of social inclusion-exclusion experienced in the work space and, from this understanding, understand how they experience power relations and social oppression in the face of inclusivist discourse in the organizational spaces in which they work. Linked to this investigation, conducted by the theoretical-methodological bias of the Emancipatory Dialogical Narrative Analysis (ANDE), we also seek to understand how they give new meaning to this organizational territory and produce lines of escape to achieve their academic objectives, maintaining the protagonism of their communities. The production of this research also aimed to point out similarities and dissimilarities in the management and organizational culture of public and private HEIs.*

**Keywords:** *bilingual education; pandemic; Pounds; education of the deaf; municipal network.*

## **DOCENTES SORDOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: NARRATIVAS DIALÓGICAS EMANCIPADORAS DEL TERRITORIO MICRO AL MACRO**

### **RESUMEN**

*Este artículo es el resultado de una investigación posdoctoral, cuyo objetivo principal fue investigar cómo docentes sordos de instituciones de educación superior (IES) públicas y privadas subjetivan la complejidad y el proceso de inclusión-exclusión social vivido en el espacio laboral y, a partir de ello, comprender, comprender cómo experimentan las relaciones de poder y la opresión social frente al discurso inclusivista en los espacios organizacionales en los que trabajan. Vinculados a esta investigación, realizada por el sesgo teórico-metodológico del Análisis Narrativo Dialógico Emancipador (ANDE), buscamos también comprender cómo resignifican este territorio organizacional y producen líneas de escape para alcanzar sus objetivos académicos, manteniendo el protagonismo de sus comunidades. La producción de esta investigación también tuvo como objetivo señalar similitudes y diferencias en la gestión y cultura organizacional de las IES públicas y privadas.*

**Palabras clave:** *educación bilingüe; pandemia; Libras; educación de sordos; red municipal.*



## **Informações dos Autores**

### **Maria Izabel dos Santos Garcia**

Pós-Doutora na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Instituto Nacional de Educação de Surdos - INES

E-mail: [misgarcia.ines@gmail.com](mailto:misgarcia.ines@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3499-0183>

### **Valéria Marques de Oliveira**

Pós-Doutora da Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

E-mail: [valeriamarques@ufrj.br](mailto:valeriamarques@ufrj.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4821-123X>

# PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NA AMAZÔNIA

Brena Lohanny de Sousa Evangelista  
Jaqueline Silva da Rosa

## RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos, podendo ser útil para identificar quem precisa de treinamento, promover pessoas, ajustar remunerações, fornecer *feedback* aos funcionários, dentre outros aspectos. Para que o desempenho possa ser medido, é necessário que as organizações estabeleçam as metas e objetivos a serem alcançados pelos colaboradores ou equipes, de acordo com os cargos, baseando-se no propósito organizacional. Portanto, esse estudo teve como objetivo indicar um modelo de avaliação de desempenho a uma empresa do setor de transportes de passageiros na Amazônia, tendo em vista que através de informações preliminares, a empresa não realiza uma avaliação formal e clara dos seus funcionários. Essa pesquisa teve abordagem qualitativa, com método de estudo de caso e se tratou de estudo descritivo. Para a coleta de dados realizou-se entrevistas em profundidade, com o auxílio de roteiros de perguntas abertas aplicados aos encarregados e colaboradores da empresa; para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. As evidências indicam que a empresa pesquisada não realiza uma avaliação formal do desempenho dos seus colaboradores, fazendo-a de maneira esporádica, sem esclarecer seus critérios e métodos, o que deixa seus funcionários não tão cientes da sua atuação e desempenho. Propôs-se um Modelo de avaliação de Desempenho, Escalas Gráficas, fases de implementação, como um projeto piloto, o qual a empresa, inclusive, irá testá-lo no início do ano de 2024, tendo a pesquisadora como coordenadora desse Projeto.

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Amazônia. Escalas gráficas.

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o modo como as empresas gerenciam seus funcionários passou a ser considerado um elemento de vantagem competitiva que possibilita contribuir no crescimento da organização; por isso, uma boa gestão de pessoas se torna necessária para o desempenho eficaz da empresa.

De Oliveira et al. (2018) destacam que planejar como as pessoas serão recrutadas e selecionadas de forma assertiva é essencial, assim como promover treinamentos para os iniciantes, e buscar desenvolver as pessoas que estão há mais tempo em uma empresa são fatores determinantes para o sucesso empresarial, não somente em termos de lucro, mas de referências em boas práticas de gestão. Sendo assim, não basta apenas fazer contratações assertivas, mas também é necessário treinar e aperfeiçoar o pessoal que está há mais tempo na organização.

De acordo com Gil (2019), as organizações enquanto conjunto de funções, tendem a definir o comportamento esperado de seus funcionários no decorrer de uma tarefa. Por certo, quando uma organização descreve um cargo, ela atrela as obrigações e responsabilidades que fazem parte desse cargo e que devem ser cumpridas pelo funcionário.

Dentro deste cenário, tem-se a avaliação de desempenho (AD), que segundo Marras (2016, p. 159) “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Para Robbins, DeCenzo e Wolter (2013) a avaliação de desempenho pode ser definida como uma interação formal entre o funcionário e seu superior, que acontece de forma

periódica, com o objetivo de analisar e discutir o desempenho do funcionário, visando identificar suas fraquezas e forças, assim como oportunidades para melhorar e desenvolver suas habilidades.

Dessa forma, é fácil compreender a importância de sistemáticas de avaliação para acompanhar o desenvolvimento das pessoas que fazem parte de uma organização. Tendo por base esses fatores, o presente trabalho investigou uma empresa roraimense que atua no segmento de transporte – que se chamou de Alfa, visto que segundo informações preliminares de seus colaboradores e gestores do setor administrativo, a empresa não possui uma prática de avaliações de desempenho formal de seus funcionários, o que causa falta de clareza do que a organização espera deles.

A empresa Alfa faz parte de um grupo econômico, que atua há 22 anos no estado de Roraima, sendo uma empresa privada do setor de transporte, realizando principalmente os serviços de transporte coletivo de passageiros, aluguel de veículos e fretamento. Atualmente, a empresa possui 180 funcionários, sendo 30 pessoas no setor administrativo, área onde a pesquisa foi realizada.

Portanto, esse artigo se propõe a indicar um modelo de avaliação de desempenho a uma empresa do setor de transportes de passageiros na Amazônia. Esse artigo está em 5 seções, sendo essa a Introdução, apresentando o tema, objetivo e caso de estudo. Na segunda seção, tem-se o Referencial teórico, o qual versou sobre Avaliação de Desempenho, e os pessoas envolvidas. Na terceira seção, apresenta-se os Procedimentos Metodológicos; por fim, na quarta seção, a Apresentação e análise dos dados, seguida das Considerações finais e Referências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Avaliação de Desempenho**

O processo de avaliação de desempenho se apresenta como uma ferramenta essencial na gestão dos Recursos Humanos, pois auxilia na tomada de decisões, progressão de carreiras e promoção de salários, além de promover feedbacks aos funcionários acerca do seu desempenho.

Vale destacar que a prática da AD não é uma novidade, qualquer organização ou pessoa que tenha empregados realiza, ainda que informalmente, algum tipo de avaliação. Entretanto, desde o fim da segunda guerra mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação do desempenho (GIL, 2019).

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 289) “as expectativas esperadas em relação às pessoas, tem se voltado mais fortemente para suas habilidades, para o seu desempenho e produtividade, e para o comprometimento e a motivação na organização”. Tendo em vista que o fator humano realiza um papel importante dentro de uma organização.

Segundo Leite et al. (2020), a AD permite analisar a atuação de cada colaborador tendo como comparação os objetivos descritos pela organização. Essa análise serve como parâmetro para julgar ou aprovar a competência e a contribuição dos colaboradores, para atingir os objetivos da organização.

Decerto, em todas as empresas existem a avaliação de desempenho das pessoas, ocorre que em alguns casos não há um programa formal, onde os objetivos não são claros e não há a prática de feedback assertivo. E, muitas vezes, os funcionários são advertidos pelos erros cometidos, e não são reconhecidos pelos acertos, situação que leva à criação de um ambiente pouco motivador. (PONTES, 2021).

Por isso, qualquer modelo de avaliação deve ser sistematizado, escrito e comunicado a respeito do que se pretende fazer, quais recursos devem ser investidos e quem serão os responsáveis, para posteriormente, serem implementados de forma consciente e equilibrada.

Segundo Pontes (2021 p. 29), um programa formal de AD tem como principais objetivos: a) Tornar dinâmico o funcionamento da empresa; b) Melhorias voltadas para a produtividade, a qualidade e a satisfação de clientes; c) Desenvolver pessoas; d) Melhorar as competências das pessoas e da empresa; e ) Estabelecer resultados esperados; f) Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados; g) Melhorar a comunicação entre níveis hierárquicos na

organização, criando clima de diálogo construtivo; h) Dar orientações sobre a atuação das pessoas, buscando melhorias; i) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre as pessoas da equipe de trabalho; e j) Identificar talentos.

Vale destacar que nem sempre as empresas conseguem aplicar essa política de avaliação de forma correta e eficaz. Podem ocorrer falhas devido a escolha errada do método a ser aplicado, ou os indicadores de desempenho não estarem claros para ambas as partes. Pode acontecer de o avaliador não conseguir desempenhar seu papel, por não estar preparado para um feedback face a face, ou não conseguir enxergar os benefícios do método.

É importante que a avaliação seja feita levando em consideração as metas da empresa. Através de um programa de AD, uma organização tem a possibilidade de mensurar as metas atingidas pela equipe ou por cada colaborador, através de três campos (MARRAS, 2016):

Campo dos resultados: área que integra uma variedade de fatores, geralmente ligados às metas de trabalho predefinidas pela organização, e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo colaborador. Os resultados a serem avaliados podem ser expressos de duas formas distintas:

- Quantitativamente: quando o fator numérico está explícito na meta e no resultado que deve ser alcançado. Por exemplo, o número de peças fabricadas ou vendidas; o número de clientes atendidos durante a jornada de trabalho etc.

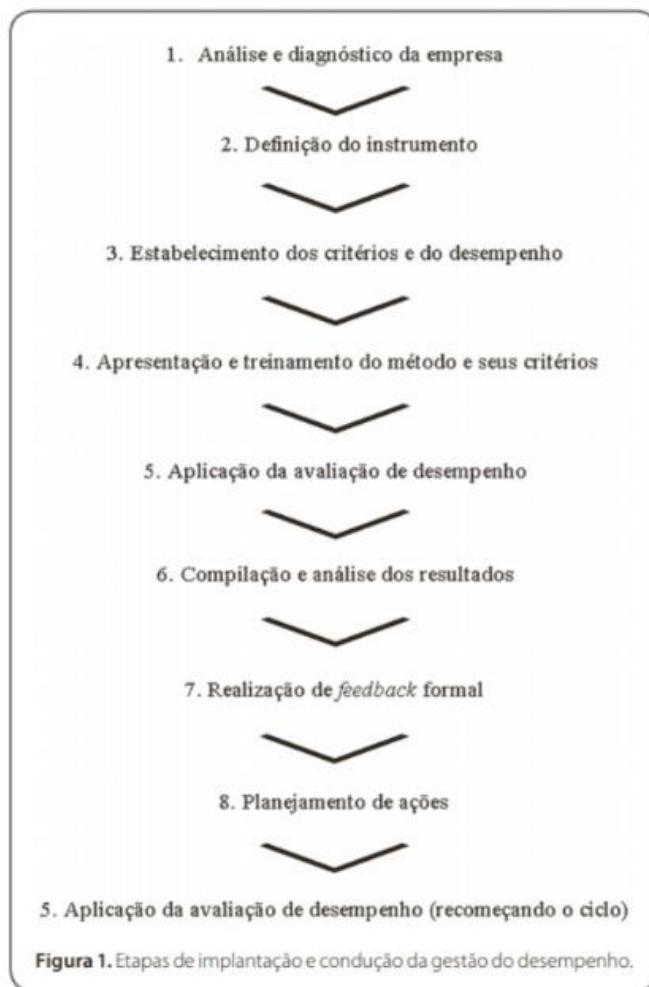
- Qualitativamente: quando os parâmetros da relação meta-resultado não são mensurados em termos numéricos, mas sim por características ou valores que definem a aceitação daquilo que foi prefixado. Por exemplo, produzir peças dentro dos padrões estabelecidos pelo cliente; realizar um bom atendimento ao público etc.

Campo do conhecimento: área em que a organização deseja conferir a bagagem de cognitiva do empregado. Normalmente é avaliado o grau com que o indivíduo assimila o nível de informações que lhe foi proposto, através de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como seu próprio conhecimento.

Campo do comportamento: é aquele em que a organização mensura os valores, atitudes e os comportamentos do empregado no exercício de sua função, relacionando-os a cultura da empresa e as responsabilidades que lhe são conferidas. Por exemplo, a maneira como um gerente consegue neutralizar um conflito com um cliente; a forma como um diretor recebe pessoas importantes etc.

Segundo De Oliveira et al. (2018) quando se planeja a implantação de um método de avaliação em uma empresa, é preciso respeitar algumas etapas para que a ferramenta seja realmente efetiva. Em resumo, as principais etapas que preveem a implantação e a condução da gestão do desempenho podem ser observadas na figura 1, a seguir:

Figura 1 – Etapas de implementação e condução da gestão do desempenho



Fonte: De Oliveira et al. (2018).

Contudo, caso seja verificado algum problema durante o processo, pode ser realizada a revisão do método utilizado, e, por esse motivo, a gestão de pessoas deve estar atenta tanto em seu planejamento, como na condução desse processo entre todos os envolvidos em uma organização.

### 2.2.1 Quem avalia o desempenho

Um método de AD pode envolver mais de um avaliador, por isso é importante conhecer os principais meios utilizados nas organizações, sendo eles: a) avaliação pelo gestor; b) autoavaliação; c) avaliação de subordinados; d) avaliação de pares; e) avaliação pelo cliente; e f) avaliação 360 graus. Assim como mostra a figura 2, a seguir:

Figura 2 – Formas de aplicação do processo de avaliação

Formas de aplicação do processo de avaliação	Avaliação pelo gestor
	Autoavaliação
	Avaliação de subordinados
	Avaliação de pares
	Avaliação pelo cliente
	Avaliação 360 graus

Fonte: Pontes (2021).

De acordo com Pontes (2021), a avaliação pelo gestor é a mais utilizada pelas empresas e oferece elementos confiáveis quando o avaliador trabalha próximo ao avaliado. Por outro lado, em empresas em que os líderes costumam ficar longe dos liderados (como no trabalho a distância), pode dificultar um *feedback* mais preciso do desempenho. “Todavia, não se pode negar que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que a torna inadequada quando se consideram os objetivos de toda a organização”. (GIL, 2019, p. 171).

A autoavaliação pode ser interessante, pois aumenta a participação do funcionário durante o processo, e é consistente quando a empresa oferece valores como autogerenciamento, autonomia e confiança aos seus funcionários. Esse tipo de avaliação, normalmente é complementada com a avaliação pelo gestor. Porém, a autoavaliação ainda não é um procedimento muito comum, pois exige amplo grau de abertura da empresa e de maturidade dos empregados. De modo geral, as pessoas têm condições de realizar uma autoavaliação, porém, é necessário que cada empregado possa fazê-la de maneira adequada, sem subjetivismos ou distorções pessoais. (GIL, 2019; PONTES, 2021).

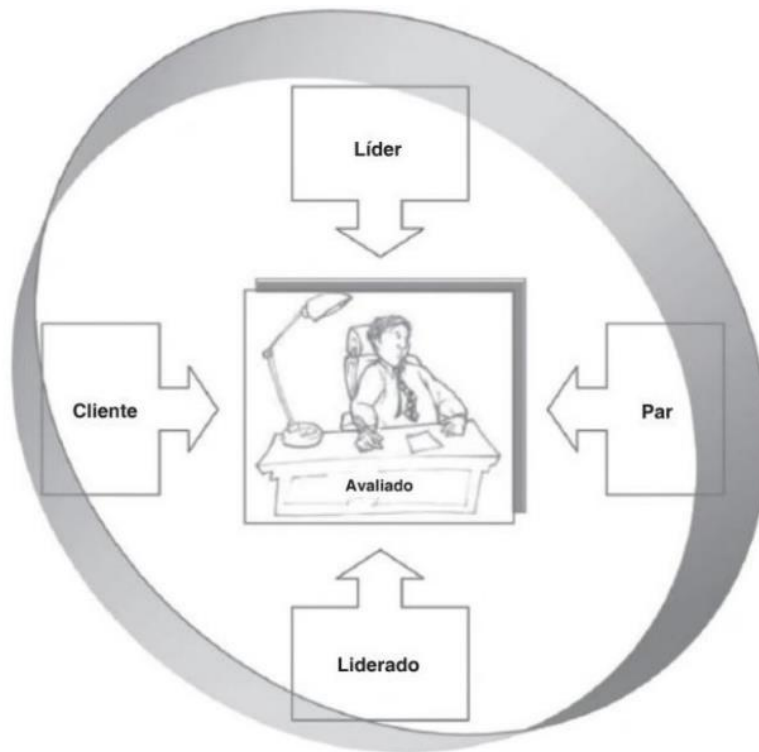
A avaliação de subordinados é o processo pelo qual os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor, fornecendo *feedback* sobre sua liderança. É um modelo que exige bastante maturidade e confiança na relação. Permite ao avaliado a reflexão de como está sendo a sua liderança e se há algum ponto a ser melhorado. Porém, essa “avaliação invertida” apresenta alguns pontos negativos, podendo transformar-se em um mero canal de insatisfação, por onde os funcionários criticam a chefia, sem acrescentar aspectos positivos ao processo, o tornando algo banal (GIL, 2019; PONTES, 2021).

A avaliação por pares é realizada por funcionários que trabalham juntos, desempenhando funções semelhantes. Muitas vezes, os pares podem identificar habilidades interpessoais de seus colegas, bem como seus pontos fortes e pontos fracos, com mais exatidão que o superior. No entanto, essa avaliação deve ter caráter complementar, pois envolve pessoas que por ocuparem posições semelhantes na organização, podem ser consideradas concorrentes, e por esse motivo não agirem com coerência e honestidade na avaliação (GIL, 2019).

A avaliação pelo cliente pode ocorrer tanto pelos clientes internos, quanto pelos externos à organização. Em empresas comerciais e de prestação de serviços, é comum acontecer a avaliação do desempenho dos funcionários logo após o término do atendimento, por meio de questionários manuais ou registradores eletrônicos. Também, há empresas que consideram as avaliações dos seus fornecedores como parte do processo avaliativo, normalmente esse tipo avaliação está ligada à implantação de programas de controle de qualidade (GIL, 2019).

Já a avaliação 360 graus, segundo Pontes (2021) procura reunir em um único processo todos os tipos de avaliação. Como mostra o quadro a seguir:

Figura 3 – Formato da Avaliação 360 graus.



Fonte: Pontes (2021).

Esse modelo de avaliação tem como finalidade tornar o processo mais completo, uma vez que são informações obtidas por várias fontes, tanto do ambiente interno da organização, quanto do ambiente externo (clientes). As informações são coletadas de diferentes níveis: líderes, superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos.

### 2.2.2 Métodos de avaliação de desempenho

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho dos funcionários nas organizações, destacam-se os seguintes: a) Relatórios; b) Escalas gráficas; c) Incidentes críticos; d) Comparativo; e) Escolha forçada; e f) Competências.

De acordo com Gil (2019, p. 174), “os relatórios constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Além de apresentarem a vantagem da rapidez, os relatórios favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida.” Porém, essa prática apresenta vários aspectos negativos: são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvidas quanto ao significado dos termos utilizados e dificultam a análise e apresentação dos dados obtidos.

Portanto, para conceder certa padronização, pode ser solicitado aos supervisores que elaborem o relatório a partir de uma lista de observações dirigida, como mostra a figura 4 a seguir:

Figura 4 – Exemplo de lista de observação dirigida

<p><b>INSTRUÇÕES:</b> Descreva o desempenho de seu funcionário, utilizando as linhas abaixo. Procure utilizar frases claras, curtas e precisas.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Quanto à rapidez e perfeição com que executa suas tarefas: _____</li><li>2. Quanto ao relacionamento com a chefia e os colegas: _____</li><li>3. Quanto à capacidade para criar coisas novas: _____</li></ol>
--

Fonte: Gil (2019).

O método das escalas gráficas consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam as variáveis que estão sendo avaliadas (conhecimento, assiduidade, proatividade etc.), e as colunas o grau de avaliação (ótimo, bom, regular, fraco, por exemplo), assim como mostra a figura 5 a seguir. Esse é o método de avaliação mais utilizado nas empresas brasileiras, pois proporciona resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios, e de maneira mais simples (GIL, 2019; DE OLIVEIRA et al., 2018).

Figura 5 – Escala gráfica

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____		Data: ____/____/____		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Gil (2019).

De acordo com Marras (2016), o método de incidentes críticos foca a atenção do avaliador em comportamentos extremos de quem está sendo avaliado, considerando comportamentos adequados ou inadequados, sem analisar especificamente traços de personalidade. De modo geral, a montagem desse sistema é simples e leva em conta duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve analisar o desempenho do funcionário. Conforme a figura 6 a seguir:

Figura 6 – Exemplo de método de incidentes críticos

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do funcionário: _____			
Cargo: _____		Data de admissão: _____	
Seção: _____		Depto.: _____	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	x
É pontual	x	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	x
É empreendedor	x	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Fonte: Marras (2016).

O método comparativo utiliza análises comparativas entre dois empregados, ou entre o empregado e o grupo em que ele trabalha. Os critérios são estabelecidos e, a partir disso a comparação é feita, podendo determinar onde o colaborador se localiza, no nível superior ou inferior da média do grupo, e logo em seguida, compará-lo com o grupo em que ele atua e realizar confrontações



individuais, com o objetivo de hierarquizá-los um a um (MARRAS, 2016; DE OLIVEIRA et al., 2018).

O método da escolha forçada segundo Gil (2019 p. 176), “consiste em avaliar o desempenho dos funcionários mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual.” O avaliador recebe formulários organizados em blocos de frases, e em cada bloco, ele deverá forçadamente escolher frases que melhor se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Porém, esse modelo de avaliação obriga (força) o avaliador a escolher frases que muitas vezes não se encaixam perfeitamente no desempenho do funcionário. (MARRAS, 2016). Observe a figura 7 a seguir:

Figura 7 – Exemplo do método de escolha forçada

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um “X” na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	X
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	X
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	X
Cumprir o horário de trabalho	
É confiável	

Fonte: Marras (2016).

Tem-se, ainda, o método de avaliação por competências. O termo competência é utilizado para definir o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos possuem, também conhecido pela sigla CHA. O conhecimento corresponde ao saber que a pessoa adquiriu ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao uso produtivo do conhecimento, ao saber aplicá-lo em ações. A atitude se refere ao comportamento, como a pessoa age em determinada circunstância. (SILVA et al., 2018). Esse método de avaliação se refere à definição e formalização de um agrupamento de competências que a organização espera de seus colaboradores, e utiliza minuciosamente como medida para trabalhar suas pessoas. (FERNANDES, 2013).

Portanto, viu-se que existem métodos de AD disponíveis na literatura, e que se propõe a mensurar o desempenho dos colaboradores. Assim, cada organização deve adotar o método que mais se encaixa a sua cultura organizacional e as suas necessidades.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa teve abordagem qualitativa, que segundo Yin (2016), esse tipo de estudo apresenta 5 características, sendo elas: a) estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; b) representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; c) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; d) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e e) esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

A pesquisa realizou o método de estudo de caso, que segundo Yin (2015, p. 18), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real.”

Também, possui caráter descritivo, que segundo Danton (2002) é o ato de observar, registrar e analisar os fenômenos, sem manipulá-los. Tendo como finalidade descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, e sua relação com outros fenômenos.

A população analisada foram os encarregados e subordinados do setor administrativo da empresa Alfa. Ao todo, 10 pessoas participaram da pesquisa, sendo 4 encarregados e 6 subordinados, escolhidos através de uma Amostragem Aleatória Simples, por meio de sorteio. Destaca-se que a empresa possui 180 funcionários, sendo 30 do setor administrativo. A população excluída da análise foram as pessoas com menos de 18 anos (como jovens aprendizes), não podendo ser imigrantes, indígenas e quilombolas.

Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas em profundidade, com auxílio 2 de roteiros de questões abertas (voltado aos encarregados e voltados aos colaboradores). Entrevistas em profundidade segundo Duarte e Barros (2006, p. 62), “é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.”

A seleção dos entrevistados aconteceu através de sorteio, sendo sorteados 4 funcionários do cargo de chefia, e 6 subordinados, totalizando uma amostra de 10 pessoas (do total de 30); esse número de entrevistados não foi expandido, uma vez que ocorreu a saturação dos dados.

As entrevistas foram realizadas com auxílio de roteiros de questões abertas, aplicados em abril de 2023. Esses roteiros foram adaptados de Bravo (2018), Cunha (2019) e Ogliara (2020). Esses autores tinham como objetivo contribuir com a gestão estratégica de recursos humanos, através da implementação da gestão de desempenho e da avaliação de desempenho nas organizações.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977 p. 42) é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos.”

Essa abordagem tem como objetivo efetuar conclusões lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens levadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDICADO À EMPRESA ALFA

Analisando as informações obtidas através das entrevistas aos encarregados e colaboradores, viu-se que a empresa Alfa não realiza uma avaliação de desempenho formal dos seus funcionários, exercendo-a de forma esporádica, quando há uma necessidade de *feedbacks* pontuais. Notou-se que os encarregados avaliam seus subordinados através de critérios específicos para cada função, levando em consideração o nível de obrigações de cada um. Porém, esses critérios não são devidamente esclarecidos aos colaboradores, o que por vezes causa dúvidas em relação à aferição de seu desempenho.

No decorrer das entrevistas, todos os participantes concluíram que esse processo de avaliação pode não suprir as necessidades e expectativas dos dois públicos – colaboradores e encarregados, e deveria ser melhorado. Além disso, todos os entrevistados afirmaram que seria benéfico para a organização aderir a um modelo formal de avaliação de desempenho, para que os dois grupos possam ter mais clareza na relação líder e liderado através de *feedbacks* consistentes, e melhor definição das competências, metas e objetivos esperados.

De acordo com a opinião dos encarregados entrevistados, essa avaliação deveria acontecer de forma direta do líder para o liderado, podendo ser complementada com uma autoavaliação do colaborador. A grande maioria acredita que a performance do chefe também poderia ser avaliada; porém, há quem acredite que essa avaliação não seja ideal pela falta de maturidade.

Na visão dos colaboradores entrevistados, a avaliação deve acontecer do modelo tradicional do chefe para o subordinado. A grande maioria acredita ser válida a autoavaliação; outros acreditam que os colaboradores não têm discernimento ou maturidade para se autoavaliar.

Acerca da periodicidade que essa avaliação deve acontecer, a maioria dos líderes opinaram

por ser mensalmente; já os liderados, em sua maioria, acreditam que a avaliação deve ocorrer semestralmente.

Diante do exposto, e tendo como base o pensamento de autores da área de recursos humanos, como De Oliveira et al. (2018), é necessário que a empresa faça um mapeamento de toda sua estrutura organizacional, levando em consideração a maturidade de seus empregados, antes de definir e implantar um sistema formal de AD. Portanto, ao pesquisar e analisar as informações da empresa Alfa, foi possível compreender que a empresa, por não ter um roteiro de avaliação definido e estruturado, ainda deve amadurecer acerca do assunto.

Portanto, inicialmente, é indicado que a empresa introduza a avaliação formal de desempenho de modo tradicional, do líder para o liderado, através do método de escala gráfica, para que a empresa vá se adaptando ao método mais simples, e não haja um impacto muito grande na organização, causando o efeito rebote. (Após a empresa atingir certo grau de maturidade, podem amadurecer a ideia da autoavaliação ou avaliação do gestor, como sugerido nas entrevistas, e aderir a outro método de aplicação, mas por enquanto não é recomendado).

Contudo, apesar de ser indicado a avaliação direta feita pelo líder, deve haver um espaço/opportunidade para o avaliado expor sua opinião acerca do seu desempenho, podendo vir a expor suas limitações ou dificuldades acerca de algum processo, ou sanar eventuais dúvidas que no dia a dia não consiga ter tido oportunidade.

É indicado, inicialmente, que a empresa realize a avaliação formal em períodos mais curtos, a cada 6 meses, para seu pessoal ir se adaptando, até que se consolide na cultura da organização, e todos possam compreender que a avaliação é referente a execução do seu trabalho, e não de natureza pessoal, e que trará benefícios não apenas à organização, mas a eles, também.

Acerca dos critérios que serão utilizados para avaliação, é importante que o setor de recursos humanos trabalhe em conjunto com cada líder de equipe, e juntos, possam definir os critérios exigidos para cada função; afinal, o chefe de cada setor tem mais conhecimento acerca das competências que são essenciais na sua equipe. Contudo, é possível visualizar um modelo inicial indicado, por meio da Figura 8 a seguir.

Para uma boa aplicação da avaliação e do processo de feedback, é indicado que sejam oferecidos cursos aos avaliadores e avaliados, sobre como conduzir essa interação formal de maneira satisfatória, sem subjetivismo e unilateralidade. Além disso, a empresa deve tomar decisões assertivas mediante os resultados da avaliação, buscando desenvolver melhor seu pessoal através de cursos/aperfeiçoamento, melhoria na comunicação etc. E, para auxiliar nesse sentido, a empresa pode utilizar de suas parcerias com instituições do sistema S, como Sest Senat, Sesc e Senac para obter cursos e capacitações.

A empresa deve explicitar aos funcionários o seu modelo de avaliação, critérios a serem considerados, periodicidade e a finalidade das avaliações, para que todos fiquem cientes.

Figura 8 – Escala gráfica indicada à empresa Alfa

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome:			Data:		
Departamento/Seção:			Cargo:		
Avaliação	Muito bom	Bom	Regular	Suportável	Muito fraco
<b>Fatores</b>					
Conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece bem seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece-o suficiente.	<input type="checkbox"/> Apresenta lacunas no conhecimento do trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	<input type="checkbox"/> Não conhece bem seu trabalho. Recorre frequentemente ao chefe e aos colegas.
Produção	<input type="checkbox"/> Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	<input type="checkbox"/> Corresponde sempre ao nível requerido.	<input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências mínimas.	<input type="checkbox"/> Às vezes fica abaixo do nível exigido.	<input type="checkbox"/> Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
Qualidade	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é sempre perfeito. Não há o que melhorar.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	<input type="checkbox"/> A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
Relacionamento	<input type="checkbox"/> Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas. Nunca cria problemas.	<input type="checkbox"/> Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas apresenta algumas falhas.	<input type="checkbox"/> Em contato com as pessoas frequentemente cria problemas de relacionamento.
Adaptação a novas tarefas	<input type="checkbox"/> Adapta-se facilmente a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	<input type="checkbox"/> Não apresenta problemas ao executar uma nova tarefa.	<input type="checkbox"/> Após algum tempo passa a executar satisfatoriamente as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas dificuldades ao executar novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Só consegue executar uma tarefa às custas de grande esforço.

Fonte: Gil (2019).

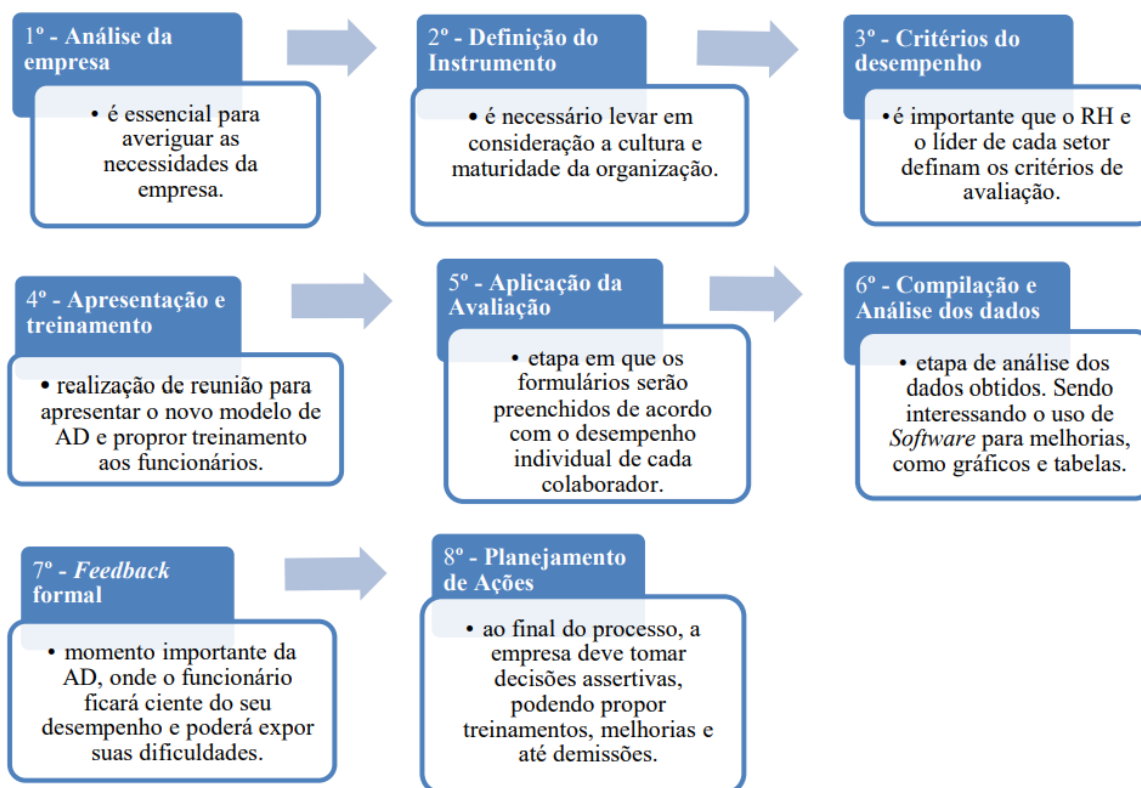
Esse é o modelo de Escala Gráfica proposto à organização, visto que se apresenta de maneira mais ampla que as tradicionais; por isso, é mais vantajosa à medida que esclarece o significado de cada categoria, sendo capaz de deixar a avaliação mais precisa e explicativa para o avaliado e avaliador.

Trata-se de um modelo simples e relativamente fácil de ser construído, por isso há uma larga aceitação no mercado durante muitos anos. É baseado na avaliação de um conjunto de fatores determinantes que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, como: conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade. (MARRAS, 2016).

#### 4.2 Fases de implementação do sistema formal de avaliação

Para que a avaliação de desempenho ocorra de maneira eficaz, é necessário seguir algumas fases de implementação, como mostra o fluxograma a seguir, descrevendo as 8 fases essenciais:

Figura 9: Fluxograma – Fases da implementação da AD.



Fonte: Elaboração própria.

Este processo deve ser esclarecido a todos que participarão da avaliação, para que não haja dúvidas em relação aos métodos, aplicação e sua finalidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizou-se um levantamento sobre os métodos de AD disponíveis na literatura, e viu-se que existe uma gama de modelos avaliativos, englobando desde Relatórios, Escalas gráficas, Incidentes críticos, Comparativo, Escolha forçada e Competências.

O processo de avaliação de desempenho realizado no setor administrativo da empresa Alfa atualmente, pode ser descrito como um processo informal de avaliação, não sendo o mais indicado para a empresa, tendo em vista não ser estruturado, padronizado e transparente.

Outrossim, o objetivo desse trabalho foi propor um modelo de avaliação de desempenho formal ao setor, a partir das necessidades e preferências observadas na pesquisa. Após realizar essa análise, apresentou-se um modelo formal de avaliação de desempenho, conforme demonstrado na seção anterior.

Reforça-se que o modelo de avaliação indicado nesse estudo faz menção às Escalas gráficas, sendo o modelo mais utilizado pelas empresas brasileiras, por proporcionar resultados confiáveis de maneira simples, através de formulários predefinidos. O formulário indicado à empresa é mais eficiente que os convencionais, pois apresenta a vantagem de ser autoexplicativo, facilitando a avaliação e o *feedback*.

Decerto, é fundamental se ter formas sistemáticas de avaliar o desempenho dos colaboradores, uma vez que se ter um sistema de AD formal, traz benefícios como melhorar o entendimento das metas e objetivos da organização, esclarecer o que a empresa espera de cada pessoa, propor ao funcionário uma reflexão acerca de suas entregas, e dar oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, além de auxiliar a chefia na tomada de decisões.

Quanto às limitações da pesquisa, por ser qualitativa com o auxílio de roteiro de perguntas abertas, é preciso que as pessoas invistam seu tempo nela e revelem seu próprio ponto de vista acerca do assunto, compartilhando da sua própria privacidade. Quanto ao estudo de caso, é necessário ter capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – fatos, entrevistas, observações etc. E, apesar de ser descritiva, esse processo não consegue abarcar plenamente todas as informações observadas no ambiente de estudo, devido ao processo inevitável de seleção, devendo o pesquisador definir o que registrar.

Acerca das dificuldades da pesquisadora, um ponto foi a condução das entrevistas, muitas vezes sendo necessário complementar as perguntas para obter as informações necessárias dos entrevistados; outro ponto foi a falta de tempo de alguns entrevistados, precisando remarcar algumas entrevistas para outro dia ou horário.

Quanto às indicações de estudos futuros, indica-se a pesquisa dos desafios e dificuldades que podem ser encontradas no processo de avaliação de desempenho formal.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1977. 225 p.

BRAVO, Vera Lúcia Jesus Pinto. **Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho numa empresa de Desenvolvimento de Software**. Relatório de estágio: Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos – Universidade de Porto. Portugal, 2018. 105 p.

CUNHA, Sandrina Raquel Vicente. **Desenvolvimento de uma Proposta para um Sistema de Gestão de Avaliação de Desempenho num setor de Produção numa Indústria Metalomecânica**. Relatório de estágio: Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos – Universidade de Porto. Portugal, 2019. 159 p.

DANTON, Gian. **Metodologia Científica**. Minas Gerais: Virtual Books Online, 2002. 23 p.

DE OLIVEIRA, Luana Yara Miolo et al. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 225 p.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006. 408 p.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 254 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 321 p.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 386 p.

LEITE, Ygor Gean dos Santos et al. A Avaliação de Desempenho como Estratégia de Desenvolvimento de Pessoas e Diminuição da Rotatividade: Um estudo sobre uma empresa do ramo de Bebidas na cidade de Manaus-AM. **X Congresso Brasileiro de Engenharia e Produção – ConBRepro**. Manaus, 2020. 9 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15ª edição. São Paulo: Saraiva. 2016. 352 p.

OGLIARA, Márcio. **Implementação de Práticas de GRH**: A Avaliação de Desempenho em Três Estudos de Caso. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. 214 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos. avaliação por objetivos, competências e equipes. 14. ed. São Paulo: LTr, 2021. 231p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A; WOLTER, Robert. **Fundamentos de Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 154 p.

SILVA, Camila Silvana Souza e et al. O papel da “Avaliação de Desempenho por Competências” no estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. **Caderno Profissional de Administração** – UNIMEP, v.8, n.1, 2018. 69-90 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 211 p.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016. 369 p.

## **PERFORMANCE EVALUATION PROPOSAL: A CASE STUDY IN A PASSENGER TRANSPORTATION COMPANY IN THE AMAZON**

### **ABSTRACT**

*Performance evaluation is a management tool that allows the administrator to measure the results obtained by an employee or a group, in a specific period and area, and can be useful to identify who needs training, promote people, adjust remuneration, and provide feedback to employees. , among other aspects. So that performance can be measured, organizations must establish the goals and objectives to be achieved by employees or teams, according to the positions, based on the organizational purpose. Therefore, this study aimed to indicate a performance evaluation model for a company in the passenger transport sector in the Amazon, considering that through preliminary information, the company does not carry out a formal and clear evaluation of its employees. This research had a qualitative approach, with a case study method and it was a descriptive study. For data collection, in-depth interviews were carried out, with the help of scripts of open questions applied to the company's supervisors and employees; for data analysis, the content analysis technique was used. The evidence indicates that the researched company does not carry out a formal evaluation of the performance of its employees, doing it sporadically, without clarifying its criteria and methods, which leaves its employees not so aware of its performance and performance. A Performance Assessment*

*Model, Graphic Scales, and implementation phases were proposed, as a pilot project, which the company will even test at the beginning of 2024, with the researcher as coordinator of this Project.*

**Key words:** *Performance evaluation. People management. Amazon. Graphic scales.*

## **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN LA AMAZONIA**

### **RESUMEN**

*La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que permite al administrador medir los resultados obtenidos por un empleado o un grupo, en un período y área específica, y puede ser útil para identificar quién necesita capacitación, promover personas, ajustar la remuneración, retroalimentar a los empleados. entre otros aspectos. Para medir el desempeño, las organizaciones necesitan establecer metas y objetivos que deben alcanzar los empleados o equipos, según sus puestos, con base en el propósito organizacional. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo indicar un modelo de evaluación del desempeño de una empresa del sector de transporte de pasajeros en la Amazonía, considerando que, a través de información preliminar, la empresa no realiza una evaluación formal y clara de sus empleados. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, con método de estudio de casos y fue un estudio descriptivo. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas en profundidad, con ayuda de guiones de preguntas abiertas aplicadas a directivos y empleados de la empresa; para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido. La evidencia indica que la empresa investigada no realiza una evaluación formal del desempeño de sus empleados, haciéndolo esporádicamente, sin aclarar sus criterios y métodos, lo que deja a sus empleados no tan conscientes de sus acciones y desempeño. Se propuso un Modelo de Evaluación del Desempeño, Escalas Gráficas, fases de implementación, como proyecto piloto, que incluso la empresa probará a principios de 2024, con el investigador como coordinador de este Proyecto.*

**Palabras clave:** *Evaluación del desempeño. Gestión de personas. Amazonas. Escalas gráficas.*



## **Informações dos Autores**

### **Brena Lohanny de Sousa Evangelista**

Universidade Federal de Roraima – UFRR

E-mail: brenalohanny@outlook.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0023-8036-5456>

### **Jaqueline Silva da Rosa**

Universidade Federal de Roraima – UFRR

E-mail: ja.q.s@hotmail.com

ORCID: <https://ORCID.org/0000-0001-9034-7574>

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

Nelson de Brito de Oliveira<sup>24</sup>

## RESUMO

O conflito entre professores e o Ministério da Educação tem sido constante nestes últimos anos, devido a não resolução das pendências laborais afetas a sua carreira, à luz do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, aprovado em setembro de 2016. Através dos Sindicatos que representam a classe, celebraram acordos com o Ministério da Educação, cujo cronograma de resolução não foi cumprido, gerando um clima de insatisfação laboral. Com este trabalho pretende-se entender o contexto dos conflitos através da análise do conteúdo do acordo de 9 de novembro celebrado entre Sindicato Nacional dos Professores (SINDEP) e o Ministério da Educação, com suporte da Bibliografia referente a temática. Não obstante, a importância da Educação para o país e o papel dos professores neste sistema, espera-se que os acordos sejam fortes com o objetivo de resolução dos problemas, no sentido de se estabelecerem um bom ambiente laboral.

**Palavras-chave:** Conflitos. Conflitos laborais. Acordos. Professores. Ministério da Educação.

## Introdução

O conflito está presente nas nossas vidas. Para Arménio Rego, no prefácio de Manual de Gestão Construtiva de conflitos (Cunha; Leitão, 2012, p. 13), “onde há dois seres humanos, dois grupos, duas organizações, dois países – há inevitavelmente, conflito”. Etimologia, a palavra conflito é definida como profunda falta de entendimento entre duas partes.

Existem diversas razões para o surgimento de um conflito na organização, mas a gestão de conflitos é um fator que pode impactar significativamente nos resultados da organização (Nhamuave, 2016). A gestão do conflito é um aspeto essencial no funcionamento das organizações. Quando existe um ambiente conflituoso laboral pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas nele envolvidas e para as que se encontram ao seu redor. Esse ambiente também dificulta o desempenho de alto rendimento, que tende a exigir um esforço maior de equipas para comprometerem com a missão, a visão e os valores da organização (Gesing, Ferrareze & Farias, 2021).

Entre o Ministério da Educação de Cabo Verde e a classe docente, representada pelos sindicatos (SINDEP), existe um conflito, devido ao incumprimento dos penderes dos professores, como: reclassificações, promoções, atribuição de subsídios por não redução da carga horária, e agendamento dos concursos, cujo direitos estão assentes no *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, criando insatisfação e situações de conflito laboral. (Santiago Magazine, 2023). Tem havido negociações entre as partes, na tentativa de se chegarem à acordos para a resolução dos conflitos laborais.

Nesta linha Carvalho (2013, p. 18, 19) argumenta que um processo de negociação “envolve vários domínios, económicos, sociais e humanos”, o que demonstra a transversalidade dos seus procedimentos, “numa perspectiva de troca: dar para receber, retirando cada parte contrapartidas pelas concessões, ou em sua consequência, a efetuar”.

Face ao exposto, objetiva-se analisar o acordo de 9 de novembro de 2010, celebrado entre o Ministério da Educação e o SINDEP, com fundamento na teoria relacionado à temática para perceber o tipo de acordo e como foi realizado.

---

<sup>24</sup> Mestre em Supervisão e Administração Escolar. Doutorando em Sustentabilidade e Desenvolvimento Global pela Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.  
e-mail: nelsonoliveira.sv@gmail.com

## Conflitos

Existem inúmeras e profusas definições de conflito. Numa vertente mais sociológica e segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 511), o conflito consiste no “processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetivos das partes, ou a ameaça dos interesses de ambas as partes”. Para os mesmos autores (Ferreira, Neves e Caetano, 2001), o conflito é mais do que uma verdadeira divergência de interesses, já que surge da percepção da existência dessa mesma divergência.

O termo conflito tem subjacente uma grande diversidade de definições e perspectivas que se complementam, todavia, a complexidade inerente a este conceito não se deve apenas à sua definição como também à sua categorização, podendo este ser classificado em diferentes tipos e níveis. Desta forma, e tendo em conta as suas próprias fontes, o conflito poderá ser afetivo ou substantivo. O conflito afetivo surge entre duas entidades sociais, quando ao tentar resolver um problema juntas, tornam-se conscientes de que os seus sentimentos e emoções, em relação a parte ou à totalidade do assunto, são incompatíveis. Ou seja, este tipo de conflito relaciona-se com os aspetos afetivos e emocionais das relações interpessoais, sendo também rotulado de conflito psicológico, conflito de relacionamento e conflito emocional. O Conflito substantivo ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre a sua tarefa ou questões de conteúdo. Este tipo de conflito é também designado de conflito tarefa, conflito questão e conflito cognitivo (Silva & Dos Santos, 2018). Para Braga e Grou (2014) citando Rahim (2001), os conflitos substantivos são oriundos de desacordos sobre tarefas, políticas, ou outras questões relacionadas ao desenvolvimento de atividades organizacionais.

Conforme Sobral e Capucho (2019), o conflito especificamente no ambiente organizacional é algo que existe desde o início da humanidade e que diferem quanto a sua origem, intensidade e efeito. Para Trigueiros (2011), desde a revolução industrial, os operários exigem melhores condições de trabalho o que acaba por gerar conflitos no trabalho. Segundo o autor, ultimamente os conflitos de trabalho têm vindo a ser reconhecidos e enquadrados legalmente (Trigueiros, 2011). Existem dois tipos de conflitos de trabalho, sendo que, uns podem culminar em greve e outros não. No caso do conflito coletivo de trabalho, que culmina em greve, a prática social é atingida e deve evoluir significativamente para pior ou melhor (Trigueiros, 2011). Como advoga Carvalho:

o conflito pode funcionar como um monitor de jogo de poder entre as partes, que medem forças reforçando a interação, desafiando-se na procura de soluções alternativas e estimulando a resolução de problemas pela descoberta de novas informações e factos relevantes para negociação. (Carvalho, 2013, p. 23)

Na verdade, a negociação não deixa de ser uma forma de gestão de conflitos. Aproximando as partes dos resultados que, por simples aprofundamento de lados e perspectivas opostas, nunca chegariam a existir.

### **Negociação: Porque negociar?**

A negociação pode ser entendida de duas maneiras: uma num sentido mais amplo, que abrange todos os mecanismos de solução, em que o diálogo entre as partes se faz necessário; e outra num sentido mais restrito, revelando-se como meio de solução a intervenção de um terceiro, ou mediador (Carvalho, 2013).

Para Cohen (apud Falcão, 2006, p.11), a negociação depende muito das partes (indivíduo ou grupo), sendo que o interlocutor principal ao ter um papel predominante na negociação tem de utilizar todas as ferramentas ao seu dispor de forma a conseguir um bom resultado no fim do processo negocial. Segundo a perspectiva de Jesuíno (2003, p.7), que ao contrário de Cohen, refere que a negociação é um “processo de decisão num contexto de interação estratégica ou de interdependência que implica, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes (indivíduos, grupos ou organizações),

cujas decisões são mutuamente contingentes.”

Enquanto Cohen (apud Falcão, 2006, p.11) defende que o objetivo principal da negociação é chegar a um fim em comum. Neste sentido, Jesuíno (2003, p. 7) põe em causa o resultado desse termo. Na perspectiva de Carvalho (2007, p. 47), a negociação assume-se como “um processo de decisão por meio do qual os “intervenientes são como atores num jogo de natureza social e humana, onde se cruzam os comportamentos, valores, poderes, expectativas distintas, mas, não necessariamente, divergentes.” Este autor refere que todos podem ter ideias diferentes, mas querem o mesmo objetivo no final. (Carvalho, 2007, p. 47).

Isto mostra a necessidade de negociar. Para Carvalho (2013, p. 44), “procura-se através de um processo negocial, suprir as necessidades individuais preservando os interesses gerais”. Ainda, segundo o autor (Carvalho 2013, p. 44), o sucesso de uma negociação prende-se com a possibilidade de obter um resultado satisfatório para todas as partes”. Mas, nem sempre se consegue resolver um conflito mediante negociação (Kennedy et al, 1990 apud Cunha & Leitão, 2012).

### **Conflitos entre Professores e Ministério da Educação**

Conforme Sobral e Capucho (2019), já anteriormente mencionado, o conflito especificamente no ambiente organizacional é algo que existe desde o início da humanidade e que diferem quanto a sua origem, intensidade e efeito. Para Trigueiros (2011), desde a revolução industrial, os operários têm exigido melhores condições de trabalho o que têm gerado conflitos no trabalho. Segundo o autor, ultimamente os conflitos de trabalho têm vindo a ser reconhecidos e enquadrados legalmente (Trigueiros, 2011). Em Cabo Verde, assim como noutros países, existem conflitos laborais de várias ordens. Nosso estudo concentra no conflito entre o Ministério da Educação e os Professores.

Esses conflitos residem no incumprimento das reivindicações da classe, que estão plasmados no *Estatuto da Carreira Docente*, acima referenciado, em relação: i) reclassificações dos professores; ii) promoções na carreira docente; iii) pagamento dos subsídios pela não redução da carga horária; iv) abertura dos concursos (Santiago Magazine, 2023).

Mesmo com a aprovação, em 2016, do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, com 12 capítulos com: disposições gerais, direitos e deveres dos docentes, passando pela formação, recrutamento e seleção, vinculação, desenvolvimento profissional, remuneração, condições de trabalho, regime disciplinar, aposentação até chegar nas disposições finais, ainda persistem as várias pendências laborais que inquietam a classe docente. Sendo assim, para resolver estas pendências, o governo, a tutela do Ministério da Educação e os Sindicatos dos professores celebraram acordos ao longo dos tempos, como forma de gestão dos conflitos e resolver as pendências da classe docente. Entre outros, em representação da Classe dos Professores, o SINPEP e o Ministério, assinou-se um acordo em 9 de novembro de 2010 com objetivo de se fazer a revisão do *Estatuto do Pessoal Docente* e adoção de uma nova grelha salarial para os professores. Este acordo será objeto da nossa análise.

### **Acordo entre SINDEP e Ministério da Educação**

O acordo assinado no dia nove (9) de novembro de 2010 por Dr. Octávio Ramos Tavares, Ministro da Educação de Cabo Verde e Dr. Nicolau Mendes Furtado, Presidente do SINDEP e comporta quatro (4) cláusulas.

Na primeira cláusula, os outorgantes acordam a revisão do *Estatuto do Pessoal Docente* e adoção de uma grelha salarial para os professores dentro do quadro da exigência e qualidade da educação.

Na segunda cláusula, o acordo vai no sentido de adotar remuneração mensal, nunca inferior a 10%:

Os outorgantes acordam que a nova grelha salarial dos professores do ensino secundário deverá espelhar o incremento do volume global das atuais remunerações, nunca inferior a 10%, devendo obedecer, rigorosamente, aos princípios de justiça, equidade e escalonamento (Acordo ME e SINDEP, 2010, cláusula 2).

Já na cláusula terceira, acordam que o primeiro outorgante deverá promover providências no sentido da aprovação do Estatuto do Pessoal Docente (EPD) e nova grelha salarial:

As partes outorgantes acordam no sentido de que o primeiro outorgante deverá promover as providências necessárias para que a revisão do EPD e a nova grelha salarial sejam oportunamente aprovados, de modo que as respetivas implicações sejam refletidas no próximo orçamento do Estado (Acordo ME e SINDEP, 2010, cláusula 3).

Por fim, a quarta cláusula, o Ministério da Educação e o SINDEP acordam a criação de um diálogo construtivo e comprometem a trabalharem em equipa para encontrar as melhores soluções no sentido de garantirem a qualidade de ensino, conforme se pode ler:

As duas partes congratulam-se com o ambiente de diálogo construtivo que prevaleceu nesta fase negocial e comprometem-se a trabalhar em conjunto no sentido da procura conjunta das melhores soluções e vias para o contínuo aprimoramento da qualidade da educação em Cabo Verde, a bem de todos os Cabo-Verdianos (Acordo ME e SINDEP, 2010, cláusula 4).

Diante disso, pode-se dizer que o acordo entre o Ministério da Educação e SINDEP é fraco. Logo na Cláusula 1<sup>a</sup>, acordam fazer a revisão do Estatuto do pessoal docente, não estipulam prazo, ou seja, quando é que se fará a revisão. Também falam na “adoção da Grelha Salarial”. Qual grelha? Dever-se-ia estipular já no acordo, qual seria o enquadramento no plano de cargo, carreiras e salários, de forma a saber concretamente, o que se são “remunerações mensais nunca inferior a 10%”. Bem como também, poderia referir-se com clareza as pendências dos professores como: reclassificação, subsídios de não redução da carga horária, entre outros, para saber o que concretamente cada parte deve fazer e cumprir.

Saber definir bem o objeto de negociação é tarefa prioritária (Carvalho, 2013). Mesmo antes de assinar o acordo, todos os negociadores devem elaborar bem os planos de negociação. Além de definirem bem os objetos de negociação é fundamental estabelecerem prazos, ou cronogramas de execução.

A cláusula 1<sup>a</sup>, carece destes elementos, para se saber quais as atribuições concretas de cada outorgante e quem está a cumprir ou não. Mas também, nesta mesma cláusula, fala-se de “consolidação de um ambiente propício à elevação dos padrões de excelência inerentes ao processo de ensino aprendizagem, com resultados esperados. Que padrões de excelência? Deveria haver clareza neste assunto.

Um “acordo deve ser objetiva e concretamente determinado, ou pelo contrário, ser evidente de diferentes interpretações e ou percepções” (Carvalho 2013, p. 49). É verdade que notou uma tentativa implícita de acordar que o Ministério da Educação iria rever o *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* e grelha salarial, mas os professores fariam tudo para a melhoria do seu trabalho como docente. Sabe-se que num acordo há cedências de parte a parte, há responsabilidades parte a parte. Por isso, o Ministério da Educação poderia neste acordo estipular as exigências concretas, afetas a classe docente que poderiam ser incorporadas na Revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*.

Também, na cláusula 2<sup>a</sup> há acordo em relação a nova grelha salarial e refere-se que “deverá espelhar o incremento do volume global das atuais remunerações, nunca inferior a 10 %”. Pode-se questionar: Espelhar o quê? Espelhar é um verbo transitivo e prenominal que quer dizer “refletir-se

como um espelho” e “tornar-se evidente, manifestar, revelar” (Dicionário Priberam, 2023). Diante disto, num acordo deve colocar concretamente o que se pretende. Esta cláusula termina dizendo que as remunerações devem “obedecer, rigorosamente a justiça, a equidade e escalonamento”, ficando vago neste aspeto.

Na nova revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, no anexo I, indica o enquadramento dos professores segundo o *Plano de Cargos, Carreiras e Salários* (PCCS). A tabela abaixo indica alguns exemplos deste enquadramento, referenciando o incumprimento do acordado pelo Ministério da Educação:

### Enquadramento Salarial no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente

Situação atual (antes da aprovação do PCCS)			Enquadramento PCCS (Nova Revisão)		
Cargo	Ref/Esc	Salário	Cargo	Nível	Salário
Prof. E. Sec. Adjunto	7/A	54 076\$	Prof. E. S. Assistente	I	55 698\$
Prof. E. Secundário	7/B	57 006\$	Prof. E. S. Assistente	I	58 716\$
Prof. E. Secundário	8/A	68272\$	Prof. E. S. Assistente	I	70 320\$
Prof. E. Sec. 1ª	9/A	76 386\$	Prof. E. Secundário	I	78. 678\$
Prof. E. Sec. Principal	10/A	88551\$	Prof. E. Secundário	III	91.208\$

#### Fonte: Elaboração própria com base no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente (2016)

Conforme observado, um Professor do Ensino Secundário Adjunto, referência 7 Escalão A, com um salário de 54 076 escudos cabo-verdianos, com a nova grelha salarial passaria a auferir 55 698 escudos cabo-verdianos. Um aumento de 1622 escudos cabo-verdianos. Os restantes aumentos na tabela variam entre 1710 e 2657 escudos cabo-verdianos.

Pode-se dizer que com a aprovação do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, as remunerações sofreram um aumento “inferior a 10 %”. Não houve respeito pelo acordado. Para Carvalho (2013) um acordo deve envolver vários domínios: económicos, sociais e humanos. Quando se faz um acordo deve levar em conta estes aspetos frisados. Se não há uma quebra de confiança e agravamento da situação quando há incumprimentos.

Já na *Cláusula 3ª*, diz que o primeiro outorgante “deverá promover as proveniências necessárias”. Mas num acordo deve-se clarificar bem o que se pretende de cada parte. Neste caso, que proveniências necessárias? Deve estar claro o que cada um deve fazer e qual espaço temporal para o devido cumprimento, para se poder recorrer a quem de direito, em busca da legalidade da execução. Sendo assim, como está redigido, trata mais de uma intenção, que depende da boa vontade dos outorgantes. Não existe nada estipulado que obriga a cumprir o acordo. A mesma intenção está expressa no final da Cláusula, onde diz que as “implicações financeiras sejam expressas no próximo orçamento do Estado”. Neste caso, o acordo foi celebrado em 9 de novembro de 2010, faltando menos de dois meses para a entrada em vigor do orçamento de Estado de 2011.

Sendo assim, a grelha salarial seria implementada no ano económico de 2011, junto com a revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*. Conforme Cunha e Leitão (2012), a negociação precisa ser eficaz e o acordo bem estipulado. Esta eficácia deve estar assente nos resultados satisfatórios para ambas as partes. Apesar deste acordo ser celebrado à 9 de novembro de 2010, a revisão e aprovação do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* demorou 6 anos. Foi aprovado em 2016, já noutro contexto-político, onde houve mudanças governativas. Mesmo assim, não houve retroatividade salarial para compensar a demora na aprovação do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, pois o acordo não reservava uma cláusula referente a este aspeto. Por isso, ainda persistem os problemas laborais, o que têm gerado conflitos entre o Ministério da Educação e os Professores.

Na última cláusula, a semelhança da 3ª, há apenas declaração de intenções, quando diz “comprometem”. Poderia se especificar os compromissos noutras cláusulas. Também diz “congratulam-se com ambiente de diálogo construtivo”. Estamos de acordo que dentro da organização

deve existir um ambiente de diálogo construtivo, quando não é assim, pode gerar conflitos em virtude de falhas de comunicação.

Também é importante haver este ambiente entre a tutela da Educação e os Sindicatos que representam a classe docente. Esta expressão poderia ser uma parte integrante da negociação, quando se está na mesa negocial, se calhar uma forma de persuadir a outra parte ou de criar um bom clima negocial.

Para Carvalho (2013, p.17), “a negociação pode ser considerada como um processo de decisão pelo qual os intervenientes estabelecem, ou pretendem estabelecer um acordo”. Nesta fase, cruzam comportamentos, valores, poderes, expectativas distintas. (Jesuino, 2003). Por isso, nesta etapa, assinatura de acordo não seria momento de congratular. Poder-se-ia reservá-lo para quando da resolução das pendências dos professores e do cumprimento das obrigações dos professores, pois num acordo há concessões parte a parte.

Por outro lado, nesta cláusula, acordam que irão trabalhar para “um contínuo aprimoramento da qualidade da educação em Cabo Verde”, algo desejável tanto para os professores, para o sistema e para todos os Cabo-verdianos, contudo para definir a qualidade educativa existem parâmetros próprios e científicos, por isso, poder-se-ia definir que parâmetros.

Por isso, pode-se dizer que este acordo é fraco e cria margens para o incumprimento. Num acordo deve-se formalizar por escrito o que cada outorgante deve fazer. Deve haver exigências, tanto da parte do Ministério da Educação como para os Professores. O Ministério da Educação propõe rever o *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* e atualização salarial, mas pode-se dizer que o Ministério faz pouca exigência aos professores no acordo. Se calhar, poderia usar a revisão do *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente* para introduzir medidas concretas em relação ao trabalho do professor, para no final encontrar aquilo que acordaram “qualidade de educação” (Cláusula 4ª).

Também muitos professores, se calhar, não tiveram ou não tem acesso aos acordos celebrados entre o Ministério da Educação e os Sindicato, apesar de serem sócios dos Sindicatos. Devido a vários intentos junto aos sindicatos, não foi possível ter acesso a outros que seriam motivos de comparação o que daria para ver mais a forma com são feitos os acordos. Mas este acordo, 9 de novembro de 2010, deixa algumas dúvidas em relação a resolução dos pendentes dos professores, na medida que não há uma definição clara do objeto do acordo, há indefinição dos prazos, indefinição das responsabilidades, não clarifica onde recorrer quando há incumprimentos, agravando ainda mais a situação dos professores, sem falar de credibilidade que este acordo deixa na relação Professor/Sindicato.

Persistem os problemas laborais, o que têm gerado conflitos entre o Ministério da Educação e os Professores. Muitas das reivindicações dos professores têm sido acumuladas ao longo dos anos. Por isso, agastados com a situação de não cumprimentos dos sucessivos acordos, os professores ameaçam outras lutas, como: manifestações, greves, entre outros.

Conforme notícia de 22 abril de 2022 (Santiago Magazine, 2022), o SINDEP levou o governo ao tribunal no sentido de resolver questões em relação aposentação e incumprimento de vários acordos. Nesta notícia (Santiago Magazine, 2022), o representante do SINDEP diz: “Não há outro caminho que não seja a reposição da legalidade, ou seja, pedir às entidades competentes, nomeadamente os tribunais, para fazerem a mediação deste processo”. Não há informações sobre qual foi o resultado deste contencioso, contudo os professores aguardam pela reposição da legalidade.

Notamos que quando os acordos são bem elaborados, e que porventura são incumpridos, poder-se-á recorrer a outras formas alternativas para repor a legalidade do mesmo. Mas levar o Ministério da Educação ao tribunal levaria mais tempo para a resolução dos problemas dos professores e beliscaria, ainda mais a relação entre professores, representado pelos Sindicatos, e o Ministério da Educação.

Para Soccoll (2019), a mediação pode representar um importante instrumento para a solução de conflitos laborais, conferindo uma maior celeridade à resolução de controvérsias que, muitas vezes, se arrastam por muitos anos e que podem resultar no perecimento do direito pela passagem do tempo.

E ainda, conforme Abreu (2016), os acordos alcançados através da mediação têm maior

chance de desempenho positivo quando comparados com os resultados oriundos das decisões judiciais, pois são baseados no consenso das partes, ao contrário das imposições autoritárias de um terceiro que não esteja vinculado a elas.

Conforme a notícia referente ao início do ano letivo 2023/2024, mostra que os pendentes ainda não foram resolvidos e que há uma insatisfação, conforme notícia vinculada no mesmo jornal data de 5 de setembro, referindo-se como tema: “SINDEP diz que o Ministro da Educação tem estado a enganar os professores e acena com greve geral no início do novo ano escolar” (Santiago Magazine, 2023).

## Considerações Finais

O conflito é uma realidade quase ubíqua do ambiente organizacional e inerente à vida humana. Conforme observou-se neste estudo, existem conflitos entre o Ministério da Educação e os professores, representado pelo SINDEP. Estes conflitos estão relacionados aos incumprimentos dos acordos por parte do Ministério da Educação em relação as pendências dos professores: reclassificação, promoção na carreira, não atribuição dos subsídios por não redução da carga horária e abertura dos concursos. Diante destes fatos, a classe docente tem expressado a sua insatisfação, prevendo formas alternativas de resolução dos conflitos. Assim, é cada vez mais essencial gerir o conflito de forma estratégica, de forma a não só evitar as suas consequências negativas, como repor um bom clima organizacional (Carvalho, 2007).

Da análise do acordo de 9 de novembro de 2010, verificou-se que poder-se-ia ser elaborado noutros parâmetros, com maior clareza e objetividade, considerando aspetos fundamentais defendidos por Carvalho (2013), sempre preservando os interesses dos professores, do Ministério da Educação, da qualidade educativa e de Cabo Verde. Quando se faz um acordo forte há mais vantagens para os outorgantes, cada um sabe de forma clara quais são as suas atribuições. Também, pode-se recorrer aos meios alternativos quando não há cumprimento do acordo, mas cada um deve-se estar consciente das consequências advenientes desta decisão (Abreu 2016; Soccol, 2019).

## REFERÊNCIAS

Abreu, C. C. *A Institucionalização da mediação judicial como condicionante legítimo para a desjurisdicionalização da solução dos conflitos*. Dissertação (Mestrado em Direito - Ciências jurídicas). Universidade de Lisboa: Faculdade de Direito, 2016. Disponível [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32118/1/ulfd133252\\_tese.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32118/1/ulfd133252_tese.pdf). Acesso em 16 de out. de 2023.

Braga, D.; Grou, R. *Análise de conflitos interpessoais numa unidade hospitalar do Alentejo*, 2014. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/12833>. Acesso em 10 out. de 2023

Cunha, P.; Leitão, S. *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2ª Ed.: Universidade Fernanda Pessoa, 2012.

Carvalho, J. C. *Negociação para (in)competentes relacionais: negocie sem competências relacionais e será presa fácil para outros negociadores*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

\_\_\_\_\_. *Negociação*. 4ª Edição: Sílabo Lda, 2013.

Dicionário Priberan [online]. *Espelhar*, 2023 Disponível em <https://dicionario.priberam.org/> Acesso em 20 out. de 2023.



Falcão, F.A. *Estratégias e táticas de negociação utilizada por profissionais no contexto atual*. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas): Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006 Disponível em [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9862/9862\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9862/9862_1.PDF) . Acesso em 4 out. de 2023.

Ferreira, J.M.C.; Neves, J.; Caetano, A. *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill, 2001.

Gesing, B.; Ferrareze, J. P.; Farias, E. M. B. *Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho*. Revista Contribuciones a les ciencias, 2021. Disponível em <https://www.eumed.net/uploads/articulos/27d5aa70396dbc1ceb75d5142b5debf8.pdf>. Acesso em 4 out. de 2023.

Jesuíno, J. *A negociação, estratégias e táticas*. 3.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Texto Editora, 2003.

Cabo Verde, Ministério da Educação & SINDEP. *Acordo de 09 de novembro*. Praia, 2010.

Nhamuave, A. M. *A gestão de conflitos e consequente satisfação dos colaboradores – casos telecomunicações de Moçambique, E.P. cidade de Beira*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Universidade Jean Piaget de Moçambique, 2016 Disponível em [http://197.249.65.29/repositorio/IMG/pdf/dissertacao\\_mestrado\\_gestao\\_estrategica\\_de\\_recursos\\_hu\\_manos\\_-\\_alberto\\_nhamuave.pdf](http://197.249.65.29/repositorio/IMG/pdf/dissertacao_mestrado_gestao_estrategica_de_recursos_hu_manos_-_alberto_nhamuave.pdf) /. Acesso em 4 out. de 2023.

Santiago Magazine. *Sindep formaliza contencioso administrativo junto ao tribunal da Praia contra o Governo (Jornal online)*. Praia, 2022 Disponível em <https://santiagomagazine.cv/sociedade/sindep-formaliza-contencioso-administrativo-junto-do-tribunal-da-praia-contra-o-governo>. Acesso em 9 out. de 2023.

\_\_\_\_\_. *Sindep diz que o Ministro da Educação tem estado a enganar os professores e acena com greve geral no início do novo ano escolar (Jornal online)*, Praia, 2023. Disponível em <https://santiagomagazine.cv/sociedade/sindep-diz-que-ministro-da-educacao-tem-estado-a-enganar-os-professores-e-acena-com-greve-geral-no-inicio-do-novo-ano-escolar>. Acesso em 9 out, de 2023.

Silva, P. A.; Dos Santos, A. C. B. *Gestão de conflitos na relação de trabalho em uma instituição de ensino superior: Um estudo à luz da psicodinâmica do trabalho*, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190552>. Acesso em 10 out. de 2023.

SINDEP. *Estatuto da Carreira do Pessoal Docente*, Praia, 2016

Sobral, S.; Capucho, F. *A Gestão de Conflitos nas organizações: Conceptualização e diferenças de género*, 2019 Disponível em <http://dx.doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>. Acesso em 10 out de 2023.

Soccol, R. A. *A mediação e a arbitragem no âmbito das relações laborais*, 2019 Disponível <http://repositorio.uricer.edu.br/bitstream/35974/314/1/Renan%20Augusto%20Soccol.pdf>. Acesso em 16 de outubro de 2023.

Trigueiros, L.O. E. (2011). *A gestão de conflito no trabalho em Angola uma abordagem preliminar: O caso Wapo*. Dissertação (Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais). ISCTE-IUL: Departamento de Sociologia. Disponível em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4002/1/master\\_liudmila\\_oliveira\\_trigueiroo](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4002/1/master_liudmila_oliveira_trigueiroo). Acesso em 10 out. de 2023].

## **LABOR CONFLICTS BETWEEN THE CAPE VERDE MINISTRY OF EDUCATION AND TEACHERS: AN ANALYSIS OF THE AGREEMENT OF NOVEMBER 9, 2010**

### **ABSTRACT**

*The conflict between teachers and the Ministry of Education has been constant in recent years, due to the failure to resolve labor disputes affecting their careers, considering the Teaching Staff Career Statute, approved in September 2016. Through the Unions that represent the class, signed agreements with the Ministry of Education, whose resolution schedule was not met, generating a climate of job dissatisfaction. This work aims to understand the context of the conflicts through the analysis of the content of the November 9th agreement signed between the National Union of Teachers (SINDEP) and the Ministry of Education, with support from the Bibliography relating to the topic. Despite the importance of Education for the country and the role of teachers in this system, it is expected that agreements will be strong with the aim of resolving problems, to establish a good working environment.*

**Keywords:** *Conflicts; Labor conflicts; Agreements; Teachers; Ministry of Education*

## **CONFLICTOS LABORALES ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CABO VERDE Y LOS DOCENTES: UN ANÁLISIS DEL ACUERDO DEL 9 DE NOVIEMBRE DE 2010**

### **RESUMEN**

*El conflicto entre los docentes y el Ministerio de Educación ha sido una constante en los últimos años, debido a la falta de resolución de los conflictos laborales que afectan sus carreras, a la luz del Estatuto de Carrera del Profesorado, aprobado en septiembre de 2016. A través de los sindicatos que representan a la clase, firmaron convenios con el Ministerio de Educación, cuyo cronograma de resolución no se cumplió, generándose un clima de insatisfacción laboral. Este trabajo tiene como objetivo comprender el contexto de los conflictos a través del análisis del contenido del acuerdo del 9 de noviembre firmado entre el Sindicato Nacional de Docentes (SINDEP) y el Ministerio de Educación, con el apoyo de la bibliografía relacionada con el tema. A pesar de la importancia de la Educación para el país y el papel de los docentes en este sistema, se espera que los acuerdos sean fuertes con el objetivo de resolver problemas, con el fin de establecer un buen ambiente laboral.*

**Palabras clave:** *Conflictos. Conflictos laborales. Acuerdos. Maestros. Ministerio de Educación.*

### **Informações do Autor**

#### **Nelson de Brito de Oliveira**

Mestre em Supervisão e Administração Escolar. Doutorando em Sustentabilidade e Desenvolvimento Global pela Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

E-mail: [nelsonoliveira.sv@gmail.com](mailto:nelsonoliveira.sv@gmail.com)

ORCID: <https://ORCID.org/0009-0009-2401-8129>

REVISTA

ISSN 2764-2941

Vol. 3 N.5  
Julho/Dezembro 2023

*Ações*  
**SUSTENTÁVEL GLOBAL**



**Inteligências humana e artificial: aliadas fundamentais à sustentabilidade e à inovação na contemporaneidade**



Instituto de Ciência, Tecnologia e  
de Inovação Sustentável Global

Rio de Janeiro RJ - Brasil