

Scientia

ciência; informação; habilidade; conhecimento

01 - A APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DO OLHAR DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

LEARNING IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT FROM THE LOOKING AT ENTREPRENEURIAL PEDAGOGY - Emilene Sales de Moraes / Maria Aparecida Canale Balduino

02 - AMPLIAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA PELA AÇÃO POPULAR: INTEGRAÇÃO MICROPROCESSUAL À LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.

EXPANDING ACCESS TO JUSTICE FOR POPULAR ACTION: MICROPROCESSAL INTEGRATION TO THE ADMINISTRATIVE IMPROBIT LAW - Tiago Assis Silva

03 - REFLEXÕES SOBRE O INDIVÍDUO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA

REFLECTIONS ON THE INDIVIDUAL IN ORGANIZATIONAL STUDIES FROM THE CRITICAL THEORY - Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

04 - EFEITOS IMEDIATOS DA TÉCNICA DO QUARTO VENTRÍCULO NO SISTEMA NERVOSO AUTÔNOMO E NA DOR CRÔNICA

IMMEDIATE EFFECTS OF THE FOURTH VENTRICULAR TECHNIQUE ON THE AUTONOMOUS NERVOUS SYSTEM AND CHRONIC PAIN - Marlos Alex Santos Júnior / Herman Henrique Silva Santana / Joabson Fontes Bêribá

05 - TRATAMENTO OSTEOPÁTICO NA CONSTIPAÇÃO INTESTINAL: ESTUDO DE CASO

OSTEOPATHIC TREATMENT IN INTESTINAL CONSTIPATION: CASE STUDY - Caio Costa Ventura / Joabson Fontes Bêribá

06 - PRINCIPAIS EFEITOS E BENEFÍCIOS DO AGULHAMENTO A SECO NA DOR: REVISÃO NARRATIVA

MAIN EFFECTS AND BENEFITS OF DRY AGING IN PAIN: NARRATIVE REVIEW - Renata Lira Silva de Santana Santos/ Lay Martínez

07 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS: PRODUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL EM EMPREENDEDORISMO, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA

STRATEGIC PLANNING IN SOLIDAR EMPLOYMENT: SOCIAL TECHNOLOGY PRODUCT IN ENTREPRENEURSHIP, LABOR AND INCOME GENERATION - Egnaldo Barbosa Pellegrino / Antônio José Batista de Azevêdo

08 - PARCERIAS PÚBLICO/PRIVADO NOVOS RUMOS NO ESTADO DA BAHIA PUBLIC / PRIVATE PARTNERSHIPS NEW COUNTRIES IN THE STATE OF BAHIA

- Juscélia Santos Xavier / Kelly Leilane Mendes Teixeira

2018

07

Temática Interdisciplinar:
Gestão e Saúde:
Modelos e Efeitos.

ISSN:
2525-4553



UNEB
UNIVERSIDADE DO
ESTADO DA BAHIA



INSTITUTO FEDERAL
DA BAHIA
Campus Feira de Santana



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SALVADOR - UNICEUSA
INSTITUTO SALVADOR DE ENSINO E CULTURA ISEC / FACSAL**

Av. Jorge Amado, 780 Imbuí
Salvador - Bahia - Brasil
CEP: 41.720-040
Tel.: 71 3496-4050
www.ibes.edu.br
www.suafaculdade.com.br/facsal

Ficha Catalográfica

Scientia: ciência, informação, habilidade e conhecimento / Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ISEC); Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA); Universidade do Estado da Bahia (UNEB); Instituto Federal da Bahia (IFBA). - v. 3, n. 2, maio/ago. 2018-
Salvador: as instituições, 2018-.

Quadrimestral.

1. Ciências Sociais - periódico. 2. Ciências Humanas - periódico. 3. Saúde - periódico. 4. Educação - periódico. I. Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ISEC). II. Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA). III. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). IV. Instituto Federal da Bahia (IFBA).

CDU: 658.050

Ficha catalográfica elaborada por:
Raidalva Caldas de Santana. CRB-5/1107

SOBRE A REVISTA

A Revista Scientia é fruto do convênio de 4 (quatro) Instituição de Ensino Superior: o Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ASSOBES - FACSAL / ISEC), o Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA), Universidade do Estado da Bahia - UNEB (Departamento de Ciências Humanas (DCH-I) Salvador), Instituto Federal da Bahia - IFBA- Campus Camaçari.

PUBLICAÇÃO: Quadrimestral

PÚBLICO ALVO: Autores, leitores e pesquisadores das áreas de ciências humanas e sociais aplicada.

Versão online: <http://ibesfacsal.com.br/scientia/index.php>

MISSÃO

Publicar na área de humanas, saúde e ciências sociais aplicadas de forma a promover a inter, a multi e a transdisciplinaridade articulada a realidade das organizações e a compreensão da sociedade.

OBJETIVOS

Geral: contribuir para o avanço do conhecimento na área de humanas, saúde e ciência social aplicada.

Específicos:

- Contribuir para a institucionalização das comunidades científicas na área de humanas, saúde e ciência social aplicada, por meio da divulgação do conhecimento produzido nessas áreas.
- Promover o intercâmbio, o debate teórico e empírico entre autores e leitores desse conhecimento divulgado.
- Contribuir para o aumento da produção de conhecimento na área de humanas, saúde e ciência social aplicada.

DECLARAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS

A partir da submissão entende-se como automática a cessão dos direitos autorais para a Revista, uma vez tendo sido aprovado e aceito para publicação.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

O artigo passará por pelo menos 2 (dois) avaliadores ad hoc (double blind review), mantendo-se o sigilo da autoria aos avaliadores. Os resultados podem ser:

- aprovação para publicação conforme apresentado o original;
- aprovação mediante diligencia para publicação após procedidas as alterações;
- recusa. O resultado da avaliação é sempre comunicado ao autor, com transcrição dos comentários feitos pelos avaliadores. Caso o autor aceite proceder as alterações sugeridas pelos avaliadores, o texto alterado será reencaminhado aos mesmos avaliadores.

POLÍTICA DE ACESSO LIVRE

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou à terceiros.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

POLÍTICA DE PUBLICAÇÃO

O texto deve:

- Ser uma contribuição original e inédita, não tendo sido publicado em outros periódicos e livros.
- Não estar em processo de avaliação em outra publicação nacional ou internacional.
- Estar dentro do escopo da revista.
- Ser assinado por no máximo quatro autores.
- Enviar duas versões uma contendo a informação dos autores e outra sem conter qualquer informação sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria na submissão e rodadas de revisões.
- Ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão, com espaço 1,5 entre linhas, fonte Times New Roman tamanho 12, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências). As citações e referências do texto devem obedecer às normas da ABNT.
- Estar livre de plágio ou autoplágio.

Responsabilidade dos Autores: As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores.

Envio de manuscritos

As submissões de trabalhos devem ser feitas apenas via sistema no site no e-mail: revistascientia2016@gmail.com, seguindo as orientações contidas em Tutorial para Autores.

INSTRUÇÃO AOS AUTORES

MANUAL DA REVISTA:

<http://www.ibesfacsal.com.br/scientia/revistas/manual-revista-scientia-2017.pdf>

CORTPO EDITORIAL

EDITORES

Editor Responsável e Presidente: Aliger dos Santos Pereira - Salvador - Bahia - Brasil
Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - Departamento de Ciências Humanas (Curso de Administração de Empresas) - Salvador - Bahia - Brasil e Instituto Federal da Bahia (Coordenação do Curso Técnico em Informática) Camaçari - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

E-mail: revistascientia2016@gmail.com

CONSELHO EDITORIAL

Título	Nome	IES	Estado	País	E-mail	Lattes
Dr.	André Izidoro Ferreira da Costa	Universite' de Bordeaux	Bordeaux	França	izidoro.costa@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/1102565908977150
Dr.	Ana Paula Miranda Guimarães	IFBA	Bahia	Brasil	anaguimaraes@ifba.edu.br	http://lattes.cnpq.br/9819711308051849
Dr.	Claudia Moreira Garcia	Centro de ensino Superior de Foz do Iguaçu	Paraná	Brasil	claudia_moreiragarcia@yahoo.com.br	http://lattes.cnpq.br/2337502043467864
Dr.	Jarbas Cordeiro Sampaio	IFBA	Bahia	Brasil	jarbascordeiro@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/0607563880296149
Dr.	Jean Paulo dos Santos Carvalho	UFRB	Bahia	Brasil	jeanfeg@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/1104942016215240
Dr.	JORGE KENNETY SILVA FORMIGA	UNESP	São Paulo	Brasil	jorge.formiga@ict.unesp.br jkennety@yahoo.com.br	http://lattes.cnpq.br/3638759062433933
Dr.	José Gileá de Souza	UNIFACS	Bahia	Brasil	josegilea@hotmail.com	http://lattes.cnpq.br/1859314077706402
Dr.	Joselito Viana de Souza	UEFS	Bahia	Brasil	jvsv@terra.com.br	http://lattes.cnpq.br/2700748490184738
Dr.	Luís Américo Silva Bonfim	UFS	Sergipe	Brasil	americobonfim@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/3977133344349420
Dr.	Mariela Sanchez Salas	Universidad Los Andes	La Paz	Bolívia	sys_m_a_s@yahoo.es	http://lattes.cnpq.br/2743824522614253
Dr.	Natalia Silva Coimbra de Sá	UNEB	Bahia	Brasil	natalia.coimbra@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/2799298547208954
Dr.	Rodrigo Cambará Arantes Garcia de Paiva	FAVI - FACES	Espírito Santo	Brasil	direcaofavi.faces2@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/7805682160382385
Dr.	ROSALI BRAGA FERNANDES	UNEB	Bahia	Brasil	rosalibragafernandes@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/3393392811162373
Dr.	Roque Pinto	UESC	Bahia	Brasil	roquepintosantos@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/5454196889335875
Dr.	Sérgio Paulo Maravilhas Lopes	Universidade do Porto e Universidade de Aveiro	Porto	Portugal	smaravilhas@gmail.com	http://lattes.cnpq.br/0954186381437924

PRODUÇÃO EDITORIAL

Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico: Prof^o. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges - Direção UNICEUSA e Curso de Publicidade e Propaganda - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/4937426810104197>

Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico: Prof^a. Paloma Martinez Veiga Branco Coordenação Pedagógica e Curso de Publicidade e Propaganda - FACSAL - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/1515911024148118>

Secretário Administrativo: Fabiano Viana Oliveira - Curso de Administração de Empresas do UNICEUSA e da FACSAL - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

Normatização: Juliana Vieira Santos Pereira - Salvador - Bahia - Brasil

CNPQ: <http://lattes.cnpq.br/9826355704642265>

Todos os direitos reservados. O projeto Scientia é mantido pelas Faculdades UNICEUSA, FACSAL, IFBA e UNEB.
Contato: revistascientia2016@gmail.com.

INDEXAÇÃO E REPOSITÓRIO

É pelo Pergamum que é um Sistema Integrado de Bibliotecas, tendo por finalidade melhorar a qualidade global dos serviços dos usuários, promover a cooperação no tratamento da informação e o compartilhamento de recursos de informação.

UNICEUSA - Centro Universitário de Salvador e FACSAL / ISEC - Instituto Salvador de Ensino e Cultura

Av. Jorge Amado, 780 - Imbuí - Salvador - Bahia - Brasil

CEP: 41720-040

Tel.: 71 3496-4050

Site: <http://www.ibesfacsal.com.br/scientia/>

UNEB - Universidade do Estado da Bahia

Rua Silveira Martins, 2555 - Cabula - Salvador - Bahia - Brasil

CEP: 41150-000

Tel.: 71 3117-2200

IFBA - Instituto Federal da Bahia

Loteamento Espaço Alpha, s/n - Limoeiro - Camaçari - Bahia - Brasil

CEP: 42802-590

Tel.: 71 3649-8600

Suporte na área de Tecnologia e Informação: Prof^a. Rosângela de Araújo Santos (Instituto Federal da Bahia)

Bibliotecário: Fábio Amorim Galeão (Instituto Federal da Bahia)

Tel. 71 3649-8626

E-mail: bibliocamacari@gmail.com

Bibliotecária: Raidalva Caldas de Santana (Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ASSOBES - FACSAL / ISEC), e Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA)

Tel.: 71 3496-4050

E-mail: bibliotecaibesfacsal@gmail.com

SUMÁRIO

1 A APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DO OLHAR DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL LEARNING IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT FROM THE LOOKING AT ENTREPRENEURIAL PEDAGOGY

Emilene Sales de Moraes / Maria Aparecida Canale Balduino

RESUMO	10
Palavras-chave	11
ABSTRACT	11
Keywords	11
1.1 INTRODUÇÃO.....	12
1.2 A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO.....	13
1.3 A PEDAGOGIA NAS EMPRESAS.....	16
1.3.1 Breve histórico da introdução do pedagogo nas organizações	16
1.3.2 Atuações recentes nas empresas	17
1.4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O TD&E.....	19
1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS	27
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO	29

2 AMPLIAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA PELA AÇÃO POPULAR: INTEGRAÇÃO MICROPROCESSUAL À LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA. EXPANDING ACCESS TO JUSTICE FOR POPULAR ACTION: MICROPROCESSAL INTEGRATION TO THE ADMINISTRATIVE IMPROBIT LAW

Tiago Assis Silva

RESUMO	30
Palavras-chave	30
ABSTRACT	31
Keywords	31
2.1 INTRODUÇÃO.....	32
2.2 DEMOCRACIA PARTICIPATIVA E VIRADA HERMENÊUTICA DO JUDICIÁRIO....	34
2.3 METODOLOGIA FENOMENOLÓGICA DE COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DO TEMA.....	36
2.4 ASPECTOS BASILARES DA AÇÃO POPULAR, DEVIDO PROCESSO LEGAL E TUTELA JURISDICIONAL EFETIVA DO DIREITO.....	37
2.5 LEGITIMIDADE ATIVA, INTEGRAÇÃO DO MICROSSISTEMA PROCESSUAL E MOVIMENTO NEOCONSTITUCIONALISTA.....	41
2.6 RESULTADO E NOVAS PERSPECTIVAS.....	46
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	48

.....

3 REFLEXÕES SOBRE O INDIVÍDUO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA

REFLECTIONS ON THE INDIVIDUAL IN ORGANIZATIONAL STUDIES FROM THE CRITICAL THEORY

Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

.....

RESUMO	50
Palavras-chave	50
ABSTRACT	51
Keywords	51
3.1 INTRODUÇÃO.....	52
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	53
3.2.1 Indivíduo e Estudos Organizacionais.....	53
3.3 INDIVÍDUO E TEORIA CRÍTICA.....	57
3.3.1 Teoria Tradicional e Teoria Crítica: essencialismo e historicidade nas ciências modernas.....	58
3.3.2 O pensamento de Descartes repercutido em Estudos Organizacionais e autonomia..	59
3.3.3 O indivíduo isolado em Estudos Organizacionais e as heterodeterminações.....	60
3.4 RESULTADO DA PESQUISA: CLASSIFICAÇÕES E DIMENSÕES DO INDIVÍDUO..	62
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS	66
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO	68

.....

4 EFEITOS IMEDIATOS DA TÉCNICA DO QUARTO VENTRÍCULO NO SISTEMA NERVOSO AUTÔNOMO E NA DOR CRÔNICA

IMEDIATE EFFECTS OF THE FOURTH VENTRICULAR TECHNIQUE ON THE AUTONOMOUS NERVOUS SYSTEM AND CHRONIC PAIN

Marlos Alex Santos Júnior / Herman Henrique Silva Santana / Joabson Fontes Bêribá

.....

RESUMO	69
Palavras-chave	69
ABSTRACT	70
Keywords	70
4.1 INTRODUÇÃO.....	71
4.2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	73
4.3 RESULTADOS.....	76
4.4 DISCUSSÃO.....	80
4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	82
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	82
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO	84

.....
5 TRATAMENTO OSTEOPÁTICO NA CONSTIPAÇÃO INTESTINAL: ESTUDO DE CASO

OSTEOPATHIC TREATMENT IN INTESTINAL CONSTIPATION: CASE STUDY

Caio Costa Ventura / Joabson Fontes Bêribá

..... 85

RESUMO.....	85
Palavras-chave.....	85
ABSTRACT.....	86
Keywords.....	86
5.1 INTRODUÇÃO.....	87
5.2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	88
5.2.1 Protocolo de intervenção.....	89
5.2.2 Técnicas.....	89
5.3 RESULTADOS.....	92
5.4 DISCUSSÃO.....	95
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS.....	97
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	99

.....
6 PRINCIPAIS EFEITOS E BENEFÍCIOS DO AGULHAMENTO A SECO NA DOR: REVISÃO NARRATIVA

MAIN EFFECTS AND BENEFITS OF DRY AGING IN PAIN: NARRATIVE REVIEW

Renata Lira Silva de Santana Santos / Lay Martinez

..... 100

RESUMO.....	100
Palavras-chave.....	100
ABSTRACT.....	101
Keywords.....	101
6.1 INTRODUÇÃO.....	102
6.2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	102
6.3 RESULTADOS.....	103
6.4 DISCUSSÃO.....	114
6.4.1 Membro superior e tronco.....	114
6.4.2 Membro inferior.....	115
6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	117
6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS.....	117
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....	120

.....
7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS: PRODUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL EM EMPREENDEDORISMO, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA

STRATEGIC PLANNING IN SOLIDAR EMPLOYMENT: SOCIAL TECHNOLOGY
PRODUCT IN ENTREPRENEURSHIP, LABOR AND INCOME GENERATION

Egnaldo Barbosa Pellegrino / Antônio José Batista de Azevêdo

.....	121
RESUMO	121
Palavras-chave	121
ABSTRACT	122
Keywords	122
7.1 INTRODUÇÃO.....	123
7.2 EMPREENDEDORISMO, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA.....	125
7.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS.....	127
7.4 METODOLOGIA APLICADA.....	131
7.5 RESULTADOS E DISCUSSÕES - EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS: UMA VISÃO NA GESTÃO.....	133
7.5.1 Associação Alfa.....	133
7.5.2 Fundação Beta.....	134
7.5.3 Cooperativa Gama.....	134
7.5.4 Cooperativa Sigma.....	135
7.5.5 Cooperativa Ômega.....	136
7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
REFERÊNCIAS	140
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO	142
.....	
8 PARCERIAS PÚBLICO/PRIVADO NOVOS RUMOS NO ESTADO DA BAHIA PUBLIC / PRIVATE PARTNERSHIPS NEW COUNTRIES IN THE STATE OF BAHIA <i>Juscélia Santos Xavier / Kelly Leilane Mendes Teixeira</i>	
.....	143
RESUMO	143
Palavras-chave	143
ABSTRACT	144
Keywords	144
8.1 INTRODUÇÃO.....	145
8.2 A DISTINÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO.....	146
8.3 AS PPP'S NO ESTADO DA BAHIA	148
8.3.1 Do contrato de Concessão.....	150
8.3.2 As Licitações entre as esferas Públicas e Privadas no estado da Bahia.....	152
8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS	154
MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO	157

1 A APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DO OLHAR DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

Emilene Sales de Moraes

Licenciada em Pedagogia (FAMETTIG/FEBA), especialização em Educação Corporativa pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e Psicopedagogia Institucional pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL). Possui experiência em diversas áreas da educação como coordenação pedagógica, consultoria educacional e docência do ensino superior.

E-mail: emilene_moraes@yahoo.com.br

Maria Aparecida Canale Balduino

Doutora em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco, mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2003).

E-mail: ccanale@ucbd.br

RESUMO

Este artigo versa sobre a visão da Pedagogia nas organizações que aprendem. Trata-se de uma revisão bibliográfica sobre o tema da aprendizagem nas empresas e sobre a evolução da atuação do pedagogo nesse campo de trabalho. Revisitando conceitos como o da relação homem-trabalho, aprendizagem organizacional e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) com um breve olhar sobre a Educação Corporativa. A metodologia usada foi a Revisão de Literatura, pesquisando a visão de autores renomados na área, buscando, a partir da literatura existente, conhecer como funciona a pedagogia organizacional dentro das empresas. Nas considerações finais percebeu-se que o tema vem tendo mais atenção nos últimos anos, principalmente no que se refere a educação corporativa, e que as empresas estão se voltando cada vez mais para a inserção do pedagogo em suas organizações. Longe de esgotar o tema, apenas buscou-se aqui abrir as perspectivas para conhecermos um pouco mais como funciona a Pedagogia Empresarial/Organizacional, sua história, contextos e possibilidades de atuação.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Pedagogia Empresarial. Educação Corporativa.

ABSTRACT

This article deals with the vision of Pedagogy in learning organizations. It is a bibliographical review on the subject of learning in companies and on the evolution of the pedagogue's work in this field. Revisiting concepts such as the man-work relationship, organizational learning and Training, Development and Education (TD & E) with a brief look at Corporate Education. The methodology used was the Review of Literature, researching the vision of renowned authors in the area, seeking, from the existing literature, to know how organizational pedagogy works within companies. In the final considerations, it was noticed that the theme has been receiving more attention in recent years, especially in what concerns corporate education, and that companies are turning increasingly towards the insertion of the pedagogue in their organizations. Far from exhausting the theme, we only sought to open the perspectives to know a little more how the Business / Organizational Pedagogy works, its history, contexts and possibilities of action.

Keywords: Organizational learning. Business Pedagogy. Corporative education.

1.1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o advento socializador da internet e a flexibilização do ensino/educação, busca-se conhecer como se processa no âmbito organizacional a atuação do pedagogo, a aprendizagem e a educação corporativa. Segundo Braga (2010, p. 11) “não se pode conceber processos de aprendizagem sem deixar explícito a visão de homem, mundo, conhecimento e finalidade humana”.

O objeto deste artigo é o estudo sobre como se dá a aprendizagem nas organizações por meio do olhar do Pedagogo, a partir da literatura atual, tendo como objetivos conhecer como funciona a pedagogia organizacional dentro das empresas e a aprendizagem a partir do olhar do pedagogo empresarial e identificar qual é o papel do Pedagogo nas organizações atualmente. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, visando alcançar uma perspectiva mais ampla e aprofundada do tema.

É sabido que a competitividade está mais em alta do que nunca e a qualificação é, cada vez mais, um diferencial na hora de se selecionar um candidato a uma vaga de emprego, ou mesmo para se alcançar promoções dentro da empresa, bem como para manter-se atualizado sempre.

É a partir do diagnóstico organizacional que se constatam ou não as necessidades de cursos, palestras, seminários, oficinas, enfim, da aprendizagem direcionada, e da implantação da Educação continuada nas empresas.

O diagnóstico organizacional, para Puente-Palacios e Peixoto (2015, p. 13):

Pode e deve ser compreendido dentro de um contexto, inserido numa dinâmica da mudança organizacional e assumido como um esforço de compreensão da organização como um todo. [...] o diagnóstico é a base de qualquer processo de mudança organizacional, seja ele pontual ou extensivo [...].

Havendo a necessidade nesse âmbito, far-se-á a implantação de um programa de Educação para a melhoria do capital humano da empresa (profissional e pessoal), desenvolver-se-á um projeto que esteja voltado à intervenção previamente diagnosticada, implementando a capacitação de acordo às demandas que os resultados explicitaram.

Para esses autores, a importância do diagnóstico organizacional é uma:

competência analítica, não é uma característica inata de indivíduos excepcionais, mas fruto da capacidade de produzir um conjunto de conhecimentos sobre a organização e seu funcionamento, da habilidade de identificar, coletar, integrar, sistematizar e interpretar informações sobre sua operação, seu contexto, e o domínio de referenciais teóricos e instrumentais que permitam o levantamento, o tratamento e a integração dessas informações (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2005, p. 12).

Vale ressaltar que, ainda hoje, a atuação do pedagogo nas empresas não é muito difundida, não só por ser relativamente recente, mas, e também por uma certa resistência das organizações ou, ainda, pela falta de profissionais com excelência no conhecimento na área.

A Pedagogia Empresarial [Organizacional e/ou de Treinamento] se ocupa, basicamente, com os conhecimentos, as competências, as habilidades, [as relações interpessoais] e as atitudes diagnosticadas como indispensáveis [...] à melhoria da produtividade [e a satisfação no trabalho], [...] implanta programa de qualificação/requalificação profissional, produz e difunde conhecimento, estrutura o setor de treinamento [desenvolvimento e educação], desenvolve programas de levantamento de necessidades de treinamento, desenvolve e adequa metodologias às práticas de treinamento (RIBEIRO, 2003, p. 9-10)¹.

Assim sendo, a educação no ambiente organizacional torna-se condição estratégica, ainda mais com o uso das Tecnologias do Conhecimento e da Informação (internet, redes sociais, plataformas de aprendizagem EaD etc.), para aumentar a competitividade destas empresas no mercado de trabalho, bem como na relação aprendizado-productividade. O pedagogo trabalha em sinergia com a cultura, a política e as estratégias de crescimento das organizações.

Para Branco (2011, p. 13) “As empresas que buscam um bom posicionamento no cenário atual devem enxergar na aprendizagem organizacional uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes”.

Para compreender melhor a atuação do pedagogo empresarial ou organizacional, precisa-se falar, também, de Educação corporativa, aprendizagem ou mesmo da Pedagogia empresarial/Organizacional, deve-se, pois, iniciar uma breve reflexão sobre a relação homem-trabalho; o indivíduo e seu meio de subsistência. Ao entendermos essa relação estaremos aptos a avançar e discorrer sobre o tema ora proposto nesse artigo, a começar pela relação homem-trabalho, seguindo para a Pedagogia nas empresas e a Aprendizagem Corporativa ou Educação Corporativa.

1.2 A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO

Sabe-se que a palavra trabalho teve, ao longo de sua história, o significado pejorativo de ser um fardo pesado a ser carregado, algo ligado à exploração do trabalhador.

Segundo Zanelli, Silva e Soares (2010) isso ocorria por se tratar de uma associação da atividade laboral à alienação política e econômica e ao *status* inferior que o trabalho ocupava na sociedade, com exploração da mão de obra, falta de segurança (não havia direitos assegurados nem preparo profissional adequado), além da falta de estudo e formação dos trabalhadores, à época

¹ Grifos nosso.

pouco escolarizados, numa sociedade de base agrícola, posteriormente, industrializada, mas com baixa ou nenhuma qualificação profissional, tampouco qualidade de vida. É só depois, no início do século XX que começa, incipientemente, a qualificação instrumental e técnica do trabalhador.

No entanto, a visão de trabalho, a partir do século XX, nos diz que ele “pode ser compreendido como todo esforço do ser humano, físico ou psíquico, ao intervir em seu ambiente com a finalidade de transformar, incluindo atividades de lazer e de outra natureza não remunerada” (Idem, 2010, p. 21.)

Ora, é por meio do trabalho que mediamos nossa ação com o ambiente e a sociedade, e essa ação tanto pode ser remunerada como não. A relação homem-trabalho é fundamental, posto que somos seres sociais por natureza.

O trabalho “consiste de um esforço planejado, [...] dirigido, de algum modo, à transformação da natureza” (ZANELLI et al., 2010, p. 21), e disso resulta a produção de bens, produtos e/ou serviços necessários à nossa sobrevivência/subsistência, além do meio pelo qual ganhamos o salário, nos relacionamos profissionalmente e construímos, também, nossa identidade.

Na modernidade e pós-modernidade o conceito de trabalho é resignificado e deixa de ser pejorativo ou símbolo de alienação. Ele é tido como uma conjunção de “três fenômenos fundamentais e estreitamente relacionados entre si: no nível econômico, o capitalismo; no nível cultural, o iluminismo; no nível político, a Constituição, a hegemonia do Estado-Nação e a democracia” (BERNAL, 2010, p. 14).

Assim, o trabalho passa a ser uma atividade de cunho produtivo, realizado por pessoas qualificadas/treinadas com finalidade de obter remuneração.

Hall (1986 apud BERNAL, 2010) considera o trabalho como um esforço humano, físico e/ou psíquico, com o propósito de prover bens e/ou serviços de valor a outrem. O trabalho passa a ser visto como uma atividade individual e criativa (final do século XX e início do século XXI), mediante qualificação/ formação técnica e acadêmica com o fim de uma compensação material.

Na perspectiva social, o trabalho é visto como um ordenador da vida humana e um núcleo definidor de sentido e socialização, assim como de autonomia do homem.

O emprego é o trabalho entendido como estrutura social, isto é, como um conjunto articulado de posições às quais se agregam determinados benefícios, [...] salário, [...] acesso à formação, à proteção e aos bens sociais (MÉDA, 1998, p. 110-111 apud BERNAL, 2010, p. 26).

Vê-se assim a evolução do conceito de trabalho na relação homem-trabalho. É inegável que houve uma melhoria significativa ao longo do percurso, incluindo-se aí a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e todos os direitos adquiridos nas últimas décadas.

Recentemente voltamos nossa atenção para o conceito de bem-estar e satisfação no trabalho. Mais que proteção, direitos e segurança no trabalho, estes conceitos nos remetem aos cuidados com a autoestima do trabalhador e seu bem-estar em seu local de trabalho. É a qualidade de vida no trabalho. Isso aumenta a produtividade, diminui o estresse, melhora as relações capital-trabalho, entre os colegas, entre o trabalhador e a família etc.

A novidade desse paradigma é o estreitamento do vínculo entre consumo e produtividade, o que, na elaboração das concepções de trabalho, representa uma ênfase em significados instrumentais (busca de salário digno, e de consumo, benefícios sociais e seguridade) (ZANELLI et al., 2014, p. 40).

A relação de satisfação e bem-estar no trabalho é a vertente mais atual na questão da relação homem-trabalho, além da constante profissionalização, (aperfeiçoamento contínuo do profissional e da pessoa como um todo).

Segundo Siqueira (2008, p. 266):

Satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho. Passa a ser compreendido como um resultado (*output*) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem estar ao lado de envolvimento com o trabalho, e comprometimento organizacional afetivo.

Esse conceito está atrelado às dimensões como a satisfação com o salário, com os chefes, promoções na carreira, carga horária trabalhada e com o trabalho desenvolvido em si (o desempenho).

Com todo o exposto percebe-se que a relação homem-trabalho está intimamente ligada à Educação em seu sentido mais amplo, formativo-instrutivo, experiencial e de desenvolvimento humano, como também na questão da melhoria da qualidade de vida dentro e fora das empresas.

1.3 A PEDAGOGIA NAS EMPRESAS

1.3.1 Breve histórico da introdução do pedagogo nas organizações

A pedagogia na empresa é algo relativamente recente e um novo campo de atuação do pedagogo no contexto brasileiro. Teve seu início marcado pela ideia da necessidade de formação/treinamento na área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos.

O mundo moderno de modo geral, e o mundo dos negócios, em particular, exigem das pessoas um constante aprendizado, para que elas obtenham cada vez mais sucesso ou, no mínimo, não se sintam marginalizadas e sem oportunidades. Estamos na era do *'Lifelong Learning'* ou da educação continuada (DeAquino, 2007, p. 03 apud Arantes, 2012, p. 93).

Serve de exemplo, de marco inicial a Lei 6.297/75, que trata da qualificação/melhoria do desempenho e formação profissional, recebendo, inclusive, incentivo do governo para esse fim.

A partir daí o pedagogo começa, ainda de maneira incipiente, a galgar espaços dentro das empresas, atuando junto ao então RH, no treinamento de pessoal e formação de mão de obra para as especificidades das organizações, sobretudo na Alfabetização e Formação básica educacional.

Para Ferreira (1985, p. 74 apud RIBEIRO, 2003, p. 08) “um dos propósitos da Pedagogia na Empresa é qualificar todo o pessoal da organização nas áreas administrativas, operacional, gerencial, elevando a qualidade da produtividade organizacionais”.

As atividades do Pedagogo Empresarial se dá em pelo menos, cinco campos a saber: atividades pedagógicas de treinamento e desenvolvimento; sociais; burocráticas; administrativas; e técnico-pedagógicas, a partir de diagnósticos organizacionais sobre clima e mudança organizacional, recrutamento e seleção de talentos, e diagnóstico da realidade institucional; em propor e coordenar atuação de profissionais em empresas ou órgãos ligados à área de Educação; coordenar serviços no campo das relações interpessoais dentro da empresa; planejar, acompanhar, controlar e avaliar o desempenho profissional dos funcionários; e, por fim, assessorar as empresas nos assuntos ligados à educação/pedagogia atuais (RIBEIRO, 2003).

Espera-se que a pedagogia empresarial trate dos processos de aprendizagem nas organizações possa contribuir para ampliar o diálogo e as relações multidisciplinares entre profissionais diversos no ambiente das organizações.

Por todo o exposto, percebe-se que o coletivo, o grupo é fator primordial quando se fala e se trata de aprendizado. Ele parte do individual, mas se concretiza no grupal/social, e, posteriormente na empresa.

Cardoso (2000, p. 98 apud BOMFIN, 2004, p. 39) apresenta em uma perspectiva atualizada, a articulação do treinamento dentro de um princípio educativo quando afirma que “a ação educacional dentro das organizações é um veículo imprescindível para o crescimento do ser humano (...) Treinamento e Desenvolvimento humano é uma atividade importante em qualquer organização”.

Viu-se, muito resumidamente, a história da Pedagogia nas organizações. Quem não se lembra dos Telecursos e da Alfabetização nos canteiros de obra, lá nos idos de 1970 e 1980? Tudo isso é a educação fazendo parte do fazer organizacional, também. E a pedagogia no campo empresarial.

Percebe-se que, ao longo desse artigo, todos os conceitos se entrelaçam e permeiam um ao outro, formando um todo interdependente.

Para Lopes, Trindade e Cadinha (2007, p. 21 apud ARANTES, 2012, p. 94):

Pedagogia é o campo do conhecimento científico, que se ocupa do estudo sistemático da educação em suas várias modalidades, e da prática educativa concreta, que se realiza em todos os aspectos que formam uma sociedade (ações educativas). O que a humanidade produz, cria, transforma, em sua atividade histórico-social, vai construindo os saberes que formam o patrimônio cultural acumulado.

Nas empresas, em virtude das recentes mudanças no mundo do trabalho, e das incertezas socioeconômicas globais, o que se é feito mesmo dando certo ainda é pouco para manter-se no mercado, ter lucratividade, competitividade e *status*. A nova realidade apresenta enormes desafios e dificuldades; é um cenário complexo, não somente para as empresas como também para seus funcionários.

1.3.2 Atuações recentes nas empresas

Pelo que se viu até o presente momento, só nas últimas três ou quatro décadas o pedagogo entra efetivamente nas organizações (ainda que algumas apresentem certa resistência e/ou desconfiança de sua atuação no âmbito empresarial/ organizacional).

A aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento e a educação corporativa, estão intimamente ligadas à interdisciplinaridade pertencente ao campo de ensino e da aprendizagem (BRANCO, 2011).

Assim, nota-se que a aprendizagem está em todos os lugares (seja ela formal ou informal), pois somos sujeitos aprendentes, e, nas empresas não seria diferente. O processo de reflexão na ação

para absorção/internalização do conhecimento exige maturidade, responsabilidade, comprometimento, foco na aprendizagem e nos aprendentes, e isso deve ser desenvolvido pelo pedagogo empresarial junto ao TD&E, nas organizações.

A Pedagogia tem um campo de conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, um conjunto de ações, processos, influências, estrutura que intervém do desenvolvimento humano dos indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. O campo educativo é bastante vasto, porque a educação ocorre no trabalho, na família, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política. Sendo a educação uma relação de influências entre pessoas, há sempre uma intervenção voltada para fins desejáveis do processo de formação, conforme opções do educador quanto à concepção de homem e sociedade, ou seja, existe sempre uma intencionalidade educativa, implicando escolhas, valores, compromissos éticos. Partimos então da ideia que Pedagogia é uma área de conhecimento que investiga a realidade educativa, no geral e no particular. Mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, ela busca a explicação de objetos e formas de intervenção metodológica e organizativa em instâncias da sociedade educativa implicadas no processo de transmissão/apropriação ativa de saberes e modos de ação (NOGUEIRA, 2005, p. 15 apud BRANCO, 2011, p. 16).

Essa reflexão resume bem esse trabalho até agora e abre uma nova frente de possibilidades na atuação do pedagogo. Visto que o pedagogo pode trabalhar em vários âmbitos na empresa, sua atuação ainda pode ser (além das supracitadas) em projetos de integração, gerenciamento de projetos sociais, analista, consultor e assessor na área de Gestão de Pessoas.

O novo contexto internacional e nacional, altamente competitivo, exige mudanças na forma de pensamento e ação das organizações. É a competitividade e o mercado demandando transformações sensíveis e efetivas às empresas.

A pedagogia empresarial explora a relação existente entre a formação e a prática profissional, tendo como base o que é desenvolvido ou praticado no seu cotidiano, a partir daí analisa a aplicação prática ou transposição didática dos referenciais teóricos, numa perspectiva reflexiva.

As empresas competitivas reconhecem a necessidade da formação geral e continuada dos profissionais como requisito para enfrentar a velocidade das intensas transformações e inovações tecnológicas, dos novos sistemas de organização do trabalho, a alteração do perfil profissional e as novas exigências de qualificação dos trabalhadores (BRANCO, 2011, p. 25).

O pedagogo tem como eixo norteador o desenvolvimento de projetos de aprendizagem organizacional capazes de intervir nos problemas das empresas, melhorar os processos, garantir a qualidade no atendimento aos clientes, promover a instalação da cultura institucional, da formação contínua dos profissionais e a difusão do conhecimento teórico em prático junto com os funcionários etc.

A tarefa do pedagogo empresarial é, entre outras, a de ser o mediador e o articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem manter-se ativas e competitivas no mercado. Dessa forma, o profissional da educação atua na área de Recursos Humanos direcionando seus conhecimentos para os funcionários da empresa com o objetivo da melhoria de resultados coletivos, desenvolve projetos educacionais, seleciona e planeja cursos de aperfeiçoamento e capacitação, representa a empresa em negociações, convenções, simpósios, realiza palestras, aporta novas tecnologias, pesquisa a utilização e a implantação de novos processos, avalia desempenho e desenvolve projetos para o treinamento dos funcionários (GRECO, 2005, p. 19 apud BRANCO, 2011, p. 27).

Cada organização é um sistema complexo humano com características próprias, com sua cultura e políticas organizacionais, e seus sistemas de valores, e o pedagogo só vem agregar mais valor a essas empresas, somando esforços e contribuindo para o crescimento e aperfeiçoamento de todos.

1.4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O TD&E

Para tratarmos de aprendizagem organizacional ver-se-á, sucintamente, os conceitos de Educação e de Aprendizagem e como eles estão diretamente relacionados.

Segundo Braga (2010, p. 12), “os contextos organizacionais são constituídos pela complexidade das relações humanas, sociais e econômicas que estão em constante movimento”.

A educação constitui em sua expressão mais ampla, a ideia de socialização, e inclui o ensino (aspecto técnico e instrumental) em seu bojo. Ela entende o sujeito como um aprendiz. Entende esse ser humano em sua integralidade. O vê com todas as suas nuances e valores, idiosincrasias e medos, motivação e curiosidade, buscando compreender esse indivíduo em sua inteireza.

Para Bomfim (2004, p. 03), “É preciso considerar o aprendizado como uma atividade coletiva, na qual o foco está em fazer pergunta e participar de um diálogo, [construindo e trocando saberes e experiências]”.

A educação é um processo de vida, na vida e para a vida do homem, esse ser de relações tão diversas quanto complexas.

O aprender se dá nesse contexto, nas trocas, na apropriação do conhecimento, nas relações/socialização. Aprender envolve a assimilação, em converter algo em substância própria, absorver.

Anastasiou (2002) postulou o termo Ensinagem, que é a ação que resulta da aprendizagem. Termo interessante e que define bem o processo de ensino-aprendizagem.

Não há o que caracterize mais a condição humana do que a capacidade de conhecer, construir compreensão sobre os meios e os processos necessários para a organização e a facilitação do ato de viver. O conhecimento, produto da atividade consciente do pensamento, estabelece a natureza social do ser humano e o condiciona a sua história e cultura (FERREIRA, 2001, p. 17).

O processo de ensinar e aprender exige participação, diálogo, trabalho integrado, vontade de conhecer algo (novo ou resignificado). O conhecimento daí produzido ou apreendido é a aprendizagem. É interação, reflexão, associação de ideias (ANASTASIOU, 2002).

Agora que vimos muito sucintamente a relação entre educação e aprendizagem, e seus respectivos significados aprofundemo-nos no tópico da questão: aprendizagem organizacional.

Deve-se buscar desenvolver uma mentalidade de aprendizagem contínua nas organizações, e estas devem promover processos de aprendizagem eficazes.

Com o aumento da competitividade no mercado, as empresas têm implementado mudanças no sentido de aprimorarem cada vez mais as pessoas, consideradas dentro de uma Sociedade do Conhecimento, como principal diferencial competitivo entre as organizações [...].

A evolução no modelo educacional, proporcionada pelas empresas e pelo mercado, passa do treinamento pontual, correspondente a um evento, para um processo contínuo, aberto e sistemático (RODRIGUEZ, 2002, p. 441-443).

O processo de aprendizagem, para nós, seres sociais, é tudo! Randolph Behncke (1995 apud Ramal, 2012, p. 20) afirma que “a partir da compreensão do aprendizado, começamos a formar base para lidar com a sociedade – e com as pessoas que a compõem”. Aprender na incerteza e com tantas mudanças é a única certeza que se tem.

Chris Argyris (1978 apud CRAINER, 2000 apud RAMAL, 2012, p. 22) destaca que, “se as organizações permitem e encorajam os indivíduos a desenvolver todo seu potencial, os resultados são mutuamente benéficos. [...] O sucesso no mercado depende cada vez mais do aprendizado”.

Segundo Harman e Hormann (1990), o conceito básico subjacente à “sociedade de aprendizagem” é que o aprender, em seu mais amplo sentido, como educação, pesquisa, investigação e desenvolvimento da autocompreensão, e a participação numa comunidade de cidadãos envolvidos com a escolha de um futuro melhor, contribui para o aperfeiçoamento e realização humanos. [...] Nessa sociedade, a motivação para o aprendizado e o trabalho criativo [inovador e de excelência] é intrínseca às pessoas (RAMAL, 2012, p. 23)².

As empresas que buscam um bom posicionamento no mercado, devem ter em mente que é na aprendizagem organizacional que está sua vantagem competitiva em relação à economia global e a seus concorrentes.

² Grifo nosso.

As profundas alterações no mundo empresarial vêm acompanhadas por uma intensa modificação nas atividades empresariais voltadas à aprendizagem.

A aprendizagem, gestão do conhecimento e universidade corporativa constituem meios gerenciais interdependentes de um mesmo constructo, [...] complementam-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional, [...] e tem o objetivo de obter vantagem competitiva [...].

A busca por competitividade impõe a organização a necessidade de contar com profissionais altamente qualificados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANCO, 2011, p. 13).

Nesse contexto é possível observar que a Aprendizagem Organizacional (AO) é eixo fundamental na construção e permanência de uma empresa no mercado atual.

A aprendizagem organizacional está relacionada com as competências gerenciais e dos demais funcionários, e ao setor de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), pertencente a área de Gestão de Pessoas. É vista como uma área estratégica atualmente.

Para Branco (2011, p. 15), “a aprendizagem organizacional promove, quando bem estruturada, a transformação estratégica da empresa e está baseada em um processo de mudança interna que visa readequar a organização ao ambiente externo”;

Segundo Silva (2001 apud RAMAL, 2012), quando uma mudança na organização é analisada, é preciso levar em consideração quatro dimensões: natureza, compatibilidade, tempo de mudança e processo. Assim, para esse autor a

- Natureza: pode ser parcial ou total, conforme a superfície de impacto; superficial ou profunda; marginal ou radical, conforme as diferenças entre os estágios sucessivos.
- Compatibilidade ou possibilidade de articulação com a estratégia atual, podendo ser compatível ou incompatível.
- Tempo de mudança: no que diz respeito ao ritmo (lento ou rápido); no que diz respeito à duração (permanente ou temporária); no que diz respeito à urgência (urgência percebida ou não percebida).
- Quanto ao processo de mudança: deliberada ou emergente.

Executar uma mudança organizacional sempre demanda estudo e esforço contínuo. Instalar uma mentalidade voltada à aprendizagem organizacional demanda tempo e investimento, e no começo pode gerar uma sensação de desconforto até que se crie essa rotina de aprendizado dentro das organizações.

Assim, define-se aprendizagem organizacional como:

Uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de experiências organizacionais e traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos para que se atinja melhores resultados com a participação efetiva das pessoas de aquisição de determinado conhecimento, desenvolvimento de habilidades e competências (BITENCOURT, 2009, p. 18).

É necessário reforçar a natureza processual e contínua da aprendizagem organizacional, contextualizando-a sempre, pois seu critério é mais no sentido prático, nas ações que podem ser melhoradas dentro e fora das organizações, valorizando seu caráter dinâmico e integrador (RUAS, 2010).

A aprendizagem organizacional constitui o processo pelo qual a mudança organizacional pode ser efetivada de maneira mais consciente e assertiva, visando benefícios mútuos (a empresa e aos funcionários).

A aprendizagem organizacional é então,

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formal e informal – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (RUAS, 2010, p. 27).

O processo de TD&E pode ser definido a partir, e também, da aprendizagem organizacional. Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 16) TD&E são “ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções”.

Espera-se do profissional de TD&E “capacidade decisória sobre por que, em que, como, quando, onde e quanto investir na formação contínua e na qualificação dos funcionários de uma organização” (Idem, Ibidem, p. 15).

Essa questão emerge com força nas empresas atualmente. Pensar nos desafios de treinar, desenvolver e educar os colaboradores e a própria organização requer conhecimento organizacional profundo, pois as mudanças ainda que não perceptíveis imediatamente ou a curto prazo, serão notadas a médio e longo prazos, e isso é, na contemporaneidade, uma crescente demanda de mercado, da economia e entre as próprias empresas.

O treinamento, desenvolvimento e a educação (TD&E) precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois do TD&E, que efetuam seu planejamento e execução, que mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos. O subsistema de avaliação de TD&E é o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema (BORGES-ANDRADE, 2002 apud ABBAD, et al., 2012, p. 20).

A competitividade empresarial associada a essa nova orientação da aprendizagem organizacional é fundamentada na análise do diagnóstico organizacional, no trabalho em equipe,

no intercâmbio de conhecimento interno, no inter-relacionamento pessoal e profissional, nas competências gerenciais e na capacidade do TD&E de direcionar esse sólido arcabouço advindo da aprendizagem, tornando a organização mais competente, eficaz e competitiva.

Segundo Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978)³:

As ações de TD&E podem ter **efeitos em longo prazo** em dois ou três níveis:

1. *Comportamento no cargo* ou utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações de TD&E.
2. *Organização* ou mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham esses participantes.
3. *Valor final* ou alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos.

Assim percebe-se a relação intrínseca e direta entre aprendizagem organizacional e o setor de TD&E. Ambos fazem parte da área de Gestão de Pessoas e, como se viu é uma medida estratégica atualmente desenvolver esse setor e atender as demandas externas e internas das organizações.

Para Ramal (2012) o “aprender constante” está diretamente afeito à *lifelong learning*, ou seja, à educação continuada. O profissional deve estar aberto a novas ideias, habilidades, novas técnicas e comportamentos. Uma pessoa está sempre aprendendo em seus mais diversos contextos.

Para uma empresa se manter competitiva no mercado, é preciso atualizar constantemente as competências dos profissionais por meio de treinamento [desenvolvimento e educação]⁴, para que eles obtenham cada vez mais sucesso e alcancem os resultados esperados (RAMAL, 2012, p. 127).

A importância da educação corporativa na sociedade da informação e do conhecimento, como se vivencia atualmente, necessita de constante contextualização, reflexão, de expressar suas experiências e valores, e estabelecer relações.

Nas últimas décadas os chamados sistemas de educação corporativa superaram o antigo “treinamento e desenvolvimento” com base no conceito de que cada pessoa é capaz de fazer a diferença no desempenho da empresa.

A partir dessa mudança de nome, o maior desafio dos gestores passa a ser a promoção de uma educação corporativa socialmente responsável, em que o desenvolvimento do trabalhador não se limite a mera instrumentalização para que uma área de negócio obtenha determinada vantagem competitiva. (CASARINI & BAUMGARTNER, 2012, p. 7)

³ Apud ABBAD, et al., 2012, p. 20-21.

⁴ Grifo nosso.

No ambiente corporativo desenvolvimento significa absorção, ampliação ou geração de informações e conhecimentos capazes de criar ou ampliar continuamente as competências exigidas no cargo, função ou atividade (CASARINI; BAUMGARTNER, 2012).

O elemento representativo da educação dentro da empresa no seu contexto mais elaborado e estruturado é a universidade/educação corporativa objetivando a evolução do conhecimento, habilidades, atitudes e competências junto com a atuação do Pedagogo Empresarial que trabalhará em sintonia com as estratégias organizacionais.

Na perspectiva de Ramal (2012, p. 202),

O ambiente empresarial que se dedica à educação dos empregados também passa por modificações. A área responsável pela promoção de treinamentos instrumentais, que atendam às exigências para a realização das tarefas, apesar de essencial à execução do trabalho não traz por si só inovação. Novas competências lhe são requeridas, e cursos à disposição no mercado podem não ser mais suficientes para capacitar os empregados para as novas necessidades de aprendizagem.

Em si tratando de educação corporativa é importante focar no papel que os educadores poderão desempenhar dentro da organização, estando inseridos em sua cultura e referenciais de negócio, e nas boas práticas educacionais, torna-se difícil para as empresas ter esse profissional disponível no mercado de trabalho já qualificados às exigências desejadas, posto que são oriundos da educação tradicional e das universidades tradicionais e não do mundo corporativo, necessitando a estes, também, investimento inicial em sua formação dentro da empresa, principalmente nesse cenário socioeconômico que estamos a passar, com a alta competitividade do mercado e entre as empresas.

Construir o perfil desse educador demanda dedicação, tempo e investimento de ambas as partes. Uma proposta para a construção desse perfil surge nos estudos de Marisa Eboli (2004, p. 35 apud Quadros; Fochesatto, 2012, p. 63):

Cheguei à conclusão de que o ser humano moderno pode ser definido como um cidadão que:

- É informado, participante, dinâmico e corajoso;
- Possui sentido de eficácia pessoal;
- É altamente independente e autônomo;
- Tem a mente relativamente aberta e flexibilidade cognitiva;
- Anseia pelo crescimento interior e se preocupa com a aprendizagem e autodesenvolvimento;
- Alimenta seus desejos e sonhos, e elabora projetos para alcança-los;
- Dispõe-se a transformar seu mundo físico, moral e social.

Esse perfil “do ideal de homem de negócios” hoje é demandado nas empresas, e o educador dever ter um perfil, no mínimo, equivalente ao que pretende formar.

As organizações precisam de pessoas capazes e capacitadas a tomarem decisões e agir em processos descentralizados, dispostas a resolver problemas, de criar e inovar, de trabalhar em equipe, e compreender sua organização como um todo, conhecendo a empresa em todos os aspectos, de unir teoria e prática de forma rápida e contínua. A educação corporativa pode alavancar e desenvolver essas competências (CASARINI & BAUMGARTNER, 2012).

Ainda para esses autores (2012, p. 15),

Funcionários selecionados e admitidos pelas organizações no país ainda têm fragilidades de formação para o nível de escolaridade próprio do cargo a que tiveram acesso. Assim, a educação corporativa tem que, muitas vezes, cumprir tarefas que não seriam inicialmente pensadas para essa fase do processo de educação. A consciência desta realidade desafiadora, embora numa linha de progresso já visível, só pode ajudar a todos os envolvidos com a educação nas organizações.

A missão de uma universidade corporativa é a de aprendizagem permanente e cumprimento das metas empresariais, além de formar e desenvolver os funcionários na gestão dos negócios, promovendo a *gestão do conhecimento organizacional* (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Segundo Meister (1999 apud Casarini; Baumgartner, 2012, p. 31),

As experiências de implantação de projetos de UC⁵ tendem a organizar-se em torno de alguns princípios e práticas entre os quais se destacam:

- promover oportunidades de aprendizagem que deem suporte para a empresa atingir seus objetivos principais de negócio;
- treinar pessoas que compõem a cadeia de valores;
- migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem [incluindo-se a EaD]⁶;
- estimular gerentes e líderes a se envolverem com a aprendizagem;
- assumir uma postura de foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Com a intensidade e velocidade das transformações socioeconômicas, tecnológicas e do conhecimento na sociedade atual, cada vez mais empresas devem inovar e diferenciar-se como pontos fortes de suas estratégias nos mais diversos setores do mercado. Investir em pessoas, no capital humano que trabalha na empresa é vital, pois elas conhecem a organização e suas demandas, as necessidades de melhorias, e isso é condição *sine qua non* para o sucesso.

⁵ Universidades Corporativas.

⁶ Grifo nosso.

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse artigo viu-se que não basta uma formação em pedagogia e/ou psicopedagogia institucional para realizar um trabalho de qualidade com adultos dentro das organizações. É preciso uma gama extensa de conhecimentos técnicos e teóricos para se ter uma formação mais plena dentro deste ambiente, atendendo às suas demandas. Uma formação em atividades de gestão de conhecimento e/ou de pessoas, formação de grupos e estratégias empresariais, conhecimento profundo sobre a empresa que se trabalha, sobre seus funcionários e sobre o mercado em que se encontra inserida. Saber analisar isso agrega mais valor ao trabalho do profissional, que deve ser, antes de tudo um multiespecialista.

Detectou-se que a inserção do pedagogo e do psicopedagogo institucional nas empresas precisa ser mais incentivada, pois podem desenvolver excelentes trabalhos, quando bem estruturados e devidamente preparados. Quanto maior e mais versátil for a formação desse especialista na área, maior será sua qualidade de trabalho.

É enorme o espectro de possibilidades de um trabalho de excelência na área corporativa, investindo-se nesse profissional, pois não lhe faltam ferramentas e recursos para seu amplo desenvolvimento e desempenho na área. O mais importante é que se desenvolva, nas empresas, um olhar mais sensível para as necessidades do setor de TD&E e para o profissional da pedagogia ou psicopedagogia empresarial.

Todo o exposto culmina nas respostas ao problema da pesquisa: Como se dá a aprendizagem organizacional nas empresas? Ou seja, como ocorre o aprendizado no campo organizacional.

Longe de esgotar o tema, apenas buscou-se aqui abrir as perspectivas para se conhecer um pouco mais como funciona a Pedagogia Empresarial/Organizacional, sua história, contextos e possibilidades de atuação.

Foi analisado os diversos contextos que envolvem a aprendizagem na educação corporativa, onde buscou-se evidenciar o papel do pedagogo nesses cenários de constantes transformações.

É inquestionável que o capital humano seja um elemento-chave na diferenciação das empresas e a principal vantagem na educação corporativa.

Com desenvolvimento das competências empresariais e humanas consideradas imprescindíveis para a viabilização de negócios nas empresas, o profissional da pedagogia e/ou da psicopedagogia empresarial se torna uma estratégia fundamental em um cenário de alta competitividade na área de Gestão de Pessoas, no setor de TD&E. E foi isso que buscou-se demonstrar.

A educação corporativa busca assim alicerce e vantagem competitiva das organizações e, também, o aprendizado das pessoas e das empresas, atendendo com isso as estratégias organizacionais e criando novas e contínuas oportunidades para funcionários e empresa frente às mudanças atuais. E o pedagogo é um dos elementos responsáveis por esse novo foco e forma de agir nas organizações junto ao TD&E, na Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

ARANTES, José. **Pedagogia Empresarial nas Organizações que aprendem**. 2. ed. Rio de Janeiro: WAK, 2012.

BERNAL, Anastasio O. **Psicologia do Trabalho em um Mundo Globalizado**: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BOMFIN, David F. **Pedagogia no Treinamento**: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BRAGA, Ayla Liberato; GIORDANI, Estela Maris. **Da Aprendizagem Educacional a Aprendizagem Organizacional**: Há um verdadeiro entendimento sobre o tema? XXXIV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro: 2010.

BRANCO, Valdec R. C. **Aprendizagem Organizacional**: da pedagogia a gestão de recursos humanos. Águas de São Pedro: Livronovo, 2011.

CASARINI, Fabiana G.; BAUMGARTNER, Marcos (Orgs.). **Educação Corporativa**: da teoria à prática. São Paulo: SENAC, 2012.

FERREIRA, Delson. **Manual de Sociologia**: dos clássicos à sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2001.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PUNTES-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de L. A. **Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

QUADROS, Maria S. P.; FOCESATTO, Sidnei A. **Educação Corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. (E-Book).

RAMAL, Andrea (Org.). **Educação Corporativa**: fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RIBEIRO, Amélia E. do A. **Pedagogia Empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão Empresarial: Organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobras, 2002.

RUAS, Roberto Lima. **Aprendizagem Organizacional e Competências: conceitos e métodos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; Cols. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

_____.; SILVA, Narbal; SOARES, Dulce H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de Trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	A APRENDIZAGEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DO OLHAR DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL
RECEBIDO	22/01/18
AVALIADO	13/02/18
ACEITO	23/02/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Emilene Sales de Moraes
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 98462-0259
RESUMO DA BIOGRAFIA	Licenciada em Pedagogia (FAMETTIG/FEBA) com curso incompleto em Psicologia (UnG), especialização em Educação Corporativa pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e Psicopedagogia Institucional pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL). É autora do livro “Manuscrito de Mim”, pela editora Giostri; e dos contos “Sede de você” e “Recomerança”, pela multifoco nos livros Antologia Ponto G – vol 2 e Conte uma canção - vol 2. Possui experiência em diversas áreas da educação como coordenação pedagógica, consultoria educacional e docência do ensino superior.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Autora do artigo.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Maria Aparecida Canale Balduino
INSTITUIÇÃO	Universidade Católica Dom Bosco - Mato Grosso do Sul
CIDADE	Campo Grande
ESTADO	Mato Grosso do Sul
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutora em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco. Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2003).
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Professora-orientadora do TCC do curso ao de Educação Corporativa (UCDB-MS).

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: emilene_moraes@yahoo.com.br
---	---

2 AMPLIAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA PELA AÇÃO POPULAR: INTEGRAÇÃO MICROPROCESSUAL À LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA

Tiago Assis Silva

Advogado, Bacharel em Direito, Especialista em Direito do Estado (UFBA), Professor universitário, Mestrando em Políticas Sociais e Cidadania (UCSAL).

E-mail: tassissilva@uol.com.br

RESUMO

O presente trabalho trata da necessidade de se fomentar a democracia participativa através de um instrumento processual que se perfaz como mecanismo de exercício da cidadania: a Ação Popular. Para tanto, utiliza-se a **metodologia fenomenológica**, através da qual se pretende descrever a realidade processual, tal como construída, normativamente e socialmente, relatando a experiência frustrante de acesso à justiça no combate à improbidade pelo cidadão. O **Objetivo Geral** é permitir que os efeitos sancionatórios da Lei de Improbidade se estendam à Ação Popular. Além do mais, tem como **objetivos específicos** o fomento à democracia participativa e ao combate à improbidade e à corrupção pela Sociedade Civil. O **problema** que atinge a referida Ação Judicial diz respeito às limitações processuais quando comparada com a Ação Civil Pública por Improbidade Administrativa, sobretudo no que tange à extensão das sanções; enquanto a Ação Popular se restringe às tutelas processuais condenatórias pecuniárias e desconstitutivas, a Lei de Improbidade Administrativa prevê uma série de sanções, tais como perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos, pagamento de multa civil e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário. De outro lado, a Lei Federal n. 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa) ao tratar da legitimidade ativa para ajuizamento da Ação, a restringe ao Ministério Público e à Pessoa Jurídica Interessada, não prevendo, portanto, o cidadão. No entanto, para garantir maior acesso à justiça pelo cidadão, suscita-se, como **hipótese**, a possibilidade de a Ação Popular gozar do mesmo tratamento processual punitivo que a Lei de Improbidade Administrativa, e que esta lei estenda a legitimidade ao cidadão, seja *de lege ferenda*, seja pela integração do sistema microprocessual.

Palavras-chave: Democracia participativa. Improbidade Administrativa. Ação Popular. Legitimidade Ativa. Integração do microsistema processual.

ABSTRACT

The present work deals with the need to promote participatory democracy through a procedural instrument that acts as a mechanism for exercising citizenship: Popular Action. In order to do so, we use the phenomenological methodology, through which we intend to describe the procedural reality, as constructed, normatively and socially, reporting the frustrating experience of access to justice in the fight against improbity by the citizen. The General Objective is to allow the sanctioning effects of the Law of Improbity to extend to the Popular Action. Moreover, its specific objectives are the promotion of participatory democracy and the fight against impropriety and corruption by Civil Society. The problem that reaches the referred Judicial Action concerns procedural limitations when compared with the Public Civil Action for Administrative Improbity, especially with regard to the extent of the sanctions; while the Popular Action is restricted to procedural safeguards pecuniary and unconstitutional, the Administrative Improbity Law provides for a series of sanctions, such as loss of assets or values unlawfully added to the equity, full compensation for damages, when there is loss of public function, suspension of political rights, payment of a civil fine and prohibition of contracting with the Public Power or receive benefits or fiscal or credit incentives, directly or indirectly, even though through a legal entity of which it is a majority partner. On the other hand, Federal Law no. 8,429 / 1992 (Law of Administrative Improbity) in dealing with the active legitimacy for the filing of the Action, restricts it to the Public Prosecutor's Office and to the Legal Entity, thus not providing for the citizen. However, in order to guarantee greater access to justice by the citizen, as a hypothesis, the possibility of the People's Action enjoy the same punitive procedural treatment as the Law of Administrative Improbity, and that this law extends the legitimacy to the citizen, *lege ferenda*, or by the integration of the microprocessing system.

Keywords: Participative democracy. Administrative dishonesty. Popular Action. Active Legitimacy. Integration of the procedural microsystem.

2.1 INTRODUÇÃO

Preliminarmente, insta frisar que modelo de democracia representativa no mundo hodierno, sobretudo nos países periféricos e de colonização ainda arraigada nos mandatários do Poder Político, está em estado de colapso. Não bastasse o dinamismo econômico e social estimulados pela tecnologia da informação, a vontade política está divorciada do interesse público¹.

Historicamente, nunca houve no Brasil um projeto de desenvolvimento duradouro; nossa história política é a narrativa de golpes e interrupções democráticas. Com o término da ditadura militar e a redemocratização com a promulgação da Constituição Federal de 1988, renovaram-se as esperanças de um novo país.

Não tardou para que a esperança cedesse espaço à frustração. O primeiro Presidente eleito pautou sua propaganda eleitoral por um discurso messiânico e falsamente moralista, o que ficou comprovado durante seu governo, em que escândalos de corrupção emergiram na imprensa².

Logo no início de seu governo anunciou a privatização das estatais, a abertura da economia nacional e a demissão de servidores públicos. Sem qualquer planejamento estratégico de governo, associado à sua postura arrogante e aos escândalos de corrupção que acometiam seu governo, Fernando Collor sofrera impeachment, assumindo Itamar Franco.

O que Collor houvera iniciado em seu governo se manteve nas décadas seguintes, sobretudo no que diz respeito à alienação dos ativos nacionais. E na atual conjuntura, o governo Temer, proveniente de um novo processo de impeachment, aliena um dos ativos mais importantes do nosso patrimônio: o pré-sal.

Além de vender o patrimônio brasileiro, os governos após o regime democrático não ousaram em institucionalizar o planejamento estratégico para atingir os objetivos traçados na Constituição Federal. A despeito da tentativa de Fernando Henrique Cardoso, com tímidos programas sociais, e de Lula, com programas mais robustos, a desigualdade social e a desestruturação urbana das grandes cidades brasileiras perduram³.

¹ Bobbio (BOBBIO, 2004, p. 139) aponta que o parlamento, que seria a casa de representação do povo, “não é mais o centro do poder real, mas apenas, frequentemente, uma câmara de ressonância de decisões tomadas em outro lugar”.

² José Murilo de Carvalho (2002, p. 204) aponta que “as eleições diretas, aguardadas como salvação nacional, resultaram na escolha de um presidente despreparado, autoritário, messiânico e sem apoio político no Congresso.

³ O IPEA aponta que o problema se deve ao fato de que “ao longo da história do planejamento das cidades no Brasil, um fato marcante foi sua incapacidade em ofertar terra para a construção de moradia adequada para a população de baixa renda” (CARDOSO JR, 2015, p. 390).

Além de faltar a institucionalização de uma cultura organizacional por parte do governo e em prol do planejamento de políticas públicas, os fatos relacionados à corrupção e à improbidade administrativa são rotineiros nas estruturas do Poder Político, em todas as esferas federativas.

Tais situações fazem da democracia representativa um simulacro. Diariamente os direitos fundamentais são violados e as pessoas em estado de vulnerabilidade continuam clamando por justiça social enquanto que uma minoria se apropria da coisa pública para se enriquecer ilicitamente⁴.

Em sendo assim, o cidadão passa a ter papel de fundamental importância: o de assumir, de fato e de direito, a titularidade da *res publica*, e participar ativamente da política, utilizando, se necessário for, instrumentos judiciais à sua disposição pelo nosso Ordenamento Jurídico. E o Judiciário, nesse contexto, deve ter uma postura mais ativa, o que não expressa sinonímia com a ditadura do Poder Judiciário.

Ampliação do acesso à justiça pela ação popular a partir da integração microprocessual à lei de improbidade administrativa é um tema que parte do problema relativo à necessidade do enfrentamento às práticas de improbidade que carcomem o erário. Assim, objetiva-se permitir que os efeitos sancionatórios da Lei de Improbidade se estendam à Ação Popular, principal instrumento processual colocado à disposição do cidadão.

Além do mais, há que se fomentar a democracia participativa (a partir desse instrumento, desta Ação Judicial) e o combate à improbidade e à corrupção pela Sociedade Civil. Ora, se a finalidade precípua de um governo é construir uma democracia sólida, essa situação perpassa pela participação popular, o que justifica o uso da Ação Popular como “arma” na defesa dos interesses públicos, o que demanda a sua remodelagem normativa, ideológica e política, como se verá adiante.

Como consequência, divide-se o presente artigo sob os seguintes tópicos: 1) Democracia participativa e virada hermenêutica do judiciário; 2) Metodologia fenomenológica de compreensão e interpretação do tema 3) Aspectos basilares da ação popular, devido processo legal e tutela jurisdicional efetiva do direito; 4) Legitimidade ativa, integração do microssistema processual e movimento neoconstitucionalista; 5) Resultado e novas perspectivas; findando-se com a conclusão.

⁴ Isso decorre do modelo neoliberal de governo implantado no país, sendo que Lênio Streck destaca que “a globalização neoliberal-pós-moderna coloca-se justamente como o contraponto das políticas do *Welfare State*” (STRECK, Lênio Luiz. **Hermenêutica jurídica e(m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do Direito**. 5ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2004. p. 23).

2.2 DEMOCRACIA PARTICIPATIVA E VIRADA HERMENÊUTICA DO JUDICIÁRIO

Ao se falar em Democracia, costumeiramente se fala que o modelo de democracia direta faz parte de um passado distante e que a única democracia possível e sustentável seria a de natureza representativa. Ocorre que, esta tem apresentado as fraturas do próprio regime democrático.

A formação da vontade popular tem sido extinta no momento do voto, pois, após o pleito eleitoral, a vontade parlamentar é formada por outras instâncias de decisão do poder. E mesmo quando, periodicamente, há eleições, a vontade do eleitor costuma estar viciada por agressivas publicidades que comercializam candidatos e não propõem debates em torno de programas de governo.

Como consequência, nasce e se instala a crise da democracia representativa. Acontece o que Bobbio (2004. p. 139) denomina de “apatia política, o fenômeno, tantas vezes observado e lamentado, da despolitização das massas nos Estados dominados pelos grandes aparelhos partidários”.

Os governos costumam ser financiados por investidores externos que por finalidade precípua a garantia de altíssima lucratividade de seus negócios. No capitalismo atual, em detrimento da economia real da produção de bens e de serviços, prevalece o rentismo, ou seja, o financiamento da Dívida Pública, sem geração de emprego e renda, para o auferimento de lucro com o pagamento dos juros da Dívida.

Essa subserviência dos governos brasileiros ao capital estrangeiro, sobretudo o de cunho financista prejudica a saúde financeira dos cofres públicos e suprime políticas públicas. Nesse sentido é o que aponta estudo do IPEA:

De 1992 a 1997, a fatia da renda conquistada pelos detentores de riqueza (material e financeira) cresce 4,8 pontos percentuais (mais de um ponto percentual ao ano), conhecendo ligeira queda até 2000. Todavia, a redução é compensada pela transferência de riqueza financeira possibilitada pelo endividamento público que remunera seus credores com altas taxas de juros, mediante o crescimento da própria dívida, o aumento da arrecadação tributária, a compressão das despesas orçamentárias, com a produção de elevados *superavit* primários. Entre 1992 e 2000, a participação dos impostos líquidos de subsídios sobe de 12,2% para 16,5% da renda nacional, sem que isto tenha redundado em significativa ampliação e melhoria de qualidade dos bens e serviços públicos (CARDOSO JR, 2015, p. 136).

Assim, há uma conjuntura extremamente prejudicial ao país que descende de uma prática colonial, que nos tempos atuais é evidenciada por infrações penais e atos de improbidade que nascem antes mesmo da eleição; ainda durante as pré-campanhas, se

estendendo durante o pleito eleitoral com “caixa dois”, viciando e corrompendo os governos antes mesmo de nascerem.

Como consequência, os cofres públicos ficam comprometidos e o orçamento público vinculado aos compromissos de campanha e pessoais, mesmo que para tanto os ativos patrimoniais nacionais sejam alienados sem critérios transparentes e em confronto ao interesse público.

Mais do que nunca, o cidadão precisa se rebelar contra esse estado inconstitucional de coisas e agir. E uma das ferramentas que está à disposição do cidadão brasileiro é a Ação Popular, através da qual é possível desconstituir atos administrativos eivados de vício de nulidade e pleitear o ressarcimento aos cofres públicos.

No entanto, ainda é muito pouco diante da ofensiva praticada contra as políticas sociais e em detrimento das finanças públicas, majoritariamente consumida pelo pagamento dos juros da Dívida e a sua amortização. Por isso que se admite a integração da lei de Ação Popular, a Lei Federal n. 4.717/1965, à Lei de Improbidade Administrativa, Lei Federal n. 8.429/1992, de modo que se possa estender os efeitos sancionatórios desta lei àquela.

O primeiro obstáculo que se levanta é com relação a uma possível reação contrária do Judiciário a essa hipótese de integração. A Corte Superior⁵, por exemplo, já teve a oportunidade de se manifestar afirmando que “o autor da Ação Popular carece de legitimidade ativa para pleitear a condenação de qualquer pessoa por ato de improbidade administrativa: essa legitimidade pertence somente ao Ministério Público e à pessoa jurídica interessada”.

Doutrina bastante difundida na seara pública segue esse entendimento. Ronny Charles e André Jackson (2017. p. 589) comungam do pensamento de que “não é possível a aplicação subsidiária das normas previstas no art. 5º, § 3º, da Lei n. 7.347/1985 e no art. 9º da Lei n. 4.717/65 para ampliar os legitimados ativos da ação de improbidade administrativa”.

No entanto, como assistir passivamente sucessivos governos negligenciarem a coisa pública e ainda fomentarem as práticas patrimonialistas em suas administrações? Embora a Ação Popular seja um instrumento, carece da mesma efetividade normativa que as previsões sancionatórias da Lei de Improbidade.

Testemunhamos a omissão do Legislativo em fiscalizar e combater a improbidade e a ineficiência do Executivo; talvez, em razão de jogar com as mesmas regras e estar alinhado e dormindo sob o mesmo teto. E o Judiciário? sofre do mesmo mal? Como salienta Bonavides (2003, p. 28), “as políticas de governo, ofensivas do direito popular e da soberania do país, se

⁵ REsp n. 1.071.138/MG, Rel. Min. Napoleão Nunes Maia Filho, 1ª Turma, DJe 19.12.2013.

não forem tolhidas pela judicial de controle [...] legitimam o direito de resistência, bem como a desobediência civil, por derradeiras instâncias de defesa do povo agredido”.

Data vênia, o posicionamento doutrinário e jurisprudencial acima citados compõem um sentido comum teórico dos juristas nas quatro dimensões ou funções narradas por Lênio Streck:

a função *normativa*, por intermédio da qual os juristas atribuem significação aos textos legais, estabelecem critérios redefinitórios e disciplinam a ação institucional dos próprios juristas. A segunda função é *ideológica*, uma vez que o *sentido comum teórico* cumpre importante tarefa de socialização, homogeneizando valores sociais e jurídicos, de silenciamento do papel social e histórico do Direito, de projeção e de legitimação axiológica, ao apresentar como ética e socialmente necessários os deveres jurídicos. Num terceiro momento, o *sentido comum teórico* cumpre uma função *retórica*, que complementa a função ideológica, pois sua missão é efetivá-la. Neste caso, o sentido comum teórico opera como condição retórica de sentido, proporcionando um complexo de argumentos (lugares ideológicos-teóricos para o raciocínio jurídico). Por último, o *sentido comum teórico* cumpre uma função *política*, como derivativa das demais. Essa função se expressa pela tendência do saber acumulado em reassegurar as relações de poder (STRECK, 2004, p. 70).

Como consequência, o que se defende é uma releitura da Lei Federal n. 4.717/1965 e da Lei Federal n. 8.429/1992, quanto à legitimidade ativa e integração normativa entre as leis, a fim de superar os obstáculos e redefinir as funções do Direito em contraste às funções do sentido comum teórico.

2.3 METODOLOGIA FENOMENOLÓGICA DE COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DO TEMA

Somente a experiência é capaz de nos levar ao encontro consigo mesmo e com os nossos pares. Segundo Husserl (2001, p. 108), “na atitude natural, encontro-me no seio do mundo, ‘eu e os outros’, dos quais me distingo e aos quais me oponho. Se faço abstração dos outros, no sentido habitual do termo, *permaneço ‘só’*”.

Como consequência, a construção do que somos é fruto de nossa experiência, de modo que não há condição de interagir e interpretar se não através dela. No instante em que se tenta abstrair do mundo no qual se está inserido, o sujeito se isola num campo em que não se permite conviver e compartilhar.

Assim, primeiramente, é necessário compreender a realidade na qual se está inserida, sobretudo a realidade jurisprudencial constituída pelos Tribunais e pela doutrina. É

imprescindível verificar as razões históricas, portanto, experimentais, que conduziram o judiciário a adotar determinadas posições interpretativas.

Por isso que se aborda o processo civil, tal como fora constituído na modernidade a partir da experiência liberal vivida no surgimento do Estado, sobretudo por via da separação dos poderes e a protagonização do legislativo.

De igual modo, faz-se mister compreender as transformações sociais, econômicas e históricas que nos permitem afirmar que os valores da contemporaneidade são distintos de outrora e demanda uma nova perspectiva e uma nova postura jurisdicional. O processo civil dava respostas às violações aos direitos individuais; na atualidade, precisa dar respostas às violações dos direitos difusos.

Do contrário, corre-se o risco, tal como na atualidade, de mal se compreender o processo civil e torna-lo, assim como quem o interpreta, uma mônada isolada da tessitura social. Ou seja, a manutenção do *status quo* vai manter o judiciário distante e desconexo do mundo real, sem possibilidade sofrer influências externas, entrincheirado em velhas teorias e velhas práticas.

2.4 ASPECTOS BASILARES DA AÇÃO POPULAR, DEVIDO PROCESSO LEGAL E TUTELA JURISDICIONAL EFETIVA DO DIREITO

Ante a cumulação histórica dos direitos fundamentais, como forma de que os mesmos pudessem ser efetivados, foram criadas as garantias processuais de tais direitos. Dentre os instrumentos previstos na Constituição Federal de proteção aos direitos fundamentais está a Ação Popular.

A Ação Popular é uma ação constitucional, vez que tem previsão na Carta Magna, mas que, sob o prisma processual se trata de ação civil em decorrência da natureza dos pedidos nela passíveis. Os objetos de proteção desta ação estão esculpidos no art. 5º, LXXIII, da Constituição, que dispõe:

Art. 5º.

[...]

LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao **patrimônio público** ou de entidade de que o Estado participe, **à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural**, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência (grifo do autor).

O legitimado ativo é qualquer cidadão no pleno gozo de seus direitos políticos ativos, mesmo que menor de 18 anos, porém, maior de 16, sem que necessite de assistência. Com efeito, não possuem legitimidade ativa os conscritos, estrangeiros (salvo português equiparado munido de capacidade eleitoral ativa), pessoas que perderam ou tiveram seus direitos políticos suspensos, pessoa jurídica, dentre outros.

Quanto à competência, qualquer autoridade, independentemente de prerrogativa de função, será julgada em primeira instância, federal ou estadual, conforme o Art. 5º da Lei Federal n. 4.717/1965, *in verbis*:

Art. 5º Conforme a origem do ato impugnado, é competente para conhecer da ação, processá-la e julgá-la o juiz que, de acordo com a organização judiciária de cada Estado, o for para as causas que interessem à União, ao Distrito Federal, ao Estado ou ao Município.

Verifica-se o grau de similitude entre a Lei de Improbidade e a Lei de Ação Popular, inclusive, no tocante à competência jurisdicional. Pelo aspecto positivo, normativo, não haveria razão para a não integração; não haveria razão para a manutenção do *status quo*.

A integração normativa descende do aspecto material do devido processo legal que encontra fundamento no Art. 5º, LIV, da Constituição Federal ao dispor: “**Art. 5º.** [...] **LIV** - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal”.

O referido preceito constitucional é analisado sob dois pontos de vista: formal e substancial.

Formalmente, o devido processo legal fixa a necessidade do cumprimento das normas processuais a fim de o Judiciário dar uma resposta ao cidadão, seja julgando o mérito, seja extinguindo o feito sem análise de mérito. De outro lado, quando se trata do devido processo legal substancial, o princípio da efetiva tutela judicial e do amplo acesso à justiça ditam novas interpretações, numa perspectiva de superação de um processo conservador, originariamente criado para a resolução de conflitos privados e *inter partes*.

Quando o litígio se refere ou versa sobre direitos metaindividuais, não se pode aplicar métodos que não garantam a tutela jurisdicional adequada. Por isso que Neves (2016, p. 114) salienta que o devido processo legal substancial “diz respeito ao campo da elaboração e interpretação das normas jurídicas, evitando-se a atividade legislativa abusiva e irrazoável e ditando uma interpretação razoável quando da aplicação concreta das normas jurídicas”.

É preciso compreender as razões pela qual se firmou o entendimento de que o cidadão não teria legitimidade ativa para ajuizamento da Ação Civil Pública de Improbidade e de que a Ação Popular não poderia ser integrada à de Improbidade Administrativa.

A tentativa a todo custo de tornar o julgador um mero executor da lei nos seus aspectos sintáticos tem origem no período pós revolucionário da França. Como o judiciário mantinha uma relação de subordinação perante a monarquia, pesava uma forte desconfiança sobre os magistrados.

Com efeito, a função atribuída ao magistrado seria de apenas sentenciar conforme o texto normativo. O ideólogo da modernidade sobre a tripartição das funções de Poder, Montesquieu, concluiu que, primeiro, se o juiz tivesse o poder de substituir o legislador se tornaria um poder opressor, e segundo, que ao apenas ratificar o entendimento legislativo, o poder do judiciário seria nulo.

A ideia originária de conter o judiciário a fim de evitar abusos em razão de sua íntima relação com o antigo regime era plausível e sustentável, à época. No entanto, essa perspectiva logo se amoldou aos interesses do liberalismo clássico que ascendeu aos governos modernos europeus.

O magistrado sendo a boca da lei e a lei regulamentando a proteção à propriedade privada e a segurança dos negócios empresariais de uma classe econômica, a própria lei se tornou insuficiente para proteger os interesses do cidadão, de um modo geral. O processo estava construído para garantir os direitos privados e não para tutelar os direitos difusos e coletivos. Tratava-se de um devido processo legal formal.

Dessa forma, é indispensável que se compreenda os movimentos políticos e históricos que são subjacentes ao processo civil. Com as mudanças operadas na sociedade desde a implantação de um modelo liberal clássico do processo, tanto as normas processuais quanto a mentalidade do judiciário devem ser modificadas.

No entanto, como destaca Marinoni (2004, p. 99), “é assombroso como os operadores do direito, na maioria das vezes por desconhecimento das razões da lei, acabam realizando interpretações que privilegiam os conceitos doutrinários em detrimento das transformações que se operam na sociedade e no Estado”.

Dessa maneira que, determinados bens jurídicos de fundamental relevância à sociedade e a determinados grupos coletivos demandam proteção processual que o modelo clássico não tem condições de garantir. Exemplo de tais bens temos a citar o patrimônio público, que no Brasil tem proteção processual normativa, em espécie, pela Lei Federal n. 4.717/1965 e pela Lei Federal n. 8.429/1992.

O problema é que a doutrina e a jurisprudência, ao invés de integrar ambas as fontes normativas em face de uma realidade que é comum, terminam por fazer uso de uma interpretação antiquada e típica de um modelo processual já ultrapassado que obstaculizam o amplo acesso pelo cidadão à justiça. E Marinoni é cirúrgico, nesse aspecto:

Perceba-se, porém, que a reestruturação dos conceitos de legitimidade para a causa e de coisa julgada material não possui relação apenas com a necessidade de proteção dos direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos, mas também com a necessidade participação dos cidadãos na reivindicação desses direitos. Não basta pensar em direito de defesa, direito de proteção ou mesmo de estabelecer direitos sociais. É também necessário conferir aos cidadãos a possibilidade de participação na vida social – por meio de canais legítimos – para que os direitos sejam realmente respeitados pelo Poder Público e pelos particulares (MARINONI, 2004, p. 101).

Os direitos devem ser devidamente tutelados, e para isso, existem diversas instâncias de controle e proteção. A própria norma de direito material é a manifestação de que determinado direito fora positivado e que os destinatários dela devem respeitá-la.

Nesse sentido, a Administração Pública e seus agentes públicos devem proteger os direitos difusos e coletivos e que subordinam a atuação dos gestores. Quando estes se mostram arredo, as instâncias de controle devem ser acionadas para manutenção da Ordem Jurídica.

Uma das formas através da qual se monitora e se aciona os agentes públicos ante eventual descumprimento da lei ou diante de uma lesão já constituída, é a Ação Popular. Ocorre que, tal como está legislada, na atualidade, seu texto já não comporta uma tutela jurisdicional tão efetiva quanto demandada pela relevância do direito difuso que é seu objeto de proteção.

Dessa forma, ou se realiza a alteração do texto normativo para ampliar as espécies de tutelas condenatórias e as respectivas sanções, ou, simplesmente, se supera a interpretação tradicional e passa a se admitir a integração processual com a Lei de Improbidade Administrativa. Afinal, segundo Marinoni (2004, p. 147), “como o direito à efetividade da tutela jurisdicional deve atender ao direito material, é natural concluir que o direito à efetividade engloba o direito à pré-ordenação de técnicas processuais capazes de dar respostas adequadas às necessidades que dele decorrem”.

Seria ingenuidade acreditar que seria prioridade do Congresso Nacional a alteração do texto da Lei Federal n. 4.717/1965 para ampliar as sanções previstas, equiparando-a à Lei de Improbidade Administrativa, ou que estaria na pauta do Legislativo a ampliação da legitimidade ativa da Lei Federal n. 8.429/1992, para englobar o cidadão. Diante da postura

auto conservativa que é típica de nossa classe política, é inimaginável pensar em tais mudanças legislativas, sobretudo num momento de expansão da investigação policial e da atuação mais manifesta do *parquet*.

A manutenção do *status quo* desprestigia a Ação Popular, que, como salienta o professor Cunha JR (2008, p. 460), “constitui forma de manifestação direta da soberania popular, em face da qual o próprio povo toma a iniciativa de defender, preventivamente ou corretivamente, a coisa pública, considerada um direito fundamental da coletividade (*uti universi*)”.

2.5 LEGITIMIDADE ATIVA, INTEGRAÇÃO DO MICROSSISTEMA PROCESSUAL E MOVIMENTO NEOCONSTITUCIONALISTA

A legitimidade ativa é uma das condições da Ação e se perfaz como a pertinência subjetiva processual àqueles que titularizam uma relação jurídica de direito material. Desse modo, para postular em juízo a defesa de interesse próprio, a parte precisa provar sua legitimidade.

De outro lado, em caráter excepcional e desde que haja autorização legal expressa, a parte poderá ir a juízo, em nome próprio, pleitear direito de outrem, o que materializa a hipótese de substituição processual, tal como previsto no Art. 18, Parágrafo Único, do Código de Processo Civil, *in verbis*:

Art. 18. Ninguém poderá pleitear direito alheio em nome próprio, salvo quando autorizado pelo ordenamento jurídico.

Parágrafo único. Havendo substituição processual, o substituído poderá intervir como assistente litisconsorcial.

Em sendo assim, estamos diante de duas situações de legitimidade ativa, a primeira, de cunho ordinário, e a segunda, de cunho extraordinário.

A legitimidade ativa ordinária reflete a postulação em juízo da parte que tem pertinência subjetiva com a relação de direito material posta em questão. Quanto à Legitimidade Ativa Extraordinária, o substituto processual ingressa com Ação Judicial autorizado por lei em defesa dos direitos de terceiros.

Tanto na Ação Popular quanto na Ação Civil Pública de Improbidade Administrativa se está diante de uma Legitimidade Ativa Extraordinária. No primeiro caso, o cidadão

ingressa em juízo para defender um interesse difuso, qual seja: um patrimônio público tal como previsto no Art. 5º, LXXIII, da Constituição Federal:

Art. 5º.

[...]

LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao **patrimônio público** ou de entidade de que o Estado participe, **à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural**, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência (grifo do autor).

Verifica-se que o texto normativo faculta ao popular ajuizar a Ação Popular para defender um interesse difuso cuja titularidade pertence a sujeitos indeterminados.

Por sua vez, a Lei de Improbidade Administrativa faculta o Ministério Público e a Pessoa Jurídica Interessada ao ajuizamento da Ação Civil Pública, nada dispondo acerca do cidadão, nos termos do Art. 17, *in verbis*:

Art. 17. A ação principal, que terá o rito ordinário, será proposta pelo Ministério Público ou pela pessoa jurídica interessada, dentro de trinta dias da efetivação da medida cautelar.

Uma primeira observação deve ser feita: a despeito de o texto normativo atribuir legitimidade ao Ministério Público ou à Pessoa Jurídica Interessada, não veda, expressamente, que o cidadão possa fazer uso do instrumento. Nesse momento, a função normativa do sentido comum teórico entre em crise, pois, sem vedação expressa, é a tradição interpretativa sobre o dispositivo que obsta o cidadão de fazer uso da Ação de Improbidade Administrativa.

Como consequência, essa interpretação é reveladora dos valores que são subjacentes à ideologia que permeia as instâncias doutrinárias e decisórias do judiciário. Afinal, por qual motivo o cidadão estaria privado do ajuizamento da Ação Civil Pública de Improbidade Administrativa quando é o maior interessado na proteção de bens difusos dos quais é titular?

De outro lado, a Lei Federal n. 4.717/1965, a Lei de Ação Popular, é um tanto quanto restritiva se comparada à Lei de Improbidade Administrativa, a Lei Federal n. 8.429/1992; talvez em razão do momento em que fora elaborada. São três décadas que distanciam uma e outra.

Os Arts. 11 e 12 da Lei de Ação Popular têm uma previsão punitiva menor quando comparada às previsões da Lei de Improbidade, quais sejam:

Art. 11. A sentença que, julgando procedente a ação popular, decretar a invalidade do ato impugnado, condenará ao pagamento de perdas e danos os responsáveis pela sua prática e os beneficiários dele, ressalvada a ação regressiva contra os funcionários causadores de dano, quando incorrerem em culpa.

Art. 12. A sentença incluirá sempre, na condenação dos réus, o pagamento, ao autor, das custas e demais despesas, judiciais e extrajudiciais, diretamente relacionadas com a ação e comprovadas, bem como o dos honorários de advogado.

Ora, se o fundamento de substituição processual está presente em ambas as Ações e os bens jurídicos protegidos são similares (bens jurídicos difusos, especialmente a proteção ao erário e aos princípios caros à Administração Pública, tal como a moralidade administrativa), por qual razão não se admitir a legitimidade ativa de o cidadão ajuizar Ação Civil Pública de Improbidade ou de se estender os efeitos punitivos da Lei de Improbidade à Lei da Ação Popular numa integração do microsistema processual de proteção de bens públicos?

De forma concisa e pontual, Azevedo (2012) faz uma contextualização histórica, afirmando que:

No Brasil, a legislação foi progressivamente escrevendo a história da tutela coletiva, iniciando-se com a Lei de Ação Popular (Lei n. 4.717/65), depois se ampliando com a aprovação da Lei de Ação Civil Pública (Lei n. 7.347), em 1985. Desabrochou, enfim, com a Constituição Federal de 1988, seguida do Código de Defesa do Consumidor em 1990 (Lei n. 8.072). Por conseguinte, vieram os códigos setorializados e os estatutos, bem como as legislações especiais, as quais passaram a complementar e integrar o sistema utilizado para a proteção dos interesses difusos, coletivos *stricto sensu* e individuais homogêneos (AZEVEDO, 2012).

Em outras palavras, tal como há uma cumulação histórica dos direitos fundamentais, dentre os quais os direitos difusos, há uma cumulação histórica dos instrumentos e garantias processuais de tais direitos, de modo que a análise não pode ser feita de forma isolada e estanque.

Aliás, essa tara pelo isolacionismo e simplificação é típica de uma cultura institucionalizada de fuga da complexidade e da responsabilidade de resolver conflitos prolixos. Trata-se de um pensamento antiacadêmico e contrário às técnicas processuais resolutivas. De forma muito apropriada, Morin (1996, p. 275) salienta o seguinte:

Na escola aprendemos a pensar separado, separamos um objeto do seu ambiente; isolamos um objeto em relação ao observador. Nosso pensamento é disjuntivo e, além disso, redutor: buscamos a explicação de um todo através da constituição de suas partes. Queremos eliminar a complexidade (...). No fundo, gostaríamos de evitar a complexidade, gostaríamos de ter ideias simples, leis simples, fórmulas simples, para compreender o que ocorre ao nosso redor. Mas como essa fórmula simples e essas leis simples são cada vez mais insuficientes, estamos confrontados com o desafio da complexidade e da imprecisão.

Como consequência, há a possibilidade de se afirmar que a postura doutrinária e jurisprudencial tem sido de negar o enfrentamento do problema. Problema este que vem corroendo o país e ceifando a esperança de milhares de brasileiros vivos e que ainda não nasceram.

Não se trata de fomentar o ativismo judicial; apenas de exigir do judiciário o fiel cumprimento de seu dever compreendido o mundo complexo que gravita em torno dele e que demanda dele respostas capazes corrigir, ao menos, parcela de atos detrimientosos dos direitos difusos. Trata-se de cultivar novos valores, preceitos positivados na Constituição e criar uma nova interpretação sobre as normas esparsas acerca do sistema processual de proteção aos bens jurídicos de natureza difusa.

Eis a razão pela qual Azevedo (2012) arremata:

Nessa esteira, a possibilidade de integração e utilização conjunta de diversos diplomas legais (códigos e legislações especiais), destinados a tutelar interesses comuns, contribuiu, com maior efetividade, à proteção de direitos sociais pulverizados, os quais, em razão do vazio conceitual e legislativo existente até então, permaneciam à deriva de tutela, quase que em um “limbo jurídico”.

Na atualidade, se ergueu e se solidificou a teoria do diálogo das fontes como uma condição justificadora da integração das diversas fontes normativas e capazes de oferecer o subsídio para que a tutela jurisdicional seja a mais efetiva possível, materializando o amplo acesso à Justiça, não apenas do ponto de vista formal, mas, sobretudo, do ponto de vista material.

É precisa sair do simplismo intelectual! A pretensa completude de um diploma normativo defendido outrora, principalmente pelos adeptos da corrente positivista do Direito, fora um grande mito, incompatível com a realidade e que precisa ser urgentemente superado. E se não há completude alguma, é que sucessivas leis foram sendo produzidas, em particular, para tratar da proteção processual de bens jurídicos que lhes sejam comuns.

Assim, como pontuado acima, diversas leis foram sendo produzidas historicamente e todas elas tratando de direitos metaindividuais. Desde a Lei Federal n. 4.717/1965 até leis esparsas e mais recentes, a exemplo da própria Lei Federal n. 8.429/1992, que trata dos atos de improbidade administrativa (atos de violação a bem jurídico difuso) e das respectivas sanções.

Pela teoria que se consolida, é perfeitamente aplicável ambas as leis; seja para permitir que o cidadão ajuíze Ação Civil Pública de Improbidade Administrativa, seja para que, sem a

necessidade de ajuizamento daquela Ação, o julgamento de procedência da Ação Popular possa versar sobre as sanções previstas na Lei de Improbidade Administrativa.

Com isso, aumenta-se o espectro de combate ao enriquecimento ilícito praticado por agentes públicos, assim como o enfrentamento de atos lesivos ao patrimônio público e beneficiadores de particulares. Do contrário, a efetiva tutela jurisdicional que se demanda da Ação Popular jamais irá se materializar.

Esse pensamento é subjacente à nova hermenêutica, incorporado pelo movimento neoconstitucionalista, que visa a superação do Estado Legislativo de Direito para a implementação ou materialização do Estado Constitucional de Direito. A lei, sem que se desconsidere a sua importância, cede espaço à Constituição Federal, tornando-se apenas um sistema periférico do Direito.

Os preceitos constitucionais e os seus princípios esculpido passam a ser o núcleo normativo e orientador da interpretação do Direito por todos os seus aplicadores, desde administradores públicos ao Poder Judiciário. A Constituição é o farol do Direito, como arremata Cunha JR (2008, p. 10), “em face da Constituição como verdadeira norma jurídica, com força vinculante e obrigatória, dotada de supremacia e intensa carga valorativa”.

E dentre os preceitos constitucionais que se avocam para fazer da Ação Popular um efetivo instrumento de proteção aos direitos difusos estão o Art. 5º, XXXV e LXXXIII, *in verbis*:

Art. 5º.

[...]

XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;

[...]

LXXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência.

Como consequência, não estará se tutelando, efetivamente e plenamente, os direitos difusos do inciso LXXXIII, e, portanto, não se estará garantindo a carecida apreciação Judicial a lesão ou ameaça de lesão a direito, como determina o inciso XXXV, sem que haja a devida integração normativa entre a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei de Ação Popular.

2.6 RESULTADO E NOVAS PERSPECTIVAS

A partir da análise das razões que mantém o judiciário de olhos vedados à necessidade de inovar, é possível afirmar que esse Poder está submerso num axioma liberalista do Direito, ou seja, interpreta-se a lei a partir de uma semântica individualista, como se o interesse processual fosse exclusivo daqueles que estão previstos na Lei de Improbidade, quais sejam: Ministério Público e Pessoa Jurídica Interessada.

Por tal concepção, o cidadão, o verdadeiro titular do direito material, substituído, tanto pelo parquet, quanto pela Pessoa Jurídica interessada, não tem legitimidade, segundo os Tribunais, porque não há expressa previsão legal. É inimaginável que o titular do direito material não possa exercer o Direito de Ação na esfera de improbidade, mesmo quando o microsistema processual, quando visto de forma funcional e integrada, lhe confere legitimidade, por exemplo, para defender os bens difusos previstos na Constituição e Lei da Ação Popular.

Não se rompeu essa barreira, o que implicaria a integração das diversas leis que tutelam os bens jurídicos difusos, e isto permitiria uma ressignificação do processo civil e das condições da Ação, que são justamente o interesse processual de agir e a legitimidade ativa. Feita a ressignificação, e abrindo-se um precedente, a socialização do entendimento iria criar as condições de se firmar uma nova jurisprudência.

Como consequência, ter-se-ia um complexo de argumentos, entrelaçados, obstando, inclusive, o posicionismo retórico do campo político, pois a função política também estaria ressignificada. Afinal, o serviço jurisdicional é uma função política, porém, sustentada em argumentos constitucionais (acesso à justiça) e por eles se legitimam.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O direito de acesso à justiça é um direito fundamental do cidadão, seja no que tange ao direito de ter uma resposta do Poder Judiciário ante seu pedido, seja no que diz respeito à necessidade de o processo garantir a satisfação do direito material pleiteado e concedido. Desse modo, a Justiça além de ter de se posicionar, e de forma célere, deve garantir, efetivamente o direito material que afirma ter o autor.

O problema que se opõe ao cidadão se refere às limitações processuais da Ação Popular quando comparada com a Ação Civil Pública por Improbidade Administrativa, sobretudo no que tange à extensão das sanções; enquanto a Ação Popular se restringe às

tutelas processuais condenatórias pecuniárias e desconstitutivas, a Lei de Improbidade Administrativa prevê uma série de sanções, tais como perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos, pagamento de multa civil e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário.

Como a natureza do bem jurídico defendido numa Ação Popular é a mesma da Ação Civil Pública por improbidade, o lógico seria que o cidadão pudesse exercer o direito desta Ação. No entanto, a Lei Federal n. 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa) ao tratar da legitimidade ativa para ajuizamento da Ação, a restringe ao Ministério Público e à Pessoa Jurídica Interessada, não prevendo, portanto, o cidadão.

Desse modo, tem-se a situação em que o cidadão não pode, segundo a jurisprudência, nem ajuizar a Ação Civil Pública de Improbidade, nem requerer a aplicação das sanções de improbidade no âmbito da Ação Popular.

Destaque-se que na Ação Popular, o bem jurídico que o autor busca proteção não lhe é próprio (de igual modo ocorre na esfera da Ação Civil Pública por improbidade), individual, e sim difuso, sendo apenas cotitular. Ainda assim, atuando como substituto processual, a Lei Federal n. 4.717/1965, que regula a Ação Popular possui dispositivos insuficientes para proteger o bem jurídico.

Não basta anular um ato inválido e condenar o réu ao ressarcimento de eventual prejuízo ao erário. Faz-se mister aplicar sanções capazes de afastar aqueles que lesam a principiologia que informa a atuação Administrativa e o erário e que propicia o enriquecimento ilícito dos agentes públicos; estas sanções se encontram presentes na Lei de Improbidade Administrativa (Lei Federal n. 8.429/1992) e ausentes na Lei de Ação Popular.

A Lei de Improbidade Administrativa prevê, por exemplo, a perda da função pública, a suspensão dos direitos políticos, o pagamento de multa civil e proibição de contratar com o Poder Público ou a vedação ao recebimento de benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário o condenado.

Por consequência, o objetivo é ampliar a proteção judicial aos bens jurídicos difusos da Lei de Ação Popular, que são comuns aos bens protegidos pela Lei de Improbidade Administrativa. É plausível a integração microprocessual entre as duas leis, permitindo-se que as sanções de improbidade possam ser aplicadas no âmbito de um processo judicial movido

pelo ajuizamento de uma Ação Popular, desde que os elementos de gravidade estejam presentes a ensejar um sancionamento proporcional à conduta ilícita.

Dessa forma que irá se garantir o amplo acesso à justiça pela Ação Popular. E para isso, é indispensável que se supere as funções normativa, ideológica, retórica e política nas quais a doutrina majoritária e a jurisprudência estão submersas. Somente assim, ter-se-á condições de possibilidade de se construir um novo sentido interpretativo à Lei de Ação Popular, integrando-a à Lei de Improbidade, dando efetiva proteção aos bens jurídicos tutelados por ambas as leis.

O momento é extremamente oportuno! Até pouco tem atrás, seria inimaginável o judiciário alcançar aqueles que compõem a elite desse país, tanto política quanto econômica. Na atualidade, vê-se as instâncias de controle mais atentas aos atos administrativos e políticos que atentam contra os princípios mais comezinhos à Administração Pública. De igual modo, são cada vez mais frequentes os casos de lesão ao patrimônio público e de enriquecimento ilícito de agentes públicos que vêm à tona.

O Ministério Público, como órgão legitimado a distribuir Ações Cíveis Públicas de Improbidade e de realizar denúncias na esfera criminal dispõe de ampla legislação. De outro lado, o maior interessado, pois é ele que tem seus direitos violados, o cidadão, dispõe de uma legislação antiga, que é da Ação Popular, e que por isso, tem sua legitimidade ativa mitigada, se contrastarmos com os efeitos condenatórios reduzidos que a Ação Popular produz quando comparada à Ação Civil Pública ou a uma Ação Penal Pública Incondicionada.

Qual a razão, então, para a manutenção do *status quo*? Urge a integração microprocessual da Lei Federal n. 4.717/1965 e da Lei Federal n. 8.429/1992. Não temos tempo a perder e só temos a ganhar com o fomento do exercício da cidadania através da Ação Popular.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Júlio Camargo de. O Microsistema de processo coletivo brasileiro: uma análise feita à luz das tendências codificadoras. **Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público do Estado de São Paulo**. São Paulo: ESMP, 2012, v. 2, p. 117

Disponível em:

<http://www.esmp.sp.gov.br/revista_esmp/index.php/RJESMPSP/article/viewFile/43/26>.

Acesso em: 07 nov. 2017.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BONAVIDES, Paulo. **Teoria Constitucional da Democracia Participativa**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

BRASIL. Lei Federal n. 4.717, de 29 de junho de 1965. Regula a ação popular. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 jul. 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4717.htm>. Acesso em: 07 nov. 2017.

_____. Lei Federal n. 8.429, de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 jun. 1992. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429.htm> Acesso em: 07 nov.2017.

_____. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - **REsp n. 1.071.138/MG**, Rel. Min. Napoleão Nunes Maia Filho, 1ª Turma, DJe 19.12.2013. Disponível em: <<https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/24829675/recurso-especial-resp-1071138-mg-2008-0145603-3-stj/inteiro-teor-24829676>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

CARDOSO JR., José Celso; CUNHA, Alexandre dos Santos. **Planejamento e Avaliação de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2015.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: O longo caminho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CUNHA JR., Dirley da. **Controle judicial das omissões do poder público: em busca de uma dogmática constitucional transformadora à luz do direito fundamental à efetivação da constituição**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOLANDA JR., André; TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Improbidade Administrativa**. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

HUSSERL, Edmund. **Meditações cartesianas: Introdução à fenomenologia**. São Paulo: Madras, 2001.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Técnica Processual e tutela dos direitos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora F. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito processual civil: volume único**. 8. ed. Salvador: Juspodivm, 2016.

STRECK, Lênio Luiz. **Hermenêutica jurídica e(m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do Direito**. 5. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2004.

3 REFLEXÕES SOBRE O INDIVÍDUO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA

Rodrigo Bombonati de Souza Moraes

Doutorado em Administração Pública e Governo (FGV-SP); Mestrado em Administração (FEA-USP); Bacharelado em Ciências Sociais (FFLCH-USP); Bacharelado em Administração (FEA-USP); Docente substituto no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (campus São Roque) e na Faculdade 28 de Agosto.

E-mail: robombonati@gmail.com

RESUMO

O conceito de indivíduo aparece de diversas maneiras nas obras de diferentes áreas do conhecimento. Objetivamos, neste estudo bibliográfico comparativo, questionar a formulação do termo *indivíduo*, presente no texto intitulado “O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento?” de Nord e Fox (2004), destacados representantes do campo de Estudos Organizacionais. Como objetivo específico, pretendemos apresentar um diagrama com quatro possibilidades de classificação do indivíduo, tendo em vista sua substantivação em relação à sua determinação. Para tanto, realizamos um confronto epistemológico entre as noções de Teoria Tradicional e Teoria Crítica para encontrar o limite da formulação pretendida por Nord e Fox (2004). Como resultado, constatamos que, em Estudos Organizacionais, tenta-se, como na tradição cartesiana, substancializar o conceito de indivíduo ao mesmo tempo em que se pretende sua autonomia. Em oposição, a perspectiva crítica aponta para a não realização histórica do indivíduo, sendo, portanto, ocioso acreditar que ele se perdeu. Ademais, ao ressentir-se dessa perda e colocarmos o debate no âmbito do trabalho, Nord e Fox (2004) revelam a intenção de conhecer o indivíduo para controlar seu trabalho. Finalmente, espera-se com este estudo problematizar não a perda do indivíduo, mas a necessidade de realizá-lo.

Palavras-chave: Estudos Organizacionais. Indivíduo Heterodeterminação.

ABSTRACT

The concept of individual appears in various ways in the works of different areas of knowledge. In this bibliographic comparative study we aim to question the formulation of the term individual, present in the text entitled “The individual in organizational studies: the great act of disappearance?” by Nord and Fox (2004), distinguished representatives of the field of Organizational Studies. As a specific objective, we intend to present a diagram with four possibilities of classification of the individual, in view of its substantiation in relation to its determination. For this, we make an epistemological confrontation between the notions of Traditional Theory and Critical Theory to find the limit of the formulation sought by Nord and Fox (2004). As a result, we find that in Organizational Studies, it is attempted, as in the Cartesian tradition, to substantiate the concept of the individual at the same time as its autonomy is sought. In contrast, the critical perspective points to the non-historical realization of the individual, and is therefore idle to believe that he has been lost. In addition, by resenting this loss and putting the debate within the scope of work, Nord and Fox (2004) reveal the intention to know the individual to control their work. Finally, it is expected with this study to problematize not the loss of the individual, but the need to accomplish it.

Keywords: Organizational Studies. Individual. Heterodetermination.

3.1 INTRODUÇÃO

Em Estudos Organizacionais (EO), diversas têm sido as pesquisas que buscam compreender o papel do indivíduo nas organizações do trabalho (ou burocracias), seja do ponto de vista psicológico seja sociológico (HECKER, 2012; ANDREOLI; LEFKOWITZ, 2009; HODGSON, 2007; HOFSTEDE; BOND; LUK, 1993; STINCHCOMBE, 1990; DAVIS, 1980; O'BRIEN, 1975).

A formulação do conceito de indivíduo como o percebemos hoje remonta ao Iluminismo, momento em que uma forte oposição política e econômica ao Antigo Regime se fazia presente (HABERMAS, 1984). Com os ideais de liberdade e de igualdade, vislumbrava-se uma ruptura com o passado sem precedentes, tanto no campo filosófico quanto nas relações sociais (MARX, 1988). Entretanto, como o marxismo apontou, essa ruptura deu-se mais no campo das ideias do que no das práticas sociais, revelando-se, assim, como a nova ideologia do sistema produtivo emergente (HORKHEIMER; ADORNO, 1973).

Atualmente, alguns autores advogam que além daqueles ideais não terem sido realizados plenamente (HABERMAS, 1984), foram superados por novas configurações na sociedade de consumo em que vivemos. Para um de seus críticos, vive-se hoje numa sociedade em que o indivíduo está morto, podendo considerar “o conceito de indivíduo singular e a própria base teórica do individualismo como ideológicos” (JAMESON, 1985). Com maior ênfase, afirma que “o sujeito individual burguês não é somente coisa do passado como também não passa de um mito, antes de mais nada ele nunca existiu realmente; nunca existiram sujeitos autônomos desse tipo” (JAMESON, 1985). Surge daqui a questão de por que alguns autores de Estudos Organizacionais (EO) querem resgatar uma entidade que sequer existiu, tais como Nord e Fox (2004) o fazem.

Dessa maneira, a questão da concepção da noção de indivíduo em Estudos Organizacionais emerge como aspecto central de investigação e questionamento nesta pesquisa, de modo que, coligindo aspectos conceituais de diferentes correntes epistemológicas, marcadamente as perspectivas de EO e da Teoria Crítica, seja possível compreender: de que modo a noção de indivíduo aparece localizada nas diferentes enunciações?

Tentando responder a isso, objetiva-se, neste estudo bibliográfico comparativo, questionar a formulação desses representantes de EO do conceito de indivíduo na organização ao apontarem a necessidade de colocá-lo em primeiro plano. Para tanto, utilizam-se autores das ciências sociais para refletir sobre essa visão. Como objetivo específico, pretende-se

apresentar um diagrama com quatro possibilidades de classificação do indivíduo, tendo em vista sua substantivação em relação à sua determinação a partir do confronto epistemológico entre Teoria Tradicional e Teoria Crítica (HORKHEIMER, 1980).

Assim, este trabalho divide-se da seguinte maneira: na próxima seção, exporemos a metodologia do trabalho. Em seguida, apresentaremos e discutiremos, positivamente, o conceito de indivíduo tanto para Nord e Fox (2004) quanto para Robbins (2005), este último pertencente aos estudos de Comportamento Organizacional e citado por aqueles. Essa abordagem é necessária para mostrar, por um lado, diferentes modos de conceituar o mesmo termo no campo da administração e, por outro, para enfatizar a sofisticação de análise de Estudos Organizacionais sobre o Comportamento Organizacional; em seguida, realiza-se uma análise crítica do uso do termo por essas escolas, entendendo-as como parte das Teorias Tradicionais em oposição às Teorias Críticas; posteriormente, como resultado da pesquisa, classificam-se as noções de indivíduo em diagrama construído para tal finalidade; finalmente, parte-se para as considerações finais, apontando os limites desta pesquisa e caminhos para estudos futuros.

Esperamos que este trabalho contribua para a reflexão acerca da utilização do termo indivíduo e seus limites na sociedade produtora de mercadorias, posto que se trata da discussão do indivíduo inserido na categoria trabalho. Ao apresentarmos o diagrama substantivação x determinação esperamos abrir uma reflexão acerca das categorizações realizadas por diferentes escolas de pensamento.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, refletiremos sobre as diferentes formulações do conceito de indivíduo tanto em Estudos Organizacionais quanto na Teoria Crítica, respectivamente, de modo que possamos encontrar aspectos que permitam encaminhar os resultados da pesquisa.

3.2.1 Indivíduo e Estudos Organizacionais

Em relevante manual de Estudos Organizacionais (CLEGG; HARDY; NORD, 2004), Nord e Fox (2004) ressentem-se do possível desaparecimento do indivíduo das discussões e preocupações das análises organizacionais, principalmente, de caráter psicológico. Afirmam que tradicionalmente a psicologia buscou no indivíduo propriedades essenciais e universais do

ser humano “típico”. Enquanto áreas de interesse, destacavam-se a personalidade, a motivação, as atitudes e a aprendizagem (NORD; FOX, 2004, p. 186).

Entretanto, esses estudos perderam terreno para preocupações de cunho psicossocial, sociológico, feministas e de outras naturezas que delimitavam a análise aos aspectos das relações sociais, dos processos de trabalho e dos resultados das ações individuais no trabalho, tais como, o comportamento, os discursos, entre outras. Para os autores, nos Estudos Organizacionais, “a ênfase foi deslocada de uma visão dos indivíduos, independentemente de seu contexto, para a consideração da interação entre indivíduos e seus contextos” (NORD; FOX, 2004, p. 186).

Os estudos em Comportamento Organizacional (CO), mais especificamente, basearam-se na psicologia norte-americana, donde o behaviorismo destaca-se como instrumento *par excellence* para investigar a motivação, percepção, cognição e emoções do indivíduo na organização (NORD; FOX, 2004, p. 188). Essa constatação se dá pela revisão sistemática que os autores fazem do *Annual Review of Psychology* (ARP), que mostra uma tendência de investigações mais voltadas às dimensões contextuais da organização – atributos do sistema físico e social – e menos ao indivíduo, como fora tradicionalmente.

Citando os trabalhos de Scheider (1985), Nord e Fox (2004) apresentam os tópicos tradicionais trabalhados em CO, como motivação individual, atitudes no trabalho, grupos, liderança, clima e cultura. Se folhearmos as primeiras páginas de um manual de Comportamento Organizacional bastante usado em disciplinas de recursos humanos mundo afora (porquanto traz em sua capa “best-seller mundial”) de Robbins (2005), deparamo-nos com os seguintes temas, presentes no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Temas presentes em Comportamento Organizacional

Continua

Aspectos	Temas de estudo e prática organizacionais
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos do comportamento individual: características biográficas, discussão sobre habilidades e aprendizagem. - Valores, atitudes e satisfação com o trabalho. - Personalidade e emoções. - Percepção e tomada de decisão. - Conceitos básicos de motivação.
Aspectos grupais	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos do comportamento em grupo. - Compreendendo as equipes de trabalho.

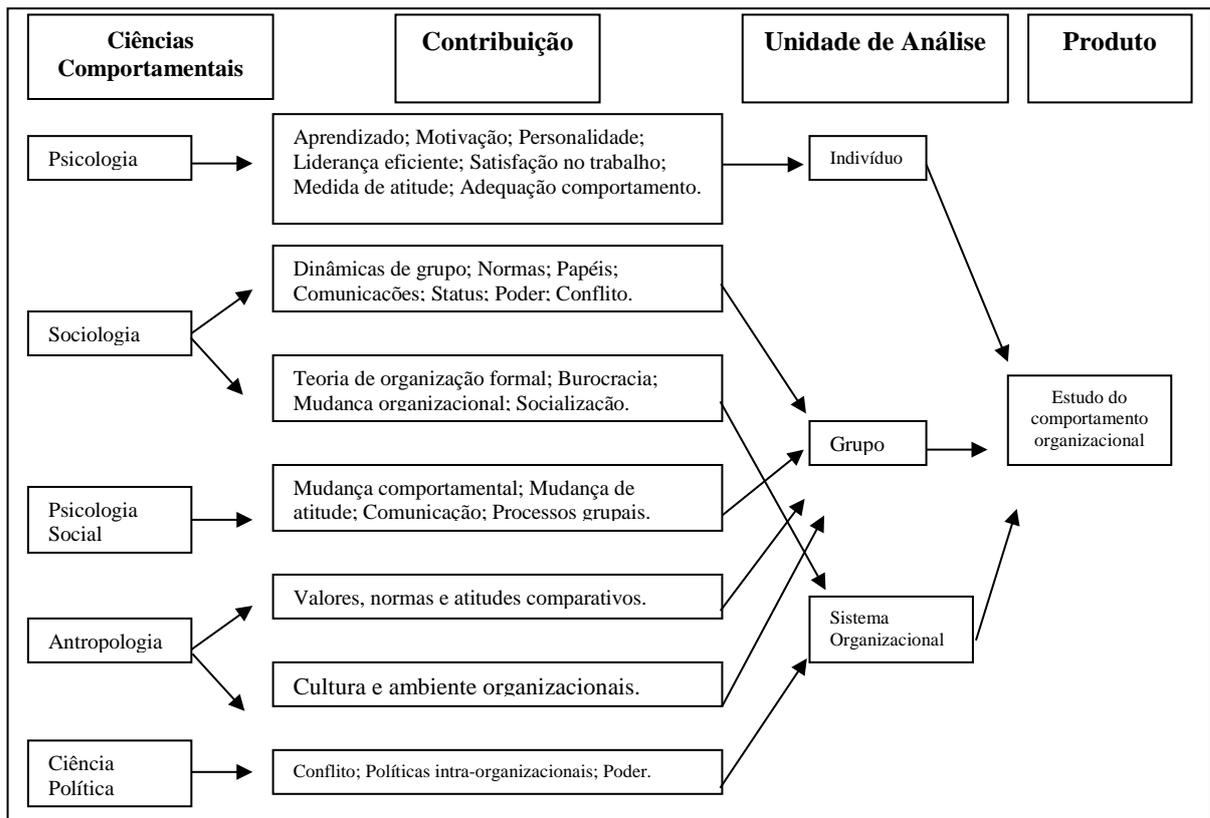
Quadro 1 - Temas presentes em Comportamento Organizacional

Aspectos	Temas de estudo e prática organizacionais
	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação. - Abordagens básicas sobre liderança. - Poder e política. - Conflito e negociação.
Aspectos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos da estrutura organizacional. - Cultura organizacional. - Políticas e práticas de recursos humanos. - Mudança organizacional e administração do estresse. - A pesquisa em comportamento organizacional. - Carreiras e desenvolvimento de carreiras.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Robbins (2005, p. 24) sistematiza esses temas dispersos, mostrando que o objetivo de tudo isso é: aumentar a produtividade, diminuir o absenteísmo e a rotatividade, melhorar a cidadania e a satisfação no trabalho. O que o autor faz de maneira bastante didática e ilustrativa é, de modo indutivo, partir de uma concepção psicológico de indivíduo para, em seguida, refletir sobre suas interações laborais e chegar aos aspectos organizacionais em seus temas atuais. Para tanto, lança mão de uma série de formulações teóricas e técnicas, pertencentes a diversos campos do conhecimento: psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia e ciência política. Na figura 1 abaixo, o autor ilustra tal incursão:

Figura 1 - Contribuição para o Estudo do Comportamento Organizacional



Fonte: ROBBINS, 2005, p. 9.

Nesse sentido, podemos dar razão a Nord e Fox (2004), posto que a dimensão individual é mais restrita, quantitativamente, do que a do grupo e das organizações. Mesmo na dimensão individual, algumas preocupações não pertencem ao que os autores chamam de essência individual, pois são os resultados dessa. A habilidade e a tomada de decisão ilustram isso.

Entretanto, Nord e Fox (2004) parecem otimistas. Acreditam que o indivíduo não desapareceu das pesquisas organizacionais. Inversamente, pensam que “há um renascimento do interesse em diversas variáveis cognitivas e afetivas da personalidade quando se descreve e se explica o comportamento de indivíduos em organizações” (NORD; FOX, 2004, p. 202), apenas com uma ressalva um tanto saudosista (*stricto sensu*): o indivíduo não tem o mesmo papel do passado.

É assim que alguns temas emergem para sustentar a existência do indivíduo na organização: *personalidade* (teoria dos cinco fatores e inteligência geral), *emoções no local de trabalho* (estados afetivos, frustração e estresse organizacional, *continuum* comportamental de papéis: escolhas fora do papel, comportamento do cidadão organizacional, anti-papel ou comportamento contraproducente, contrato psicológico e justiça organizacional), *motivação*,

diferenças individuais e liderança (NORD; FOX, 2004, p. 202-210). Esses autores reafirmam que “o indivíduo não desapareceu nem na psicologia, nem nas organizações, mas sua posição central foi desafiada” (NORD; FOX, 2004, p. 216-217).

Para ir à próxima seção, cabem as seguintes perguntas: que indivíduo é esse? Por que a preocupação em entendê-lo?

3.3 INDIVÍDUO E TEORIA CRÍTICA

Peço vênica para inverter a ordem das questões acima e procurar refletir sobre a segunda questão. Do ponto de vista crítico, mais especificamente, da Teoria Crítica, em nossa sociedade a única validade (em termos de valor mesmo) da ciência é com o que é útil (em termos de utilidade mesmo). No atual estágio do capitalismo tardio (HABERMAS, 2002), o pensamento teórico perde a sua valia, pois não se relaciona tanto com a luta daquilo que possa levar ao desenvolvimento dessa sociedade ou do pensamento em si mesmo. A legitimação da capacidade de pensar possui uma relação direta com a possibilidade de sua aplicação (HORKHEIMER, 1980). Isso, no contexto das ciências, quer dizer que as ciências aplicadas têm mais valor, simbólico e de mercado, do que as chamadas ciências puras. Horkheimer (1980) ilustra isso ao mostrar que a teoria copernicana ficou encostada durante séculos até encontrar, na sociedade burguesa, as condições necessárias para influenciar outros teóricos que a desenvolveram, por exemplo, no processo industrial.

A fortiori, as ciências particulares desenvolvem-se com intensa força em nossa sociedade, porquanto responde, eficazmente, às necessidades da divisão social de trabalho. Explicar o fenômeno isolado é tarefa das ciências naturais ou sociais. Descartes mostrou isso claramente, ao propor um método que englobasse as vantagens da lógica (que servia para explicar aos outros as coisas sabidas), da análise dos antigos (considerada adstrita demais para considerar as figuras, fatigando a imaginação) e da álgebra dos modernos (devido às regras e cifras, torna-se obscura e confusa) (DESCARTES, s.d., p. 39).

Em linhas gerais, seu método propõe, em primeiro lugar, desconfiar de tudo o que não se prestar à evidência, aceitando apenas o que se mostrar “tão claro e distinto a meu espírito que não subsistisse dúvida alguma” (DESCARTES, s.d., p. 40), evitando, assim, ser enganado pelos sentidos. Em seguida, deve-se analisar, dividir as dificuldades em quantas partes forem necessárias para resolvê-las. Em terceiro lugar, deve-se partir do simples para o complexo, daquilo que se considera mais fácil, para o mais difícil. Finalmente, devem-se fazer

“enumerações tão exatas e revisões tão gerais que estivesse certo de não ter esquecido nada” (DESCARTES, s.d., p. 40).

3.3.1 Teoria Tradicional e Teoria Crítica: essencialismo e historicidade nas ciências modernas

É assim que Horkheimer (1980) nos mostra que o conceito da teoria independentizado, com fundamentação a-histórica, como categoria coisificada, é, nesse sentido, ideologia. Aquilo que ele chama de Teoria Tradicional, no passado representada por Descartes e hoje, conforme assumimos nesta pesquisa, composta pelos autores anteriormente apresentados, é formada pelo pensamento registrador, que vê unicamente sequência de aparências, mas nunca forças e antiferças (HORKHEIMER, 1980). Para tanto, o observador ou pesquisador deve afastar-se do objeto pesquisado, como se nada dele fizesse parte, como se assumisse um distanciamento que impossibilitasse qualquer tipo de interferência sobre a *coisa* estudada. Além disso, a independitização proposta por Horkheimer pode ser claramente vista na figura 1 acima, como se os fenômenos que cercam o indivíduo proposto fossem tão amplamente distintos que possibilitassem a compreensão de um independentemente do outro. A simplificação da complexidade seria a síntese disso.

Contrariamente, a Teoria Crítica estabelece trabalhos que levam a uma oposição crítica ou radical na sociedade contemporânea, direcionada para a investigação da exploração, injustiça, relações de poder etc. Assim “o mundo considerado existente é produto da práxis social” (HORKHEIMER, 1980). Tudo aquilo que os sentidos tomam como fatos são formados previamente pela historicidade: o caráter histórico do objeto percebido e do órgão perceptivo são enformados pela atividade humana do trabalho (HORKHEIMER, 1980). Assim, o indivíduo se autopercebe como perceptivo, passivo e dependente. Entretanto, enquanto assim se experimenta, numa sociedade que na verdade é composta de indivíduos, não se percebe como um sujeito ativo, ainda que inconsciente e inautêntico. O observador ou pesquisador deve assumir-se enquanto constituído historicamente com seu objetivo pesquisado, produto *necessário de um mecanismo econômico*, que contém o protesto contra esta ordem inerente do mesmo mecanismo (HORKHEIMER, 1980).

A Teoria Tradicional, formada pelas ciências especializadas que apostam na razão como necessidade primeira para a formulação de suas teorias, é objeto também de análise da Teoria Crítica que investiga cientificamente a sociedade atual com vista a uma sociedade futura organizada racionalmente. Para a Teoria Crítica, “apesar da mudança da sociedade, a

consciência da TC se baseia no fato de que permanece a sua estrutura econômica fundamental (relação de classe) e com isso a ideia de submissão permanece a idêntica” (HORKHEIMER, 1980). Dialogando com os trabalhos de Descartes, Horkheimer mostra que o filósofo francês pretendia que a matemática fosse estendida à totalidade das ciências, de modo que se pudesse descobrir a ordem do mundo numa conexão de deduções intelectuais.

Contudo, a Teoria Crítica desconfia da separação indivíduo-sociedade, pois considera que o contexto é condicionado pela cega atuação conjunta das atividades isoladas, pela divisão do trabalho e pelas diferenças de classes, construções forjadas pelas as ações humanas (HORKHEIMER, 1980, p. 124). Sem isso, haveria a impossibilidade de realização do sujeito iluminista consciente e autônomo pretendido por Descartes e referenciado em Nord e Fox.

3.3.2 O pensamento de Descartes repercutido em Estudos Organizacionais e autonomia

Bornheim (2005) mostrar que a questão da autonomia remonta ao pensamento cartesiano. Para ele, foi com Descartes que “a experiência do *cogito* [...] passa a desempenhar o papel completamente inovador de constituir o ponto de partida de todo o pensamento racional”. Enquanto experiência absoluta, faz com que o homem “concentre-se agora na própria realidade do pensamento, dispensando, enquanto experiência primeira, qualquer arrimo que lhe seja exterior” (BORNHEIM, 2005, p. 249).

O método cartesiano não apenas subsidia as investigações científicas modernas, em princípio de caráter positivista, como também, e com grande ênfase, expressa o espírito de nosso tempo. Conhecer, explicar, induzir uma teoria para abarcar toda uma realidade, seja ela natural seja social, é o ponto de partida das ciências humanas tradicionais. Levando a cabo seu método de racionalização de todas as coisas existentes, questionando as ilusões, os sentimentos enganosos, as imaginações e fingimentos, em suma, ao “considerar tudo como sendo falso, era obrigatório que eu, ao pensar, fosse alguma coisa. Percebi, então, que a verdade **penso, logo existo** era tão sólida e tão exata que sequer as mais extravagantes suposições dos cétricos conseguiriam abalá-las” (DESCARTES, s.d., p. 66-67).

Esse debate, aparentemente, deslocado justifica-se quando Descartes (s.d.) mostra que o existir relaciona-se ao ser. Se pensarmos à época, a grande batalha era contra a assunção do ser em sua posição na sociedade de estamentos feudal. Na nova sociedade burguesa revolucionária (FERNANDES, 1980; MARTINS, 1994), a autonomia, por assim dizer, estava no pensar, algo possível a todo e qualquer ser humano [desde que vivente]. Isso é ainda mais reforçado quando afirma não poder fingir não existir, sendo

bastante o fato de duvidar da verdade das outras coisas para ficar demonstrado, de modo muito certo e evidente, que eu existia, enquanto bastaria deixar de pensar {...} para não haver mais razão alguma que me induzisse a acreditar na minha existência, concluí de tudo isto que eu era uma substância cuja essência ou natureza reside unicamente em pensar e que, para que exista, não necessita de lugar algum nem depende de nada material, de modo que eu, isto é, a alma, pela qual sou o que sou, é totalmente diversa do corpo e mesmo mais fácil de ser reconhecida do que este e, ainda, que o corpo não existisse, ela não deixaria de se tudo o que é (DESCARTES, s.d., p. 67).

Esse longo trecho nos aponta duas semelhanças com o debate do indivíduo em Comportamento Organizacional e nos direciona para o debate final para responder a primeira pergunta levantada alhures. Em primeiro lugar, tanto lá como aqui se sugere algo de essencial no indivíduo, algo inerentemente humano, portanto, universal. O filósofo francês chama esse algo de alma; Nord e Fox (2004), de propriedades essenciais e universais do ser humano “típico”. Ao trazer o indivíduo, de modo saudosista por assim dizer, esses autores procuram o que independe, aquilo que, a despeito das circunstâncias e contextos, é invariante. Descartes (s.d.) converge com esse pensamento ao mostrar que ele próprio, enquanto substância, não necessita de tempo e espaço para existir.

3.3.3 O indivíduo isolado em Estudos Organizacionais e as heterodeterminações

Esse ser, tanto dos autores de Estudos Organizacionais quanto de Descartes, aparece como uma mônada, ou seja, o indivíduo que “surge como uma autoconsciência, do mesmo modo que o universal” (HORKHEIMER; ADORNO, 1983, p. 52). Com efeito, a classificação que nos sistemas do entendimento, julgamento dos objetos, de modo evidente e com concordância, traz harmonia entre percepção e pensamento tradicional, como também entre as mônadas (sujeitos cognoscentes individuais), refere-se ao poder do bom senso, do senso comum, que advém do fato de que o mundo-objeto a ser julgado vem de uma atividade determinada pelos mesmos pensamentos, graças a essa atividade o poder é reconhecido e compreendido no indivíduo (HORKHEIMER, 1980).

Dessa forma, Horkheimer e Adorno (1983, p. 52-53) aprofundam a discussão acerca desse indivíduo, afirmando que “a crença na independência do ser individual em relação ao todo nada mais é, por sua vez, do que uma aparência”. A forma do indivíduo, para eles, é a própria forma da sociedade de mercado, de produção e reprodução do capital, em que as figuras de liberdade e autonomia se realizam apenas enquanto os sujeitos são econômicos, portanto, livres e independentes, por um lado, para consumir e, por outro, vender a sua única mercadoria – força de trabalho – para outros agentes econômicos.

Para Horkheimer e Adorno (1983, p. 53), o indivíduo somente existe enquanto relação com outros. Ou seja, define-se na e pela sociedade, pois ao se reforçar a idéia de indivíduo, mais cresce a força da sociedade, uma vez que esse indivíduo, com suas liberdades, reproduz essa mesma sociedade que não lhe permite agir como mônada na essência, mas apenas na aparência. “Ambos os conceitos são recíprocos. Quanto menos são os indivíduos, tanto maior é o individualismo”.

O próprio Freud (1997) entendeu essa relação, brilhantemente, ao mostrar as interdições de realização dos desejos mais recônditos em troca da possibilidade de sociabilidade. Assim, ao recusar a efetivação dos impulsos libidinais – sejam de morte sejam de vida – os indivíduos ascenderiam à condição de civilizados. Ao mesmo tempo, essa recusa lhes traria inúmeras conseqüências negativas, caso não fosse sublimada. Uma das formas de deslocamento positivo da energia não realizada em seu objeto é o trabalho.

Pagès (1987), pensando nos indivíduos inseridos nas organizações multinacionais, mostra que mesmo o trabalho, em determinadas condições, pode não ser útil (pensando na economia libidinal) para a satisfação das necessidades reprimidas em seu objeto. Isso porque elas têm o poder de se tornar fonte de angústia e de prazer ao indivíduo. O autor continua afirmando que o domínio dessas grandes organizações está “na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ele de forma quase indissolúvel” (PAGÈS et al., 1987, p. 144), com mais força e de modo diferente que a empresa clássica. É essa indissolubilidade que se chama identificação, ou seja, a colagem entre o inconsciente individual e um objeto. Portanto, mais uma vez, há uma impossibilidade de se pensar o indivíduo insulado, isolado.

Em todos os casos, o indivíduo é formado e se reflete num todo que, certamente para os autores ora estudados, não é a simples soma das partes. Se quisermos retomar aos frankfurtianos, para finalizar o debate, podemos lembrar o que Habermas (1988) pensa sobre esse indivíduo em nossa moderna sociedade. Para ele, não houve realização dos ideais Iluministas basilares da sociedade moderna. O indivíduo foi, enquanto ser autônomo e independente, capturado pelas estruturas produtivas e reprodutoras do capital, numa racionalidade instrumental ou mecanicista, tal qual a pensada por Descartes, que impossibilita uma reflexão de seus determinantes, porquanto não leva em conta a práxis social, mas apenas a aplicação da razão a objetos específicos (HORKHEIMER, 1980).

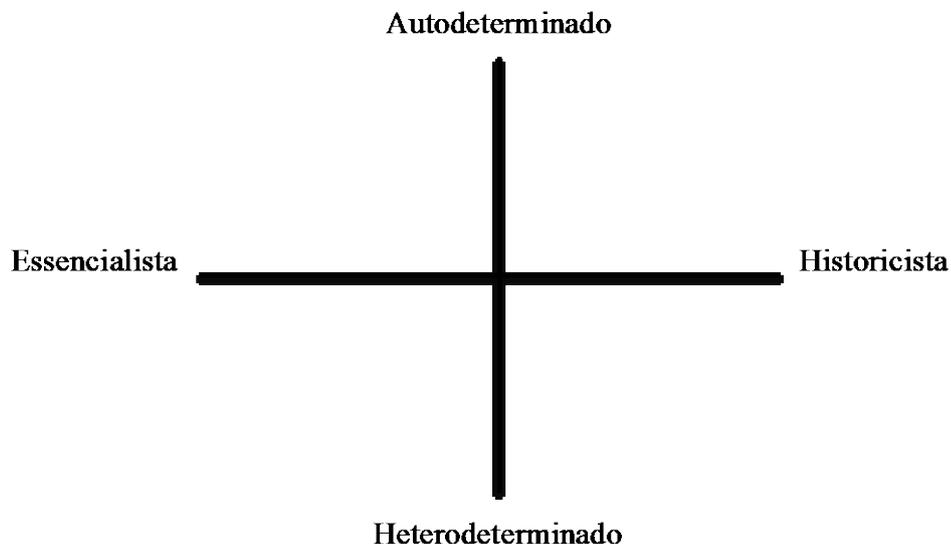
Para Marcuse (1973), essa sociedade cria e recria falsas necessidades. Ele percebe que “a maioria das necessidades comuns de descansar, distrair-se, comportar-se e consumir de acordo com anúncios, amar e odiar o que os outros amam ou odeiam, pertence a essa categoria de falsas necessidades”. O autor faz uma crítica radical à homogeneização dos

comportamentos e às novas formas de controle social, que, ao invés de haver líderes totalitários para adequar as ações dos indivíduos às ideologias repressivas, a própria sociedade faz tal papel, mascarado pela proposta de liberdade individual. Entretanto, a própria necessidade já não é mais refletida. Prazeres ou compensações imediatas são requeridas para sepultar a alienação.

3.4 RESULTADO DA PESQUISA: CLASSIFICAÇÕES E DIMENSÕES DO INDIVÍDUO

Com o intuito de localizar as diferentes formulações do indivíduo, propomos abaixo uma figura-síntese (Figura 2), que relaciona as duas grandes dimensões que emergem da discussão, realizada previamente, acerca das diferentes concepções de indivíduo: substantivação e determinação. Na dimensão horizontal, enquanto polos, dispomos as perspectivas essencialista e historicista. Na dimensão vertical, opomos as perspectivas autonomia e heterodeterminação.

Figura 2 - Dimensões substantivação x determinação



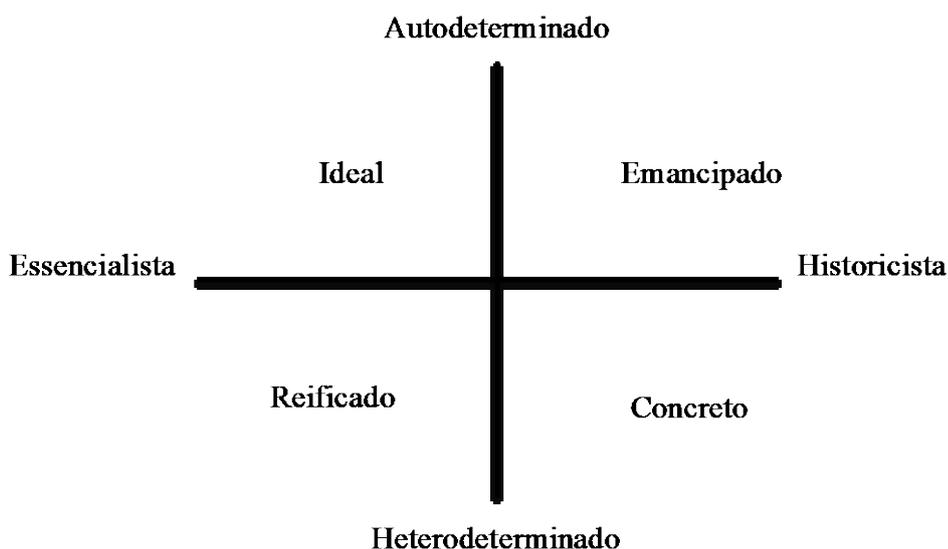
Fonte: Elaboração própria, 2017.

Assim, a dimensão essencialista-historicista aponta para a constituição do indivíduo de modo a-histórico ou contextual, respectivamente. Ora, se nos remetermos a Descartes, pensar, logo existir aponta para uma atemporalidade e quase que uma condição humana de existência. Diferentemente, ao contextualizar o indivíduo, o pensar, logo existir deixa de ser parte da essência humana e passa a subsumir-se ao momento sócio-histórico em que tal frase é pronunciada.

Complementarmente, a dimensão autodeterminado-heterodeterminação mostra a construção do indivíduo ou dotado de plenas possibilidades de ação e reflexão ou restrito pela trama de poder que o determina. Assim, o indivíduo autodeterminado (ou autônomo) constitui-se pela consciência das determinações políticas (ou de poder) que o impedem de agir, pensar, sentir de modo não arbitrário ou explorado. Contrariamente, o indivíduo heterodeterminado é constituído pelas determinações das forças produtivas vigentes.

Uma vez que as discussões anteriormente realizadas suscitam diferentes formas de conceituação indivíduo, diversas serão as categorizações encontradas a partir das correntes epistemológicas e suas teorizações. A figura 3 abaixo apresenta quatro possibilidades de classificação do indivíduo:

Figura 3 - Classificação do indivíduo nas dimensões substantivação x determinação



Fonte: Elaboração própria, 2017.

Neste estudo, especificamente, trabalhamos as denominações Ideal e Emancipado enquanto contrapontos epistemológicos e teóricos, conforme veremos abaixo. As denominações Concreto e Reificado não foram aqui trabalhadas, mas poderão ser exploradas em futuras investigações.

O indivíduo a que chamamos de **Ideal** é aquele constituído por atributos a-históricos, portanto, universais e que possui a plena possibilidade de ação e reflexão em sociedade. Podemos dizer que se trata do indivíduo pretendido pelos Estudos Organizacionais dos autores discutidos anteriormente. A autonomia de sentir, agir, perceber existe no indivíduo a despeito do momento em que a análise é feita. Isso porque, em momento algum, os autores

indicam a necessidade de rompimento das relações de poder no âmbito organizacional embora advoguem a valorização dos indivíduos nas organizações. Penso, logo existo de Descartes, bem como a autonomia atribuída por Robbins e Nord e Fox atestam esse lugar dado ao indivíduo, imaginado pelas ciências parciais. Parecem quere resgatar um conceito não realizado de indivíduo, portanto, uma ideologia.

O indivíduo **Emancipado** é aquele constituído historicamente e que possui autodeterminação de ação e reflexão em sociedade (práxis social). A diferença com o indivíduo conceituado anteriormente é que nesse caso a sua autonomia passou por um processo de transformação política para a superação das relações de poder que emergem das relações de produção. Podemos dizer que as Teorias Críticas da sociedade busquem identificar esse indivíduo. Isso quer dizer que para esses autores os indivíduos devem buscar sua autonomia, em princípio, por meio da crítica às estruturas de poder nas relações de trabalho, de modo que possam emancipar-se das formas de exploração introduzidas pela divisão do trabalho na sociedade moderna.

O indivíduo **Concreto** é constituído historicamente e determinado em suas reflexões e ação pelas relações de poder estabelecidas socialmente. Denominamos tal indivíduo de Concreto posto que seu lugar na sociedade depende das correlações de força sociais, políticas e econômicas em que está inserido. Podemos dizer que diferentes perspectivas sociológicas trabalham com essa noção, seja na linha durkheimiana, seja weberiana seja a marxista em suas diferentes formulações e continuadores.

O indivíduo **Reificado** é aquele possui condição universal (a-histórica) e sem a possibilidade de transformação, posto que cristalizado pela heterodeterminação. Vale dizer que a palavra reificado pode ser substituída por coisificado, identificando o indivíduo tornado coisa (MARX, 1988). Parece ser assim o pensamento que categoriza os indivíduos de modo que não se possam alterar suas condições. Talvez seja o caso do estigma, tão bem estudado por Goffman (1988).

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos ter cumprido os objetivos propostos nesta pesquisa tanto ao propor um questionamento, a partir das ciências sociais, da concepção de indivíduo proposta em Estudos Organizacionais por destacados autores desse campo quanto ao apresentar um diagrama para entendimento das perspectivas de indivíduos sugeridas por diferentes campos epistemológicos.

Refletir sobre o indivíduo na sociedade moderna passa por uma miríade de mediações, de modo a tentar, por um lado, não reificar o conceito, não o entender enquanto possuindo uma substância própria, mas enquanto algo construído sócio-historicamente.

Ora, sendo assim, a tentativa de resgatar o indivíduo nos debates organizacionais mais aparenta um retorno ao pensamento cartesiano do que a sua superação. Ou ainda uma tentativa de construir mônadas que não se realizam, uma vez que essa sociedade funda-se numa divisão de trabalho, percebida por Durkheim (2000) ao analisar a integração mecânica das partes com um certo todo. O que o sociólogo francês pode não ter atentado é para a relação dialética – e não mecânica – existente nessa mesma sociedade.

Por outro lado, os estudos do indivíduo nas organizações deveriam superar a forma conhecer-para-explicar-para-controlar (MOTTA, 2003; FARIA, 2007). As formas explícitas de controle da sociedade não são mais necessárias, pois as estruturas materiais e simbólicas – introjetadas por esse indivíduo, dito autônomo – já garantem isso. As próprias ciências particulares ou parciais fazem esse trabalho, ao propor, por exemplo, os temas de Comportamento Organizacional, levantados anteriormente.

Não se quer dizer com isso que os Estudos Organizacionais sejam ociosos ou mesmo desnecessários. Da maneira como estão sendo conduzidos, reproduzem apenas um tipo de pensamento social, pretendido enquanto universal. Portanto, ideológico (TRAGTENBERG, 2006). O conhecimento dessas técnicas e a sua crítica poderiam servir, ao menos, para entender os seus mecanismos de funcionamento. Mas a análise da técnica seria também parcial, caso não se levasse em conta as determinações sociais e econômicas – principalmente no âmbito das relações de trabalho, logo da práxis social (ANTUNES, 2000) – que sustentam a sua formulação.

Finalmente, a tentativa de restituir o indivíduo aos Estudos Organizacionais, da maneira que é proposta, não o levará à autodeterminação ou à emancipação – desenvolvimento de uma autoconsciência. Inversamente, irá aprisioná-lo ainda mais em esquemas de entendimento parciais.

Nesta pesquisa, não se pretendeu abarcar um amplo conjunto de formulações no que se refere ao indivíduo, mas elegeu-se uma delas, aquela que se destaca nos manuais de Estudos Organizacionais para iniciar uma discussão acerca dos termos empregados por esse campo de estudo. Com isso, o trabalho necessitaria de mais investigações para clarear e ampliar esse primeiro quadro de referência, além de por à prova o diagrama proposto. Sugere-se, assim, que outros estudos abordem outras formulações de indivíduo e estabeleça relações dentro do próprio campo de EO.

REFERÊNCIAS

- ANDREOLI, Nicole; LEFKOWITZ, Joel. Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 3, p. 309-332, mar. 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BORNHEIM, Gerd. O sujeito e a norma. In: NOVAES, A. (Org.). **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- DAVIS, Louis E. Individuals and the organization. **California Management Review**, v. 22, n. 3, p. 5-14, spring, 1980.
- DESCARTES, René. **Discurso sobre o método**. São Paulo: Hermus, s.d.
- DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- FARIA, José Henrique (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, Florestan. **A Natureza sociológica da sociologia**. São Paulo, Ática, 1980.
- FREUD, Sigmund. **Mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1973.
- GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Tradução de Márcia Bandeira de Mello Leite. 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.
- HABERMAS, Jürgen. **A crise de legitimação no capitalismo tardio**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 2002.
- _____. Modernid versus posmodernidad. In: PICÓ, J. **Modernidad y postmodernidad**. Madrid: Alianza Editorial, 1988.
- _____. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- HECKER, Achim. Knowledge beyond the individual? Making sense of a notion of collective knowledge. **Organization Studies**, v. 33, n. 3, p. 423-445, mar. 2012.
- HODGSON, Geoffrey M. Institutions and individuals: interaction and evolution. **Organization Studies**, v. 28, n. 1, p. 95-116, jan. 2007.
- HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael Harris; LUK, Chung-leung. Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, p. 483-503, July 1993.

HORKHEIMER, Max. Teoria tradicional e teoria crítica. In: Walter Benjamin e outros. **Textos escolhidos**. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor W. (Org.). Indivíduo. In: _____. **Temas básicos da Sociologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.

JAMESON, Fredric. Pós-modernidade e sociedade de consumo. São Paulo: **Novos Estudos CEBRAP**, n.12, p. 16-26, jun. 1985.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MARTINS, Carlos. **O que é sociologia**. 38. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. v. 1. Tradução de Régis Barbosa e Flávio R. Kothe. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MOTTA, Fernando Prestes. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

NORD, Walter R.; FOX, Suzy. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

O'BRIEN, DAVID J. Incentives and individual support for collective action. In: **Neighborhood Organization and Interest-Group Processes**. Princeton University Press, 1975.

PAGÈS, Max e outros. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2005.

STINCHCOMBE, ARTHUR L. Individuals' skills as information processing: charles f. sabel and the division of labor. **Information and Organizations**. University of California Press, 1990.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: UNESP, 2006.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	REFLEXÕES SOBRE O INDIVÍDUO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA TEORIA CRÍTICA
RECEBIDO	31/01/18
AVALIADO	15/02/18
ACEITO	16/02/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Rodrigo Bombonati de Souza Moraes
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – campus São Roque e Faculdade 28 de Agosto.
CIDADE	São Paulo
ESTADO	São Paulo
PAÍS	Brasil
TELEFONE	11 99373-4220
RESUMO DA BIOGRAFIA	<p>Graduado em Ciências Sociais (FFLCH-USP-2005) e Administração (FEA-USP-2001), com mestrado em Administração (FEA-USP-2004) e doutorado em Administração (FGV-SP-2012). Atuo como docente substituto no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (campus São Roque) e na Faculdade 28 de Agosto. Atuei como docente substituto no curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA- USP) na disciplina de Fundamentos das Ciências Sociais. Atuei como coordenador do eixo de Ciências Humanas e Sociais no Centro Universitário São Camilo. Entre 2008-2009, atuei como editor-adjunto da RAE-FGV (Revista de Administração de Empresas).</p> <p>Resumo formação:</p> <p>Doutorado em Administração Pública e Governo (FGV-SP) Mestrado em Administração (FEA-USP) Bacharelado em Ciências Sociais (FFLCH-USP) Bacharelado em Administração (FEA-USP)</p>

4 EFEITOS IMEDIATOS DA TÉCNICA DO QUARTO VENTRÍCULO NO SISTEMA NERVOSO AUTÔNOMO E NA DOR CRÔNICA

Marlos Alex Santos Júnior

Graduando em Fisioterapia pela Faculdade FACSAL.

E-mail: marlosalex96@gmail.com

Herman Henrique Silva Santana

Fisioterapeuta, especialista em Ortopedia e traumatologia e mestre em Medicina e saúde-UFBA.

E-mail: herman_henrique@yahoo.com.br

Joabson Fontes Bêribá

Fisioterapeuta, Especialista em UTI Adulto e Especialista em Osteopatia pela Escuela de Osteopatía de Madrid.

E-mail: jberiba@yahoo.com.br

RESUMO

O Sistema Nervoso humano é composto por dois componentes básicos e estão intimamente ligados, sendo eles o sistema nervoso central e o sistema nervoso periférico. A disfunção do sistema nervoso autônomo é considerada um fator importante no desenvolvimento de dor. Avaliar os efeitos imediatos da técnica do quarto ventrículo na regulação do sistema nervoso autônomo (pressão arterial, frequência cardíaca, reflexos) e no controle da dor crônica. Trata-se de um estudo *quasi-experimental*. A coleta de dados foi feita no período entre junho, julho e agosto. Participaram do estudo 6 indivíduos (de ambos os sexos), recrutados na clínica escola de uma instituição de ensino superior (Salvador, Bahia, Brasil). Foram coletados dados sobre o sistema nervoso autônomo, frequência cardíaca, pressão arterial, reflexos e intensidade da dor. A pesquisa demonstrou que com a aplicação do CV-4 os valores da pressão arterial sistólica e diastólica, frequência cardíaca, reflexos (solar, óculo cardíaco e dermatográfico) e dor diminuíram, apresentando relevância estatística, exceto o dado da frequência cardíaca que não obteve relevância estatística. De acordo com a busca na literatura, foi percebida a necessidade de mais estudos para a comprovação de sua eficácia para toda a população, nos indivíduos estudados, a técnica apresentou uma diminuição de alguns marcadores do SNA e na dor crônica.

Palavras-chave: Sistema Nervoso Autônomo. Dor Crônica. CV-4.

ABSTRACT

The Human Nervous System is composed of two basic components and is closely linked, being the central nervous system and the peripheral nervous system. The dysfunction of the autonomic nervous system is considered an important factor in the development of pain. To evaluate the immediate effects of the fourth ventricle technique on the regulation of the autonomic nervous system (blood pressure, heart rate, reflexes) and chronic pain control. This is a quasi-experimental study. Data collection was done between June, July and August after approval by the UNIP ethics and research committee, in compliance with the standards of regulation 466/12. Six individuals (of both sexes), Recruited at a school clinic from a higher education institution (Salvador, Bahia, Brazil) participated in the study. Data were collected on the autonomic nervous system, heart rate, blood pressure, reflexes and pain intensity. The study showed that with CV-4, the values of blood pressure, heart rate, reflexes (solar, cardiac and dermographic oculus) and pain decreased with a statistical relevance, except that systolic and diastolic heart rate data were not relevant statistic. According to the literature search, it was perceived the need for more studies to prove its efficacy for the whole population, however in the studied individuals, the technique presented a decrease in ANS and pain.

Keywords: Autonomic Nervous System. Chronic pain. Cv-4.

4.1 INTRODUÇÃO

O Sistema Nervoso humano é composto por dois componentes básicos e estão intimamente ligados, sendo eles o sistema nervoso central, composto pelo cérebro e medula espinhal, e o sistema nervoso periférico, que é dividido em somático e autônomo, sendo o autônomo dividido em simpático e parassimpático (GRUBB; JORGE, 2000). O Sistema Nervoso Autônomo (SNA) tem influência sobre diversos órgãos e sistemas do corpo humano, com respostas automáticas e involuntárias perante qualquer desequilíbrio existente com o intuito principal de manter o equilíbrio interno do organismo (DAL MAGRO et al., 2008; JUNIOR; MOREIRA; DAHER, 2004; MEDEIROS; PENICHE, 2006).

A dor é uma percepção subjetiva, desagradável e vital. A interpretação do estímulo nocivo gera uma proteção no organismo através do sinal de alerta denominado dor. Dentro de um contexto temporal, a dor pode ser classificada como aguda ou crônica. A dor aguda está associada a lesão do organismo, é de uma duração reduzida e desaparece após a cicatrização da lesão, por exemplo dores pós-operatórias. Já a dor crônica, é persistente ou recorrente e não está necessariamente associada a uma lesão no organismo. A cronificação da dor pode ser de causa desconhecida. É considerado dentro de uma classificação dores crônicas sendo aquelas em que o sintoma se mantém além do tempo fisiológico de cicatrização de determinada lesão, ou por permanecer por mais de três meses, por exemplo, as síndromes dolorosas como lombalgias crônicas ou fibromialgia (OLIVEIRA; FERNANDES; DAHER, 2014).

Estima-se que 19% da população brasileira sofra de dores crônicas. A população predominante é de mulheres adultas jovens (média de idade de 37 anos), desempregadas e com baixo nível socioeconômico. Estudo recente mostrou que 75% dos brasileiros que consultam serviços públicos de saúde relataram presença de dor crônica (OLIVEIRA; FERNANDES; DAHER, 2014).

Inúmeras pessoas em todo o mundo sofrem ou sofrerão de algum episódio de dor seja ela aguda ou crônica. Grande parte dessas pessoas faz uso de medicamentos analgésicos que possuem diversos efeitos colaterais e sistêmicos. Em um processo de dor o sistema nervoso autônomo é modulado de forma que o sistema nervoso simpático se apresenta exacerbado. Justifica-se então a realização deste estudo, reduzindo assim a utilização e os custos do uso de medicamentos analgésicos, melhorando a qualidade de vida dos indivíduos e apresentando aos fisioterapeutas uma ferramenta a mais de tratamento para pacientes com processos dolorosos.

A disfunção do SNA é considerada um fator importante no desenvolvimento de dor. Estudos utilizando o fluxo sanguíneo muscular, frequência cardíaca e pressão arterial encontraram resultados que sugerem uma ativação simpática exacerbada em pacientes com dor como fibromialgia, dores musculoesqueléticas, dor miofascial e dor em pacientes que tinham sido submetidos à cirurgia abdominal (RODRÍGUEZ, et al., 2015). Segundo Lowen (1985), todo estresse produz tensão no corpo, posteriormente desaparecendo, assim que o elemento causador é removido. Por outro lado, a tensão crônica pode persistir gerando um enrijecimento muscular.

A ocorrência da dor é mediada por processos neurais que modulam a percepção, amplificando-a ou reduzindo-a sobre ações límbicas e corticais. Assim, a experiência dolorosa não constitui uma função isolada, ou direta, da quantidade de dano tecidual, mas sim o resultado da interação entre diversas funções (MERSKEY; BOGDUK, 1986). O componente fisiológico da dor é chamado nocicepção, que consiste dos processos de transdução, transmissão e modulação de sinais neurais gerados em resposta a um estímulo nocivo externo. (KLAUMANN; WOUR; SILLAS, 2008).

O procedimento conhecido como compressão do quarto ventrículo (CV-4) foi ensinado e praticado por mais de 80 anos por estudantes de um grande pesquisador da osteopatia no campo craniano (OCF) William Garner Sutherland. A técnica CV-4 promove um efeito de relaxamento profundo, diminuindo a atividade do sistema nervoso simpático e aumentando o parassimpático, fazendo com que o parassimpático no coração ocorra por atividade vagal, exibindo efeitos cardíacos rápidos que ocorrem devido ao efeito da acetilcolina nos canais de íons de potássio dentro das células efetoras, aumenta a função rítmica craniana e melhora o fluxo linfático e altera o ritmo do diafragma. A técnica do CV-4 ainda promove uma melhora no fluxo do líquido cefalorraquidiano, melhorando a lubrificação das meninges e aumentando o deslizamento entre elas. Ettlinger e O Gintis afirmam que foi usada com sucesso para aliviar dores de cabeça, aliviar congestionamentos dos pulmões, e para reduzir os efeitos dolorosos do trauma, em linhas gerais o CV-4 afeta a atividade do diafragma que está diretamente relacionado com o controle autonômico da respiração e diminui a ativação do sistema nervoso simpático em um grau significativo (MILNES; MORAN, 2007).

Assim, o presente estudo intitulado Efeitos Imediatos da Técnica do Quarto Ventrículo no Sistema Nervoso Autônomo e na Dor Crônica tem por objetivo avaliar os efeitos imediatos da técnica do quarto ventrículo na regulação do sistema nervoso autônomo (pressão arterial, frequência cardíaca, reflexos) e no controle da dor crônica.

4.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo *quasi-experimental*. A coleta de dados foi realizada no período entre junho, julho e agosto. Participaram do estudo seis indivíduos (de ambos os sexos), recrutados na clínica escola de uma instituição de ensino superior (Salvador, Bahia, Brasil). Foram incluídos indivíduos com idade entre dezoito e sessenta anos, que apresentavam dor crônica superior a seis na Escala Visual Analógica (EVA), e que tinham alterações no sistema nervoso autônomo (sistema nervoso simpático), que foi avaliado através de um questionário. Não foram incluídos indivíduos com as seguintes condições patológicas: fratura recente no crânio, tumor, encefalopatia, acidente vascular cerebral, lesão cerebral, hipotensão, baixa frequência cardíaca, asma em crise, ou estado parassimpático, mulheres grávidas, fumantes, usuários de drogas e indivíduos que fizeram uso de álcool quatro horas antes da coleta de dados. Foram realizadas avaliações para identificar o estado do sistema nervoso simpático e dor do indivíduo através do questionário de avaliação do sistema nervoso autônomo, onde incluem itens como: Pressão arterial, frequência cardíaca, nível de stress, qualidade no sono e alterações gastrointestinais. O indivíduo com quatro critérios do questionário foi considerado uma possível alteração do sistema nervoso autônomo.

Posteriormente foram realizados os seguintes procedimentos:

Aferição da Pressão arterial: Foi determinada pela utilização de esfigmomanômetro e tensiometro da marca ANERÓIDE PREMIUM, e a avaliação foi realizada três vezes no braço esquerdo, com intervalo de um minuto entre elas, sendo escolhido o maior valor. A avaliação foi realizada com o indivíduo em sedestração com o braço estendido e apoiado em uma superfície plana. O aparelho utilizado para a avaliação estava calibrado;

Aferição da Frequência cardíaca: Foi avaliada com um oxímetro digital da marca REATHLESHADES, onde os indivíduos foram orientados a não fazer uso de esmaltes no dia da coleta de dados. Sendo realizada a avaliação com o indivíduo em sedestração com o braço estendido e apoiado em uma superfície plana. O aparelho utilizado para a avaliação estava calibrado;

Dor: Para quantificar a dor foi utilizada a escala visual analógica (EVA) que consiste em verificar a intensidade da dor no indivíduo, o terapeuta deve questionar o indivíduo quanto ao seu grau de dor sendo que zero significa ausência total de dor e dez o nível de dor máxima suportável pelo mesmo.

Avaliação dos seguintes reflexos:

Reflexo óculo cardíaco: Identificação do pulso radial com o dedo indicador, médio e anular, em seguida deve-se pressionar ligeiramente os globos oculares por quatro segundos, a resposta normal: ligeira diminuição da pulsação com retorno à normalidade após quatro segundos. Em casos de vagotonia (estado parassimpático elevado) a resposta será uma forte diminuição imediata sem tempo de latência. Em casos de simpaticotonia (estado simpático elevado de forma aguda) a resposta será uma manutenção da pulsação e posteriormente um após quatro segundos terá um aumento da pulsação. E em casos de hipersimpaticotonia (elevação extrema do sistema nervoso simpático) existirá um aumento imediato da pulsação e um tempo maior para seu retorno ao normal (CAPOROSSO, 2016).

Reflexo solar: Reflexo ortossimpático, que foi avaliado a partir da identificação do pulso radial com o dedo indicador, médio e anular, em seguida devem ser estimulados a zona hipogástrica. A resposta esperada é de um aumento da frequência cardíaca. Em casos de simpaticotonia (estado simpático elevado de forma aguda) existirá um forte aumento da frequência cardíaca. E em casos de vagotonia (estado parassimpático elevado) existirá pouca modificação/manutenção ou diminuição da frequência cardíaca (CAPOROSSO, 2016).

Reflexo dermatográfico: É a visualização ao nível de pele dos fenômenos vasomotores, possibilitando duas interpretações: (CAPOROSSO, 2016).

Dermográfico branco: Raio branco normal irá traduzir o extravasamento sanguíneo capilar de origem mecânica que acontece imediatamente após a passagem do agente compressor na região do antebraço, podendo ser utilizado um simples bocal de caneta. Dermográfico branco maior permanecendo após trinta segundos e com o seu diâmetro aumentado é traduzido como simpaticólise (elevação do sistema nervoso simpático de forma crônica) devido a uma insuficiência de estimulação das fibras colinérgicas do revestimento cutâneo por insuficiência de tônus ortossimpático ou insuficiência da suprarrenal (CAPOROSSO, 2016).

Dermográfico vermelho: Raio vermelho normal traduz o fenômeno de vasodilatação fisiológica por irritação mecânica após a passagem do agente compressor na região do antebraço, podendo ser utilizado um simples bocal de caneta. Raio vermelho aumentado aparece tardiamente quando raio vermelho normalmente começa a ter um alargamento progressivo devido ao excesso da estimulação das fibras colinérgicas do revestimento cutâneo, sendo traduzido como simpaticotonia (estado simpático elevado de forma aguda), (CAPOROSSO, 2016).

Após realização dos procedimentos de avaliação listados acima, foi realizada a técnica do quarto ventrículo durante vinte e cinco minutos em todos os indivíduos.

Descrição da técnica: Com o indivíduo em decúbito dorsal o terapeuta será posicionado atrás do indivíduo. O indivíduo gira a cabeça para um lado e para o outro até gerar um ponto de tensão no esternocleidomastoideo facilitando a identificação dos processos mastoideos, coloca-se sobre eles os dedos indicadores. Em seguida, os dedos médios são colocados ao lado do dedo indicador sobre a sutura occiptomastoidea por dentro dos mastoideos paralelamente à sutura. O dedo médio é mantido, o polegar flexiona noventa graus e desliza a interfalangeana substituindo o dedo médio e o dedo indicador é removido, contudo a protuberância occipital externa ficará entre os polegares do terapeuta. O terapeuta deve acompanhar o crânio e deslizar a mão sobre ele. O terapeuta coloca seu corpo em relação à cabeça do paciente: os polegares não devem ser cruzados, convergem, mas não tocam; os demais dedos são estendidos ao longo do pescoço. O occipital descansa entre as eminências tênares: o peso da cabeça deve ser idêntico em ambos os lados e as eminências tênares são a acerca de rejeitar o crânio como se fosse uma bola. A partir disso o terapeuta deverá sentir o ritmo respiratório primário, que é um movimento simultâneo entre o crânio e o sacro através das meninges e quando o crânio se elevar o terapeuta deve fazer uma manutenção, a partir disso a técnica terá início. E a técnica deverá acabar com as mãos retiradas muito lentamente (CAPOROSSO, 2016).

A avaliação e a técnica foram realizadas pelo terapeuta que foi devidamente treinado por um profissional osteopata para a realização do procedimento.

Após o procedimento de intervenção foi realizada uma nova avaliação da pressão arterial, frequência cardíaca, intensidade da dor e reflexos (solar, óculo cardíaco e dermatográfico), e o participante foi instruído a aguardar cinco minutos antes da avaliação que precedeu a realização da técnica para evitar alteração de valores. Todos os procedimentos foram realizados após apresentação, concordância e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido pelos indivíduos.

Análise estatística: Os dados foram analisados utilizando a Microsoft Excel 2010 e SPSS 20, através de uma estatística descritiva utilizando um teste não paramétrico e análise pareada de Mann-Whitney com análise de frequências e porcentagem. E analítica utilizando o teste de wilcoxon.

Esse estudo foi aprovado pelo comitê de ética e pesquisa da Universidade paulista-UNIP, com o número de protocolo: 68679917900005512.

4.3 RESULTADOS

Os participantes da pesquisa foram seis indivíduos, sendo 83,33% do sexo feminino e 19,67 do sexo masculino. 50% dos indivíduos eram casados e 50% solteiros e a idade variou entre 25 e 58 anos. Nenhum dos indivíduos foi excluído da pesquisa.

Gráfico 1 - Pressão arterial sistólica antes da aplicação da técnica

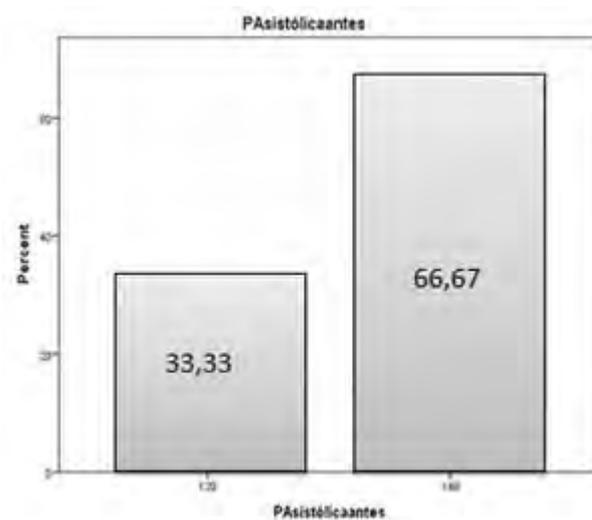
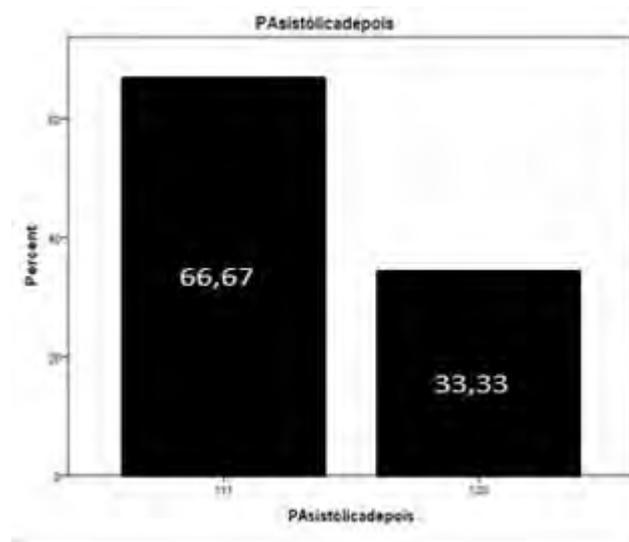


Gráfico 2 - Pressão arterial sistólica após a aplicação da técnica



Nos Gráficos 1 e 2 os dados da pressão arterial sistólica verificada antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA), onde 33,33% dos indivíduos estavam com a pressão sistólica em 120mmhg e 66,67% com 140mmhg e depois da aplicação da técnica CV-4 (GRÁFICO PRETO), onde 66,67% apresentaram uma pressão sistólica em 111mmhg e 33,33% 120mmhg, p valor > 0,05 (0,039), demonstrando uma diminuição dos valores da pressão arterial sistólica.

Gráfico 3 - Pressão arterial diastólica antes da aplicação da técnica

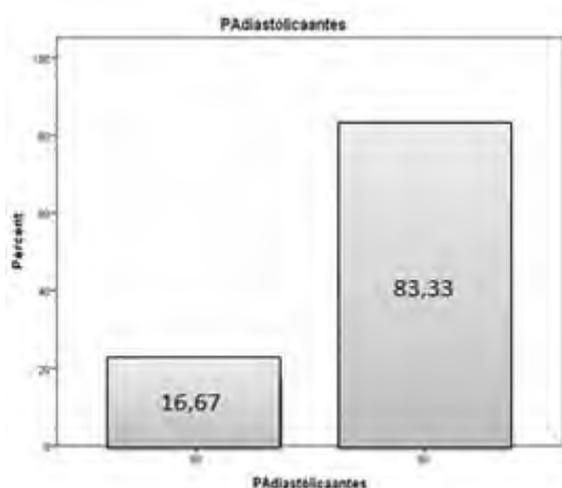
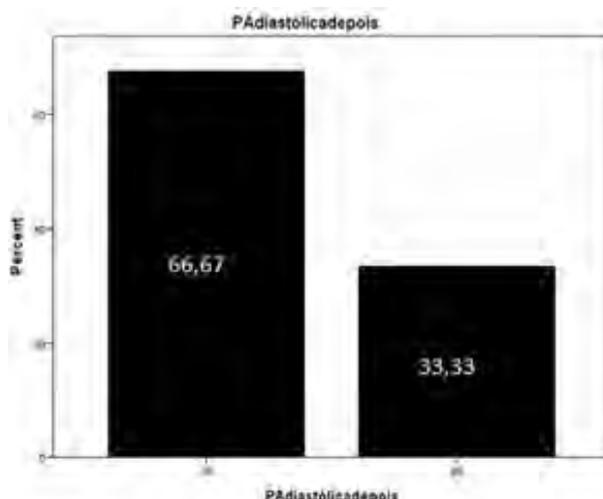


Gráfico 4 - Pressão arterial diastólica após da aplicação da técnica



Nos Gráfico 3 e 4 os dados da pressão arterial diastólica, avaliada antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA), 16,67% dos indivíduos estavam com a pressão de 80mmhg e 83,33% com 90mmhg e após a aplicação da técnica (GRÁFICO PRETO). Dado relevante estatisticamente com p valor > 0,05 (0,024), demonstrando uma diminuição dos valores da pressão arterial diastólica, onde 66,67% dos indivíduos passaram para uma pressão de 70mmhg, e 33,33 para 80mmhg.

Os Gráficos 1, 2, 3 e 4 demonstram que a pressão arterial sistólica e diastólica sofreram uma diminuição após a aplicação da técnica do quarto ventrículo apresentando valores estatisticamente significativos.

Gráfico 5 - Frequência cardíaca antes da aplicação da técnica

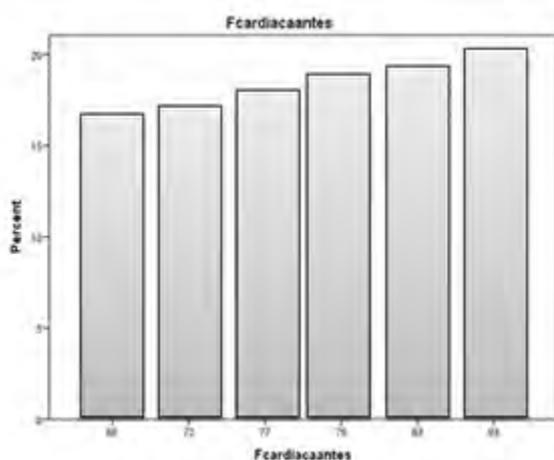
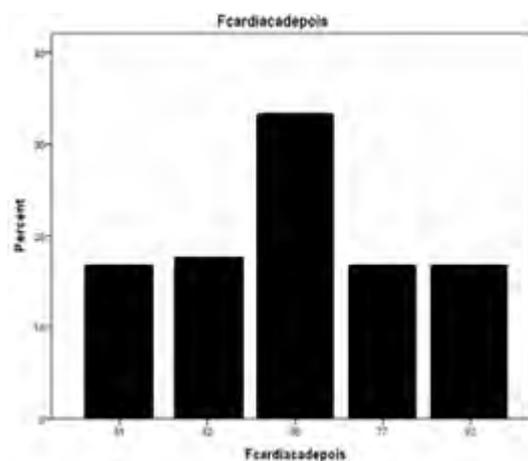


Gráfico 6 - Frequência cardíaca após a aplicação da técnica



Nos Gráficos 5 e 6 os dados referentes à frequência cardíaca antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA) e após a aplicação da técnica (GRÁFICO PRETO). Dados referentes à frequência cardíaca não houve diferença estatística p valor $> 0,05$ (0,173), demonstrando uma diminuição insignificante estatisticamente.

Considerando a avaliação pré e pós aplicação da técnica representadas pelos gráficos 5 e 6 é possível identificar uma diminuição dos valores da frequência cardíaca, porém, sem significância estatística.

Gráfico 7 - Reflexo solar antes da aplicação da técnica

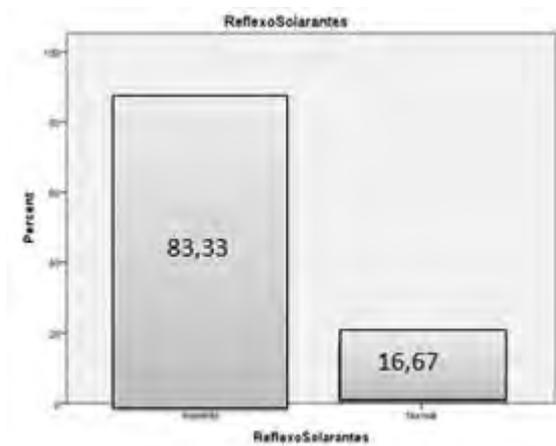
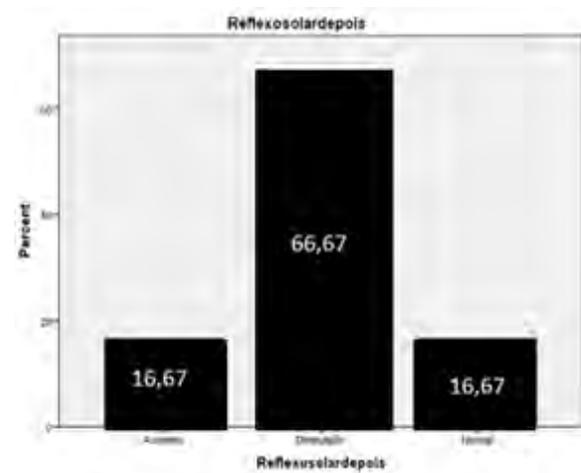


Gráfico 8 - Reflexo solar após a aplicação da técnica



Nos Gráficos 7 e 8 os dados referentes ao reflexo solar, avaliado antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA), onde 83,33% dos indivíduos estavam com o reflexo aumentado e 16,67% estavam normais e após a aplicação da técnica (GRÁFICO PRETO), onde 16,67% dos indivíduos mantiveram o reflexo aumentado, 66,67% reduziram o reflexo e 16,67% continuaram normais.

Gráfico 9 - Reflexo oculocardiaco antes da aplicação da técnica

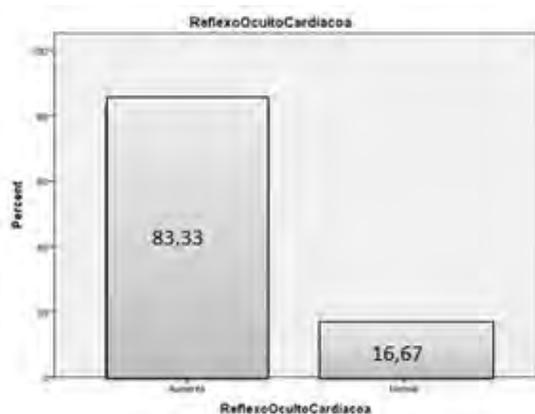


Gráfico 10 - Reflexo oculocardiaco após a aplicação da técnica



Nos Gráficos 9 e 10 os dados referentes ao reflexo óculo cardíaco, avaliado antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA), onde 83,33% dos indivíduos estavam com o reflexo aumentado e 16,67% estavam normais e após a aplicação da técnica (GRÁFICO PRETO), onde 16,67% dos indivíduos mantiveram o reflexo aumentado, 66,67% reduziram o reflexo e 16,67% continuaram normais.

Gráfico 11 - Reflexo dermográfico antes da aplicação da técnica

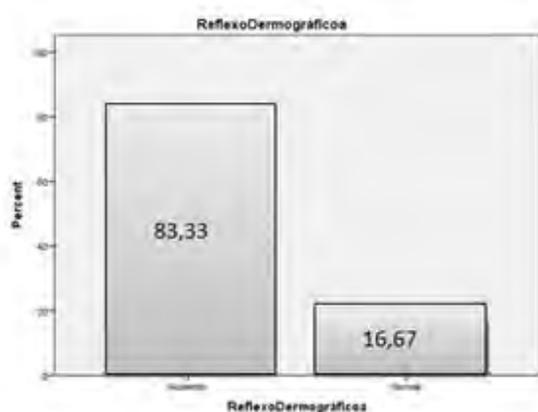
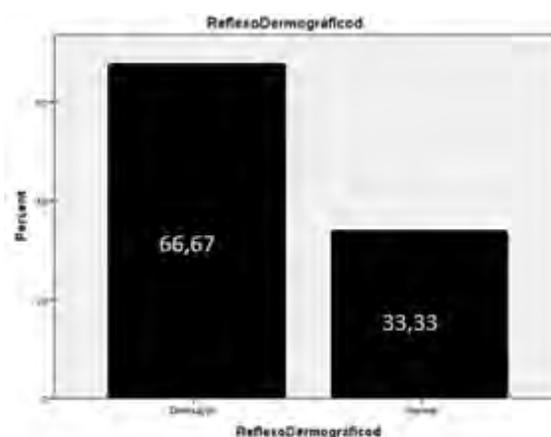


Gráfico 12 - Reflexo dermográfico após a aplicação da técnica



Nos Gráficos 11 e 12 os dados referentes ao reflexo dermográfico, avaliado antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA), onde 83,33% dos indivíduos estavam com o reflexo aumentado e 16,67% estavam normais e após a aplicação da técnica (GRÁFICO PRETO), onde 66,67% passaram para uma diminuição e 33,33% para normais.

Os Gráficos 7, 8, 9, 10, 11 e 12, mostram que os reflexos (solar, óculo cardíaco e dermatográfico), apresentaram uma diminuição quando comparado com os valores antes da aplicação da técnica.

Gráfico 13 - Dor antes da aplicação da técnica

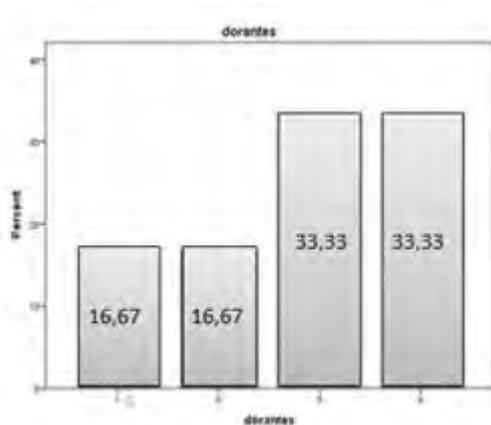
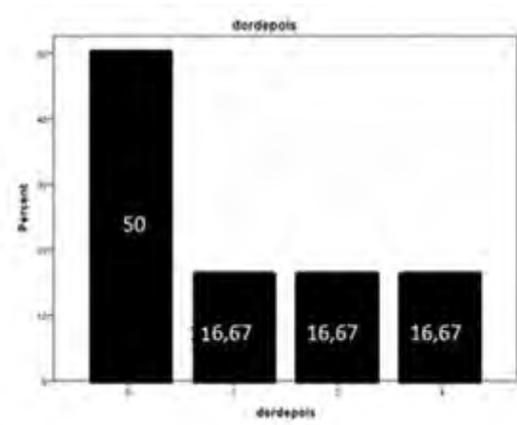


Gráfico 14 - Dor após a aplicação da técnica



Nos Gráficos 13 e 14 os dados referentes à dor, antes da aplicação da técnica (GRÁFICO CINZA), onde 16,67% dos indivíduos apresentaram dor 10, 16,67% dor 6, 33,33% dor 8 e 33,33% dor 9 e após a aplicação da técnica (GRÁFICO PRETO), onde 50% passaram para dor 0, 16,67% dor 1, 16,67% dor 2 e 16,67% dor 4. Dado referente à dor foi estatisticamente significativo com um p valor > 0,05 (0,027).

Os Gráficos 13 e 14 demonstram que a variável da dor sofreu uma diminuição após a aplicação da técnica do quarto ventrículo.

Um estudo traz os efeitos da técnica (CV-4) no sistema nervoso autônomo, corroborando com o presente estudo do ponto de vista da modulação autonômica é o de Cutler e colaboradores (2005), que também demonstrou que com a aplicação da (CV-4) foi melhorada a latência do sono, podendo estar associada a diminuição do nível de descarga simpática na atividade muscular.

4.4 DISCUSSÃO

O presente estudo demonstrou que a técnica (CV-4) atuou em algumas variáveis do sistema nervoso autônomo. Resultado que converge com o estudo de Henley e colaboradores (2008), onde foi realizado um estudo de intervenção com o objetivo de abordar os efeitos de

técnicas osteopáticas realizadas em região cervical/suboccipital no sistema nervoso autônomo usando medidas não invasivas de equilíbrio simpaticizante, demonstrou quantitativamente que a técnica do (CV-4) traz equilíbrio do sistema nervoso autônomo, reduzindo o simpático e elevando o sistema nervoso parassimpático.

Com relação à variável da frequência cardíaca (FC), no presente estudo observou-se que a (FC) dos pacientes submetidos ao tratamento da manipulação craniana de compressão do quarto ventrículo não obteve relevância estatística significativa. Podendo estar associado ao número da amostra estudada. Resultado que colabora com o estudo de Milnes e Moran (2007), através de um estudo experimental, que teve como objetivo investigar os efeitos fisiológicos, de uma única técnica craniana (CV4), desenvolvido com dez indivíduos, onde foi observado que os dados com relação à (FC) não obtiveram significância estatística, ou seja, seus valores se mantiveram. Três indivíduos dos dez, mostraram aumento individuais com relação à modulação parassimpática que se iniciou durante a técnica e se perpetuou durante todo o período do experimento. Alguns pontos desse estudo podem justificar esses resultados e um deles é que o estudo deve ser interpretado com cautela devido ao pequeno tamanho da amostra e o fato de alguns dos participantes não acreditarem na técnica.

Outro trabalho que converge com o presente estudo sobre a (FC) é o de Rodríguez e colaboradores (2015), realizado em Santos- SP, onde selecionaram quarenta pacientes, porém apenas trinta e nove participaram da pesquisa e foram divididos em dezenove do sexo masculino e vinte e um do sexo feminino, onde dezenove foram incluídos no grupo intervenção e vinte e um no grupo controle, separados de forma aleatória. O grupo de intervenção recebeu a técnica (CV-4) administrada por um fisioterapeuta por dez minutos. O grupo controle sofreu um contato bilateral não terapêutico com o cito occipital durante dez minutos. Foi verificado que a (FC) dos pacientes do grupo intervenção diminuiu quando comparado ao grupo controle, porém não mostrou relevância estatística, contudo o grupo de intervenção apresentou tanto antes quanto após a aplicação da técnica uma (FC) mais baixa do que o grupo controle.

No que diz respeito a variável da pressão arterial (PA), no estudo de Castilho (2011), desenvolvimento com um paciente de 52 anos, hipertenso, submetido ao tratamento com a técnica (CV-4, foi observado que a aplicação da técnica (CV-4) produziu declínio na (PA) de forma imediata, porém a longo prazo esse resultado não se manteve. Resultado que corrobora ao presente estudo, onde foi verificado que os pacientes em tratamento com a (CV-4) levaram a diminuição da (PA).

Com relação à dor, no presente estudo foi observado que houve uma diminuição da mesma nos pacientes, podendo associar a diminuição da dor ao sistema nervoso autônomo. Resultado similar ao estudo de Martins e colaboradores (2015), onde foi identificado que com o uso da técnica do (CV-4), levou a diminuição da dor dos pacientes com lombalgia crônica submetido ao tratamento com (CV-4), onde ele associou o benefício à reorganização funcional cortical.

4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar das contribuições dos achados desta pesquisa para a literatura, é necessário destacar algumas limitações como o número limitado de indivíduos para a pesquisa e a pouca quantidade de artigos sobre a técnica do quarto ventrículo.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, com a aplicação da técnica do quarto ventrículo nos indivíduos da pesquisa, os valores da dor, reflexos e pressão arterial apresentaram uma diminuição estatisticamente significativa podendo associar a modulação do sistema nervoso autônomo devido a técnica de CV-4. Já com relação a frequência cardíaca os valores não apresentaram relevância estatística, podendo estar associado com o tamanho da amostra estudada. De acordo com a busca na literatura, foi percebida a necessidade de mais estudos para a comprovação de sua eficácia para toda a população, contudo nos indivíduos estudados, a técnica apresentou uma diminuição de alguns marcadores do SNA como os reflexos, frequência cardíaca e pressão arterial e na dor crônica, mostrando-se eficaz.

REFERÊNCIAS

CAPOROSSI, R. LeSysteme Neuri-Végétatif et sestroublesfonctionnels. **Ed. Sully, France, 2016.**

CUTLER, M. J, Holland BS, Stupski BA, Gamber RG, Smith ML. Cranial manipulation can alter sleep latency and sympathetic nerve activity in humans a pilot study. **J Altern Complement Med**, v. 11. n. 1, p. 1003-108, feb. 2005.

DAL MAGRO, I. O. F. et al. Estudo do comportamento da atividade nervosa autonômica por meio da análise da variabilidade da frequência cardíaca em indivíduos portadores de

insuficiência cardíaca congestiva classe funcional II e III durante o sono. **ConScientiae Saúde**, v. 7, n. 4, p. 431-440, 2008.

GRUBB, B. P.; JORGE, S. C. Aspectos da classificação, diagnóstico e tratamento das síndromes de disfunção autonômica associadas a intolerância ortostática. **ArqBrasCardiol**, v. 74, n. 6, p. 537-52, 2000.

HENLEY, Charles E. et al. Osteopathic manipulative treatment and its Relations hip to autonomic nervous system activity as demonstrated by heart rate variability: a repeated measures study. **Osteopathic Medicine and Primary Care**, v. 2, n. 1, p. 7, 2008.

JÚNIOR, A. S. M.; MOREIRA, H. G.; DAHER, M. T. Análise da variabilidade da frequência cardíaca em pacientes hipertensos, antes e depois do tratamento com inibidores da enzima conversora da angiotensina II. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, v. 83, n. 2, p. 165, 2004.

KLAUMANN, P. R.; WOUK, A. F. P. F.; SILLAS, T. PATOFISIOLOGIA DA DOR (Pathophysiologyofpain). **ArchivesofVeterinary Science**, v. 13, n. 1, p. 1-12, 2008.

LOWER, Alexandre; LOWEN, Leslie. **Exercícios de bioenergética, o caminho para uma saúde vibrante**. Tradução de Vera Lúcia Marinho e Suzana Domingues de Castro. São Paulo: Agora, 1985.

MARTINS, Wagner Rodrigues et al. Immediate changes in electroencephalography activity in individuals with nonspecific chronic low back pain after cranial osteopathic manipulative treatment: study protocolof a randomized, controlled crossover trial. **BMC complementaryand alternative medicine**, v. 15, n. 1, p. 223, 2015.

MEDEIROS, V. C. C.; PENICHE, A. C. G. A influência da ansiedade nas estratégias de enfrentamento utilizadas no período pré-operatório. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 40, n. 1, p. 86-92, 2006.

MERSKEY, H.; BOGDUK, N. Ed. Classification of chronic pain: descriptions of chronic pain syndromes and definitions of pain terms. **Pain**, 1986.

MILNES, Kate; MORAN, Robert W. Physiological effects of a CV4 cranial osteopathic technique on autonomic nervous system function: a preliminary investigation. **International Journal of Osteopathic Medicine**, v. 10, n. 1, p. 8-17, 2007.

OLIVEIRA, Marlon Alves Subtil da; FERNANDES, Ricardo de Souza Campos; DAHER, Samir Salin. Impact of exercise on chronic pain. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, v. 20, n. 3, p. 200-203, 2014.

RODRÍGUEZ-BLANCO, Cleofás et al. Effects of the fourth ventricle compression in the regulation of the autonomic nervous system: a randomized control trial. **Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine**, v. 2015, 2015.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	EFEITOS IMEDIATOS DA TÉCNICA DO QUARTO VENTRÍCULO NO SISTEMA NERVOSO AUTÔNOMO E NA DOR CRÔNICA
RECEBIDO	28/02/18
AVALIADO	05/03/18
ACEITO	22/03/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Marlos Alex Santos Júnior
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	FACSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99358-6191
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduando em Fisioterapia pela Faculdade FACSAL.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Atuou escrevendo a parte escrita e realizando a coleta de dados.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Herman Henrique Silva Santana
INSTITUIÇÃO	FACSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99380-7935
RESUMO DA BIOGRAFIA	Fisioterapeuta, especialista em Ortopedia e traumatologia e mestre em Medicina e saúde - UFBA.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Realizou a parte estatística.
AUTOR 3	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Joabson Fontes Bêribá
INSTITUIÇÃO	FACSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 98828-9427
RESUMO DA BIOGRAFIA	Fisioterapeuta, Especialista em UTI Adulto e Especialista em Osteopatia pela Escuela de Osteopatía de Madrid.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Auxílio na criação da proposta, treinamento para a execução das técnicas e participação na parte escrita.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 2 e 3: Av. Jorge Amado, 780 - Imbuí
---	---

5 TRATAMENTO OSTEOPÁTICO NA CONSTIPAÇÃO INTESTINAL: ESTUDO DE CASO

Caio Costa Ventura

Graduando em fisioterapia pela faculdade FACSAL

E-mail: caio.costaventura@gmail.com

Joabson Fontes Bêribá

Fisioterapeuta, Especialista em UTI Adulto e Especialista em Osteopatia pela Escuela de Osteopatía de Madrid

E-mail: jberiba@yahoo.com.br

RESUMO

A constipação intestinal pode ser definida como o movimento lento das fezes ao longo do intestino, geralmente associado a fezes secas e endurecidas nos cólons descendente e sigmoide, devido ao maior tempo disponível para reabsorção de água. Para alguns autores, a constipação intestinal, além da progressão lenta das fezes que ocasiona dificuldade para evacuar, está associada também a outros fatores, como dor, sensação de evacuação incompleta, inexistência de urgência evacuatória, diminuição do volume das fezes e/ou em formato de pequenos círculos. O objetivo foi avaliar se o tratamento osteopático é capaz de proporcionar melhoras aos indivíduos com constipação intestinal. Trata-se de um estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada em novembro de 2017, obedecendo aos padrões da norma regulamentadora 466/12. Foi selecionado um indivíduo da faculdade FACSAL com idade de vinte e um anos de idade, classificado com constipação intestinal através do questionário critério de roma III. Foi realizado um protocolo terapêutico e reaplicado o questionário critério de roma III para comparar as respostas pré-intervenção. O indivíduo demonstrou melhora na frequência evacuatória, na sensação de bloqueio anorretal, na sensação de evacuação incompleta, no esforço evacuatório e na consistência fecal. O protocolo de tratamento osteopático mostrou-se eficaz para o indivíduo da pesquisa, porém faz-se necessário a realização de mais estudos para sua comprovação científica.

Palavras-chave: Constipação Intestinal. Medicina Osteopática.

ABSTRACT

Introduction: An intestinal constipation can be defined as the slow movement of the stool along the intestine, usually associated with dry and hardened stools in the descending and sigmoid colon, due to the longer time available for water reabsorption. For some authors, intestinal constipation, in addition to the slow progression of faeces that causes difficulty in evacuating, is also associated with other factors, such as pain, incomplete evacuation, lack of evacuation urgency, decreased stool volume and / or format of small circles. **Objective:** to evaluate if the osteopathic treatment is able to provide improvements to the individuals with intestinal constipation. **Methodology:** This is a case study. Data collection was done in November 2017, obeying the standards of regulatory rule 466/12. We selected a FACSAL individual at the age of twenty-one years, classified with intestinal constipation through the Roma criterion questionnaire III. A therapeutic protocol was performed, and the Rome III criteria questionnaire was reapplied to compare the pre-intervention responses. **Results:** The patient showed improvement in the evacuation frequency, the sensation of anorectal blockade, the sensation of incomplete evacuation, the evacuation effort and the fecal consistency. **Conclusion:** The osteopathic treatment protocol proved to be effective for the individual of the research, but it is necessary to carry out more studies for its scientific proof.

Keywords: Constipation intestinal. Osteopathic medicine.

5.1 INTRODUÇÃO

A osteopatia tem como conceito básico, “o corpo como uma unidade”. Andrew Taylor Still declarou que todas as partes do corpo funcionam como um todo onde tudo está interligado, ou seja, cada osso, víscera ou músculo que esteja com alguma alteração pode gerar repercussões em vários outros tecidos e sistemas, pois o corpo é único. Outro princípio é, a estrutura governa a função, explicando que qualquer tecido ou sistema corporal só pode funcionar bem se a estrutura estiver adequada e que se houver algum desequilíbrio, cedo ou tarde isso se transformará em dor ou patologia. O princípio da autocura traz que o organismo tem a capacidade de encontrar sua homeostasia de forma autônoma, desde que os caminhos para isso estejam liberados. A lei da artéria explica que qualquer tecido do corpo para funcionar adequadamente precisa estar vascularizado, já que, o sangue é capaz de fabricar todos os princípios úteis para assegurar a imunidade natural contra as enfermidades. Desta forma o corpo tem a capacidade reencontrar o equilíbrio (REZENDE; GABRIEL, 2008).

É uma ciência baseada na biomecânica corporal, anatomia e fisiologia que pode envolver manipulações direcionadas para as articulações, músculos, fâscias ou dirigidas à circulação e até mesmo ao restabelecimento dos impulsos nervosos. Utiliza técnicas de manipulações terapêuticas, partindo do pressuposto que o corpo humano com alguma ajuda externa possui a capacidade de se reajustar de muitas patologias (MACHADO; BITTENCOURT, 2013).

A constipação intestinal pode ser definida como o movimento lento das fezes ao longo do intestino, geralmente associado a fezes secas e endurecido nos cólons descendente e sigmóide, devido ao maior tempo disponível para reabsorção de água. Para alguns autores, a constipação intestinal, além da progressão lenta das fezes que ocasiona dificuldade para evacuar, está associada também a outros fatores, como dor, sensação de evacuação incompleta, inexistência de urgência evacuatória, diminuição do volume das fezes e/ou em formato de pequenos círculos denominados cíbalos (MARTINOFF; AQUINO, 2010).

Os métodos de tratamentos realizados pelos fisioterapeutas por meio das manipulações viscerais, vêm ganhando mais adeptos graças ao aperfeiçoamento das técnicas e do entendimento do corpo humano como uma unidade funcional. O fisioterapeuta especialista em osteopatia é capaz de entender a maneira como as estruturas do corpo se interligam e pode ser considerado um especialista em movimentos corpóreos, sejam grandes (como caminhar, levantar ou sentar) ou pequenos (como o que o músculo diafragma realiza durante a respiração). Esse profissional não se limita apenas à queixa dos pacientes, mas sim, na busca

da origem dos sintomas que podem se manifestar a partir da estrutura musculoesquelética, das vísceras, do crânio ou das posturas estáticas (NOLL, et al., 2008).

O objetivo deste trabalho é avaliar se o tratamento osteopático é capaz de proporcionar benefícios para indivíduos que possuem constipação intestinal, visto que, a suas prevalências variam entre 2,6% e 30,7%, conforme indicam alguns estudos, destacando-se o sexo feminino e a idade avançada como fatores associados. A dificuldade de ir ao banheiro, o excesso de gases e as dores abdominais, lideram as queixas desse público. A incidência da constipação intestinal em mulheres é maior por influências hormonais, alterações no assoalho pélvico, trânsito colônico mais lento com menor capacidade de complacência, promovendo assim evacuações de menor volume, que muitas vezes são incompletas. O tratamento mais adotado por pacientes com constipação intestinal é o uso de laxantes, que são consumidos de forma indiscriminada e sem prescrição médica, causando a longo prazo, uma insensibilidade da mucosa intestinal. Essa prática faz com que haja a necessidade de dosagens cada vez maiores para obtenção do seu efeito, justificando a necessidade do presente estudo para propor uma alternativa de tratamento não medicamentosa, que promova um efeito terapêutico na constipação intestinal (SCHMIDT, et al., 2014).

5.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada no período entre outubro e novembro, obedecendo aos padrões da norma regulamentadora 466/12. Participou do estudo uma aluna da instituição de ensino superior, com queixa de constipação intestinal.

Os Critérios para não inclusão no presente estudo foram a partir de questionamentos sobre as condições a seguir: Presença de obstrução mecânica (diverticulite, tumor colo-retal, megacólon, síndrome do cólon irritable, fissura anal), transtornos neurológicos (doença cerebrovascular, déficit cognitivo, esclerose múltipla, doença de Parkinson, depressão, patologia raquidiana), condições endócrinas ou metabólicas (insuficiência renal aguda ou crônica, desidratação, diabetes mellitus, hipotireoidismo, uremia, neoplasias). Os critérios de inclusão no presente estudo eram ter entre 18 a 60 anos, e ser classificado com constipação intestinal após aplicação do questionário Critério de Roma III. Esse é composto por seis sintomas, onde são considerados constipados aqueles que apresentam dois ou mais dos sintomas, no mínimo em um quarto das evacuações, referidos por pelo menos três meses (não necessariamente consecutivos) no último ano.

Foi aplicado também um questionário referente aos hábitos de vida e sobre a constipação intestinal desse indivíduo, com intuito de identificar possíveis fatores causais que possam estar contribuindo para que o mesmo apresente constipação intestinal, como por exemplo a ingestão hídrica diária, práticas de atividades físicas e os hábitos alimentares.

Antes de aplicar quaisquer técnicas, foram realizados os testes de Klein e Mitchell, onde o de Klein tem por objetivo observar se o indivíduo que está sendo avaliado possui estenose do processo transversos das vértebras cervicais, obstruindo a artéria vertebral. (RICARD; FRANÇOIS, 2008). O teste de Mitchell foi realizado para identificar possíveis alterações na mecânica articular da região cervical que estejam bloqueando seus movimentos. (RICARD; FRANÇOIS, 2005).

O Teste de Klein avalia a integridade das artérias vertebrais. Indivíduo: decúbito dorsal com a cabeça para fora da maca. O terapeuta apoia a cabeça do paciente em suas mãos. É feita uma extensão e rotação para um lado de forma passiva, aguarda alguns segundos, em seguida, passa para o outro lado. Se os sintomas autonômicos aparecerem, a exemplo de tontura, náusea, zumbido, sensação de desmaio ou nistagmo, é contraindicação para manipulação. (RICARD; FRANÇOIS, 2008). O teste de Mitchell avalia o deslizamento lateral das vértebras. Indivíduo: Decúbito dorsal. Terapeuta: Atrás do paciente com as duas mãos sobre a cabeça do mesmo, repousando os dedos sobre os processos transversos que se deseja testar. Ação: É feito um movimento lateral da direita para esquerda e depois da esquerda para direita, verificando qual destes movimentos é mais limitado. Da direita para esquerda e da esquerda para direita com látero-flexão passiva, flexão e extensão, para verificar lesões em FRS e ERS, e melhorar a mobilidade articular (RICARD; FRANÇOIS, 2005).

5.2.1 Protocolo de intervenção

Liberção do nervo vago, liberação do nervo frênico (C3-C4), liberação da musculatura suboccipital, esternocleidomastóides, diafragma escapular, diafragma, manobra hemodinâmica e lift-off.

5.2.2 Técnicas

Abertura da sutura occipitomastóidea com os arcos botantes: Indivíduo em decúbito dorsal e o terapeuta se posiciona de pé sobre a sua cabeça em finta anterior. Posicionado em

decúbito dorsal com o lado direito (para a disfunção direita) sob o occipital e cabeça voltada para o lado da lesão, em relação ao posicionamento das mãos: - a mão direita fica entre a maca e o crânio sobre o lado direito, o dedo indicador e o médio se posicionam em "V" com a sutura occipitomastóide entre eles. A mão esquerda repousa na protuberância frontal esquerda, realizando pequenas compressões contra a mão direita (RICARD; FRANÇOIS, 2005). Segunda técnica de abertura da sutura occipitomastóidea com os arcos botantes usa-se a separação da sutura passando através dos arcos botantes com objetivo de abrir o forame rasgado posterior e descomprimir seu conteúdo (veia jugular interna e os nervos IX, X e XI), liberando a sutura occipitomastóidea. O indivíduo se posiciona em decúbito dorsal na maca, o terapeuta se posiciona em finta dupla com os joelhos flexionados e separados do tronco. A colocação das mãos de forma supinada com os dedos cruzados e toma o contato com a eminência tênar da mão esquerda sobre o processo mastoide esquerdo, e com a eminência tênar da mão direita perto da sutura occipitomastóidea. Aproxima-se a palma das mãos ajeitando-as sobre a cabeça e faz uma força de compressão interna sobre as partes posteriores do crânio. (RICARD; FRANÇOIS, 2005) A técnica do quarto ventrículo é realizada com o indivíduo em decúbito dorsal o terapeuta será posicionado atrás do indivíduo. O indivíduo gira a cabeça para um lado e para o outro até gerar um ponto de tensão no esternocleidomastóideo facilitando a identificação dos processos mastoides, coloca-se sobre eles os dedos indicadores. Em seguida, os dedos médios são colocados ao lado do dedo indicador sobre a sutura occipitomastóidea por dentro dos mastoides paralelamente à sutura. O dedo médio é mantido, o polegar flexiona 90° e desliza a interfalangeana substituindo o dedo médio e o dedo indicador é removido. O terapeuta deve acompanhar o crânio e deslizar a mão sobre ele. O terapeuta coloca seu corpo em relação à cabeça do paciente: os polegares não devem ser cruzados, convergem, mas não tocam; os demais dedos são estendidos ao longo do pescoço. O occipital descansa entre as eminências tênares: o peso da cabeça deve ser idêntico em ambos os lados e as eminências tênares são a acerca de rejeitar o crânio como se fosse uma bola, e a técnica deverá acabar com as mãos retiradas muito lentamente (CAPOROSSO, 2016). Inibição da musculatura suboccipital diminui a tensão dos músculos suboccipitais. Indivíduo em decúbito dorsal e o terapeuta sentado numa cadeira à frente da cabeceira da maca, onde as palmas das mãos do terapeuta vão repousar no occipital do indivíduo. O arco posterior do atlas repousa sobre as pontas dos dedos flexionados, onde será empurrado em direção ao teto. O occipital está nas mãos enquanto C1 é suspenso do lado de fora dos dedos. É mantida a pressão com os dedos por alguns minutos (RICARD; FRANÇOIS, 2005). Stretching de esternocleidomastóides o indivíduo em decúbito dorsal e o terapeuta em finta

anterior do lado saudável contralateral a técnica, à altura da cabeça do paciente. O contato se dá com a ponta dos dedos da mão no corpo do esternocleidomastóideo, tracionando-o de baixo para cima, com a outra mão na região do osso frontal, estabilizando a cabeça do paciente (RICARD; FRANÇOIS, 2005). Energia muscular para C3: Indivíduo em decúbito dorsal e o terapeuta sentado numa cadeira à frente da cabeceira da maca. Exemplificando uma disfunção em ERS direita, que seria uma lesão em extensão cervical, inclinação e rotação parada direita: a mão direita do terapeuta vai sob a coluna cervical e um dedo sente a faceta imbricada de C3, antebraço esquerdo controla a cabeça. Coloca-se em flexão, rotação e látero-flexão para esquerda para o nível da lesão. Depois que o mesmo ganhou uma nova barreira de condução em três movimentos, então pede-se a rotação para o lado direito, exercendo uma resistência contra o movimento, respeitando o ciclo de três contrações isométricas, três vezes, ganhando amplitude até uma nova barreira (RICARD; FRANÇOIS, 2005). Relaxamento miofascial para diafragma escapular o Indivíduo em decúbito dorsal e o terapeuta sentado numa cadeira à frente da cabeceira da maca. A mão toma contato sobre o trapézio superior, os dedos sobre as clavículas e parede costal, e os polegares sobre as espinhosas de T1. Primeiro tempo: As mãos buscam a barreira miofascial, deslizamento anteroposterior e lateral. Segundo tempo pede-se ao indivíduo para girar a cabeça do lado contrário para aumentar a tensão e eventualmente levantar em antipulsão máxima o braço do lado contralateral a rotação da cervical. Terceiro tempo pede-se inspiração profunda mais apneia inspiratória, e durante a fase de expiratória se busca uma nova barreira miofascial (RICARD; FRANÇOIS, 2008). Fibras musculares do diafragma o Indivíduo em decúbito dorsal com os membros inferiores flexionados, terapeuta posiciona-se atrás do paciente. O terapeuta coloca as mãos abaixo da última costela na hemicúpula diafragmática. O terapeuta puxa em sentido cefálico e lateralmente a abertura da caixa torácica durante a inspiração e é mantido durante a expiração. (RICARD; FRANÇOIS, 2008). A manobra hemodinâmica global é uma técnica que provoca uma congestão ativa global de todo abdômen, que luta contra os processos de congestões viscerais e contra os transtornos circulatórios de membros inferiores. Indivíduo em decúbito dorsal, a pelve se encontra ligeiramente elevada, os membros inferiores estão flexionados e bem repousados. A coluna cervical está em flexão. O objetivo desta posição é favorecer a tração do diafragma, melhorar a ptose e relaxar os músculos abdominais. O terapeuta em finta anterior em direção aos pés, à cabeça do paciente lateralmente em seu ombro. As mãos vão tomar contato pela borda cubital das mãos na altura das fossas ilíacas. Para evitar resistência da pele, primeiro coloca-se as mãos a altura do umbigo e vai fazer uma ruga na pele arrastando em direção da sínfise púbica. Depois penetra-se no abdômen utilizando a

elasticidade, girando sobre a borda interna das mãos. Esta técnica tem como objetivo causar um efeito de vácuo a nível vascular. Pede ao paciente que respire fundo, quando isso acontece levanta-se as mãos vibrando, e assim, seguindo o ritmo respiratório do paciente. A tração cefálica pode-se fazer vibrando para diminuir a sensibilidade da pele. Realiza-se esta técnica sobre uns dez ciclos respiratórios (RICARD; FRANÇOIS, 2008). Lift-off T12-L1 é a técnica global de dorsal. É uma técnica que o peso do indivíduo torna mais fácil para o impulso. Ele pode ser usado de uma maneira global ou especificamente a área toracolombar. O indivíduo pode estar sentado (se possível) ou em pé. O terapeuta pede ao indivíduo para colocar as mãos nas costas com o dorso da mão, uma sobre a outra em região de T12-L1. O terapeuta em finta anterior ou finta dupla, braços que passam através dos anéis formados pelos braços do paciente e mãos em contato com a parte inferior do peito do indivíduo. O abdômen do terapeuta é suportado nas palmas das mãos do paciente. O paciente faz uma inspiração profunda e no final da expiração, o terapeuta faz uma força com seu abdômen para cima e para frente de maneira uniforme (RICARD; FRANÇOIS, 2008).

O processo de avaliação e abordagem terapêutica do indivíduo foi realizado na clínica escola de uma instituição de ensino superior em Salvador - Bahia, durante duas semanas (1x por semana) no período de outubro de 2017, totalizando dois atendimentos. Para a realização da avaliação e abordagem terapêutica, houve um treinamento prévio do graduando por um profissional osteopata devidamente habilitado, o capacitando para execução do protocolo de tratamento. Após os dois atendimentos, foi novamente aplicado o questionário Critério de Roma III para registro dos dados e comparação das novas respostas com as obtidas pré-intervenções terapêuticas.

Esse estudo foi aprovado pelo comitê de ética e pesquisa da Universidade Paulista (UNIP) e seguiu as orientações presentes na resolução 466/12, com o número de protocolo: 69990017.8.0000.5512.

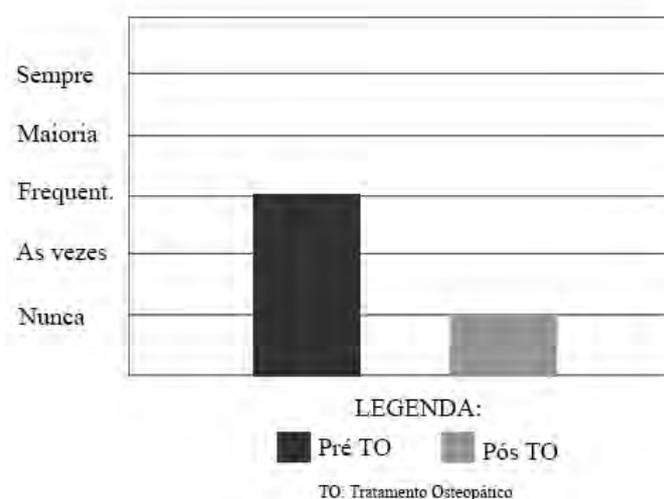
5.3 RESULTADOS

A participante da pesquisa apresentava todos os pré-requisitos necessários para inclusão no presente estudo. A mesma se encontrava com vinte e um anos de idade e relatou, cinco respostas positivas do questionário critério de Roma III, a classificando com constipação intestinal.

Não houve nenhuma instrução do terapeuta para a participante sobre aumento da ingestão hídrica ou alimentos ricos em fibras, prática de atividades aeróbicas ou uso de

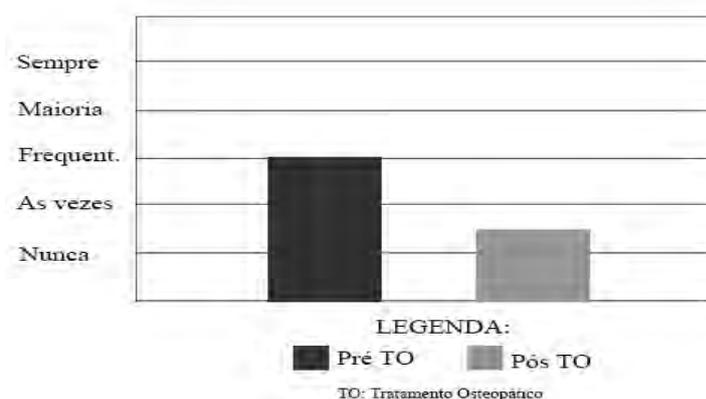
fármacos como laxantes ou purgantes. Posteriormente a intervenção, foi aplicado novamente o questionário critério de Roma III após passado uma semana do último atendimento. Os resultados comparativos pré e pós atendimento estão representados pelos gráficos a seguir:

Gráfico 1 - Esforço Evacuatório



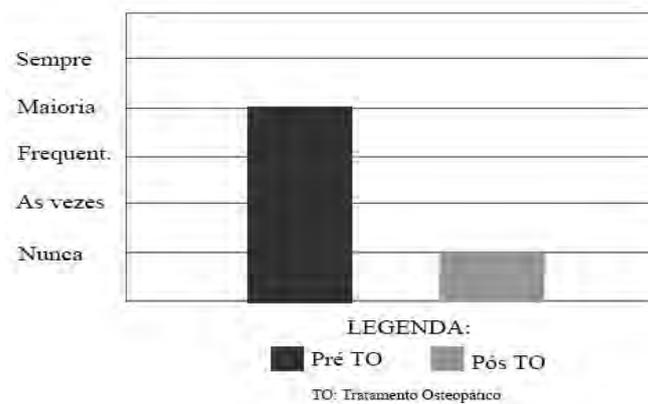
O Gráfico 1 demonstrou melhora no esforço evacuatório da participante, onde antes da intervenção o realizava frequentemente e depois da intervenção mudou para nunca.

Gráfico 2 - Fezes endurecidas ou fragmentadas



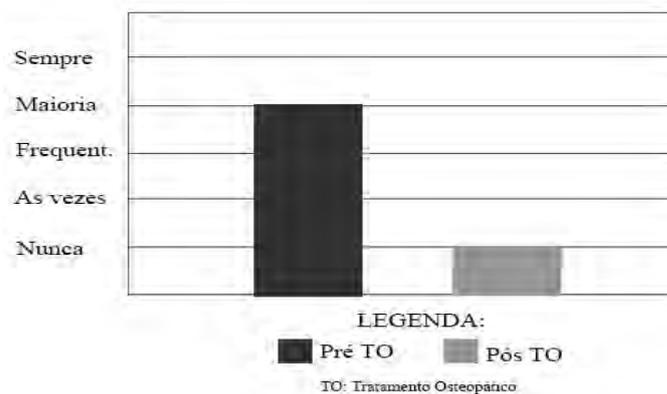
No Gráfico 2, a participante mostrou melhora da consistência fecal, porém não se enquadrou em nenhum dos itens do critério de Roma III, pois apresentou um único episódio de fezes endurecidas após o tratamento.

Gráfico 3 - Sensação de evacuação incompleta



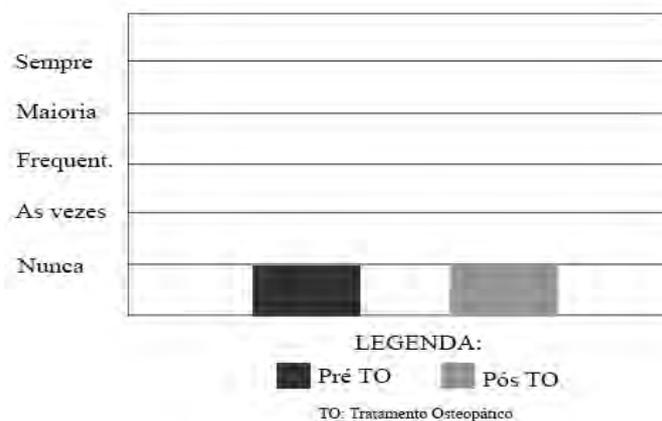
O Gráfico 3 apresentou melhora da sensação evacuatória da participante, progredindo de maioria das vezes, para nunca.

Gráfico 4 - Sensação de obstrução ou bloqueio anorretal



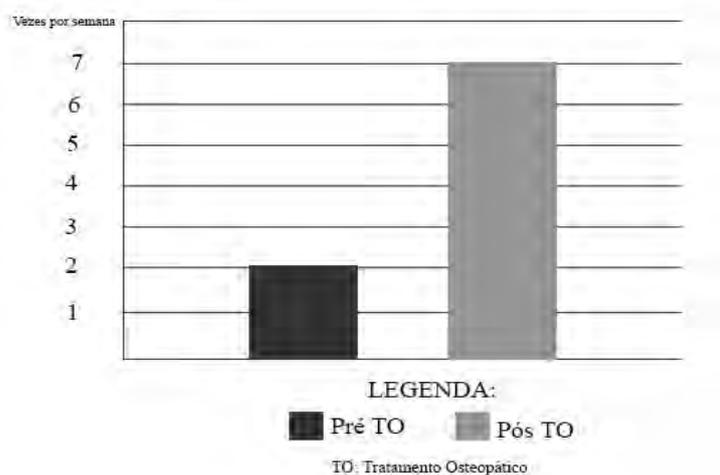
O Gráfico 4 evidenciou progresso na sensação de obstrução ou bloqueio anorretal, indo de maioria das vezes, para nunca.

Gráfico 5 - Manobras manuais para facilitar a evacuação



O Gráfico 5, referente ao uso de manobras manuais para facilitar a evacuação, permaneceu inalterado, visto que a participante não relatou utilizá-las para evacuar.

Gráfico 6 - Número de evacuações semanais



O Gráfico 6, referente ao número de evacuações semanais, apontou uma crescente na frequência evacuatória semanal, o que certifica um progresso na melhora da constipação intestinal da participante.

Apesar do presente estudo mostrar resultados satisfatórios para o integrante da pesquisa, há limitações que devem ser citadas. O número de atendimentos realizados foi escasso e o resultado obtido não pode ser generalizado para todos os indivíduos.

5.4 DISCUSSÃO

Pesquisas científicas demonstram que cerca de 10% a 20% dos adultos e dos adolescentes possuem sintomas compatíveis com a constipação intestinal; a maioria dos estudos mostram predominância em pessoas do sexo feminino (LONGSTRETH, et al., 2006).

No estudo de Adam Cohen-Lewe (2013), o autor descreve o caso de uma mulher de quarenta e um anos com inércia colônica que recebeu tratamento manipulador osteopático direcionado aos sistemas neuromusculoesquelético e gastrointestinal. O paciente foi tratado usando sistemas de manipulações osteopáticas, incluindo técnicas de alta velocidade, baixa amplitude; osteopatia craniana (OCF); liberação miofascial, liberação de tensões ligamentares e manipulação visceral. As técnicas incluíram compressão do quarto ventrículo, a manipulação visceral incluiu uma liberação abdominal ventral, manipulação da vértebra C3 que estava fletida, inclinada e rodada para direita, e pressão inibitória dirigida nos gânglios

mesentéricos superior e inferior. Após seis semanas a paciente relatou melhora na dor e função intestinal sem farmacoterapia ou intervenção cirúrgica, resultado que corrobora com o do presente estudo, porém sem a variável dor, presente no artigo acima. Este artigo se assemelha ao presente trabalho no número de participantes e em algumas manobras, como a técnica do quarto ventrículo, liberação abdominal em decúbito ventral e técnicas mobilização e manipulação na vértebra C3, e também no resultado da melhora do quadro de constipação do indivíduo.

Outro artigo que corrobora com o correspondente estudo é o de Rebecca Brugman e colaboradores (2010), que selecionou oito indivíduos (sete do sexo feminino e um do masculino) com constipação intestinal baseado no critério de roma II, e aplicou um tratamento osteopático semipadronizado duas vezes durante um mês, com técnicas de mobilização articular da região T10-L2, inibição por pressão sustentada em paraespinhal, manipulação visceral dos cólons ascendente, transverso e descendente com movimentos rítmicos, manipulação por pressão na válvula ileocecal e junção gastroduodenal, digito-pressão em músculo psoas maior e suboccipitais e liberação diafragmática. O tratamento osteopático melhorou a gravidade, sintomas, tempo de trânsito colônico e qualidade de vida nos participantes com constipação crônica ao longo de um período de quatro semanas. O presente estudo utilizou algumas técnicas do artigo supracitado, como técnica de mobilização e manipulação articular de T12-L1, liberação diafragmática e inibição dos músculos suboccipitais. Também apresentou melhora no quadro de constipação intestinal dos participantes, porém o tempo de tratamento e o número de indivíduos divergiu, onde o do artigo citado foi superior em ambos os aspectos, comparado ao do presente estudo.

No artigo de Barbara Borges e colaboradores (2013), onde vinte pacientes (quinze do sexo feminino) foram classificados com constipação intestinal pelo critério de roma III, e responderam o questionário SF-36 referente a qualidade de vida pré intervenções terapêuticas. Os participantes foram submetidos a manipulações viscerais de cólons ascendente, transverso, descendente e sigmoide, em nove sessões de vinte minutos cada, três vezes por semana. Logo após a última sessão, os questionários critério de roma III e SF-36 foram novamente aplicados, mostrando melhora da constipação intestinal e da qualidade de vida em todos os participantes da pesquisa, resultado que corrobora com o do presente estudo.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados do presente estudo, foi possível concluir que o tratamento osteopático promoveu melhoras para o participante nos aspectos de esforço evacuatório, fezes endurecidas ou fragmentadas, sensação de evacuação incompleta e sensação de bloqueio anorretal. Houve também aumento na frequência evacuatória semanal, demonstrando melhora da constipação intestinal.

Apesar do resultado positivo do estudo, faz-se necessária a realização de pesquisas científicas com maior número de participantes para poder constatar de forma mais fidedigna o funcionamento do tratamento osteopático.

REFERÊNCIAS

CAPOROSSI, Roger. **Le Systeme Neuro-Végétatif et ses troubles fonctionnels**. France: Sully, 2016. p. 244.

COHEN-LEWE, Adam. Osteopathic manipulative treatment for colonic inertia. **The Journal of the American Osteopathic Association**, v. 113, n. 3, p. 216-220, 2013.

FERRAZ, Barbara Borges; MARTINS, Marielza R. Ismael; FOSS, Marcos Henrique Dall'Aglio. Impact of manual visceral therapy to improve the quality of life of chronic abdominal pain patients. **Revista Dor**, v. 14, n. 2, p. 124-128, 2013.

LINDBERG, Greger, et al. **Constipação: uma perspectiva mundial**. World Gastroenterology Organisation Practice Guidelines, p. 1-15, 2010.

MACHADO, Vera Cristina Vargas; BITTENCOURT, Darlene Costa. A conduta fisioterapêutica convencional e a osteopática no tratamento de pacientes com dor lombar crônica. **Revista Contexto & Saúde**, v. 11, n. 20, p. 551-558, 2013.

MARTINOFF, Taíse; AQUINO, Rita de Cássia. Avaliação de constipação intestinal e sua relação com hábito alimentar e estilo de vida de universitários. **Revista de Atenção à Saúde (antiga Rev. Bras. Ciên. Saúde)**, v. 6, n. 15, 2010.

NOLL, Donald R. et al. Clinical and research protocol for osteopathic manipulative treatment of elderly patients with pneumonia. **The Journal of the American Osteopathic Association**, v. 108, n. 9, p. 508-516, 2008.

REZENDE, Rosângela P. D. Bueno; GABRIEL, Alexandre. Relações entre Clínica e Osteopatia. **Rev. Soc. Bras. Clínica Médica**, v. 6, n. 5, p. 194-196, 2008.

RICARD, François. **Tratado de osteopatía craneal, Articulación temporomandibular: análisis y tratamiento ortodôntico**, Madrid: Médica Panamericana, 2005. p. 374-376.

RICARD, François. **Tratado de osteopatía visceral y medicina interna/Treatise on Visceral Osteopathy and Internal Medicine: Sistema Digestivo/Digestive System**. Madrid: Médica Panamericana, 2008. p. 310-314.

LONGSTRETH George. Functional Bowel Disorders. **Gastroenterology**, 2006; v. 130, p. 1480-1491.

BRUGMAN, Rebecca; FITZGERALD, Kylie; FRYER, Gary. The effect of osteopathic treatment on chronic constipation—A pilot study. **International Journal of Osteopathic Medicine**, v. 13, n. 1, p. 17-23, 2010.

SCHMIDT Fernanda M. Queiroz, Santos Vera Lucia C. Gouveia. Prevalence of constipation in the general adult population: an integrative review. **J Wound Ostomy Continence Nurs.** v. 41, n. 1, p. 70-6, 2014.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	TRATAMENTO OSTEOPÁTICO NA CONSTIPAÇÃO INTESTINAL: ESTUDO DE CASO
RECEBIDO	28/02/18
AVALIADO	05/03/18
ACEITO	20/03/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Caio Costa Ventura
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	FACSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99352-9189
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduando em fisioterapia pela faculdade FACSAL.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Atuou escrevendo a parte escrita e realizando a coleta de dados.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Joabson Fontes Bêribá
INSTITUIÇÃO	FACSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 98828-9427
RESUMO DA BIOGRAFIA	Fisioterapeuta, Especialista em UTI Adulto e Especialista em Osteopatia pela Escuela de Osteopatía de Madrid.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Auxílio na criação da proposta, treinamento para a execução das técnicas e participação na parte escrita.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: Rua Francisco Jorge, n. 85, Ap. 1802 - Jardim Santa Tereza Autor 2: Av. Jorge Amado, n. 780 - Imbuí
---	---

6 PRINCIPAIS EFEITOS E BENEFÍCIOS DO AGULHAMENTO A SECO NA DOR: REVISÃO NARRATIVA

Renata Lira Silva De Santana Santos

Formada em Fisioterapia pelo Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC.

E-mail: renatalirasantos@hotmail.com

Lay Martinez Silva Bêribá

Bacharel em Fisioterapia, especialista pela Abrafito em Fisioterapia Ortopédica e Traumatológica, Coordenadora do Curso de Fisioterapia FACSAL, Preceptoria de estágio em Ortopedia e Traumatologia.

E-mail: laymartinez@gmail.com

RESUMO

Algumas disfunções podem desencadear a dor e podem repercutir no músculo, fascia muscular e tendões, etc. O agulhamento a seco (AS) ou Dry Needling (DN), é uma das mais novas terapias usadas para tratar pontos gatilho e a dor por ele ocasionada, além de outras disfunções. O Objetivo é revisar na literatura os principais efeitos e benefícios do agulhamento a seco. Trata-se de uma revisão narrativa. A pesquisa foi realizada em bases de dados para a busca de artigos indexados na Scielo, Lilacs, PubMed, Medline, com data de publicação no período de agosto de 1994 a setembro de 2017. Foram encontrados cinquenta e três artigos pelo cruzamento das palavras-chave, sendo que destes quatorze atendiam aos critérios de inclusão do estudo. Os estudos encontrados sugeriram que o agulhamento a seco se torne uma nova ferramenta para diversos tipos de disfunções músculo-esqueléticas. Os benefícios relatados destacam-se alívio da dor, aumenta o limiar da dor a pressão, inibição de pontos gatilho, diminuição de dor relatado e ganho de amplitude de movimento.

Palavras-chave: Agulhamento a seco. Dor. Efeitos.

ABSTRACT

Some dysfunctions can trigger a non-muscular shoulder, muscular fascia and tendons, etc. Dry Needling (AS) or Dry Needling (DN), is one of the newest therapies used to treat trigger points and a pain it causes, in addition to other dysfunctions. The goal is to disseminate the literature on fairness and the benefits of dry needling. This is a narrative review. The research was carried out in databases for a search of articles indexed in Scielo, Lilacs, PubMed, Medline, with date of publication in the period from 1994 to September 2017. These questions met the inclusion criteria of the study. Studies have found that dry needling is more difficult for types of musculoskeletal disorders. The related benefits are pain relief, increased pressure threshold, inhibition of stitches, increased relative gain, and gain in range of motion.

Keywords: Dry needles. Pain. Effects.

6.1 INTRODUÇÃO

Algumas disfunções podem desencadear a dor e podem repercutir no músculo, fáscia muscular e tendões, afetando grupos musculares, diminuição de amplitude de movimento, fraqueza, fenômeno autonômicos, cefaléias tensionais, tendinite e dores articulares. Diante disso, há um impacto na capacidade funcional do indivíduo afetando negativamente suas atividades de vida diária e laboral (HAN; HARRISON, 1997).

Atualmente, há um incremento na ocorrência de dor, especialmente a tipo crônica, devido aos novos hábitos de vida, mudanças do meio ambiente, aumento da longevidade, que favorece ocorrência de patologias decorrentes do envelhecimento, além de identificação de novas condições álgicas (TEIXEIRA et al., 2001).

As formas de tratamento estão sendo ampliadas cada vez mais com intuito de evitar exposições a medicamentos para alívio álgico. O agulhamento a seco (AS) ou Dry Needling (DN), é uma das mais novas terapias usadas para tratar pontos gatilho e a dor por ele ocasionada, além de outras disfunções (RODRÍGUEZ et al., 2016).

O procedimento é realizado inserindo uma agulha no local referido que gera um estímulo mecânico causando uma resposta local ao espasmo e muitas vezes obtêm benefícios terapêuticos. (RODRÍGUEZ et al., 2016). Um fator que é comumente considerado como um dos possíveis benefícios da técnica, é que ela inibe as placas terminais motoras que causam essas disfunções. No entanto, o efeito desta técnica na lesão neuromuscular, na fibra muscular e na regeneração nervosa ainda não foi suficientemente explorado (DOMMERHOLT et al., 2006; SIMONS et al., 1999).

Diante destes pontos relatados surge a necessidade de avaliar e entender mais sobre as terapias alternativas que possam complementar o tratamento dessas afecções, portanto, o objetivo desse trabalho é revisar na literatura os principais efeitos e benefícios em diversas localidades musculares afetadas e relatar a melhora da dor com agulhamento a seco.

6.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura. A pesquisa foi realizada em bases de dados para a busca de artigos indexados na Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), Lilacs (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde), PubMed (*US National Library of Medicine National Institutes of Health*), Medline (*Medical Literature Analysis and Retrieval System Online*). Com o cruzamento das palavras-chaves utilizadas:

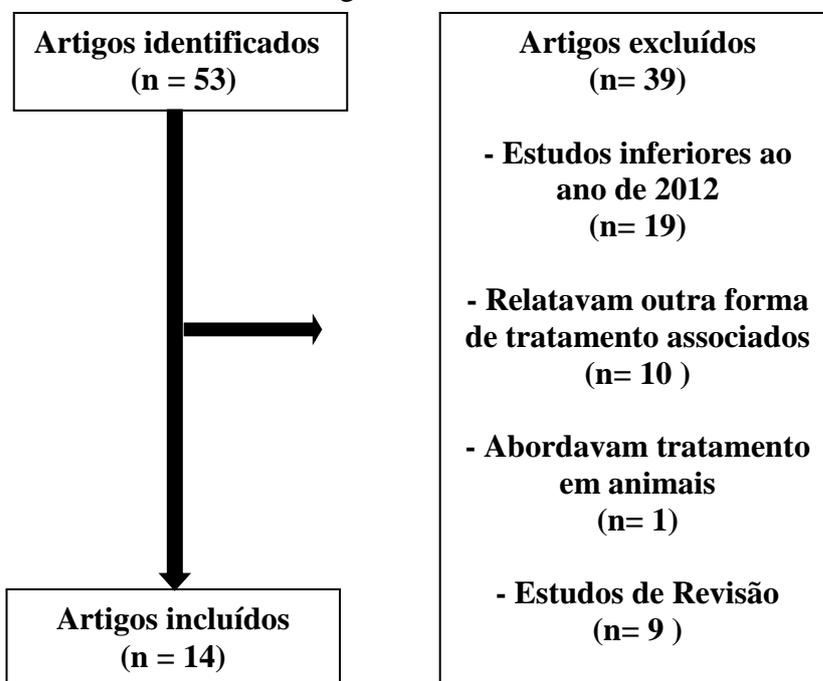
agulhamento a seco, dor, efeitos e seus correlatos na língua inglesa(dry needling , pain and effects) foram encontrados artigos com período de publicação de agosto de 1994 a setembro de 2017.

Foram incluídos artigos que descreviam os efeitos e benefícios do agulhamento a seco na dor e foram excluídos artigos que abordaram outras formas de tratamento associada ao agulhamento a seco, estudos que apresentavam mais de cinco anos de publicação, trabalhos com animais e estudos do tipo revisão. Logo após a coleta, estes artigos foram compilados e analisados possibilitando apresentar a relevância do estudo.

6.3 RESULTADOS

Foram encontrados cinquenta e três artigos pelo cruzamento das palavras-chave, sendo que destes quatorze atendiam aos critérios do estudo, como demonstrado no fluxograma abaixo (Figura 1).

Figura 1 - Fluxograma de artigos incluídos e excluídos do estudo sobre os principais efeitos e benefícios do agulhamento a seco na dor



Fonte: Elaboração própria, 2017.

O Quadro 1 apresentará os artigos incluídos no estudo, mostrando sua relevância e suas principais características de efeitos com a utilização do agulhamento a seco para dor.

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
Efeito do agulhamento a seco na síndrome da dor miofascial do quadrado femoral: um relato de caso	ANANDKUMAR, S., 2017.	Analisar com base em achados palpatórios e descartando outras condições por meio de raciocínio dedutivo descrevendo o gerenciamento bem-sucedido de MPS (dor miofascial) do QF (quadrado femoral) com agulhamento a seco (DN) usando um sistema de classificação de DN recentemente publicado.	Trata-se de um relato de caso descrevendo um homem de 40 anos que apresentou dor posterior na coxa administrada sem sucesso com terapia de massagem, ajustes de quiropraxia e fisioterapia. O diagnóstico da síndrome da dor miofascial (MPS) envolvendo quadrado femoral (QF). Com base no MPS, consistiu em DN para o QF direito. O paciente foi visto duas vezes por semana durante 2 semanas	Com a presença de uma LTR, (Localizado resposta de contração), foi reduzida a dor e inflamação produtos químicos foram encontrados e acredita-se que leve a melhores resultados clínicos. A redução da dor após o DN mostrou que a fonte do problema estava sendo tratada no paciente.
Eficácia clínica do agulhamento a seco Imediatamente após a aplicação em pontos gatilho miofascial no músculo trapézio.	ZIAEIFAR, M.. et al., 2016.	Investigar o efeito da agulha seca (DN) na intensidade e pressão da dor/limiar de dor (PPT) em comparação com a compressão isquêmica (IC) imediatamente e 48 horas após cada sessão de tratamento em indivíduos com pontos gatilho miofasciais no músculo trapézio superior.	Participaram deste estudo 31 pacientes com pontos de gatilho miofascial no músculo trapézio superior. Foram distribuídos aleatoriamente para um grupo padrão (N = 17) ou experimental (N = 14). O protocolo de tratamento para o grupo padrão consistiu em IC, enquanto os pacientes do grupo experimental receberam DN.	Indicaram que o tamanho do efeito dos métodos DN para intensidade da dor e PPT foi consideravelmente maior após 2 dias em comparação com imediatamente após a sessão de tratamento. Também não houve diferença notável no efeito tamanho para IC na intensidade da dor entre as pontuações obtidas imediatamente e 2 dias após o tratamento.

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
Padrões de dor referida do músculo infraespinhal em resposta ao Agulhamento seco profunda e palpção manual	POVEDA-PAGÁN, EMILIO J. et al., 2017.	Identificar o padrão de dor (ReP) mais comum referido no músculo infra-espinhal no pontos gatilho miofaciais (MTrP) e comparar sua coincidência com o padrão de ReP original, para verificar se há algum diferenças significativas por sexo e tipos de técnica e para determinar os sinais e sintomas observados evocados por agulha seca profunda (DDN) e palpção manual (MPal).	Estudo de coorte randomizados para dois métodos de exame diferentes (julho e agosto de 2016). Pacientes: 133 participantes (70,7% mulheres) com queixa de ombro foram aleatoriamente atribuído a um grupo MPal (n = 67) ou DDN (n = 66). Intervenções: o mesmo fisioterapeuta realizou as técnicas em todos os participantes e o mesmo protocolo foi seguido para os grupos DDN e MPal. A resposta de contração local (LTR) e ReP avaliada através de uma escala analógica visual e Características do ReP do músculo infraespinhal.	As áreas com maior porcentagem de ReP foram a frente (área 3; 27,1%) e costas (área 11;21,1%) do braço, área anterior (área 4, 36,1%) e posterior (área 12, 42,1%) ombro e área do músculo infraespinhal. O DDN provou ser significativamente mais fácil do que o MPal em evocar um LTR .Houve diferenças significativas entre os sexos na zona 2 (p = 0,041) e as diferenças estatisticamente significativas foram encontradas por técnica.
O agulhamento a seco aumenta a espessura do músculo em sujeito com músculo persistente na disfunção: relatório de caso	CROSS, K. M.; MCMURRAY, M., 2017.	Descreve o efeito imediato do agulhamento na espessura muscular em um sujeito após a cirurgia do ombro.	Um ginasta competitivo de 22 anos apresentou sete meses após a cirurgia do ombro com deficiências significativas e limitações funcionais. A agulha seca foi usada para resolver o pontos gatilho na síndrome da dor miofascial persistente.	Imediatamente após o agulhamento a seco no músculo infraespinhal, teve significamente a melhora na espessura do músculo, conforme medido por imagens de ultra-sonografia reabilitadoras. Houve um correspondente aumento de força produção de rotação externa a 90 graus de abdução.

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
Efeitos do agulhamento a seco na mobilidade da coluna vertebral e Pontos de Gatilho em Pacientes com Síndrome de Fibromialgia	CASTRO, S. et al., 2017.	Compara a eficácia do agulhamento a seco versus fita cruzada na mobilidade da coluna vertebral e pontos gatilho miofaciais (MTrPs) nos músculos da coluna vertebral em pacientes com fibromialgia.	Um ensaio controlado aleatório único-cego, onde participaram 64 pacientes com fibromialgia (FMS), distribuídos aleatoriamente para um grupo experimental recebendo terapia de agulhamento seco e um grupo de controle para terapia de fita cruzada nos MTrPs nos músculos latíssimo do dorso, iliocostal, multifídus e quadrado lombar. Mobilidade da coluna as medidas e a algometria MTrPs foram registradas na linha de base e após 5 semanas de tratamento.	O estudo demonstrou que significativa as diferenças entre os grupos foram alcançadas para os MTrPs no músculo grande dorsal, músculo multifídus, quadrado lombar. Além disso, o teste de medidas repetidas de ANOVA mostrou diferenças significativas entre grupos para a amplitude segmentar da coluna torácica na posição ereta e amplitude segmentar da coluna lombar na sessão posição ereta.
Efeitos do agulhamento a seco na mobilidade da coluna vertebral e Pontos de Gatilho em Pacientes com Síndrome de Fibromialgia.	CASTRO, S. et al., 2017.	Compara a eficácia do agulhamento a seco versus fita cruzada na mobilidade da coluna vertebral e pontos gatilho miofaciais (MTrPs) nos músculos da coluna vertebral em pacientes com fibromialgia.	Um ensaio controlado aleatório único-cego, onde participaram 64 pacientes com fibromialgia (FMS), distribuídos aleatoriamente para um grupo experimental recebendo terapia de agulhamento seco e um grupo de controle para terapia de fita cruzada nos MTrPs nos músculos latíssimo do dorso, iliocostal,	O estudo demonstrou que significativa as diferenças entre os grupos foram alcançadas para os MTrPs no músculo grande dorsal, músculo multifídus, quadrado lombar. Além disso, o teste de medidas repetidas de ANOVA mostrou diferenças significativas entre grupos para a amplitude

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
			multífidus e quadrado lombar. Mobilidade da coluna as medidas e a algometria MTrPs foram registradas na linha de base e após 5 semanas de tratamento.	segmentar da coluna torácica na posição ereta e amplitude segmentar da coluna lombar na sessão posição ereta.
Efeitos do agulhamento a seco no ombro versus controle em pacientes com Síndrome de dor subacromial unilateral.	KOPPENHAVER, S. L. et al., 2016.	Examinar o efeito da agulhamento a seco no músculo infra-espinhal na função, sensibilidade nociceptiva e amplitude de movimento do ombro (ROM) no sistema sintomático e ombros assintomáticos de indivíduos com síndrome da dor subacromial unilateral.	57 voluntários com síndrome de dor subacromial unilateral tiveram 1 sessão de agulhamento seco para músculos infra-espinhal bilaterais. Avaliações de resultados, incluindo medidas ultra-sônicas da espessura do músculo infraespinhal, algometria de pressão, ombro interno ROM (amplitude de movimento) de adução e rotação e flexão. Questionários sobre dor e deficiência utilizadas imediatamente após a agulha seca, e 3-4 dias depois.	Os participantes tiveram mudanças significativas e clinicamente relevantes em todas as medidas de auto-relatório. Limite de dor de pressão e ROM aumentaram significativamente 3-4 dias, mas não imediatamente após a agulha seca apenas no ombro sintomático. Não houve alterações significativas no músculo infraespinhal em repouso ou contraído espessura em qualquer ombro.
Agulhamento a seco em pacientes com dor no calcânar crônica devido a Fascite plantar: um ensaio clínico randomizado de cego	EFTEKHARSADAT B. et al., 2016.	Este estudo examinou os efeitos da agulha seca na dor crônica do calcânar devido à fascite plantar.	Ensaio clínico de cego único, 20 elegíveis foram randomizados em dois grupos: um grupo de casos tratados com agulhamento a seco e um grupo controle. Gravidade da dor plantar dos	No grupo de casos foram significativamente menores que o grupo controle após quatro semanas de intervenção. A comparação do ROMDF e ROMPE não revelou

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
único.			pacientes, (usando visual modificado sistema de pontuação da escala analógica [VAS]), amplitude de movimento da articulação do tornozelo na dorsiflexão [ROMDF] e extensão plantar [ROMPE] e índice de função do pé (usando questionários padrão de SEM5 e MDC7) foram avaliados em linha de base, quatro semanas após a intervenção e quatro semanas após a retirada do tratamento.	mudanças significativas após quatro semanas de intervenção no caso e grupos de controle. A média de As pontuações de MDC7 e SEM5 no grupo do caso foram significativamente menores do que o grupo controle após quatro semanas de intervenção.
Efeitos neurofisiológicos e clínicos da agulha seca em pacientes com pontos de gatilho miofascial trapézio superior	ABBASZADEH-AMIRDEHI, M. et al., 2017.	Investigar o Efeitos neurofisiológicos e clínicos de agulhamento a seco (DN) em pacientes com pontos gatilho miofaciais (MTrPs).	Uma amostra de 20 pacientes (3 homens, 17 mulheres, com MTrPs do trapézio superior receberam 1 sessão de DN profundo. Os resultados da junção neuromuscular resposta (NMJR), resposta simpática da pele (SSR), intensidade da dor (PI) e dor de pressão. O limiar (PPT) foi medido na linha de base e imediatamente após o DN.	Houve melhorias significativas na latência de SSR e amplitude, dor e PPT depois do DN. O NMJR diminuiu e voltou ao normal após o agulhamento a seco.

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
Eficácia do agulhamento a seco no Trapézio inferior em pacientes com dor mecânica no pescoço: um aleatório: Ensaio Controlado	PECOS-MARTIN, D. et. al., 2015.	Avaliar o efeito da agulha seca em um ponto de gatilho miofascial (MTrP) no músculo trapézio inferior de pacientes com dor de garganta mecânica idiopática.	Estudo controlado em um único centro, randomizado, duplo cego. Pacientes (N=72) com dor de garganta unilateral, dor de garganta por 3 meses e pontos de gatilho ativos no músculo trapézio inferior foram atribuído aleatoriamente a 1 de 2 grupos de tratamento, onde um no MTrP e outro não em um MTrP. Todos os pacientes completaram o estudo. Principais medidas: a escala analógica visual (VAS), Questionário de dor no pescoço (NPQ) e limiar de pressão-dor (PPT) foram avaliados antes da intervenção e 1 semana e 1 mês pós-intervenção.	O tratamento com agulha seca do músculo trapézio inferior perto do MTrP mostrou diminuição da dor e PPT, bem como um melhoria do grau de incapacidade em comparação com a linha de base e as medidas do grupo controle. A técnica realizada no MTrP mostrou efeitos terapêuticos mais significativos.
O efeito do agulhamento a seco na dor, pressão limiar de dor e deficiência em pacientes com um ponto de gatilho miofascial na parte superior músculo trapézio.	ZIAEIFAR; MARYAM et al., 2014.	Investigar o efeito do agulhamento a seco (DN) no tratamento de ponto gatilho miofascial (TrPs) no músculo trapézio superior (UT).	Amostra de 33 pacientes com TrP no músculo trapezio superior. Os pacientes foram aleatoriamente a um padrão (N= 17) ou grupo experimental (N= 16). O protocolo para o grupo padrão consistiu na técnica de compressão do ponto de gatilho (TCT)	Houve melhora significativa na dor, após o tratamento no grupo experimental (DN) e padrão (TCT) em comparação com antes do tratamento e pode ser prescrito para indivíduos com TrP em músculos UT especialmente quando o alívio

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
			no MTP, enquanto os pacientes no grupo experimental recebeu DN.Os níveis de intensidade e pressão da dor foram avaliados para ambos os grupos antes e depois.	da dor é o objetivo do tratamento.
Agulhamento a seco no ponto de disparo versus técnica de contrapressão de deformação para pontos gatilho miofascial no trapézio superior: um ensaio controlado randomizado	SEGURA-ORTÍ, et al., Colaboradores, 2015.	Comparar os efeitos do agulhamento a seco (DN) versus técnicas contra contrapressão (SCS) no pontos de gatilho no trapézio superior.	Ensaio controlado aleatório. O método 34 indivíduos com pontos gatilho ativo Foram aleatoriamente a um dos 3 grupos de tratamento, e recebeu 3 sessões de DN (n = 12), 6 de SCS (n = 10), ou SCS falso (n = 12) durante um período de 3 semanas. Resposta de dor subjetiva e assuntos próprios. As classificações de deficiência percebida foram medidas.	Um efeito de tempo significativo para a dor provocada , pressão de dor limiar e índice de incapacidade do pescoço. A dor em repouso diminuiu em todos os grupos, Redução no índice de deficiência (pontos) foram significantes no grupo SCS, mas não no DN ou SCS misto de grupos. Não houve grupo significativo × tempo efeito de interação para qualquer variável estudada.
Mudanças de curto prazo na dor de garganta, dor na sensibilidade de pressão generalizada e da amplitude de movimento cervical, após a aplicação do agulhamento a	MEJUTO-J, M. et al., 2014.	Determinar os efeitos da agulhamento a seco de pontos gatilho (TrPDN) na dor no pescoço, sensibilidade à dor de pressão generalizada e faixa de movimento cervical em pacientes	17 pacientes atribuídos aleatoriamente a 1 de 2 grupos: uma única sessão de TrPDN ou nenhuma intervenção. Limites de dor de pressão sobre o C5-6 na articulação, segundo metacarpiano e músculo tibial anterior; intensidade da	Em 1 sessão de TrPDN apresentaram maiores diminuições na dor no pescoço, maiores aumentos no limiar de dor de pressão e maiores aumentos na amplitude cervical do que aqueles

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Continua

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados
seco em pacientes com dor cervical mecânica aguda: um ensaio clínico randomizado.		com dor no pescoço mecânico agudo e pontos de gatilho ativos no músculo trapézio superior.	dor no pescoço; e os dados do intervalo de movimento da coluna cervical foram coletados na linha de base (pré-tratamento) e 10 minutos e 1 semana após a intervenção de um avaliador cegado a um tratamento do paciente. As análises de variância de modelo misto foram utilizadas para examinar os efeitos.	que não receberam intervenção nos 10 minutos e 1 semana após a intervenção para todas as comparações. Os tamanhos do efeito entre os grupos foram médios a grandes imediatamente após a sessão do TrPDN e grande no seguimento de 1 semana (diferenças de pontuação médias padronizadas superiores).
Eficácia da agulha seca do ponto de gatilho para Dor do calcanhar plantar: um ensaio controlado randomizado	COTCHETT, T. M. P. et al., 2014.	Avaliar a eficácia do agulhamento a seco do pontos gatilho para dor no calcanhar plantar.	84 participantes com dor no calcanhar plantar foram randomizados para agulhamento a seco em pontos gatilho real ou falso. A intervenção consistiu em um tratamento durante seis semanas., porém seguidos por 12 semanas. As medidas incluíram “dor de primeira etapa” medida com uma escala analógica visual e dor nos pés medida com a subescala de dor do Questionário de Status de Saúde do Pé.	Os efeitos significativos favoreceram o real agulhamento seco sobre a agulha seca simulada de dor (ajustada diferença média: dor de primeira etapa, embora o grupo entre a diferença foi menor que a mínima diferença importante. A frequência de eventos adversos transitorios menores foi significativamente maior no grupo real de agulhas secas.

Quadro 1 - Características dos artigos incluídos

Título	Autor/ano	Objetivo	Participantes / Métodos	Resultados	Conclusão
O efeito da agulha seca no tratamento na dor da síndrome miofascial: um duplo-cego randomizado ensaio controlado por placebo	TEKIN, Levent et al., 2012.	Testar a hipótese que a agulhamento a seco (AS) é mais eficaz do que a agulha seca simulada no tratamento da síndrome da dor miofascial (MPS).	39 indivíduos com pontos gatilho miofasciais estabelecidos em 2 grupos: grupo de estudo (N=22) e grupo de placebo (N=17). O agulhamento foi aplicada com agulhas acupuntura e agulhas simuladas secas foram aplicadas no grupo placebo. O tratamento foi composto por 6 sessões que foram realizadas em 4 semanas; As primeiras 4 sessões foram realizadas 2x por semana (por 2 semanas) e a última 2, 1x por semana (por 2 semanas). A escala analógica visual (VAS) e Short Form-36 (SF-36).	No grupo do AS após a primeira e sexta sessões foram significativamente menor comparados entre os grupos, os primeiros resultados da avaliação foram semelhantes, mas a segundo e terceiro resultados de avaliação foram encontrados significativamente menor no grupo de agulha seca. Quando SF-36 os grupos foram comparados, tanto físicos como mentais. Os escores dos componentes foram significativamente aumentados no grupo de agulhas secas, enquanto que apenas as de os resultados da vitalidade foram aumentados o grupo de placebo.	

Fonte: SCIELO; LILACS; PUBMED; MEDLINE.

6.4 DISCUSSÃO

No agulhamento a seco é utilizada a agulha da acupuntura com o objetivo de atuar na musculatura que foi inserida. O estudo de DOMMERHOLT (2011) relata que a agulha age de forma anti-inflamatória e a nível sistêmico que libera endorfinas junto a outras substâncias que trazem efeitos na melhora da dor. Alguns outros benefícios e efeitos do agulhamento a seco encontrados na literatura, além deste serão descritos abaixo por regiões acometidas.

6.4.1 Membro superior e tronco

Em 2017, um estudo relatou que os pontos gatilho miofaciais influenciam na intensidade da função muscular. Um esportista de 22 anos que apresentou sete meses após a cirurgia de ombro uma disfunção com limitação no membro, foi submetido a tratamento com agulhamento a seco (AS) no músculo infraespinhal e obteve bons resultados no aumento da espessura e na força de rotação externa após a conduta. Diante disso sugeriu-se que AS pode ser uma nova ferramenta para os profissionais de saúde na melhora da espessura e na força muscular (CROSS; MCMURRAY, 2017).

Segundo Koppenhaver et al (2016), o agulhamento a seco após três e quatro dias de aplicação promoveu melhora para ADM (amplitude de movimento) da articulação do ombro (adução horizontal) e sensibilidade dolorosa, mas não houve impacto na função muscular. Este estudo foi desenvolvido com cinquenta e sete voluntários com síndrome de dor subacromial unilateral com a aplicação da técnica do AS nos músculos infraespinhal (IE) bilateralmente. As avaliações foram feitas através de medidas ultra-sônicas da espessura dos músculos IE, algometria de pressão, avaliação da ADM, e questionários sobre a dor.

Poveda-Pagán et al (2017), realizou um estudo de coorte randomizado com cento e trinta e três participantes, com dor no ombro (músculo infra-espinhal), divididos em palpção manual (PM), com sessenta e sete indivíduos, e agulhamento a seco profundo (ASP), com sessenta e seis, avaliados pela reposta de contração local, escala visual analógica (EVA) e características do músculo infra-espinhal. Verificou-se que com o agulhamento a seco a dor referida teve como melhora de 87,7%, e com a palpção 53,9%. Diante disso, sugeriu-se, nesse estudo uma melhora mais significante com o uso do ASP.

Com ênfase na região posterior do tronco, um estudo com trinta e um indivíduos com pontos gatilho no músculo trapézio superior foi realizado em 2016. Estes, divididos aleatoriamente em grupo padrão com dezessete indivíduos e grupo experimental com quatorze

indivíduos, foram avaliados quanto aos efeitos do agulhamento a seco, através do limiar de dor na compressão isquêmica e escala de dor. Houve melhora na intensidade da dor, no limiar da dor à pressão e mudanças na escala de dor numérica dois dias depois do tratamento, não tendo melhora na dor relatada imediatamente (ZIAEIFAR et al., 2016).

Segura et al (2015), realizaram um ensaio controlado aleatório com trinta e quatro indivíduos com pontos gatilho ativo no músculo trapézio superior, divididos em três grupos de tratamento: “grupo agulhamento a seco” (doze indivíduos), “grupo técnica de contra pressão” (dez indivíduos), “grupo técnica de contra pressão falsa”(doze indivíduos). As técnicas de contra pressão e agulhamento a seco pareciam eficazes igualmente na redução da dor miofasciais após a intervenção. Apesar da igualdade do tratamento o agulhamento foi considerado mais eficaz devido ao alcance do alívio algico em menos sessões.

Uma pesquisa realizada com vinte pacientes (três homens e dezessete mulheres) com pontos gatilho no músculo trapézio superior, em apenas uma única sessão de agulhamento a seco, foi encontrado melhora na intensidade da dor, pois segundo relato descrito há uma diminuição da hiperatividade simpática após o AS. Este estudo sugeriu que a inibição descendente autonômica no sistema pode causar a desativação local do pontos gatilho na síndrome miofaciais (ABBASZADEH-AMIRDEHI et al., 2017).

Em 2014, Ziaiefar et al, numa pesquisa com amostra de trinta e três pacientes com pontos gatilho miofasciais no músculo trapézio superior, divididos aleatoriamente em dois grupos: padrão (sete), onde constituía na técnica de compressão do pontos gatilho miofasciais (MTP) e o outro grupo experimental (dezesseis) que recebeu o agulhamento a seco. A dor foi avaliada antes e depois e a alteração da intensidade da dor comparada após três sessões. O resultados encontrados traziam diferenças entre os dois grupos após a sessão, tendo benefício em ambas as técnicas com a melhora do quadro algico.

Concordando com os achados acima, Mejuto-Vázquez et al (2014), distribuiu dezessete pessoas aleatoriamente em dois grupos para uma única sessão de agulhamento a seco (AS) em pontos gatilho versus nenhuma intervenção, analisando os limites de dor de pressão sobre esses pontos em trapézio superior e dor relatada em outras regiões. O AS foi realizado e em apenas uma sessão houve melhora da intensidade da dor no pescoço e amplitude de movimento na cervical.

Já Pecos-Martín et al (2015), realizaram um estudo controlado duplo-cego com setenta e dois pacientes com dor em região anterior do pescoço por três meses e pontos gatilho ativos no músculo trapézio inferior, divididos em dois grupos um com agulhamento a seco em um ponto gatilho miofascial e outro não, a avaliação foi através da escala analógica

visual (EVA), questionário de dor no pescoço e o limiar de pressão na dor tolerada. Foram avaliados uma semana antes da intervenção e um mês pós-intervenção. Houve benefício no aumento do limite de dor na pressão, na sensibilidade a dor e inibição dos pontos gatilho, além de melhora no questionário da dor na região relatada.

Analisando os efeitos na região do tronco, Anandkumar (2017), realizou um relato de caso com um homem de 40 anos, diagnosticado com dor miofascial (síndrome do quadrado femoral), cuja avaliação baseou-se através de RCL (resposta de contração localizada). O agulhamento a seco (AS) foi utilizado durante duas vezes/semana durante duas semanas, e como desfecho observou-se que o AS apresentou bons benefícios para esse relato com a melhora da dor e da inflamação.

Segundo Castro et al (2017), o AS reduz a algometria dos pontos gatilho utilizado em músculos toracolombares em pacientes com fibromialgia além de melhora da mobilidade espinhal em sedestração. A pesquisa foi um ensaio controlado aleatório único-cego, que utilizou sessenta e quatro pacientes que apresentaram fibromialgia, distribuídos aleatoriamente para um grupo experimental recebendo terapia de agulhamento a seco (AS) e um grupo controle com utilização de *kinesio taping* nos músculos latíssimo do dorso, iliocostal, multifídus e quadrado lombar.

No estudo de Tekin et al (2012) o efeito do agulhamento a seco (AS) foi investigado no tratamento de pontos gatilho miofasciais em região de músculos torácicos posteriores. A pesquisa foi realizada com trinta e nove indivíduos, em dois grupos: vinte e dois alocados no grupo placebo (GP) com agulha a seco simulada e dezessete no grupo agulhamento a seco (GAS). Foram avaliados através do questionário SF-36 e escala analógica visual (EVA). O tratamento durou seis sessões durante quatro semanas. Foi relatada melhora significativa no SF-36 no grupo que utilizou o agulhamento a seco, e reforça que houve efeitos para dor nos pontos gatilho

6.4.2 Membro inferior

Um ensaio clínico com vinte pessoas que apresentavam dor crônica no calcanhar, divididas em dois grupos: grupo agulhamento a seco (GAS) e grupo controle placebo (GCP), foi realizado durante quatro semanas tendo utilizado para avaliação a escala visual analógica (EVA), amplitude de movimento da articulação do tornozelo na dorsiflexão, extensão plantar e índice de função do pé. Com o tratamento, o GAS apresentou melhora na gravidade da dor e da algia comparada ao GCP (EFTEKHARSADAT et al., 2016).

Corroborando com achados acima, Cotchett et al (2014), avaliaram e trataram oitenta e quatro participantes com dor na região plantar do calcanhar, randomizados para agulhamento a seco (AS) em pontos gatilho reais e outras regiões sem pontos gatilho, porém com dor relatada. O tratamento durou seis semanas, e os indivíduos foram acompanhados por doze semanas. Houve melhores efeitos para o agulhamento a seco nas regiões com pontos gatilho, melhorando a dor baseada na primeira avaliação. O trabalho evidenciou a melhora pós AS.

6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A descrição metodológica de alguns estudos pesquisados não apresentou dados suficientes sobre os procedimentos realizados o que impactou na dificuldade de interpretação dos achados, tornando seus resultados inconsistentes. Percebeu-se variação quanto a descrição das características do alívio da dor pós tratamento, não havendo coerência com relação ao seu início ou sobre sua permanência.

6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos encontrados sugerem que o agulhamento a seco é uma nova ferramenta para diversos tipos de disfunções músculo esqueléticas. Entre os efeitos relatados destacam-se, alívio da dor, aumento do limiar da dor a pressão, aumento da espessura muscular, inibição de pontos gatilho, diminuição de dor relatada e ganho de amplitude de movimento. Diante disso foi possível observar que o agulhamento a seco apresenta muitos efeitos trazendo benefícios para o alívio algico.

REFERÊNCIAS

ABBASZADEH-AMIRDEHI, Maryam et al. Neurophysiological and clinical effects of dry needling in patients with upper trapezius myofascial trigger points. **Journal of Bodywork and Movement Therapies**, v. 21, n. 1, p. 48-52, 2017.

ANANDKUMAR, Sudarshan. Effect of dry needling on myofascial pain syndrome of the quadratus femoris: A case report. **Physiotherapy Theory and Practice**, p. 1-8, 2017.

CASTRO-SÁNCHEZ, Adelaida María et al. Effects of Dry Needling on Spinal Mobility and Trigger Points in Patients with Fibromyalgia Syndrome. **Pain Physician**, v. 20, p. 37-52, 2017.

- COTCHETT, Matthew P.; MUNTEANU, Shannon E.; LANDORF, Karl B. Effectiveness of trigger point dry needling for plantar heel pain: a randomized controlled trial. **Physical therapy**, v. 94, n. 8, p. 1083-1094, 2014.
- CROSS, Kevin M.; MCMURRAY, Michael. DRY NEEDLING INCREASES MUSCLE THICKNESS IN A SUBJECT WITH PERSISTENT MUSCLE DYSFUNCTION: A CASE REPORT. **International journal of sports physical therapy**, v. 12, n. 3, p. 468, 2017.
- DOMMERHOLT, J; MAYORAL, D.M, O; GRÖBLI, C. Trigger point dry needling. **Journal of Manual & Manipulative Therapy**, v. 14, n. 4, p. 70E-87E, 2006.
- EFTEKHARSADAT, Bina; BABAEI-GHAZANI, Arash; ZEINOLABEDINZADEH, Vahideh. Dry needling in patients with chronic heel pain due to plantar fasciitis: A single-blinded randomized clinical trial. **Medical journal of the Islamic Republic of Iran**, v. 30, p. 401, 2016.
- HAN, S.C.; HARRISON, P. Myofascial pain syndrome and trigger-point management. **Regional Anesthesia and Pain Medicine**, v. 22, n. 1, p. 89-101, 1997.
- KOPPENHAVER, Shane et al. Effects of dry needling to the symptomatic versus control shoulder in patients with unilateral subacromial pain syndrome. **Manual therapy**, v. 26, p. 62-69, 2016.
- MEJUTO-VÁZQUEZ, María J. et al. Short-term changes in neck pain, widespread pressure pain sensitivity, and cervical range of motion after the application of trigger point dry needling in patients with acute mechanical neck pain: a randomized clinical trial. **journal of orthopaedic & sports physical therapy**, v. 44, n. 4, p. 252-260, 2014.
- PECOS-MARTÍN, Daniel et al. Effectiveness of dry needling on the lower trapezius in patients with mechanical neck pain: a randomized controlled trial. **Archives of physical medicine and rehabilitation**, v. 96, n. 5, p. 775-781, 2015.
- POVEDA-PAGÁN, Emilio J. et al. Referred Pain Patterns of the Infraspinatus Muscle Elicited by Deep Dry Needling and Manual Palpation. **The Journal of Alternative and Complementary Medicine**, 2017.
- RODRÍGUEZ, M, J., et al. Effectiveness of dry needling on reducing pain intensity in patients with myofascial pain syndrome: a Meta-analysis. **Journal of Traditional Chinese Medicine**, v. 36, n. 1, p. 1-13, 2016.
- SEGURA-ORTÍ, E. et al. Trigger point dry needling versus strain-counterstrain technique for upper trapezius myofascial trigger points: a randomised controlled trial. **Acupuncture in Medicine**, v. 34, n. 3, p. 171-177, 2016.
- SIMONS, D. G.; TRAVELL, J. G.; SIMONS, L. S. **Travell & Simons' myofascial pain and dysfunction: upper half of body**. Lippincott Williams & Wilkins, 1999.
- TEIXEIRA, Manoel Jacobsen et al. Epidemiologia clínica da dor músculo-esquelética. **Revista de Medicina**, v. 80, n. spe1, p. 1-21, 2001.

TEKIN, Levent et al. The effect of dry needling in the treatment of myofascial pain syndrome: a randomized double-blinded placebo-controlled trial. **Clinical rheumatology**, v. 32, n. 3, p. 309-315, 2012.

ZIAEIFAR, Maryam et al. The effect of dry needling on pain, pressure pain threshold and disability in patients with a myofascial trigger point in the upper trapezius muscle. **Journal of bodywork and movement therapies**, v. 18, n. 2, p. 298-305, 2014.

ZIAEIFAR, Maryam; ARAB, Amir Massoud; NOURBAKHSH, Mohammad Reza. Clinical Effectiveness of Dry Needling Immediately After Application on Myofascial Trigger Point in Upper Trapezius Muscle. **Journal of chiropractic medicine**, v. 15, n. 4, p. 252-258, 2016.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	PRINCIPAIS EFEITOS E BENEFÍCIOS DO AGULHAMENTO A SECO NA DOR: REVISÃO NARRATIVA
RECEBIDO	28/02/18
AVALIADO	05/03/18
ACEITO	26/03/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Renata Lira Silva de Santana Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99190-7565
RESUMO DA BIOGRAFIA	Formada em fisioterapia pela FACSAL em 2017.2.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Realizou as buscas pelos principais sites de busca (Lilacs, Scielo, Pubmed e Medline) e realizou todo o trabalho com auxílio da segunda autora.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Lay Martinez Bêribá
INSTITUIÇÃO	Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 3496-4050
RESUMO DA BIOGRAFIA	Bacharel em Fisioterapia, especialista pela Abrafito em Fisioterapia Ortopédica e Traumatológica, Coordenação de Curso de Fisioterapia Facsal, Preceptoría de estágio em Ortopedia e Traumatologia.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientou a autora 01 na elaboração do artigo em todas as fases, bem como teve enfática participação na escrita do trabalho e elaboração do artigo.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1 e 2: Avenida Jorge Amado, 780 - Imbuí - Salvador / Bahia CEP. 41.720-040
---	---

7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS: PRODUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL EM EMPREENDEDORISMO, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA

Egnaldo Barbosa Pellegrino

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL), especialista em Planejamento (UFBA/Cetead), mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela FACOM/UFBA e professor titular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
E-mail: egnardop@yahoo.com.br.

Antônio José Batista de Azevêdo

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL), licenciado pleno em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), especialista em Recursos Humanos pela Universidade de Salvador (UNIFACS), especialista em Capacitação Profissional Avançada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), mestre em Análise Regional pela UNIFACS, doutor em Análise Regional pela UNIFACS e professor adjunto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
E-mail: azevba@yahoo.com.br.

RESUMO

O texto relata uma experiência de pesquisa básica, como iniciação científica por um período, consistindo na observação e prática da elaboração de planejamento estratégico, como um produto de tecnologia social, junto a empreendimentos solidários - sem fins lucrativos, localizados sobretudo na Região Metropolitana de Salvador -, participantes de uma atividade de “planejamento estratégico”, de forma a entender a dinâmica e a cultura do uso desse importante instrumento de gestão nessas organizações. A atividade é elaborada com os estudantes de graduação em administração - alguns foram bolsistas (PIBIC/CNPq, PICIN/UNEB, FAPESB, nossos agradecimentos) na forma de iniciação científica e aqui citados nas referências -, nas disciplinas Teoria Geral da Administração (TGA) e Seminário Interdisciplinar II, ministradas e aqueles orientados por este organizador, com co-orientação do professor que também assina este texto, no Curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas (DCH1), na Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Busca-se observar os mecanismos de melhoria na realidade, especialmente ao tratar com organizações solidárias de ampla relevância socioeconômica, partindo da hipótese de que essas organizações não utilizam o planejamento estratégico regularmente na gestão, o que poderia comprometer ou dificultar a sua atuação e sustentabilidade. Representam estudo de casos múltiplos. As ações têm desdobramentos na perspectiva de estimular a prática do empreendedorismo e sua gestão, de promover a ampliação de postos de trabalho e a geração de renda, além de tentar desenvolver a cultura do planejamento como ferramenta de gestão, apontando estratégias para a evolução do empreendimento. No processo de construção e reprodução do conhecimento são inseridas outras disciplinas, em uma perspectiva multidisciplinar, concedendo assim oportunidades para a agregação de valor à pesquisa. A metodologia aplicada é a participativa, com foco exploratório, descritivo, explicativo e qualitativo, de observação da dinâmica de gestão dos empreendimentos solidários e sua realidade socioeconômica e cultural. Ao final do semestre são apresentados os trabalhos em equipes, como processo avaliativo, onde são apresentadas as organizações, a partir da visualização da sua missão, produtos e serviços, bem como a estrutura de planejamento observada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Empreendedorismo Solidário.

ABSTRACT

The text reports a basic research experience, such as scientific initiation for a period, consisting of the observation and practice of the elaboration of strategic planning, as a product of social technology, together with non-profit-making enterprises - located mainly in the Metropolitan Region of Salvador -, participants in a "strategic planning" activity, in order to understand the dynamics and culture of the use of this important management tool in these organizations. The activity is elaborated with the undergraduate students in administration - some were scholarship holders (PIBIC/CNPq, PICIN/UNEB, FAPESB, our thanks) in the form of scientific initiation and mentioned in the references here, in the General Management Theory (TGA) and Interdisciplinary Seminar II, taught and those guided by this organizer, with co-orientation of the teacher who also signs this text, in the Administration Course of the Department of Human Sciences (DCH1), at the State University of Bahia - UNEB. It seeks to observe mechanisms of improvement in reality, especially when dealing with solidarity organizations of broad socioeconomic relevance, assuming that these organizations do not use strategic planning regularly in management, which could compromise or hamper their performance and sustainability. They represent multiple case studies. The actions have been developed in order to stimulate the practice of entrepreneurship and its management, to promote the expansion of jobs and income generation, as well as to try to develop the culture of planning as a management tool, pointing out strategies for the evolution of the enterprise. In the process of construction and reproduction of knowledge, other disciplines are inserted in a multidisciplinary perspective, thus providing opportunities for the aggregation of value to research. The methodology applied is participatory, with an exploratory, descriptive, explanatory and qualitative focus, observing the management dynamics of solidarity projects and their socioeconomic and cultural reality. At the end of the semester the work in teams is presented, as an evaluation process, where the organizations are presented, based on the visualization of their mission, products and services, as well as the planning structure observed.

Keywords: Strategic Planning, Solidarity Entrepreneurship

7.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa demonstrar uma experiência acadêmico-universitária e os resultados alcançados na linha de pesquisa básica, como iniciação científica realizada no período de 2008 a 2014, e que continua em andamento, pelos professores que assinam este artigo, ambos do Colegiado do Curso de graduação em Administração do Departamento de Ciências Humanas, Campus I, da Universidade do Estado da Bahia - UNEB e por estudantes do curso, em empreendimentos solidários atuantes sobretudo na região metropolitana de Salvador, Bahia, sob a coordenação do primeiro, consistindo na observação da forma de gestão e na atuação no mercado, como subsídios para a prática da elaboração de planejamento estratégico, como um produto de tecnologia social, junto a empreendimentos solidários, sem fins lucrativos, legalizados perante os poderes públicos e que produzam bens e/ou serviços para o seu mercado de influência, identificados pelos discentes e que demonstrem interesse em participar de uma atividade de “planejamento estratégico”. Trabalha-se na perspectiva das funções do processo administrativo - planejamento, organização, direção e controle, com foco especialmente na primeira função -, vivenciando o seu planejamento de forma a entender a dinâmica e a cultura do uso desse importante instrumento de gestão.

O tema da pesquisa, inicialmente focado em Organizações não Governamentais (ONGs), terminologia que significava um contexto ampliado, passou a ser denominado: “Planejamento estratégico em empreendimentos solidários: produto de tecnologia social em empreendedorismo, trabalho e geração de renda”, este é desenvolvido como uma das atividades práticas de planejamento, envolvendo empreendimentos solidários e os estudantes do curso de graduação em administração. Alguns foram bolsistas participantes deste projeto, durante o período citado da pesquisa, na forma de iniciação científica e aqui citados nas referências, através de suas respectivas comunicações apresentadas nas Jornadas de Iniciação Científica da UNEB e registradas em Anais, a saber: Dias (2010) PICIN/UNEB, Moitinho (2010) FAPESB, Paz (2010a) FAPESB, Paz (2010b) PIBIC/CNPq, Santos (2010) PICIN/UNEB, Santos (2011) PICIN/UNEB, Cruz (2011) PICIN/UNEB, Cruz (2012) PICIN/UNEB, Pinheiro (2013) FAPESB, Freitas (2014) FAPESB e Gomes (2014) FAPESB, nossos agradecimentos aos respectivos programas de bolsas e a todos os envolvidos no projeto, direta ou indiretamente.

Ao considerar a problemática da pesquisa, tem-se verificado um crescimento extraordinário do número de organizações na área de empreendimentos solidários, como reflexo dos contextos econômico-financeiro, político, social, entre outros, o que incentiva a sociedade a se organizar nesses empreendimentos buscando atender os seus anseios e objetivos, cobrindo na maioria das

vezes lacunas não atendidas pelos poderes constituídos, desempenhando assim, um importante papel socioeconômico. Os seus avanços demandam um apoio da sociedade, representada pelas diversas instituições, universidades e centros de pesquisa, de forma a contribuir em linhas norteadoras de ação na gestão, partindo-se da hipótese de que esses empreendimentos não utilizam o planejamento estratégico regularmente, o que poderia comprometer ou dificultar a sua atuação e sustentabilidade. A universidade exerce o seu papel de colaboração e apoio ao desenvolvimento de organizações inseridas na sua área de influência e amplia as possibilidades da participação discente em uma atividade de pesquisa e extensão, junto sobretudo a estratos sociais diferenciados. O problema, então a observar, é se esses empreendimentos solidários utilizam as técnicas de planejamento estratégico na sua gestão.

A iniciativa deste projeto de pesquisa tem como objetivo geral desenvolver tecnologia social em planejamento, visando contribuir para a sustentabilidade de empreendimentos solidários, de forma a propiciar a sua fácil reprodução na perspectiva da prática do empreendedorismo, de promover a ampliação de postos de trabalho e a geração de renda, além de incentivar a cultura do planejamento como ferramenta de gestão. Como objetivos específicos, busca-se:

- Levantar a natureza e formalidade dos empreendimentos solidários participantes da atividade de planejamento, nos níveis estratégico (prioritário), tático e operacional;
- Vivenciar a gestão na perspectiva das funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle, com foco especialmente na primeira função;
- Analisar a estrutura administrativa, mercadológica, financeira e operacional;
- Verificar a prática, a cultura e desenvolver tecnologia de planejamento;
- Observar a capacidade de transformar recursos disponíveis e potenciais em uma perspectiva empreendedora para a geração de trabalho e renda;
- Divulgar os resultados da pesquisa em seminários, eventos científicos, textos, artigos, workshops e outros de natureza similar.

As atividades são desenvolvidas através da disciplina Teoria Geral da Administração (TGA), antes denominada Processo Administrativo, e Seminário Interdisciplinar II (esta posteriormente agregada à primeira, em conteúdo e carga horária), integrantes do segundo semestre do Curso de Administração, ministradas por este organizador, no Departamento de Ciências Humanas (DCH1), na Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Ao final do semestre os discentes apresentam os trabalhos em equipes, como processo avaliativo, referentes às organizações analisadas. O empreendimento solidário, nesse processo, proporciona o

aprimoramento do aprendizado dos discentes, assim como, pode desenvolver a gestão nesse intercâmbio de informações e práticas.

O planejamento como instrumento maior da administração poderá alavancar essas ações para esse segmento social, hoje fragilizado inclusive pela incipiência desse procedimento de gestão, agregando informações e conhecimento às habilidades e ao potencial produtivo dessas organizações.

Ao compreender e fazer uso do *know-how* desenvolvido, esses empreendimentos podem reproduzir o conhecimento, ampliando, portanto, o contexto de atuação, seja na dimensão comportamental ou geográfica de sua influência, com possíveis desdobramentos na sua sustentabilidade, inclusive na criação de novos empreendimentos solidários.

Este projeto se justifica pela possibilidade em atender a um segmento da sociedade, integrante do terceiro setor, demandante de ferramentas de gestão em um mundo complexo e competitivo, de grande demanda econômico-social.

Iniciado por esta introdução, o artigo apresenta como segundo subitem uma breve abordagem sobre empreendedorismo, trabalho e geração de renda. O terceiro, contextualiza o planejamento estratégico em empreendimentos solidários. O quarto subitem apresenta a metodologia aplicada na pesquisa. Na penúltima seção constam resultados da pesquisa, com uma “visão” na gestão dos empreendimentos analisados, por último as considerações finais.

7.2 EMPREENDEDORISMO, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA

Empreendedorismo, na definição do SEBRAE (2014), compreende a capacidade de decisão, de realização e de execução, refere-se à busca de novas formas de trabalho, à criação de negócios e à tentativa de realizar algo novo, e que, possibilita a habilidade de concretizar planos a partir de recursos escassos, de começar pequeno, mas com sonhos ambiciosos.

Dornelas (2014, p. 195) afirma que esta é a era do empreendedorismo,

[...] pois, são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

O declínio no nível de oferta de empregos formais, assalariados, observado em décadas recentes, levou a um aumento das atividades informais no mercado de trabalho. A degradação na distribuição da renda para a população, segundo Pochmann (2006), também incentivou as

peças a buscarem ocupações alternativas no mercado de trabalho. Visando superar essas dificuldades, a população procurou se organizar na tentativa de unir esforços, recursos e conhecimentos buscando o seu fortalecimento.

Surgiram daí as comunidades organizadas, associações, cooperativas e outras formas correlatas de união de pessoas com interesses semelhantes. Por outro lado, surgiram formas de apoio e incentivo para essas organizações, da área governamental ou empresarial. Assim, estava delineado o perfil de características associativas, demandando, entretanto, como registra Figueira (1999), o aperfeiçoamento constante da mão-de-obra e a atualização dos equipamentos para o oferecimento de um número maior de postos de trabalho.

O desenvolvimento de atividades com foco econômico-social nas organizações solidárias pesquisadas sinaliza para um perfil eminentemente empreendedor. A economia solidária, segundo Singer (2008):

[...] vem se apresentando, nos últimos anos, como inovadora alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social. Compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.

A ampliação na geração de renda para os participantes dos empreendimentos solidários, conforme Oda (2001), demanda a capacitação e capitalização de recursos, incentivo nos custos, melhoria na qualidade dos produtos e serviços entre outras ações integradas, de forma a possibilitar o fortalecimento de uma rede solidária e a produção e distribuição de renda.

Nessa perspectiva, esses empreendimentos participam do crescimento econômico e social brasileiro, promovendo a distribuição de renda na sociedade e criando postos de trabalho, formais ou informais, amenizando a falta de uma política pública governamental fortalecida na área econômico-social. É a sociedade organizada buscando alternativas para essa miopia estratégica governamental, insensível para uma atuação mais firme nesse sentido, quando é sabido dos benefícios coletivos de uma ampla distribuição de renda na sociedade. As eminentes nações desenvolvidas souberam desenvolver essa estratégia e hoje colhem os bons frutos dessa iniciativa, coletivamente, em uma sociedade mais justa e igualitária.

7.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

Conforme Robbins (2014, p. 195) planejamento é: “a função gerencial que abrange a definição das metas de uma organização. O estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades”. Em outra definição, Megginson e outros (2014, p. 196) afirmam: “... é a função do administrador de escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e determinar as diretrizes necessárias para atingi-los” e ainda: “O planejamento estabelece o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar”. Maximiano (2014, p. 196) complementa: “... é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro”.

Andrade (2016, p. 19) se refere ao planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”. Chiavenato (2014, p. 196) sugere os “passos” para o planejamento estratégico:

[...] o ponto de partida - definir a missão, a razão da existência da organização; estabelecer objetivos; avaliar o macroambiente; analisar o microambiente; elaborar um diagnóstico dos pontos fortes / potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças (PFOA); visualizar uma ou mais perspectivas de cenários futuros; desenvolver as estratégias.

O SEBRAE (2018) define o planejamento estratégico como “o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a empresa alcance seus objetivos”, e ainda, “o detalhamento de como a empresa vai atuar para alcançar os objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando a visão de futuro”

Compreender a finalidade, estrutura e funcionamento de um empreendimento solidário é fundamental para a sua efetivação no contexto socioeconômico. Constituída por grupos de pessoas, sem fins lucrativos, no formato de comitês, objetivando construir uma sociedade participativa, esses empreendimentos ocupam uma “lacuna” deixada pelo poder público e a sociedade civil. Buscam o exercício da cidadania, em um mundo complexo de escassas oportunidades de trabalho e renda, sobretudo para os estratos sociais menos favorecidos. Organizados, esses grupos buscam oportunidades atuando alternativamente em ambientes produtivos, oferecendo bens e serviços às comunidades, bem como no atendimento às suas aspirações e objetivos.

O foco do planejamento, delineado nesta pesquisa, atua na perspectiva da auto-sustentabilidade desses empreendimentos, produtores de bens e serviços para a sociedade, especialmente direcionados às comunidades do seu entorno. Essas atividades, realizadas com retorno econômico e social, permitem a sua sustentação como empreendimentos organizacionais, considerando desta forma, uma vez que são formados através de associações, cooperativas, fundações ou afins. Ressalte-se, sobretudo, a visão política, cultural e ambiental na sua idealização e condução.

As raízes da sustentabilidade, segundo Rattner (2009, p. 51), “estão localizadas em um relacionamento interno à sociedade, de natureza econômica e politicamente equilibrada e equitativa” e que, a sustentabilidade “transcende o exercício analítico de explicar a realidade e exige o teste de coerência lógica em aplicações práticas, onde o discurso é transformado em realidade objetiva”. Ainda sobre esta temática, Lopes (2006, p. 35), pondera que o conceito de sustentabilidade “tende a se ampliar sobre o de desenvolvimento sustentável”, uma vez que este está associado a desenvolvimento econômico e social, enquanto aquele se refere às condições de vida do planeta.

Um empreendimento solidário geralmente emana um perfil crítico, conforme Rattner (2009, p. 1), entendendo a sustentabilidade essencialmente como “o princípio estruturador de um processo de desenvolvimento centrado nas pessoas e que poderia se tornar o fator mobilizador e motivador nos esforços da sociedade para transformar as instituições sociais, os padrões de comportamento e os valores dominantes”.

Ao colocar como relevante a questão da sustentabilidade, Paixão (2004, p. 9) entende que a participação popular tem dado uma grande contribuição, acrescentando que esta “representa uma iniciativa no sentido de tornar a população engajada, atuante e organizada”.

Carvalho e Viana (1998), explicam que o objetivo principal da sustentabilidade social é a distribuição mais equitativa das riquezas existentes, enquanto a mais eficiente alocação e gestão dos recursos disponíveis são a orientação da sustentabilidade econômica. Esses autores explanam que o desenvolvimento sustentável contempla três grandes dimensões relevantes: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico, em outras palavras, o desenvolvimento sustentável busca o equilíbrio entre as dimensões social, econômica e ambiental.

A capacidade de se auto-sustentar, de se auto-manter, segundo Philippi (2001), entende-se como a possibilidade de poder se manter por um longo período de tempo, de não se esgotar, mesmo considerando as dificuldades encontradas. Zape (2008, p. 4,9) reforça que isto significa a “captação de recursos - financeiros, materiais e humanos -, de maneira satisfatória e

continuada, bem como a utilização destes de forma eficaz e eficiente permitindo a organização atingir seus objetivos sociais”, assim como os objetivos econômicos, políticos, culturais, ambientais e ecológicos. Ela também enfatiza que é necessário existir um “processo de fortalecimento institucional, o qual não passa exclusivamente pela diversificação e aumento das fontes de recursos, mas também pela solidificação dos valores e crenças da própria instituição”.

A rede de cooperação para a sustentabilidade Catalisa (2009) esclarece que a sustentabilidade social “proporciona a melhoria da qualidade de vida da população, equidade na distribuição de renda e a diminuição das diferenças sociais, com participação e organização popular”, enquanto a sustentabilidade econômica diz respeito ao “fluxo dos investimentos, tanto no âmbito público, quanto no privado, a partir da compatibilidade entre padrões de produção e consumo, equilíbrio de balanço de pagamento, acesso à ciência e tecnologia”. Com referência à cultura, a rede Catalisa vincula a sua associação com as observações a diferenciados valores, inerentes aos povos e a motivação para a melhoria, considerando as especificidades locais.

Na visão de Sachs (2002, p. 88), a sustentabilidade cultural proporciona o “equilíbrio entre respeito à tradição e inovação, a capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno e a autoconfiança combinada com a abertura para o mundo”.

Nesta breve revisão teórica se insere o contexto da pesquisa, a qual é efetivada com a participação de empreendimentos solidários. Assim, busca-se, como objetivo geral, desenvolver tecnologia social em planejamento, visando contribuir para a sustentabilidade de empreendimentos solidários, de forma a propiciar a sua fácil reprodução na perspectiva da prática do empreendedorismo, de promover a ampliação de postos de trabalho e a geração de renda, além de incentivar a cultura do planejamento como ferramenta de gestão. Como objetivos específicos, busca-se:

- Levantar a natureza e formalidade dos empreendimentos solidários participantes da atividade de planejamento, nos níveis estratégico (prioritário), tático e operacional;
- Vivenciar a gestão na perspectiva das funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle, com foco especialmente na primeira função;
- Analisar a estrutura administrativa, mercadológica, financeira e operacional;
- Verificar a prática, a cultura e desenvolver tecnologia de planejamento;
- Observar a capacidade de transformar recursos disponíveis e potenciais em uma perspectiva empreendedora para a geração de trabalho e renda;
- Divulgar os resultados da pesquisa em seminários, eventos científicos, textos, artigos, workshops e outros de natureza similar.

Com esse foco, inicialmente são elaborados diagnósticos participativos, buscando compreender a missão e os objetivos dos empreendimentos solidários estudados, os aspectos macro e micro ambiental, seus pontos fortes, fragilidades, ameaças e oportunidades, como subsídios para a compreensão da organização e sua estrutura, frente ao contexto do mercado de atuação. Verificar as ações estratégicas adotadas que podem contribuir para o seu desenvolvimento sustentável, de forma a incentivar a geração de trabalho e renda. É fundamental nesse processo, a observação dos aspectos institucionais, globais e de longo prazo.

Análises e reflexões são realizadas no sentido de compreender o planejamento e a definição das diretrizes estratégicas de longo e médio prazos para essas organizações. A visualização do prognóstico, através das estratégias e diretrizes escolhidas permitirá uma avaliação visando perceber a efetividade na implantação de melhorias na realidade observada, como forma de promover o processo de crescimento do empreendimento solidário.

A visualização do planejamento estratégico se constitui na orientação maior para a realização desta pesquisa, focando ainda a necessária sintonia quanto aos níveis seguintes do planejamento, ou seja, o tático e o operacional.

O segundo e terceiro níveis do planejamento, o tático e o operacional, são observados no desenvolvimento da pesquisa, porém não se constituem focos na abordagem deste artigo em função do espaço. Apresenta-se, entretanto, uma breve explanação. Chiavenato (2000, p. 171) enfatiza que o planejamento tático: “[...] é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização. Está contido no planejamento estratégico”.

O planejamento tático é um processo de desdobramento do planejamento estratégico, abordando os níveis intermediários da gestão, em uma perspectiva de médio prazo. Aqui os discentes atuam conjuntamente no processo, observando a definição das diretrizes a serem aplicadas, consideradas prioritárias e fundamentais para o desenvolvimento das atividades da organização, em áreas como recursos humanos, marketing, finanças, produção e logística; sempre em perfeita harmonia com o planejamento estratégico.

O terceiro nível do planejamento, o operacional, representa o detalhamento das propostas de melhoria, realizado com a participação dos níveis intermediários e inferiores da estrutura organizacional, direcionado ao âmbito operacional, trabalhando-se no horizonte do curto prazo, especificando atividades através de planos operacionais, orçamentos, métodos e processos. Na fase do planejamento operacional, Maximiano (2004, p. 154) esclarece: “[...] é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos”.

Prevê-se o acompanhamento e observação dos empreendimentos solidários em estudo, comparando os resultados alcançados com aqueles propostos no planejamento, assim como a verificação da assimilação da cultura do planejamento no processo da tomada de decisão. Pretende-se verificar os ajustes realizados no (re)direcionamento das atividades, considerando a dinâmica da perspectiva estratégica, em consonância com o ambiente político, econômico, social, cultural e tecnológico, ao ofertar produtos e serviços os quais busquem superar as expectativas do mercado, assim como, verificar o aperfeiçoamento das técnicas de gestão dos “atores” envolvidos no processo de desenvolvimento dessas organizações.

Essas atividades sendo procedidas especificamente em um curso de administração, tendo como orientandos estudantes ávidos por conhecimento e experiências concretas, representam um referencial para as abordagens propostas, especialmente naquelas referentes às formas de gestão para a área específica da economia solidária, com possíveis desdobramentos para as organizações em geral. A percepção dessas demandas despertou o interesse em desenvolver essa tecnologia de gestão, de cunho social, visando impulsionar e proporcionar sustentabilidade a essas organizações.

7.4 METODOLOGIA APLICADA

A metodologia aplicada é a participativa, com foco exploratório, descritivo, explicativo e qualitativo, de observação da dinâmica de gestão dos empreendimentos solidários e sua realidade socioeconômica e cultural. São utilizados instrumentos de coleta de dados e informações, a exemplo de entrevistas, aplicação de questionários, observação participativa, visitas técnicas, pesquisa de campo, oficinas temáticas. Releva-se ainda sobre a importância da pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica.

A pesquisa, realizada como iniciação científica no período de 2008 a 2014 e com resultados aqui publicados, continua em andamento pelos professores que assinam este artigo. Desenvolve-se junto a empreendimentos solidários, identificados pelos estudantes em equipes, e que demonstrem interesse em participar de uma atividade de “planejamento estratégico” com o corpo discente das disciplinas Teoria Geral da Administração e Seminário Interdisciplinar II (esta posteriormente agregada à primeira, em conteúdo e carga horária), ministradas por este orientador, no segundo semestre do Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

No processo de construção e reprodução do conhecimento há a inserção de diferenciadas disciplinas do segundo semestre do curso, através do conteúdo da disciplina Seminário

Interdisciplinar II, como: macroeconomia, fundamentos de contabilidade, matemática aplicada, instituições de direito público e privado e, estudos socioantropológicos das organizações, em uma perspectiva multidisciplinar, concedendo assim oportunidades aos discentes de aliar as diversas abordagens e teorias à prática, agregando valor às proposições deste projeto, através da participação ampliada do corpo docente da Universidade. Ao final do semestre são apresentados os trabalhos, com os conteúdos solicitados, em equipes, como processo avaliativo, onde são apresentadas as organizações, a partir da visualização da sua missão, produtos e serviços, funcionamento, bem como a estrutura de planejamento observada, para a comunidade acadêmica.

Essas organizações ou empreendimentos são oriundos e/ou contextualizados na área da economia solidária, sem fins lucrativos, localizados sobretudo na Região Metropolitana de Salvador, Bahia, legalizados perante os poderes públicos, produzindo bens e/ou serviços para o seu mercado de influência. Representam estudo de casos múltiplos, com visualização de propostas de melhoria na perspectiva do desenvolvimento da forma de gestão e da atuação no mercado, com foco no empreendedorismo, na criação de postos de trabalho e na geração de renda. São acompanhadas a definição ou revisão da missão do empreendimento solidário, dos objetivos, bem como se busca entender o macro e microambientes, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Tenta-se visualizar as perspectivas do próprio horizonte do empreendimento, até o estabelecimento de suas estratégias de crescimento.

Pode-se realizar uma observação da situação econômico-financeira da organização por diferenciadas formas de registros contábeis e operacionais. É considerada a situação da estrutura organizacional e funcional, assim como as dimensões mercadológicas macro e micro-ambiental, como subsídios para a elaboração e compreensão do planejamento.

Prevê-se o acompanhamento e monitoração dos empreendimentos solidários em estudo, comparando os resultados alcançados com aqueles propostos no planejamento, assim como a observação da assimilação da cultura do planejamento e do processo da tomada de decisão, dos ajustes necessários ao direcionamento das atividades, considerando o processo dinâmico do planejamento estratégico, em consonância com as mudanças no ambiente político, econômico-financeiro, social, cultural e tecnológico.

7.5 RESULTADOS E DISCUSSÕES - EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS: UMA VISÃO NA GESTÃO

A pesquisa consolidou informações e conhecimentos sobre o perfil institucional e a estrutura funcional-administrativa de vários empreendimentos solidários. Assim, ilustrando a linha de pesquisa, neste trabalho, faz-se uma síntese da visão de gestão dessas organizações, utilizando nomes simulados, em função do sigilo das informações obtidas, de natureza reservada e/ou estratégica.

Cinco empreendimentos solidários, estabelecidos em Salvador, Bahia, podem ilustrar os resultados deste trabalho. São eles: Associação Alfa – atuante na área da saúde, vinculada à igreja; Fundação Beta – com atividades em benefícios para a atividade pesqueira entre outras; Cooperativa Gama – produtora de bens e serviços em confecções; Cooperativa Sigma – produtora na área de panificação e a Cooperativa Ômega – a qual desenvolve atividades de artesanato.

7.5.1 Associação Alfa

Consiste em uma instituição que está ligada à igreja, tendo como objetivo principal atuar no campo da prevenção, promoção, educação e humanização na área da saúde, através de um processo participativo. Atende a comunidades de bairros populares na Cidade de Salvador. Através da religiosidade e da sabedoria popular, incentiva essas comunidades a preservar o meio-ambiente e a utilizar medicamentos fitoterápicos como uma alternativa para a promoção da saúde e do bem-estar.

Observa-se que a Alfa se encontrava, em fase de estruturação, apresentando dificuldades administrativas e de liderança. Apesar de ser integrado à igreja, este empreendimento não conta com o seu apoio integral, necessário para a execução de suas atividades. Por conta disso, o planejamento observado, visando superar as adversidades, está voltado para o incentivo à conquista de parcerias - incluindo a área hospitalar -, e de voluntários, no sentido de que a organização possa continuar atuando e cumprindo com eficiência a sua missão.

Iniciativas estavam sendo realizadas pela direção do empreendimento para despertar e aumentar a participação das comunidades na área de atuação da associação, a exemplo de cursos de primeiros socorros, ministrados por alunos do curso de medicina de uma faculdade particular, assim como uma melhor disponibilização dos recursos financeiros provenientes de

uma organização internacional, os quais visam apoiar atividades econômico-sociais e educativas na América Latina.

7.5.2 Fundação Beta

Surgida de uma congregação. Desde a sua constituição, este empreendimento solidário atuava nas áreas de educação pré-escolar e alfabetização de crianças e adultos; na saúde - medicina preventiva, assistencial e erradicação de doenças endêmicas; e em desenvolvimento econômico e social, especialmente com a atividade de piscicultura e pesca. Posteriormente, a Beta passou a fabricar barcos para atividades pesqueiras e a investir na agricultura orgânica, com orientação para trabalhos de lavoura e hortas. Na área ambiental se destaca a preocupação com a preservação da fauna nativa e da flora, onde, inclusive, realiza o reflorestamento.

A Beta, em contraste com os pontos fracos e ameaças encontradas, é uma organização bem-sucedida, apresentando produtos de qualidade - baseados em padrões europeus, em função de vinculações a parcerias do exterior -, com preços competitivos, haja vista o benefício de isenções tributárias. Porém, a maior dificuldade encontrada na organização consistia na falta de apoio e de financiamento, além da concorrência com fortes empresas do setor privado.

Para superar os desafios foram pensadas estratégias para esta organização as quais visavam principalmente o aumento da produção, a melhoria da infraestrutura e dos processos, além da observação da necessidade de capacitação da mão-de-obra e da busca por novas fontes de financiamento. Os desafios são enormes, entretanto, a Beta encontra parceiros fiéis, com financiamentos externos que oportunizam sua inserção efetiva no mercado, contando ainda com o apoio de algumas empresas privadas, sensíveis aos projetos sociais desenvolvidos.

7.5.3 Cooperativa Gama

Tem por missão atuar no mercado de corte e costura, confeccionando fardamentos e linhas de produção de cama, mesa e banho, destinados a empresas, escolas, hospitais, hotéis, gerando emprego e renda para as cooperadas associadas. Tecidos, linhas, tintas e outros materiais são transformados em colchas, toalhas bordadas, almofadas de retalho e peças de vestuário. Buscam sempre aprimorar suas próprias criações. As peças são vendidas em lojas, feiras, assim como por encomendas.

Constatou-se que este empreendimento solidário passava por um processo de integração e de ajuste na convivência. Tendo em vista o aprimoramento das atividades desenvolvidas pela

cooperativa, bem como a busca na qualidade dos produtos e serviços, as seguintes propostas foram consensadas:

- Realizar reuniões frequentes e dinâmicas de grupos, para que as cooperadas expressem suas opiniões e sugestões visando a união e o espírito cooperativo;
- Oferecer programas de capacitação e treinamento para as cooperadas, objetivando melhorar a qualidade e diversidade dos produtos;
- Prospectar novos mercados;
- Estabelecer e fortalecer parcerias com organizações de desenvolvimento comunitário;
- Buscar outras formas de apoio e recursos, a exemplo de programas na área de responsabilidade social desenvolvidos por empresas.

7.5.4 Cooperativa Sigma

É composta por moradores de um bairro popular de Salvador. Trabalha com a produção de pães e produtos afins, sempre tentando criar produtos diferenciados e saudáveis. Os membros da cooperativa contavam com alguns benefícios, oferecidos pelo próprio empreendimento solidário, tais como: auxílio para a formação profissional, educação básica e fundamental, além do recebimento de remuneração pelas atividades realizadas.

Para a Sigma, apesar de ter sido analisada na primeira etapa deste projeto, quando foi delineado o seu planejamento estratégico, não foi possível continuar os trabalhos com a observação e o acompanhamento do que foi planejado anteriormente, já que os cooperados decidiram fazer uma parceria e ser acompanhados por uma Empresa Júnior do Curso de Administração, buscando o mesmo objetivo. Assim, a Sigma poderá voltar a fazer parte deste projeto, oportunamente. Em contrapartida, estão sendo incluídos outros empreendimentos solidários, visando os objetivos citados neste projeto de pesquisa. Um fato positivo é que a Sigma, com esta ação, certamente está percebendo a importância do planejamento na condução do seu empreendimento e quiçá, desenvolvendo esta cultura - uma das intenções de observação da pesquisa.

7.5.5 Cooperativa Ômega

Este empreendimento solidário foi uma alternativa para que um grupo de mulheres pudesse se inserir no mercado de trabalho. A Ômega atua na confecção de produtos artesanais e vestuário, direcionados sobretudo ao público afrodescendente.

A Ômega apresenta como ponto forte o foco na responsabilidade social, possibilitando a inserção de mulheres no mercado de trabalho. A cooperativa buscava aumentar a sua competitividade, investir na capacitação de mão-de-obra, motivar os cooperados com a ampliação do rendimento, e ainda, buscar uma forma de ter sua sede própria. Fez-se consenso de que a Cooperativa investisse na divulgação de seus produtos e serviços no próprio bairro e adjacências e que buscasse novas parcerias. Foram enfatizadas as ideias existentes de se acompanhar as tendências da moda, inclusive com a diversificação dos produtos, além da importância de se trabalhar no marketing da organização.

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciando com a retomada do problema, citado na introdução deste artigo - se os empreendimentos solidários analisados utilizam as técnicas de planejamento estratégico na sua gestão - os resultados mostram, em função das dificuldades encontradas na execução da pesquisa, que os empreendimentos solidários estudados demandam apoio gerencial para a realização das suas atividades. A totalidade desses empreendimentos atuava com base em algumas ações diferenciadas, nos níveis estratégico, tático e operacional, mas não possuía um planejamento estruturado e sistematizado. Assim, espera-se que este trabalho desperte e reproduza nessas organizações a cultura do planejamento em suas ações, certamente no intuito de facilitar a sua gestão, considerando o ambiente mutável e competitivo no qual atuam, permitindo a sua auto-sustentabilidade, ao direcionar recursos e estratégias em uma visão empreendedora, geradora de postos de trabalho e renda.

Com relação ao objetivo geral da pesquisa de desenvolver tecnologia social em planejamento, visando contribuir para a sustentabilidade de empreendimentos solidários, tentou-se reproduzir os conhecimentos teóricos junto às habilidades e práticas da gestão dos empreendimentos solidários de forma a propiciar a sua fácil reprodução na perspectiva da prática do empreendedorismo, de promover a ampliação de postos de trabalho e a geração de renda, bem como de incentivar a consciência da cultura do planejamento como ferramenta de gestão. Através dos dados e informações levantados, em forma de diagnóstico, e a observação

do ambiente no qual essas organizações estão inseridas, bem como conhecendo o nível de recursos à sua disposição, pôde-se compreender e visualizar dificuldades, limitações, assim como potencialidades para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico e suas proposições, como um prognóstico elaborado com possibilidades reais para o atingimento da missão e dos objetivos propostos, bem como para a superação dos desafios apresentados, sempre em uma perspectiva dinâmica de realimentação contínua no processo de execução do próprio planejamento estratégico.

No desenvolvimento da pesquisa se observou perspectivas de resultados substanciais, elencados a seguir, os quais se conformam com os objetivos propostos, evidenciando a oportunidade dos estudos realizados e os benefícios acadêmicos que poderão ser usufruídos pelos estudantes, professores, pelos dirigentes das organizações, além de servir como base para novas pesquisas e avaliações diversas.

As propostas de planejamento estratégico, participadas e percebidas, refletem a realidade dos empreendimentos solidários estudados, bem como projetam as suas potencialidades e expectativas. Com base no norteador institucional - a missão do empreendimento -, buscou-se compreender os seus objetivos, sendo estes os passos iniciais observados nessas propostas.

Outra perspectiva do desenvolvimento dessa pesquisa é que os empreendimentos solidários, com o manejo e prática dessas ferramentas de gestão, doravante busquem resultados superiores, comparados com desempenhos anteriores, com real desenvolvimento das suas atividades e, sobretudo, que efetivamente tenham assimilado o uso do planejamento em suas ações, visando o curto, médio e longo prazos.

No processo de observação e vivência participativa do planejamento se constatou um efetivo interesse por parte dos membros da organização, motivados pela visualização ampliada e estratégica do seu contexto organizacional, estrutural e ambiental. Assim, os empreendedores solidários podem refletir, conforme o embasamento teórico e as práticas utilizadas e avaliar a sua atuação no mercado; visualizar melhor as suas limitações, possibilidades, objetivos e sonhos, e reconhecer a importância do planejamento, de maneira a preparar a condução do empreendimento visando a superação dos desafios e a busca de novas oportunidades.

Segundo observações dos estudantes participantes das atividades da pesquisa, relevou-se a importância da pesquisa bibliográfica, a aplicação teórica e a dinâmica da construção do conhecimento, assim como a prática desenvolvida. Percebeu-se a importância e influência socioeconômica da atuação desses empreendimentos em suas respectivas comunidades; além de proporcionar uma troca de conhecimento e experiências enriquecedoras ao aprendizado dos

estudantes, ao conviver com os membros das organizações, especialmente os gestores, na própria comunidade, vivenciando toda a dinâmica da pesquisa: diagnóstico, análises, reflexões e consolidando o processo da tomada de decisão com a definição do prognóstico pela organização.

Dessa forma, buscou-se reproduzir as ferramentas de gestão, em seu processo administrativo, especialmente o planejamento estratégico, passíveis de serem utilizadas e desenvolvidas nos empreendimentos solidários em análise, de forma a proporcionar a sua auto-sustentabilidade, alavancar o empreendedorismo e ampliar a geração de trabalho e renda. Prevê-se a inserção dessas organizações com maior participação no âmbito econômico e social nas respectivas comunidades onde atuam. Os resultados obtidos podem ser disseminados, bem como potencializado o uso das técnicas de gestão, junto a organizações similares, contribuindo dessa forma para o segmento da economia solidária, em seu processo de consolidação na sociedade.

Espera-se que esta pesquisa seja do interesse da área acadêmica, ampliada pela perspectiva da multidisciplinaridade, de forma a criar outras possibilidades para a aquisição e aplicação de novos conhecimentos na temática, envolvendo o corpo docente e discente, proporcionar discussões, novas pesquisas e desdobramentos do conhecimento na universidade e no meio organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, Osires; VIANA, Osório. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 29, n. 2, abril/junho, 1998.

CATALISA. **O conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://catalisa.com.br/site/index>>. Acesso em: 09 jul. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

CRUZ, Jozeane de F. Planejamento estratégico e tático: referências para identificação das variáveis de sustentabilidade e desenvolvimento de estratégias para ONGs. Comunicação de bolsista In: XV JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB: ciência e senso

comum - a química dos povos da floresta, 28., 2011, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2011, p. 234-235.

_____. Planejamento estratégico e tático: referências para identificação das variáveis de sustentabilidade e desenvolvimento de estratégias para empreendimentos solidários. Comunicação de bolsista In: XVI JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB: eu, a ciência e o mundo, 16., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2012, p. 337-338.

DIAS, Andressa P. da Rocha. Planejamento tático: ações para a sustentabilidade das ONGs via melhoria dos seus produtos e serviços. Comunicação de bolsista In: XIII JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB, 13., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: UNEB, 2010, p. 563-564.

DORNELAS, J. C. Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

FIGUEIRA, Edilce. Qualificação profissional. In: Comissão especial de trabalho, emprego e renda. Câmara Municipal de Salvador. **Radiografia do trabalho em Salvador**. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 1999.

FREITAS, Aionara S. Planejamento estratégico e tático: referências para identificação das variáveis de sustentabilidade e desenvolvimento de estratégias para empreendimentos solidários. Comunicação de bolsista In: XVIII JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - 18 anos de IC na UNEB: um olhar para o futuro, 14., 2014, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2014, p. 447-448.

GOMES, Tainan T. da Silva. Planejamento operacional: aplicação de mecanismos e procedimentos para a consecução das metas estabelecidas. Comunicação de bolsista In: XVIII JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - 18 anos de IC na UNEB: um olhar para o futuro, 14., 2014, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2014, p. 449-450.

LOPES, Cícero Galeno. Literatura e sustentabilidade. In: PENNA, Rajane; TOALDO, Ana Maria M.; SABEDOT, Sydney. (Org.). **Conhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento organizacional**. Canoas: Unilasalle, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Introdução à administração. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR. Paul H. Administração: conceitos e aplicações. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

MOITINHO, Anadélia D. Planejamento estratégico: referências para identificação das variáveis de sustentabilidade e desenvolvimento de estratégias para ONGs. Comunicação de bolsista In: XIII JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB, 13., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: UNEB, 2010, p. 544-545.

ODA, Nilson Tadashi. **Gestão e trabalho em cooperativas de produção**: dilemas e alternativas à participação. Dissertação de mestrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

PAIXÃO, Leila Mendes. **O desenvolvimento sustentável**: possibilidades e limitações - um estudo do planejamento do Governo do Estado da Bahia nos Municípios de Caturama, Lençóis, Sapeaçu e Santa Brígida. Salvador: UNEB, 2004.

PAZ, Quésia S. da. Planejamento operacional: potencialização de mecanismos e procedimentos para a consecução das metas estabelecidas. Comunicação de bolsista In: XIII JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB, 13., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: UNEB, 2010a, p. 551-552.

_____. Planejamento operacional: potencialização de mecanismos e procedimentos para a consecução das metas estabelecidas. Comunicação de bolsista In: XIV JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB: instrumento para uma formação autosustentável, 27., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2010b, p. 183.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do desenvolvimento sustentável. In: LEITE, Ana Lúcia T. de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **Educação ambiental** - curso básico a distância. Questões ambientais - conceitos, história, problemas e alternativas. 2. ed. Brasília, v. 5, Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PINHEIRO, Thiago W. T. Planejamento estratégico e tático: referências para identificação das variáveis de sustentabilidade e desenvolvimento de estratégias para empreendimentos solidários. Comunicação de bolsista In: XVII JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - UNEB 30 anos: disseminando a pesquisa, 22., 2013, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2013, p. 362-363.

POCHMANN, Márcio. Rumos da política do trabalho no Brasil. In: SILVA, Maria O. da Silva; YAZBEK, Maria Carmelita. **Políticas públicas de trabalho e renda no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Cortez, 2006.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade**: uma visão humanista. Disponível em: <www.lead.org.br/filemanager>. Acesso em: 15 ago. 2009.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANTOS, Antônia M. dos. Planejamento estratégico e tático: referências para identificação das variáveis de sustentabilidade e desenvolvimento de estratégias para ONGs. Comunicação de bolsista In: XIV JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB: instrumento para

uma formação autosustentável, 27., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2010, p. 184.

SANTOS, Sazana A. M. dos. Planejamento operacional: potencialização de mecanismos e procedimentos para a consecução das metas estabelecidas. Comunicação de bolsista In: XV JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNEB: ciência e senso comum - a química dos povos da floresta, 28., 2011, Salvador. **Anais...** Salvador: EDUNEB, 2011, p. 236-237.

SEBRAE. Empreendedorismo. 2014. In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Empreender processos em empresas baianas**. Salvador: Editora independente, 2014.

SEBRAE Nacional. **Planejamento estratégico**: como elaborar e implementar estratégias empresariais. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

SINGER, Paul. A economia solidária. **Revista Teoria e Debate**, nº. 47, fev./mar./abr. 2001. Disponível em: <http://www.fundacaoperseuabramo.org.br/td/td47/td47_economia.htm>. Acesso em: 17 mar. 2008.

ZAPE, Katiani Lucia. **Terceiro setor**: algumas reflexões sobre a intensa corrida pela sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca>>. Acesso em: 12 ago. 2008.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS: PRODUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL EM EMPREENDEDORISMO, TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA
RECEBIDO	28/02/18
AVALIADO	05/03/18
ACEITO	16/04/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Professor
NOME COMPLETO	Egnaldo Barbosa Pellegrino
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	UNEB/DCH-I
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
E-MAIL	egnardop@yahoo.com.br
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL), especialista em Planejamento (UFBA/Cetead), mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela FACOM/UFBA e professor titular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Professor
NOME COMPLETO	Antônio José Batista de Azevêdo
INSTITUIÇÃO	UNEB/DCH-I
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
E-MAIL	azevba@yahoo.com.br
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL), licenciado pleno em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), especialista em Recursos Humanos pela Universidade de Salvador (UNIFACS), especialista em Capacitação Profissional Avançada em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), mestre em Análise Regional pela UNIFACS, doutor em Análise Regional pela UNIFACS e professor adjunto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: egnardop@yahoo.com.br Autor 2: azevba@yahoo.com.br
---	--

8 PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: NOVOS RUMOS NO ESTADO DA BAHIA

Kelly Leilane Mendes Teixeira

Pedagoga, Especialista em Supervisão Escolar e Coordenação Pedagógica e Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia.

Email: Kelly.kl31@hotmail.com.

Juscélia Santos Xavier

Bacharela em Administração, Licenciada em Letras/Português pela Universidade Estadual de Montes Claros e Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia

E-mail: jusceliax.xavier8@gmail.com

RESUMO

No Estado da Bahia a Parceria Público-Privada foi regulamentada pela lei nº 9.290 de dezembro de 2004, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, englobando os órgãos da administração direta, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado. O presente artigo tem por finalidade analisar o funcionamento das parcerias Público-Privada no Estado da Bahia e os novos rumos para melhor viabilizar a relação entre o público e o privado, bem como buscou-se entender como ocorre o processo de contratação e de licitação entre as duas esferas. Dentro de uma perspectiva metodológica de caráter bibliográfico buscou uma pesquisa, que consiste em um estudo acerca do funcionamento das Parcerias Público-Privada no Estado da Bahia. O estudo teve orientação da lei 9.290 de dezembro de 2004 e da lei 11.079 de dezembro de 2004, a lei 866/93, que trata das contratações e licitações das parcerias público-privadas.

Palavras-chave: Administração Pública. Contratação. Licitação. Parceria Público-Privada.

ABSTRACT

In the State of Bahia, the Public-Private Partnership was regulated by Law No. 9,290 of December 2004, within the scope of the Public Administration of the State Executive Branch, encompassing the organs of the direct administration, municipalities, public foundations, public companies, of mixed economy and other entities directly or indirectly controlled by the State. The purpose of this article is to analyze the functioning of the Public-Private Partnerships in the State of Bahia and the new directions to better enable the relationship between the public and the private, as well as to understand how the contracting and bidding process occurs between the two spheres. Within a methodological perspective of bibliographical character, he sought a research, which consists of a study about the functioning of Public-Private Partnerships in the State of Bahia. The study was guided by Law 9,290 of December 2004 and Law 11,079 of December 2004, Law 866/93, which deals with contracting and bidding of public-private partnerships.

Keywords: Public Administration. Hiring. Bidding. Public-private partnership.

8.1 INTRODUÇÃO

As parcerias público-privadas surgiram como uma tentativa de unir o Estado e a iniciativa privada para a implantação de infraestruturas, uma vez que, individualmente, nenhum dos dois teria condições de arcar com a totalidade dos custos.

O crescimento econômico e o desenvolvimento social de um país estão ligados a uma boa gestão da máquina pública. Em muitos países, principalmente, os ditos subdesenvolvidos, obras de infraestrutura necessárias para alavancar o crescimento, tais como construção e manutenção de estradas de rodagem, ferrovias, portos, hidroelétricas, entre outras, são de condições precárias. Os entes federais, estaduais e municipais demonstraram ao longo da história falta de recursos em infraestrutura. É, exatamente, neste contexto que surgem à lei das parcerias Público-Privadas.

Deste modo, “a parceria público-privado” não é novo gênero de concessão, mas a depender do objeto será uma concessão de serviço público ou uma concessão de serviço público precedida de obra pública” (ALVARENGA, 2005). Sendo assim, o que o poder público não consegue fazer sozinho, por falta de recursos suficientes são transferidos para a iniciativa privada, ou seja, a utilização de recursos privados para que o Estado atinja seus objetivos e, por outro lado, possibilita ao setor privado a atuação em atividades cuja natureza sempre foi mais aceita ao setor público.

O Estado brasileiro tem longa tradição de estabelecer parcerias com o setor privado, o que possibilita os saltos necessários para atender às suas demandas. Neste caminho, as Parcerias Públicas-Privadas (PPPs) se configuram como um dos principais instrumentos para que o governo federal, os estados e municípios transmitam ao setor privado as responsabilidades e necessidades que o setor público não consegue suprir adequadamente, mantendo seu papel de regulador e fiscalizador.

No Estado da Bahia a Parceria Público-Privada foi regulamentada pela lei nº 9.290 de dezembro de 2004, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, englobando os órgãos da administração direta, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e, demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado.

Assim sendo, o presente artigo apresenta uma metodologia de cunho qualitativo e informativo, baseando-se na Constituição de 1988, bem como em autores como Coelho (2012), Di Pietro (2008), Drucker (1991), Carvalho (2008), entre outros. Desse modo, tem como objetivo geral analisar as parcerias Público-Privada no Estado da Bahia; compreender

as diferenças entre o setor público e privado; bem como verificar como ocorre essa parceria e os novos rumos que estão sendo tomados para melhor viabilizar a relação entre o público e privado.

Este trabalho está dividido em cinco partes: Distinção entre o público e o privado; contrato de concessão; Parcerias Público e Privadas no Estado da Bahia; Do contrato de Concessão; As licitações entre as esferas públicas e privadas no estado da Bahia; Considerações finais.

8.2 A DISTINÇÃO ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO

A esfera pública tem procedência sobre a esfera particular, nesse sentido, Coelho (2012, p. 14) aborda que “a esfera pública é por excelência, a esfera de ação do Estado”. Dessa forma, o Estado tem a prerrogativa nos direitos das sociedades capitalistas, um deles é o direito a propriedade. Logo, o poder público pode desapropriar qualquer cidadão de sua propriedade fundado em um interesse público. Visto que, “garante e reconhece a propriedade privada e a livre empresa e condicionam o uso destas ao bem-estar social”.

O poder público impõe normas e limites, para o uso e gozo dos bens e riquezas particulares¹. Assim, o adquire originariamente, por necessidade, utilidade pública ou por interesse social, por meio de prévia e justa indenização, paga em dinheiro os casos em que o pagamento é feito com títulos da dívida pública².

Nesse ínterim, percebe-se que para a administração pública torna-se, viável o processo de desapropriação, no entanto, para torná-la de modo pleno e legítima pelo Estado deve-se esta pautada na lei, isto é, a declaração de utilidade pública deve constar fundamento legal, descrição do bem, a destinação proposta e a manifestação do poder público.

Por outro lado, sabe-se que na esfera pública, os cargos são exercidos por agentes públicos por meio do concurso, o que não ocorre na esfera privada, pois a liberdade de empreendimento permite a contratação e de demissão de empregados, isso, inexistente no setor público. Entretanto, não se pode recusar o papel básico e peculiar exercido pelo ente privado nas parcerias, que age lado a lado com a Administração Pública, e colabora de maneira imprescindível para o êxito dos projetos.

Conforme Savas (1990), famoso advogado da privatização, definiu o termo como “o ato de reduzir o papel do governo, ou de dar maior importância ao setor privado, numa

¹ Artigo 170 da constituição federal de 1988.

² Artigo 182, §4, III da constituição Federal de 1988.

atividade ou na propriedade de bens”. Em seu livro *Privatização: a chave para um governo melhor*, examina as vantagens e desvantagens, para cada situação, de dez tipos de “arranjos alternativos para fornecer bens e serviços públicos”, entre as quais se destacam as seguintes formas que caracterizam uma parceria público-privado: o contrato, as licenças, as concessões, o sistema de vales, os sistemas de mercado e os serviços voluntários.

Desse modo, alguns autores classificam as PPPs como um “terceiro tipo de espaço organizacional situado entre a esfera caracteristicamente pública e a tipicamente privada, denominando-o público não estatal”. Mediante a isso, Bresser (1999), aborda que “a própria esfera pública estatal, para tornar-se realmente pública requer o fortalecimento da crítica e do controle da sociedade sobre o Estado”.

O Brasil, regido pelo sistema capitalista, em que segundo esse sistema, o que impera é a lei do consumo e da livre concorrência, sabe-se que o próprio sistema impõe a concentração de renda e as desigualdades sociais, mesmo com as políticas públicas adotadas nos últimos anos, torna-se incoerente assimilar o capitalismo com igualdade direitos. As parcerias público-privada evidenciam, justamente, a ligação que existe entre o mercado capitalista e o Estado. Há um jogo de interesses entre empresas e governo, mesmo que camuflado, e o que se vê no cenário econômico e político é que essas parcerias desencadeiam, em sua maioria, a corrupção e a improbidade administrativa.

Quadro 1 - Contribuições de autores acerca das parcerias público-privada

Continua	
JUSTEN FILHO, 2005.	Parceria público-privada é um contrato organizacional, de longo prazo de duração, por meio do qual se atribui a um sujeito privado o dever de executar obra pública e (ou) prestar serviço público, com ou sem direito à remuneração, por meio da exploração da infraestrutura, mas mediante uma garantia especial e reforçada prestada pelo Poder Público, utilizável para a obtenção de recursos no mercado financeiro.
PEREIRA, 1994.	A própria esfera pública estatal, para tornar-se realmente pública requer o fortalecimento da crítica e do controle da sociedade sobre o Estado.

Quadro 1 - Contribuições de autores acerca das parcerias público-privada

	Conclusão
DRUCKER, 1991.	Defende a contratação de empreiteiros particulares para a execução de serviços públicos, tendo em vista o “fracasso dos programas governamentais e do funcionamento do governo desde a Segunda Guerra, os limites ao que a tributação e os gastos públicos podem realizar e os limites à capacidade do governo de gerar receitas
VACCA, 1991.	A maior participação do setor privado na realização de obras, produção de bens e prestação de serviços públicos, na última década, acaba sendo impulsionada fortemente pelo movimento neo-liberal, que tem como modelo as políticas privatizantes e do desmonte do Estado do Bem-Estar social efetuados pelos governos Thatcher no Reino Unido e Reagan nos Estados Unidos

Fonte: Elaboração própria.

8.3 AS PPP'S NO ESTADO DA BAHIA

Sabe-se que a legislação do Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado da Bahia foi estabelecida através da Lei nº 9.290, de 27 de dezembro de 2004, contendo relações com o texto da lei federal, de nº 11.079, de 30 dezembro de 2004. Sendo assim, a referida lei 9.290/2004 diz que:

O programa de parcerias público – privada será desenvolvido por meio de adequado planejamento, que definirá as propriedades quanto á implantação, expansão, melhorias, bem como gestão, total ou parcial, e exploração de bens, serviços, atividades, infraestruturas, estabelecimentos ou empreendimentos públicos. (Parágrafo único).

À vista disso, a lei apresenta como diferencial a proposição de mecanismos para não comprometer o seu equilíbrio fiscal, por ser destinado a promover o fascínio de investimentos privados em projetos de reconhecido interesse para provimento da necessidade do Estado. Por conseguinte, desde sua implantação, o governo Estadual tem seguido uma política com

objetivo de viabilizar os contratos via PPPs. De tal modo, mediante ao decreto 9.321/05³, a lei instituiu “coordenar a preparação das informações e documentos necessários à análise das propostas preliminares de projetos de Parcerias Público-Privadas - PPP, que serão submetidas ao Conselho Gestor do Programa de Parcerias Público-Privadas”. Deste modo, incumbe-se ao:

Conselho Gestor do Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado da Bahia - PPP Bahia, sem prejuízo das competências correlatas às das Secretarias de Estado e das Agências Reguladoras, promover o acompanhamento dos projetos de Parcerias Público-Privadas, em sua execução, notadamente, quanto a sua eficiência (Lei 9.290/2004 VI art. 24, § 7º).

Diante disso, o conselho baseia-se num órgão de função deliberada, que possui como capacidades a aprovação de projetos decisivos do Governador do Estado, a supervisão da fiscalização e da execução das parcerias, opinar sobre alterações nos contratos e a proposição ao Governador de diretrizes para o programa. Assim sendo, fez-se necessário, criar na estrutura do Estado “a Secretaria Executiva das Parcerias Público-Privadas,”⁴ como unidade ligada à Secretaria da Fazenda. Como se percebe, por tratar-se de uma alternativa viável à Administração Pública, posto que diminua o comprometimento de recursos públicos com edificações de grande vulto, os mecanismos de estruturação e viabilização são bem definidos. Mesmo assim, o cumprimento das atividades, ainda não pode ser considerado célere, em virtude das necessárias exigências próprias dos mecanismos de controle do Estado, ao qual se subjugam todos os tipos de contratos da Administração Pública, devendo, portanto, serem observadas a Lei de Licitações e Contratos Públicos e a Lei de Responsabilidade Fiscal, exatamente como prevê a Lei nº 9.290/04 no capítulo III, art. 14º que:

O comprometimento anual com as despesas decorrentes dos contratos de parcerias público-privadas, que vierem a ser custeados com recursos do Tesouro Estadual, no todo ou em parte, não excederá o limite de até 5% (cinco por cento) da receita corrente líquida apurada, tal como definida na Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 (Lei nº 9.290/04).

Pode-se dizer, portanto, que o Programa incide, basicamente, na criação de um marco legal a fim de solicitar, de modo hábil e eficaz, a atração de aquisições privados, em projetos de reconhecido instância para o provimento de necessidades do Estado, com o compromisso

³ Art. 2, inc. V, "a" do Decreto 9321/05, Bahia.

⁴ Art. 27 da Lei nº 9.290, de 27 de Dezembro de 2004, e regulamentada através do Decreto nº 9.321, de 31 de Janeiro de 2005.

de preservar o elevado nível de rigor fiscal hoje exercido no Estado. O quadro abaixo apresenta algumas contribuições de autores acerca da parceria público privada.

8.3.1 Do contrato de Concessão

Sabe-se que existem diversos modelos de contratos, em que o setor público e o privado obtêm entre si as responsabilidades referentes ao financiamento, projeto, construção, operação e manutenção da infraestrutura. Assim, constitui parcerias público-privadas “o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa⁵”. Desta maneira, ainda conforme a Lei 11.079/2004 cita que:

A concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado. E a Concessão administrativa ocorre quando o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens (Lei 11079/2004, Art. 2º § 1º 2º).

Por meio, dessa conceituação entende-se que as PPPs, são contratos nos quais garante a revisão dos pagamentos feitos aos parceiros privados, ao longo do acordo com base na realização de metas de qualidade e quantidade do serviço ofertado, ou seja, essa modalidade de contrato por ter maior complexidade que as demais, faz-se necessário avaliar qual será o subsídio pago ao parceiro privado. Isso pode acarretar vários problemas de caráter negativo, pois poder se tratar de contrato a logo prazo está sujeito a vários riscos de corrupção, favorecimentos ilícitos aos envolvidos. Conforme observa Martins (1994):

As várias formas de operacionalização da modalidade de descentralização extra-governamental “incluem as tradicionais concessões de obras e serviços públicos, em áreas como as de transportes, comunicação ou energia; as não menos tradicionais contratações de obras ou serviços subordinados às normas gerais de licitação e contratação, que vinculam as partes por meio de obrigações e direitos bem determinados; assim como também existem os casos de permissão em que ocorre a delegação unilateral, discricionária e precária da prestação de utilidade pública a pessoas jurídicas de direito privado.

O referido autor alude ainda que Incluem-se também nesse rol as novas modalidades de financiamento de projetos, assim como os novos tipos de parceria que hoje se celebram entre o Estado e a iniciativa privada, quando esta aluga e explora ativos estatais,

⁵ Art. 2º, § 1º e 2º da Lei 11079/2004.

comprometendo-se até mesmo a arcar com obrigações de reinvestimento; ou ainda a modalidade de parceria conhecida como terceirização, em que determinadas atividades de um ente público são descontinuadas e transferidas a fornecedores particulares, conservando-se, entretanto, o controle estatal sobre quantidades, qualidade e preço dos bens e serviços fornecidos.

Nos últimos anos são evidenciados, no cenário político e econômico casos exorbitantes de corrupção contra o erário público, como o caso da “lava jato”, em que segundo o Ministério Público Federal, é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia.

No caso de contratos ilícitos, o Ministério Público Federal investigou que empreiteiras concorreriam entre si, em licitações, para conseguir os contratos da Petrobras, e a estatal contrataria a empresa que aceitasse fazer a obra pelo menor preço. Neste caso, as empreiteiras se cartelizaram em um “clube” para substituir uma concorrência real por uma concorrência aparente. Os preços oferecidos à Petrobras eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, inflado em benefício privado e em prejuízo dos cofres da estatal.

Pode-se mencionar, também, O Hospital do Subúrbio (HS), a primeira unidade hospitalar pública do Brasil viabilizada por meio de Parceria Público-Privada (PPP), iniciou dia 14/09/10 o atendimento à população baiana. A unidade, voltada para atendimentos de urgência e emergência, é operada pelo consórcio Prodal Saúde S.A., vencedor da licitação de Parceria Público-Privada (PPP), e conta com centro de bioimagem, raios X, tomógrafo, ultrassonografia, ressonância magnética e endoscopia, dentre outros.

A construção da unidade, realizada pelo Estado, exigiu o investimento de cerca de R\$ 54 milhões, sendo que, os investimentos iniciais pelo parceiro privado para equipar e iniciar os atendimentos foram de, aproximadamente, R\$ 36 milhões. O hospital beneficia cerca de 1 milhão de habitantes de todo o subúrbio, além da população de bairros como Valéria, Cajazeiras, Castelo Branco e Pau da Lima e municípios da Região Metropolitana de Salvador (RMS). Trata-se do primeiro projeto de PPP na área de saúde do Brasil. O leilão de concessão ocorreu em fevereiro na BOVESPA-SP, a assinatura do contrato se deu em maio e o início das operações da unidade hospitalar em setembro de 2010. Esta concessão

administrativa consiste em equipar, mobiliar e operar a unidade hospitalar, incluindo os serviços médicos prestados.

O hospital, inicialmente com 298 leitos, sendo 30 em internação domiciliar, passou a contar com 373 leitos a partir de março de 2012, sendo 60 em internação domiciliar, e se destina ao atendimento de alta complexidade para crianças e adultos, especificamente urgências e emergências clínicas, cirúrgicas e traumato-ortopédicas. Inclui, ainda neurocirurgia e endoscopia digestiva. O prazo da concessão será de 10 (dez) anos e a remuneração da concessionária se dá unicamente através de contraprestação pública.

8.3.2 As Licitações entre as esferas Públicas e Privadas no estado da Bahia

A legislação das Concessões quanto a legislação das PPP's utilizam da lei 8.666 de 1993 como subsídio para garantir a indisponibilidade do serviço público, a proteção do serviço público. A concorrência tanto na concessão quanto na PPP, ela tem uma característica específica que vai fazer com que a Lei 8.666 afigure uma nova aparência, uma nova possibilidade nessa licitação de concorrência pública. Na visão (CARVALHO, 2008) trata-se de uma Concessão Especial aquela:

[...] Em virtude de tal caracterização e, ainda, pela referência expressa que a lei fez às concessões comuns, reguladas pela Lei n 8.987/95, admitindo, inclusive, a aplicação subsidiária de alguma das normas desse diploma, entendemos melhor caracterizá-las como concessões especiais, para distingui-las das concessões comuns, categoria clássica, que acabamos de examinar. Portanto, nos termos da lei, a contratação de parceria público-privada nada mais é do que modalidade especial dos contratos de concessão (CARVALHO, 2008. p. 402).

Os contratos de concessão especial se dividem em duas modalidades, a patrocinada, que conforma a lei dispõe o Art. 2º, parágrafo 1º da Lei 11.079/2004, é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas que trata a Lei 8.987/1995, quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado. A modalidade administrativa trata-se do contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.

Segundo Coelho (2012)

[...] A Lei n. 8.666, estabeleceu os princípios e normas gerais sobre licitações e contratos administrativos referentes a obras e serviços – inclusive de publicidade –, compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito de todos os Poderes da União, Estados, Distrito Federal e municípios, extensivos aos seus fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista controladas direta ou indiretamente por qualquer dos entes da Federação. A fim de assegurar a isonomia no tratamento dos fornecedores e prestadores de serviços e garantir a contratação da proposta mais vantajosa para a Administração, os contratos com terceiros são necessariamente precedidos de licitações, excetuando alguns casos previstos na lei.

As licitações são exercidas, justamente, para haver isonomia entre as empresas, como a própria constituição federal afirma, no seu art. 37, XXI, a contratação de obras, serviços, compras e alienações mediante a observação do princípio da isonomia, assegurando a todos os concorrentes a igualdade de condições. A obrigatoriedade da aplicação do princípio é reiterada no art. 3º da lei 8.666/93. O princípio da isonomia pode ser considerado como um instrumento regulador das normas, para que todos os destinatários de determinada lei recebam tratamento igualitário.

Neste sentido, cumpre a Administração Pública, não somente buscar a proposta mais vantajosa, mas também demonstrar que concedeu a todos os concorrentes aptos a mesma oportunidade. No entanto, o que se observa no âmbito da Administração Pública são casos de corrupção em licitações, como antes mencionado. As empreiteiras concorrerem entre si, em licitações, nos contratos da Petrobrás, sendo este um exemplo atual de violação do princípio da isonomia em assegurada pela Constituição Federal.

8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Parcerias público-privada é um contrato organizacional, de longo prazo de duração, por meio do qual se atribui a um sujeito privado o dever de executar obra pública e prestar serviço público, mediante uma garantia especial e reforçada prestada pelo Poder Público, utilizável para a obtenção de recursos no mercado financeiro, o que garante o crescimento econômico brasileiro. Há quem defenda a importância e a eficácia da atuação da iniciativa privada nas políticas públicas, com vantagens não somente econômicas como também práticas, em que o particular é visto como necessário em prestar serviço público mais qualificado.

É evidente que as parcerias público-privadas surgiram como uma tentativa de unir o Estado e a iniciativa privada para a implantação de infraestruturas, como também visa melhorias na qualidade de vida da população menos favorecidas. Pode-se perceber que a

esfera pública tem procedência sobre a esfera particular, essas parcerias são formadas por meio de contratos. Os contratos de concessão garantem a revisão dos pagamentos feitos aos parceiros privados, ao longo do acordo com base na realização de metas de qualidade e quantidade do serviço ofertado.

Por outro lado, as parcerias Público-Privada apresentam resultados não tão satisfatórios como muitos autores pregam, pois, a corrupção entre setor privado e público atinge índices alarmantes, as denúncias de fraudes em licitações e desvios de dinheiro são os principais gargalos a serem questionados entre as mesmas. O maior escândalo que ocorreu envolvendo a Petrobrás é um exemplo nítido de que tais parcerias precisariam ser revistas e fiscalizadas de acordo com o que rege a Constituição Federal.

A constituição Federal assegura a isonomia nas licitações, para que haja igualdade de concorrência entre as empresas. A Administração Pública usa dessa prerrogativa, justamente, para obter a melhor vantagem nos preços dos contratos. Diante do cenário político e econômico atual percebe-se que há uma violação, por parte de empresas privadas, dos princípios fundamentais da Administração Pública. São casos comprovados de corrupção contra o erário público.

A isonomia deve ser garantida em todo o processo licitatório, justamente para não haver irregularidades. Apesar da idéia de tratamento igualitário parecer clara, ocorrem várias divergências em sua aplicação prática, quando agentes de diversas origens concorrem entre si.

Por tudo que foi mencionado, a parceria público-privada se destaca pelo compartilhamento dos riscos e pela arrecadação de valores elevados, assumindo fundamental importância nos investimentos em infra-estrutura, e, de conseqüência, no crescimento econômico brasileiro. Mesmo diante dos benefícios mencionados, torna-se imprescindível aos agentes reguladores a correta inspeção dessas parcerias, visto que as vantagens ilícitas entre empresas e governo são imensuráveis, em outras palavras, o que poderia acarretar o desenvolvimento se transforma em um ato de atraso e retrocesso econômico.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, J. E, **Revista Eletrônica de Direito Administrativo econômico**, n. 2, maio/junho/julho. 2005.

BAHIA. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ). Disponível em: <www.sefaz.ba.gov.br/administracao/ppp/index.htm>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BAHIA. Lei nº 9.290, 27 de dezembro de 2004. Institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado da Bahia - PPP Bahia e dá outras providências. **Palácio do Governo do estado da Bahia**. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/76481/decreto-9321-05?ref=topic_feed>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BAHIA. Decreto nº 9.321 de 31 de janeiro de 2005. Altera dispositivos do Regimento da Secretaria da Fazenda, aprovado pelo Decreto nº 7.921, de 2 de abril de 2001. **Palácio do Governo do estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/ppp/lei_9290.htm>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 21993 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BRASIL. Lei n. 11.079, de 30 dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. p. 15-48. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1507>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BITTENCOURT, Marcus V. Corrêa. **Controle das concessões de serviço público**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 20. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2008.

COELHO, Ricardo Côrrea. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 76 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades: No Governo e na Política, na Economia e nas Empresas, na Sociedade e na Visão do Mundo**. São Paulo: Pioneira, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERREIRA FILHO, Nixon Duarte Muniz; REGNER, Rosana Nadja Silva Rego. As parcerias público privadas: Concepções e aplicabilidade na realidade do Estado da Bahia. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 100, maio 2012. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php/mnt/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11680&revista_caderno=4>. MARTINS, Carlos Estevam. **O Circuito do Poder**. São Paulo: Entrelinhas Humanas, 1994. Acesso em: 19 abr. 2018.

MARÇAL, Justen Filho. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.
MELLO, Celso Antônio B. de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2006.

PEREIRA, Hilda Maria Salomé. “Instituto do Coração: Origens e Evolução.” **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, p. 94-103, 1994.

SAVAS, Emanuel S. **Privatização: A Chave para um Governo Melhor**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1990.

VACCA, Giuseppe. Estado e Mercado, Público e Privado. **Lua nova**, n. 24, set. 1991.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	PARCERIAS PÚBLICO/PRIVADO NOVOS RUMOS NO ESTADO DA BAHIA
RECEBIDO	20/02/18
AVALIADO	02/03/18
ACEITO	20/04/18

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Srta.
NOME COMPLETO	Juscélia Santos Xavier
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Urandi
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	77 99207-0186
RESUMO DA BIOGRAFIA	Bacharela em Administração, Licenciada em Letras/Português pela Universidade Estadual de Montes Claros e Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Escrita da Introdução; Distinção entre o público e o privado; contrato de concessão; Parcerias Público- Privada no Estado da Bahia.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Srta.
NOME COMPLETO	Kelly Leilane Mendes Teixeira
INSTITUIÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Guanambi
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	77 99939-4720
RESUMO DA BIOGRAFIA	Pedagoga, Especialista em Supervisão Escolar e Coordenação Pedagógica e Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Escrita do resumo, do Contrato de Concessão; As licitações entre as esferas públicas e privadas no estado da Bahia; Considerações finais.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: Travessa Guedes Lima, 15 Bairro: DC-5 - Urandi Bahia - CEP: 46350 -000 Autor 2: Rua 15 de novembro, 63, Edifício Eurita Vieira - Guanambi - Bahia CEP: 46430-000
---	---