

# Scientia

ciência; informação; habilidade; conhecimento

**1 A JUSTIÇA SOCIAL SOB A ÓTICA DE ARISTÓTELES E IMMANUEL KANT**  
SOCIAL JUSTICE UNDER THE OPTICS OF ARISTÓTELES AND IMMANUEL KANT  
Rodrigo Cambará Arantes Garcia de Paiva Paiva

**2 GESTÃO DE PESSOAS E MÍDIAS SOCIAIS: uma análise do processo de recrutamento e seleção**  
MANAGEMENT OF PEOPLE AND SOCIAL MEDIA: an analysis of the recruitment and selection process  
Daisy Lima de Souza Santos

**3 ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS: empresas empreendedoras e inovadoras**  
AUTENTIZOTIC ORGANIZATIONS: enterprising and innovative companies | Rivelino Roberto Silva; Ana Patrícia da Silva Benevides; Lismara Ribeiro Macedo

**4 REFLEXÕES DA SOCIEDADE MODERNA NA VISÃO DE ZYGMUNT BAUMAN: desafios para o desenvolvimento humano**  
REFLECTIONS OF MODERN SOCIETY IN THE VIEW OF ZYGMUNT BAUMAN: challenges for human development | Marialva Costa de Araujo; Mariangela Costa Santo; Jose Euclimar Menezes; Ana Licks Almeida

**5 A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, GOVERNO E MERCADO NO SÉCULO XXI E O COMPORTAMENTO DESSES AGENTES NO BRASIL, ESTADOS UNIDOS E /OU EUROPA FRENTE ÀS CRISES ECONÔMICAS**  
| THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STATE, GOVERNMENT AND MARKET IN THE 21ST CENTURY AND THE BEHAVIOR OF THESE AGENTS IN BRAZIL, UNITED STATES AND / OR EUROPE AGAINST ECONOMIC CRISES | Juscélia Santos Xavier; Kelly Leilane Mendes Teixeira

**6 ESTUDOS CULTURAIS COMO ELEMENTO DE TRANSVERSALIDADE NO CURRÍCULO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**  
| CULTURAL STUDIES AS AN ELEMENT OF TRANSVERSALITY IN THE CURRICULUM OF GRADUATION COURSES | Ana Celeste da Cruz David

**7 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRINSECA E INTRINSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA**  
| THE INFLUENCE OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AS AN EXTRINSECA AND INTRINSECA MOTIVATIONAL TOOL IN THE COMPANY'S COMMERCIAL AREA GLOBO LOGISTIC | Alane Correia; Roberta Tourinho Schroeder; Kátia Araújo Rocha

**8 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001**  
| IMPLEMENTATION PROCESS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON NBR ISO 9001 | Israel Dos Santos; Luana Daroz Vilaça de Carvalho; José Mário Barreto Oliveira

**9 FEIRA DE EMPREENDEDORISMO E CONSULTORIA INTEGRADA: Uma experiência de gestão dos alunos de Administração da UNICEUSA/FACSAL em 2018**  
| ENTREPRENEURSHIP FAIR AND INTEGRATED CONSULTANCY: A management experience of the Management students of UNICEUSA / FACSAL in 2018 | Anselmo Lima; Marcos Glidson Fonseca

**10 PRÁTICAS LEGAIS NA CONSULTORIA INTEGRADA UNICEUSA/FACSAL 2018**  
| LEGAL PRACTICES IN THE INTEGRATED CONSULTANCY UNICEUSA / FACSAL 2018 | Lucas Gabriel S. Costa; Vanessa Ferreira

2019

Temática Interdisciplinar:  
Gestão e Legislação



ISSN:  
2525-4553



**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  
<https://www.uniceusafacsal.com.br>  
<http://www.facsal-ba.com.br>

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. 4, n. 1, jan./abr. 2019- Salvador: as instituições, 2019.

Quadrimestral.

1. Justiça social. 2. Gestão de pessoas e mídias social. 3. Reflexões da sociedade moderna. 4. Relação entre estado, governo e mercado no século XX. 5. Estudos culturais. 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: 65.050

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*: [uniceusafacsal.com.br/scientia](http://uniceusafacsal.com.br/scientia)

## 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](mailto:revistascientia2016@gmail.com), seguindo as orientações contidas em Tutorial para Autores.

## INSTRUÇÃO AOS AUTORES

---

### MANUAL DA REVISTA:

<https://www.uniceusafacsal.com.br/scientia/revistas/manual-revista-scientia-2018.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](mailto:revistascientia2016@gmail.com)

## CONSELHO EDITORIAL

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

## PRODUÇÃO EDITORIAL

---

**Revista Scientia: Versão Eletrônica, Logomarca Scientia e Projeto Gráfico:** Prof<sup>o</sup>. 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<sup>a</sup>. 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](mailto: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.uniceusafacsal.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<sup>a</sup>. Rosangela de Araújo Santos (Instituto Federal da Bahia)

**Bibliotecário:** Fábio Amorim Galeão (Instituto Federal da Bahia)

Tel. 71 3649-8626

E-mail: [bibliocamacari@gmail.com](mailto: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: [bibliotecaibefacsal@gmail.com](mailto:bibliotecaibefacsal@gmail.com)

## SUMÁRIO

.....

### 1 A JUSTIÇA SOCIAL SOB A ÓTICA DE ARISTÓTELES E IMMANUEL KANT SOCIAL JUSTICE UNDER THE OPTICS OF ARISTÓTELES AND IMMANUEL KANT *Rodrigo Cambará Arantes Garcia de Paiva*

.....

<b>RESUMO</b> .....	11
<b>Palavras-chave</b> .....	11
<b>ABSTRACT</b> .....	12
<b>Keywords</b> .....	12
1.1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 ARISTÓTELES E A JUSTIÇA.....	14
1.2.1 A Ética para Aristóteles.....	14
1.2.2 Breve Comentário sobre a Teoria do Meio Termo.....	16
1.2.3 A Virtude da Justiça: a justiça social.....	18
1.2 A ÉTICA DAS NORMAS PARA KANT.....	21
1.2.1 Kant e sua Revolução Ética.....	21
1.2.2 Os Imperativos Kantianos.....	23
1.2.3 A Justiça Social em Kant.....	25
1.3 RESULTADOS E CONCLUSÃO.....	26
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	27
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO</b> .....	28

.....

### 2 GESTÃO DE PESSOAS E MÍDIAS SOCIAIS: uma análise do processo de recrutamento e seleção MONITORING OF SYSTEMS FOR THE PHOTOVOLTAIC SOLAR MANAGEMENT OF PEOPLE AND SOCIAL MEDIA: an analysis of the recruitment and selection process *Daisy Lima de Souza Santos; Maria das Graças Silva de Carvalho; Camila Batista Ramos; Maria de Fátima Belchior Silva*

.....

<b>RESUMO</b> .....	29
<b>Palavras-chave</b> .....	29
<b>ABSTRACT</b> .....	30
<b>Keywords</b> .....	30
2.1 INTRODUÇÃO.....	31
2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	32
2.2.1 Gestão estratégica de pessoas.....	33
2.2.2 Processo de agregar pessoas - recrutamento e seleção.....	34
2.2.3 Redes sociais e mídias sociais digitais.....	35
2.2.4 Utilização das mídias sociais no recrutamento e seleção .....	36
2.3 METODOLOGIA.....	37
2.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43

<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>45</b>
.....	
<b>3 ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS: empresas empreendedoras e inovadoras</b> <b>AUTENTIZOTIC ORGANIZATIONS: enterprising and innovative companies</b> <i>Rivelino Roberto Silva; Ana Patrícia da Silva Benevides; Lismara Ribeiro Macedo</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>47</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>47</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>48</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>48</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	49
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	50
3.3 METODOLOGIA.....	52
3.4 DIVERSOS TRAÇOS DAS ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICA.....	52
3.5 EMPRESAS DA ECONOMIA DA COMUNHÃO: VERDADEIRO LABORATÓRIO DAS CARACTERÍSTICAS AUTENTIZÓTICAS.....	54
3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DE ALGUMAS DAS VARIÁVEIS AUTENTIZÓTICAS.....	56
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>65</b>
.....	
<b>4 REFLEXÕES DA SOCIEDADE MODERNA NA VISÃO DE ZYGMUNT BAUMAN: desafios para o desenvolvimento humano</b> <b>REFLECTIONS OF MODERN SOCIETY IN THE VIEW OF ZYGMUNT BAUMAN: challenges for human development</b> <i>Marialva Costa de Araujo; Mariangela Costa Santo; Jose Euclimar Menezes; Ana Licks Almeida</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>66</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>66</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>67</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>67</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	68
4.2 MATERIAL E MÉTODOS.....	69
4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	69
4.3.1 O Espaço Social e o Isolamento Humano.....	69
4.3.2 O Ser Humano e a Manipulação das Incertezas.....	70
4.3.3 Do Mapeamento do Espaço à Normalização Humana.....	71
4.3.4 Desenvolvimento Humano e os Medos Contemporâneos.....	72
4.3.5 Como enfrentar a Pós-Modernidade?.....	73
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>



<b>ANEXO A - BIOGRAFIA DE ZIGMUND BAUMAN.....</b>	<b>77</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>81</b>
.....	
<b>5 A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, GOVERNO E MERCADO NO SÉCULO XXI E O COMPORTAMENTO DESSES AGENTES NO BRASIL, ESTADOS UNIDOS E /OU EUROPA FRENTE ÀS CRISES ECONÔMICAS</b>	
<b>THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STATE, GOVERNMENT AND MARKET IN THE 21ST CENTURY AND THE BEHAVIOR OF THESE AGENTS IN BRAZIL, UNITED STATES AND / OR EUROPE AGAINST ECONOMIC CRISES</b>	
<i>Juscélia Santos Xavier; Kelly Leilane Mendes Teixeira</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>83</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>83</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>84</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>84</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	85
5.2 O COLAPSO ECONÔMICO.....	85
5.3 A ATUAL CRISE ECONÔMICA NO BRASIL.....	87
5.4 DESACELERAÇÃO DA ECONOMIA.....	89
5.5 PERSPECTIVAS FUTURAS DA ECONOMIA BRASILEIRA.....	90
5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	92
5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>95</b>
.....	
<b>6 ESTUDOS CULTURAIS COMO ELEMENTO DE TRANSVERSALIDADE NO CURRÍCULO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO</b>	
<b>CULTURAL STUDIES AS AN ELEMENT OF TRANSVERSALITY IN THE CURRICULUM OF GRADUATION COURSES</b>	
<i>Ana Celeste da Cruz David</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>96</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>96</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>97</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>97</b>
6.1 INTRODUÇÃO.....	98
6.2 PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM ESTUDOS CULTURAIS.....	100
<b>6.2.1 A produção escrita - os temas preferidos.....</b>	<b>100</b>
<b>6.2.2 A produção escrita - os sujeitos.....</b>	<b>103</b>
<b>6.2.3 A produção escrita - Espaço e Tempo.....</b>	<b>105</b>
6.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS.....	108
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>

<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>114</b>
.....	
<b>7 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRINSECA E INTRINSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA</b>	
<b>THE INFLUENCE OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AS AN EXTRINSECA AND INTRINSECA MOTIVATIONAL TOOL IN THE COMPANY'S COMMERCIAL AREA GLOBO LOGISTIC</b>	
<i>Alane Correia; Roberta Tourinho Schroeder; Kátia Araújo Rocha</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>115</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>115</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>116</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>116</b>
7.1 INTRODUÇÃO.....	117
7.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	118
<b>7.2.1 Conceituando a GRH.....</b>	<b>118</b>
7.3 METODOLOGIA.....	124
7.4 ÁREA COMERCIAL DA GLOBO LOGÍSTICA.....	128
<b>7.4.1 Motivação Intrínseca.....</b>	<b>129</b>
<b>7.4.2 Motivação Extrínseca.....</b>	<b>131</b>
7.5 RESULTADO.....	135
7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE A - QUASTIONÁRIO.....</b>	<b>143</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>145</b>
.....	
<b>8 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001</b>	
<b>IMPLEMENTATION PROCESS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON NBR ISO 9001</b>	
<i>Israel Dos Santos; Luana Daroz Vilaça de Carvalho; José Mário Barreto Oliveira</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>146</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>146</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>147</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>147</b>
8.1 INTRODUÇÃO.....	148
8.2 GESTÃO DE QUALIDADE.....	149
8.3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	158
8.4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA DE GÁS.....	159
8.5 RESULTADOS.....	163
8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	167

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>168</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>169</b>
.....	
<b>9 FEIRA DE EMPREENDEDORISMO E CONSULTORIA INTEGRADA: Uma experiência de gestão dos alunos de Administração da UNICEUSA/FACSAL em 2018</b>	
<b>ENTREPRENEURSHIP FAIR AND INTEGRATED CONSULTANCY: A management experience of the Management students of UNICEUSA / FACSAL in 2018</b>	
<i>Anselmo Lima; Marcos Glidson Fonseca</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>170</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>170</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>171</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>171</b>
9.1 INTRODUÇÃO.....	172
9.2 A CONSULTORIA E O PLANO DE NEGÓCIOS.....	173
<b>9.2.1 O papel da estatística na elaboração do plano de negócios.....</b>	<b>181</b>
9.3 RESULTADOS: A FEIRA E A PRESENÇA DOS CLIENTES.....	183
9.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	184
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>184</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>185</b>
.....	
<b>10 PRÁTICAS LEGAIS NA CONSULTORIA INTEGRADA UNICEUSA/FACSAL 2018</b>	
<b>LEGAL PRACTICES IN THE INTEGRATED CONSULTANCY UNICEUSA/FACSAL 2018</b>	
<i>Lucas Gabriel S. Costa; Vanessa Ferreira</i>	
.....	
<b>RESUMO.....</b>	<b>186</b>
<b>Palavras-chave.....</b>	<b>186</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>187</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>187</b>
10.1 INTRODUÇÃO.....	189
10.2 LEIS, CONTRATOS E AS EMPRESAS.....	189
10.3 RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	199
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>200</b>
<b>MINI CURRÍCULO AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O ARTIGO.....</b>	<b>201</b>

---

## 1 A JUSTIÇA SOCIAL SOB A ÓTICA DE ARISTÓTELES E IMMANUEL KANT

### **Rodrigo Cambará Arantes Garcia de Paiva**

Professor, coordenador do Curso de Direito, diretor da FAVI e da  
FACES de Vitória-ES e Advogado.

### **Sara Beatriz de Freitas Barbosa Paiva**

Professora Universitária das disciplinas de Direito Civil e Direito Processual Civil,  
supervisora do Núcleo de Prática Jurídica da FAVI e da FACES e Assessora de  
Desembargador no Tribunal de Justiça do Espírito Santo.

### **RESUMO**

A fim de se demonstrar a importância do tema do presente trabalho, foram abordados aspectos sobre a justiça, mais especificamente, sobre a justiça social na visão de dois grandes filósofos, Aristóteles e Immanuel Kant. O método utilizado para a elaboração do trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Inicialmente, foi apresentado um estudo acerca da ética em Aristóteles, sobre sua Teoria do Meio Termo e sobre a virtude da justiça para Aristóteles, onde se verificou a visão aristotélica sobre a justiça social. Em seguida, foram tecidos comentários acerca da ética das normas para Immanuel Kant, onde foi apontada sua revolução ética, seus imperativos e sua idéia sobre justiça social. Para encerrar, foi apresentada uma conclusão sobre o estudo, onde se constatou que o tema, a justiça, ainda continua sem uma conceituação definitiva.

**Palavras-chave:** Justiça Social. Aristóteles. Virtude. Immanuel Kant. Imperativos.

## **ABSTRACT**

In order to demonstrate the importance of the theme of the present work, aspects about justice, more specifically, about social justice were approached in the view of two great philosophers, Aristotle and Immanuel Kant. The method used for the elaboration of the work was the bibliographical research. Initially, a study on ethics was presented in Aristotle, on his Theory of the Middle Term and on the virtue of justice for Aristotle, where the Aristotelian view on social justice was verified. Then, comments were made on the ethics of standards for Immanuel Kant, where his ethical revolution, his imperatives, and his idea of social justice were pointed out. To conclude, a conclusion was presented about the study, where it was found that the theme, justice, still continues without a definitive conceptualization.

**Keywords:** Social Justice. Aristotle. Virtue. Immanuel Kant. Imperatives.

## 1.1 INTRODUÇÃO

Definir o que seja justiça, sempre foi e continua sendo uma questão discutida de forma ampla pelos filósofos. No entanto, tal discussão parece interminável e uma resposta completa e satisfatória, parece quase impossível de se obter.

Vários tratados sobre ética trazem como questão central, o problema de definir em que consiste a justiça, já que a ética, é a busca constante do bem humano, que, segundo Olinto Pegoraro, “por um lado, aponta os caminhos da construção pessoal e coletiva e, por outro, adverte contra as ameaças da autodestruição.” (PEGORARO, 1997, p. 12.)

O presente estudo se dedica a perguntar sobre as ideias de Aristóteles e de Immanuel Kant sobre o que seja a justiça e, mais especificamente, sobre em que consiste a justiça social para esses autores.

Para atingir o objetivo do presente trabalho, qual seja, apresentar um estudo sobre a justiça social sob a ótica de Aristóteles e Immanuel Kant, inicialmente será necessário trazer as ideias que Aristóteles tece sobre a ética, em sua obra *Ética a Nicômacos*, na qual o filósofo faz vários comentários acerca das virtudes morais e intelectuais. A metodologia adotada é teórica e bibliográfica.

Na análise dessa obra, constatar-se-á que Aristóteles entende que a justiça é a virtude máxima, ou seja, a mais elevada forma de excelência moral.

Será apresentado também, um estudo sobre a ideia de justiça em Immanuel Kant, que se preocupou em tratar do assunto em seu tratado sobre ética conhecido como *Fundamentação da metafísica dos costumes*, onde supera a ética das virtudes apresentada por Aristóteles e consagra a ética das normas, do cumprimento da lei moral e dos deveres pessoais e sociais.

Nessa obra, o filósofo apresenta seu famoso imperativo categórico, que é o resultado de sua filosofia moral e sua solução para o problema da justiça.

No entanto, como já dito acima e antes de se adentrar na pesquisa proposta, cumpre ressaltar que nenhuma outra questão foi tão discutida e pensada como a justiça, embora até hoje continue sem uma resposta definitiva.

## 1.2 ARISTÓTELES E A JUSTIÇA

### 1.2.1 A Ética para Aristóteles

Inicialmente, a fim de entender melhor a ética aristotélica ou a ética para qualquer outro filósofo, é necessário saber sobre o que versa a Ética.

Ética, para De Plácido e Silva deriva “do grego *ethikos*, é definida como *a ciência da moral* [...]” (SILVA, 2004, p. 566.)

José Naufel entende que Ética:

É a parte da ciência da Filosofia, também conhecida por Moral, que estuda os costumes e estabelece as regras do bem viver, segundo a lei natural. *Ética profissional* é a denominação que se dá ao conjunto de regras de natureza moral que o profissional deve observar no exercício de sua profissão. O Código de Ética Profissional estabelece os deveres do advogado no exercício de sua nobre missão (*Código de Ética Profissional*) (NÁUFEL, 1998, p. 445).

Segundo nos ensina Jacqueline Russ Ética é:

A parte da filosofia que trata do bem e do mal, das normas morais, dos juízos de valor (morais) e opera uma reflexão sobre este conjunto. Tem, igualmente, por objeto a determinação do fim (objetivo) da vida humana assim como os meios para atingi-lo (RUSS, 1994. p. 97).

Para Olinto A. Pegoraro, “a ética visa duas metas principais: a) superar os conflitos inerentes ao ser humano e à sociedade; b) dimensionar os comportamentos pessoais e coletivos no sentido da construção da vida feliz numa sociedade justa” (PEGORARO, Olinto A. Op. cit., p. 12-13).

Assim, restando definida a Ética, é possível proceder a sua análise sob o ponto de vista de Aristóteles. Na sua obra *Ética a Nicômacos*, Aristóteles afirma que “o bem é aquilo a que todas as coisas visam” (ARISTÓTELES, 1992. p. 17) e mais a frente explica que:

Se há, então, para as ações que praticamos, alguma finalidade que desejamos por si mesma, sendo tudo mais desejado por causa dela, e se não escolhemos tudo por causa de algo mais (se fosse assim, o processo prosseguiria até o infinito, de tal forma que nosso desejo se tornaria vazio e vão), evidentemente tal finalidade deve ser o bem e o melhor dos bens (Idem. Ibidem.).

Mas resta saber: qual é esse bem citado pelo autor, ao qual todas as coisas visam? E ainda, de qual ciência este bem é objeto?

Aristóteles, respondendo ao primeiro questionamento, afirma ser esse bem, a felicidade, quando diz que:

Parece que a felicidade, mais que qualquer outro bem, é tida como este bem supremo, pois a escolhemos sempre por si mesma, e nunca por causa de algo mais; mas as honrarias, o prazer, a inteligência e todas as outras formas de excelência, embora a escolhemos por si mesmas (escolhê-las-íamos ainda que nada resultasse delas), escolhemo-las por causa da felicidade, pensando que através delas seremos felizes (Idem, p. 23).

Para Aristóteles, a política é a ciência que tem por objeto, o bem supremo, pois se trata da ciência mais imperativa e predomina sobre tudo, já que determina quais as ciências que uma sociedade deve estudar e quais são os cidadãos que devem aprendê-las, bem como até que ponto deve aprendê-las. Com o objetivo de fundamentar essa afirmação, o autor menciona que:

Uma vez que a ciência política usa as ciências restantes e, mais ainda, legisla sobre o que devemos fazer e sobre aquilo de que devemos abster-nos, a finalidade desta ciência inclui necessariamente a finalidade das outras, e então esta finalidade deve ser o bem do homem (Idem, p. 18).

No entanto, identificar o bem supremo a que refere Aristóteles, qual seja, a felicidade, faz surgir outra dúvida, a de se saber o que é a felicidade. Para responder essa questão, o filósofo averigua qual é a função do homem. Desta forma, o autor assinala a função específica do homem em geral, em contraposição com a função do homem na condição de sapateiro, carpinteiro, dentre outros. Segundo Aristóteles, a função específica do homem é a vida prática da parte racional do homem

Aristóteles passa então, a considerar a felicidade como virtude, definindo-a como “faculdade da alma de conformidade com a excelência, e se há mais de uma excelência, de conformidade com a melhor e mais completa entre elas”<sup>1</sup>, sem, contudo, ignorar a importância dos bens exteriores para que se atinja a felicidade, já que logo em seguida afirma que: “é feliz o homem ativo de conformidade com a excelência perfeita e suficientemente aquinhado com bens exteriores, não por um lapso de tempo qualquer, mas por toda a vida” (Idem, p. 30).

---

<sup>1</sup> Idem, p. 24-25. Mário da Gama Kury, na nota I (p. 213) ressalta que “(...) cremos que ‘excelência’ corresponde melhor ao sentido do original, e evita a ambigüidade de ‘virtude’ na linguagem corrente”. Contudo, entende-se ser mais adequada a tradução trazida na obra de Hans Kelsen, *O que é Justiça?* Trad. Luís Carlos Borges e Vera Barkow. São Paulo: Martins Fontes, 1997, p. 115, que assim dispõe: “atividade da alma em conformidade com a virtude – se houver mais de uma virtude, em conformidade com a melhor e a mais completa”.



Ao considerar a felicidade como virtude, Aristóteles a coloca em equivalência com a justiça, já que para ele, “a justiça é a excelência moral perfeita”<sup>2</sup>.

Por oportuno, cumpre ressaltar que para Aristóteles, existem dois tipos de virtude, a moral e a intelectual. Segundo ele, “em grande parte a excelência intelectual deve tanto a seu nascimento quanto a seu crescimento à instrução (por isso ela requer experiência e tempo); quanto à excelência moral, ela é produto do hábito”.<sup>3</sup>

Assim, Aristóteles procura, em sua obra *Ética a Nicômacos*, desenvolver uma filosofia moral com base racionalista, já que “situa o conflito na estrutura ontológica do ser humano, na matéria e na forma, na composição de alma e corpo” (PEGORARO, Op. cit., p. 12.), e “este conflito é tão importante na ética aristotélica que pode ser tomado como ponto de partida para toda a investigação e ordenamento da moral” (Idem, ibidem, p. 25).

### 1.2.2 Breve Comentário sobre a Teoria do Meio Termo

Aristóteles acredita que as virtudes morais são adquiridas pelo hábito, quando afirma que:

Na prática de atos em que temos de engajar-nos dentro de nossas relações com outras pessoas, tornamo-nos justos ou injustos; na prática de atos em situações perigosas, e adquirindo o hábito de sentir receio ou confiança, tornamo-nos corajosos ou covardes (ARISTÓTELES, Op. cit., p. 36).

Ocorre que, a virtude moral se relaciona com a escolha de ações e emoções, podendo-se afirmar que diante da prática de atos justos, o homem se torna justo e diante da prática de atos moderados, o homem se torna moderado, sendo certo que sem os praticar, ninguém teria sequer a remota possibilidade de se tornar bom.

Todavia, a questão crucial na ética de Aristóteles é saber quais ações e emoções podem ser consideradas virtudes. Para responder a essa questão, Aristóteles criou a Teoria do Meio Termo, do grego, *mesótes*.

Segundo Hans Kelsen, por essa teoria, “Aristóteles assegura que encontrou um método científico, um método matemático-geométrico, para determinar as virtudes, quer dizer, para responder à questão de saber o que é moralmente bom” (KELSEN, 1996, p. 30).

---

<sup>2</sup> Idem, p. 93. Novamente o tradutor utiliza a palavra ‘excelência’. No entanto, a palavra ‘virtude’ melhor se aplica.

<sup>3</sup> Idem, p. 35. Deve-se entender ‘virtude’ no lugar de ‘excelência’.

Aristóteles afirma que:

De tudo que é contínuo e divisível é possível tirar uma parte maior, menor ou igual, e isto tanto em termos da coisa em si quanto em relação a nós; e o igual é um meio termo entre o excesso e a falta. Por 'meio termo' quero significar aquilo que é equidistante em relação a todos os homens; por 'meio termo em relação a nós' quero significar aquilo que não é nem demais nem muito pouco, e isto não é único nem o mesmo para todos (ARISTÓTELES, Op. cit., p. 41).

O autor ainda distingue o meio termo objetivo e o meio termo subjetivo, sendo que aquele é o meio termo com relação à coisa, que é o mesmo em relação a todos e este é o meio termo com relação a nós, que não é único para todos.

A virtude é um meio termo em relação a nós, já que:

Pode-se sentir medo, confiança, desejos, cólera, piedade, e de um modo geral prazer e sofrimento, demais ou muito pouco, e em ambos os casos isto não é bom; mas experimentar estes sentimentos no momento certo, em relação aos objetos certos e às pessoas certas, e de maneira certa, é o meio termo e o melhor, e isto é característica da excelência (Idem, ibidem, p. 42).

É certo que, em contraposição à virtude moral, se encontram as deficiências morais, que com relação à virtude, estão em posição de excesso ou falta. Segundo Aristóteles:

A excelência moral se relaciona com as emoções e as ações, nas quais o excesso é uma forma de erro, tanto quanto a falta, enquanto o meio termo é louvado como um acerto. [...] A excelência moral, portanto, é algo como a equidistância, pois, como já vimos, seu alvo é o meio termo (Idem, p. 42).

Embora Aristóteles entenda que a virtude moral é um meio termo entre o excesso e a falta nas ações e emoções, concorda que algumas delas não permitem o meio termo, pois recebem nomes nos quais já está implícita a maldade.

Esta teoria de Aristóteles foi muito criticada por Hans Kelsen. Segundo ele:

A quantificação do valor moral, o esquema tripartite de 'muito', 'médio', 'pouco', a pressuposição inicial de um método matemático-geométrico para determinar o bem é uma falácia. No domínio dos valores morais não há quantidades mensuráveis como no domínio da realidade enquanto objeto da ciência natural (KELSEN, 1997, p. 117).

Para Kelsen não é possível estabelecer graus em relação à conformidade ou não-conformidade de uma conduta a uma norma moral, pois uma conduta só pode ser conforme ou não conforme à norma, seja ela moral ou jurídica:

‘Muito’ e ‘pouco’ não são, como a doutrina do meio as apresenta, duas quantidades diferentes do mesmo substrato moral, mas duas expressões diferentes designando uma única e mesma qualidade, ou seja, a não-conformidade – o fato de que certa conduta contradiz uma norma. Virtude, significa aquiescer a uma norma moral, vício significa violar uma norma moral (Ibem, *ibidem*, p. 120).

Kelsen, ao concluir sua crítica à teoria aristotélica do meio termo, afirma que “a ética da doutrina da *mesótes* apenas simula solucionar o seu problema, o problema de saber o que é mau e, portanto, o que é um vício, e, logo, o que é bom ou o que é virtude” (KELSEN, *cit.*, p. 30).

### 1.2.3 A Virtude da Justiça: a justiça social

Aristóteles, em *Ética a Nicômacos*, indaga com quais espécies de ações a virtude da justiça e o vício da injustiça se relacionam. O autor admite que:

A justiça é a observância do meio termo, mas não de maneira idêntica à observância de outras formas de excelência moral, e sim porque ela se relaciona com o meio termo, enquanto a injustiça se relaciona com os extremos (ARISTÓTELES, *Op. cit.*, p. 101).

Para ele, cometer e sofrer injustiça não são dois fatos diferentes entre os quais se pode situar um terceiro fato, pois, quando um homem pratica uma injustiça, implica em o outro homem, sofrer a injustiça, não podendo um ser separado do outro.

Quanto à justiça, em um primeiro momento, Aristóteles adota o sentido de justiça como o senso comum, quando afirma:

Segundo dizem todas as pessoas, a justiça é a disposição da alma graças à qual elas se dispõem a fazer o que é justo, a agir justamente e a desejar o que é justo; de maneira idêntica, diz-se que a injustiça é a disposição da alma graças à qual elas agem injustamente e desejam o que é injusto (Idem, *ibidem*, p. 91).

Com essa definição de justiça e injustiça, Aristóteles conclui que estes termos são ambíguos. No entanto, como seus significados se aproximam uns dos outros, essa ambiguidade não é notada.

Segundo o autor, o termo ‘injusto’ pode ser aplicado às pessoas que infringem a lei como às pessoas ambiciosas e iníquas, enquanto que as pessoas que cumprem a lei e agem de forma correta, são justas.

Ao distinguir a justiça em sentido geral da justiça em sentido particular, Aristóteles considera aquela como a justiça legal:

Como virtude moral, a justiça é a disposição interior e subjetiva que leva o cidadão a cumprir os atos prescritos pela lei. Aqui o meio termo (o justo meio da virtude) é colocado pela lei que define o justo equilíbrio da ação ao prescrever o que se deve ou não fazer. Esta é a primeira função da justiça. Além disto, a justiça legal regula as relações entre os cidadãos livres e iguais. Neste caso a lei determina que o justo meio da ação virtuosa é o tratamento igual (*ison*) (PEGORARO, Op. cit., p. 32).

Assim, como a justiça em seu sentido geral se identifica com o que é legal, Aristóteles a considera a virtude perfeita, pois as pessoas que possuem esse senso de justiça podem praticá-la não somente em relação a si mesmo, mas também em relação ao próximo, o que a torna uma virtude social.

Quanto à justiça em sentido restrito, no sentido de igualdade, ou seja, a justiça particular, Aristóteles a divide em duas modalidades, quais sejam, a justiça distributiva e a justiça corretiva.

A primeira, ou seja, a justiça distributiva, regula as ações da sociedade política face ao cidadão e tem por finalidade a justa distribuição dos bens públicos, tais como, a honra, as riquezas, os encargos sociais e as obrigações. Nesse sentido afirma que:

Uma das espécies de justiça em sentido estrito e do que é justo na acepção que lhe corresponde, é a que se manifesta na distribuição de funções elevadas do governo, ou de dinheiro, ou das outras coisas que devem ser divididas entre os cidadãos que compartilham dos benefícios outorgados pela constituição da cidade, pois em tais coisas uma pessoa pode ter uma participação desigual ou igual à de outra pessoa (ARISTÓTELES, Op. cit., 95).

Nessa espécie de justiça, a igualdade é o critério de distribuição, não se trata, porém, de uma igualdade rígida, mas sim, de uma igualdade geométrica, proporcional, que além de levar em conta o dever de dar a cada um o que lhe é devido, considera os dotes naturais do cidadão, sua dignidade, a responsabilidade das funções que exerce, sua formação e sua posição diante da *Pólis*.

A justiça corretiva, por sua vez e como o próprio nome diz, desempenha uma função corretiva nas relações pessoais, sendo utilizada para regular as relações voluntárias e involuntárias.

Nos dizeres de Kelsen, “a distinção de Aristóteles entre transações ‘voluntárias’ e ‘involuntárias’ provavelmente coincide, de um modo geral, com a nossa distinção entre direito civil e direito criminal” (KELSEN, cit., p. 127), já que Aristóteles afirma que:

São voluntárias a venda, a compra, o empréstimo a juros, o depósito e a locação (essas relações são chamadas voluntárias porque sua origem é voluntária); das involuntárias, algumas são sub-reptícias (como o furto, o adultério, o envenenamento, o lenocínio, o desvio de escravos, o assassinio traiçoeiro, o falso testemunho), e outras são violentas, como o assalto, a prisão, o homicídio, o roubo, a mutilação, a injúria e o ultraje (ARISTÓTELES, Op. cit., p. 95).

Nessa espécie de justiça, o critério utilizado é o aritmético ou a igualdade matemática, pois o quanto devo é o quanto pagarei.

O problema apresentado por essa espécie de justiça é definir o que seria uma punição adequada, correta, justa. Segundo Aristóteles, como a justiça corretiva é o meio termo entre a perda e o ganho, quando ocorrerem as disputas, as pessoas devem recorrer ao juiz e procurar nele uma pessoa equidistante. Nesse sentido diz:

O justo, portanto, é equidistante, já que o juiz o é. O juiz então restabelece a igualdade; as coisas se passam como se houvesse uma linha dividida em dois segmentos desiguais, e o juiz subtraísse a parte que faz com que o segmento maior exceda a metade, e a acrescentasse ao segmento menor. Quando o todo houver sido afinal dividido igualmente, então as partes litigantes dirão que têm aquilo que lhes pertence – isto é, quando elas houverem obtido o que é igual. O igual é o meio termo entre a linha maior e a menor de acordo com a proporção aritmética (Idem, ibidem, p. 98).

Para Kelsen, quando Aristóteles admite que reciprocidade e justiça corretiva são duas coisas diferentes, compromete sua fórmula matemático-geométrica, pela qual a igualdade é estabelecida pela justiça corretiva, já que admite que o serviço e o serviço de retribuição não serão iguais, mas sim proporcionais, o que traz de volta o problema, já que não responde a questão: o que é justiça?

Embora Aristóteles estabeleça que a justiça em sentido geral se identifica com o que é justo para o direito positivo e que a justiça particular é a aplicação do que está determinado nas leis aos casos particulares, não cultua o legalismo ou o positivismo, nos quais a lei escrita conduz e determina as ações humanas.

Aristóteles mostra a relativa importância da lei escrita para a justiça. Ele diz que uma pessoa age de forma justa ou injusta quando pratica os atos tidos como justos ou injustos voluntariamente, pois quando os pratica de forma involuntária, não age com justiça ou injustiça, mas sim, de maneira accidental.

Dessa forma, se Aristóteles admite que o rigor ou a generalidade da lei e do direito positivo deve ser corrigido pela equidade, deixa evidente que não se restringe ao direito positivo, utilizando-o apenas como um meio e não como um fim.

Para Pegoraro, Aristóteles não defende “um direito positivo arbitrário e mutável e uma lei natural atemporal e imutável deduzida de uma definição abstrata da essência do homem” (PEGORARO, Op. cit., p. 36). E adiante, citando Aubanque, diz que, a justiça legal, “prolongando as intenções da natureza, tem por finalidade harmonizar a comunidade política como condição da realização do homem” (AUBANQUE, Apud PEGORARO, Op. cit., p. 36).

## 1.2 A ÉTICA DAS NORMAS PARA KANT

### 1.2.1 Kant e sua Revolução Ética

Immanuel Kant construiu uma nova ética, proferindo um golpe fatal contra a ética das virtudes de Aristóteles.

Afirma Kant, que a filosofia se divide em três ciências, quais sejam, a física, a ética e a lógica, sendo a física a ciência das leis da natureza (teoria da natureza), a ética a ciência das leis da liberdade (teoria dos costumes), que juntas compõem a filosofia material e a lógica, considerada como a filosofia formal.

Entendeu ainda, que:

Afastada de toda a parte empírica, ou seja, da experiência, é a filosofia pura, que pode ser a lógica, quando apenas formal, ou a metafísica, quando se limita a determinados objetos do conhecimento, e ainda que, portanto, a física, bem como a ética, possuem uma parte empírica e outra racional, formando esta a metafísica, na ética, a metafísica dos costumes (KANT, 1997, p. 14).

Desta forma, Kant defende que:

Uma metafísica dos costumes, é, pois, indispensavelmente necessária, não só por motivos de ordem especulativa para investigar a fonte dos princípios práticos que residem *a priori* na nossa razão, mas também porque os próprios costumes ficam sujeitos a toda sorte de perversão enquanto lhes faltar aquele fio condutor e norma suprema de seu exacto julgamento. Pois que aquilo que deve ser moralmente bom não basta que seja *conforme* à lei moral, mas tem também que cumprir-se *por amor dessa mesma lei*; caso contrário, aquela conformidade será apenas muito contingente e incerta, porque o princípio imoral produzirá na verdade de vez em quando acções conformes à lei moral, mas mais ainda acções contrárias a essa lei. Ora a lei moral, na sua pureza e autenticidade (e é exactamente isto que mais importa na prática), não se

deve buscar em nenhuma outra parte senão numa filosofia pura, e esta (metafísica) tem que vir portanto em primeiro lugar, e sem ela não pode haver em parte alguma uma filosofia moral; e aquela que mistura os princípios puros com os empíricos não merece mesmo o nome de filosofia (pois esta distingue-se do conhecimento racional comum exactamente por expor em ciência à parte aquilo que este conhecimento só concebe misturado); merece ainda muito menos o nome de filosofia moral, porque, exactamente por este amálgama de princípios, vem prejudicar até a pureza dos costumes e age contra a sua própria finalidade (Idem, *ibidem*, p. 16-17).

Kant realmente inovou a forma de ver e pensar a ética, pois até então, nenhuma outra teoria sobre a ética se assentou em princípios *a priori*, universais e garantidores da sua validade. Diferente das demais, a ética kantiana procurou princípios próprios para a sua fundamentação. Por essa razão, afirma Joaquim Carlos Salgado:

Daí a preocupação mais importante de Kant no preparo de dois elementos decisivos de sua experiência histórica: a razão, que Kant soube colher com a mais positiva influência da ilustração, e o dever, a reverência à lei como será definido, herdado da sua formação pietista pelo exemplo de sua mãe e pela educação escolar. A razão dar-lhe-á princípios fundamentais, *a priori*, da ética, que a faz válida universalmente e a liberta das contingentes éticas empíricas. O dever é um elemento bastante, que deve ser cultuado ou uma vantagem que se almeja; dever pelo dever, que por si só dá validade à ação moral e que desproverá a ética kantiana de todo interesse que não seja o próprio dever (SALGADO, 1995, p. 144-145).

Ao desvincular sua ética do empirismo e pensá-la como uma filosofia pura, Kant entende que todos os conceitos morais têm sede e origem *a priori* na razão, tanto na razão humana mais vulgar como na especulativa, bem como que é justamente nesta pureza de sua origem que reside a sua dignidade para nos servirem de princípios práticos supremos e que sempre que se acrescenta qualquer coisa de empírico, diminui-se em igual medida a sua pura influência e o valor ilimitado das ações.

Entende também, que quando se trata apenas de especulação é da maior importância prática tirar da razão pura os seus conceitos e leis, determinando-se o âmbito do conhecimento racional prático mais puro, isto é, toda a capacidade da razão pura prática. No entanto, não se deve, como a filosofia especulativa o permite, tornar os princípios dependentes da natureza particular da razão humana, mas, como as leis morais devem valer para todo ser racional, é do conceito universal de um ser racional em geral que se deve deduzi-los.

O autor ainda chama a atenção:

E é preciso ver bem que, se não estivermos de posse desta, não digo só que será vão querer determinar exactamente para o juízo especulativo o carácter moral do dever, mas até que será impossível no uso simplesmente vulgar e prático, especialmente na instrução moral, fundar os costumes sobre os seus autênticos princípios e criar através disto puras disposições morais e implantá-las nos ânimos para o bem supremo do mundo (KANT, *Op. cit.*, p. 47).

A ética kantiana ainda traz outro pilar, definida por ele como ‘boa vontade’: “neste mundo, e até fora dele, nada é possível pensar que possa ser considerado como bom se limitação a não ser uma só coisa: a *boa vontade*” (Idem, *ibidem*, p. 21).

É com base nessas ideias e em outras que Kant traz um novo estudo da ética como ciência, ou seja, como parte da filosofia desvinculada da parte empírica, não buscando exemplos na experiência, mas sim, partindo de princípios *a priori*, extraídos da metafísica.

### 1.2.2 Os Imperativos Kantianos

Segundo Kant, “a representação de um princípio objectivo, enquanto obrigante para uma vontade, chama-se um mandamento (da razão), e a fórmula do mandamento chama-se *imperativo*” (Idem, *ibidem*, p. 47).

O princípio é, na realidade, a representação das leis, segundo o qual apenas o ser racional tem uma vontade, que é a razão prática. Essa razão prática não se preocupa apenas em traduzir as leis, mas em representar as leis, segundo as quais o ser, dotado de liberdade, deve agir. Portanto, a razão prática, é a vontade que se tem de agir por princípios, que somente tornam possível uma ação entendida como acontecimento que se origina na vontade. Sendo certo que a “vontade é a faculdade de escolher *só aquilo* que a razão, independentemente da inclinação, reconhece como praticamente necessário, quer dizer como bom” (Idem, p. 48).

Embora a lei moral seja válida para todo ser racional, não é ela, em si mesma, um imperativo. Ela só se torna um imperativo quando na esfera do homem. Por essa razão, Kant define imperativo como sendo “a representação de um princípio objetivo, na medida em que esse princípio coage a vontade” (SALGADO, Op. cit., p. 206).

Por isso, o professor Joaquim Carlos Salgado nos ensina que:

O dever ser (e por isso o imperativo, sua expressão) não teria sentido para um ser puramente racional ou cuja vontade fosse exclusivamente pura; somente o ser cuja vontade pode ser perturbada pelos impulsos e inclinações sensíveis pode ser destinatário de um comando que se expresse na forma imperativa: ‘tu deves’.”(Idem, *ibidem*, p. 205).

Desta forma, é possível afirmar que os imperativos são fórmulas para revelar a relação existente entre leis objetivas do querer em geral e a imperfeição subjetiva do ser racional.

Kant, traz duas espécies de imperativos, o imperativo hipotético e o imperativo categórico. O imperativo hipotético não se trata de lei, mas somente de uma regra ou conselho e representa “a necessidade prática de uma acção possível como meio de alcançar qualquer



outra coisa que se quer (ou que é possível que se queira)” (KANT, Op. cit., p. 50). Portanto, o imperativo hipotético é a ação boa em vista da intenção possível ou real. “O fim a que se refere o imperativo pode ser ‘possivelmente’ almejado por alguém ou ‘naturalmente’ desejado por todos. No primeiro caso, é chamado imperativo problemático e, no segundo, assertório” (SALGADO, Op. cit., p. 208).

O imperativo categórico é considerado por Kant como um mandamento ou lei da moralidade e que, portanto, deve ser obedecido de forma incondicional, uma vez que, segundo ele “mandamentos são leis a que têm de se obedecer, quer dizer que se têm de seguir mesmo contra a inclinação” (KANT, Op. cit., p. 53).

Portanto, o imperativo categórico é, “um princípio objetivo que ordena uma ação incondicionalmente, porque boa em si mesma, sem relação com outro fim, senão com ela mesma” (SALGADO, Op. cit., p. 208). É um princípio desejado por todo ser que pensa, ou seja, por todo ser racional.

Tal imperativo se trata de uma lei objetiva, um mandamento, que ordena uma ação boa em si mesma e, em razão disso, não pode ser tirado da experiência, pois deve valer como lei universal para todos os seres racionais. Ao contrário do imperativo hipotético, o imperativo categórico é sintético, pois a ligação da máxima com a lei não está incluída de forma prévia na vontade e *a priori*, já que não decorre da experiência, sendo a ligação entre a vontade e a ação universal e necessária.

O imperativo categórico traz a resposta sobre como se deve agir para agir moralmente bem. Kant afirma que o imperativo categórico contém uma lei e uma máxima que manda conformar-se com essa lei e conclui que tal imperativo é só um único, qual seja, “age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal” (KANT, Op. cit., p. 59).

Partindo dessa fórmula geral do imperativo categórico, Kant apresenta outras três: “a fórmula da equiparação da máxima à *universalidade* da lei da *natureza*: age de tal modo que a máxima da tua ação se devesse tornar em lei universal da natureza” (Idem, *ibidem*); “a fórmula da *humanidade* ou da consideração da pessoa com *fim em si* mesma: age de tal modo que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e ao mesmo tempo, como fim e nunca como meio simplesmente” (Idem, p. 69) e “a fórmula da autonomia ou da liberdade positiva no reino dos fins: age de tal forma que a tua vontade, através de suas máximas, se possa considerar ao mesmo tempo como legisladora universal” (Idem, p. 72).

O professor Joaquim Carlos Salgado ainda explica que:

Segundo grau de ‘coação’ que cada um pode exercer na consciência do ser humano, Kant classifica os imperativos em regras de destreza (ou imperativos técnicos), conselhos de prudência (ou imperativos pragmáticos) e mandamentos (ou leis) da moralidade (ou imperativo da moralidade), sendo bom frisar que somente o mandamento (*Gebot*, usado aqui em sentido estrito) é considerado lei moral, embora a lei moral não seja somente o mandamento ou imperativo. Em resumo: o imperativo técnico é o princípio da destreza, na medida em que define a ação (ou o bem) como meio útil ou adequado a determinado fim (por isso se chama hipotético), que *alguém pode querer* (problemático). O imperativo pragmático é o princípio da prudência que define a ação (ou bem enquanto meu bem) como o que é útil a minha felicidade (hipotético) e que é *naturalmente desejado por todos* (por isso é categórico) – e não apenas boa para algum fim externo a ela – e que *deve* ser querida por todo ser racional (apodíctico) (SALGADO, Op. cit., p. 208).

Feitas as considerações acima, passa-se agora à análise da justiça social para Kant.

### 1.2.3 A Justiça Social em Kant

O presente estudo, qual seja, da justiça social, restaria incompleto se não fossem apresentadas as ideias de Kant sobre o tema. É certo que Kant não trata do problema da justiça de forma específica, no entanto, a justiça é o tema central de todo tratado ético e, portanto, está implícita em suas observações.

Segundo Joaquim Carlos Salgado:

A idéia de justiça, ao contrário de ser tão-só um conceito do direito limitado ‘ao governo da atividade externa do homem’, e por isso separada da moral, está presente nas três fórmulas do imperativo categórico, que é o supremo princípio ético, subjacente a toda a obra de maturidade de Kant, cuja intenção diretora é a vida em comunidade, a política. A fórmula primeira se assenta na idéia de universalidade ou igualdade; a fórmula terceira vincula toda ação humana à idéia de liberdade; a fórmula segunda mostra-nos o único modo possível de ser o homem pessoa e como é possível, através desse terceiro elemento, realizar a síntese da igualdade e da liberdade ou distribuir igualmente a liberdade entre os seres racionais. Daí o conceito de justiça, preconizado na ação revolucionária na França, e que em Kant assume uma teorização esplendorosa: a partilha igual do bem maior do ser humano enquanto ser racional como tal, a liberdade, que aparece como o conteúdo da idéia de justiça (SALGADO, Op. cit., p. 218-219).

Desta forma, pode-se perceber que em Kant, a liberdade está no centro da ideia de justiça. E para ele, a ideia de liberdade está ligado ao conceito de autonomia de forma inseparável, à qual também está relacionada a ideia de igualdade, uma vez que “a idéia de autonomia envolve imediatamente a ideia de igualdade, se verificarmos que as máximas de uma vontade devem ser também máximas da vontade que legisla universalmente e que a liberdade, pertencendo à essência do homem, ‘deve existir em todos igualmente’.” (Idem, ibidem, p. 234-235).

Assim, pode-se concluir que a ideia de justiça está íntima e indissolavelmente ligada às ideias de liberdade e igualdade.

Para Joaquim Carlos Salgado, “a ideia de justiça em Kant (que não é apenas virtude do particular) desdobra-se em três momentos: a) justo é, em primeiro lugar, o que reconhece o único direito natural (inato), a liberdade, como igual para todos os seres racionais (o homem na humanidade); b) justo é, de outro lado, o que realiza as liberdades externas de todos os indivíduos, limitadas por um princípio de igualdade, isto é, segundo uma lei universal, no sentido de compatibilizá-las e tornar possível a sociedade organizada (o homem na sociedade civil); c) justa é, finalmente, a lei que realiza a liberdade no sentido de autonomia, ou seja, a lei que cada vez mais se aproxima do princípio da racionalidade, criando uma legislação jurídica universal, no sentido de ser a expressão da vontade geral da qual cada um deve participar, como garantia da paz perpétua num reino dos fins (o homem na República e no contexto da sociedade das nações) (Idem, p. 327-328).

Não obstante a ideia de justiça de Kant ter contribuído para a concepção de justiça como justiça social, é importante salientar que ainda não é o se entende como tal, ou seja, a igualdade de participação na riqueza social estabelecida pelo critério do mérito de cada um, devendo este ser avaliado pelo trabalho.

### 1.3 RESULTADOS E CONCLUSÃO

Procurou-se com o presente estudo, trazer a ideia de justiça social para dois grandes filósofos, quais sejam, Aristóteles e Immanuel Kant. Para tal, procedeu-se a análise de uma obra de cada um desses autores, sem, no entanto, pretender desmerecer as demais.

Com o estudo da obra *Ética a Nicômacos* de Aristóteles, pode-se perceber que o autor estabelece os fundamentos principais da justiça como virtude, onde a considera como sendo a virtude perfeita em um de seus aspectos.

Em Immanuel Kant, na sua obra intitulada *Fundamentação da metafísica dos costumes*, pode-se observar que o autor, ao trazer seu imperativo categórico, expõe uma regra de justiça, afirmando que a vida ética está no cumprimento da lei moral e não no exercício das virtudes, diferentemente do que pregava Aristóteles.

Desta forma, Kant revoluciona o entendimento da ética, ao pensá-la como princípio e não mais como virtude.

A análise dessas duas valiosas obras permite observar que cada filósofo, em seu tempo, pensou a justiça como algo que lhe permitia o momento histórico, contribuindo de forma preciosa para os estudos sobre o assunto, a justiça. É certo que este tema, a justiça, não deixará

de ser estudado, já que a evolução dos homens e de seus conceitos, não permitirá que se chegue a uma resposta completa do que se deve entender como justiça.

## REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Tradução: Mário da Gama Kury. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1992.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Tradução: Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70, 1997.

KELSEN, Hans. **O problema da justiça**. 2. ed. Tradução: João Baptista Machado. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

\_\_\_\_\_. **O que é Justiça?** Tradução: Luís Carlos Borges e Vera Barkow. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

PEGORARO, Olinto A. **Ética é justiça**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

NÁUFEL, José. **Novo dicionário jurídico brasileiro**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

RUSS, Jacqueline. **Dicionário de filosofia**. Tradução: Alberto Afonso Muñoz e revisão técnica de Scarlett Marton. São Paulo: scipione, 1994.

SALGADO, Joaquim Carlos. **A idéia de Justiça em Kant: seu fundamento na liberdade e na igualdade**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Atualizadores: Nagib Salibi Filho e Gláucia Carvalho. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>A JUSTIÇA SOCIAL SOB A ÓTICA DE ARISTÓTELES E IMMANUEL KANT</b>
<b>RECEBIDO</b>	23/08/2018
<b>AVALIADO</b>	29/09/2018
<b>ACEITO</b>	19/11/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Rodrigo Cambará Arantes Garcia de Paiva
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	
CIDADE	Vitória
ESTADO	Espírito Santo
PAÍS	Brasil
TELEFONE	27 98125-2586
RESUMO DA BIOGRAFIA	Professor, Coordenador do Curso de Direito, Diretor da FAVI e da FACES de Vitória-ES e Advogado.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Sara Beatriz de Freitas Barbosa Paiva
INSTITUIÇÃO	
CIDADE	Vitória
ESTADO	Espírito Santo
PAÍS	Brasil
TELEFONE	27 98113-5411
RESUMO DA BIOGRAFIA	Professora Universitária das disciplinas de Direito Civil e Direito Processual Civil, Supervisora do Núcleo de Prática Jurídica da FAVI e da FACES e Assessora de Desembargador no Tribunal de Justiça do Espírito Santo.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Rua Professor Belmiro Siqueira, nº 85, apto. 1702, torre 1, Ed. Victoria Bay - Enseada do Suá - Vitória-ES, CEP: 29.050-580.
---	--

---

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E MÍDIAS SOCIAIS: uma análise do processo de recrutamento e seleção**

### **Daisy Lima de Souza Santos**

Mestre em Administração, Especialista em Gestão de Projetos e Gestão Pública, Bacharel em Administração. Docente no colegiado de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), pesquisadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA

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

### **Maria das Graças Silva de Carvalho**

Especialista em Gestão de Saúde, Bacharel em Administração, pesquisadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA

E-mail: [gracacarvalho50@gmail.com](mailto:gracacarvalho50@gmail.com)

### **Camila Batista Ramos**

Bacharel em Administração, pesquisadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA

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

### **Maria de Fátima Belchior Silva**

Doutora em Educação, Mestre em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas Bacharel em Administração, Coordenadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA

E-mail: [fafabelch@hotmail.com](mailto:fafabelch@hotmail.com)

## **RESUMO**

Na era das mídias sociais, em meio a uma sociedade conectada tanto no lado profissional quanto no lado pessoal, as mídias sociais assumem um importante papel na vida das pessoas. No mundo corporativo, o uso da tecnologia aumenta cada vez mais, principalmente no que tange a vantagens organizacionais como diminuição de custos, tempo e agilidade nas tarefas desenvolvidas. Neste contexto, o presente artigo traz um estudo sobre o impacto das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção de pessoas no olhar dos profissionais de recrutamento e seleção. Foram entrevistadas 6 empresas de consultoria de Recursos Humanos no ano de 2017. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória. Foram identificadas as principais mídias sociais utilizadas no processo de recrutamento e seleção. A pesquisa também concluiu que a utilização das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção diminui o custo, otimiza o tempo e traz mais agilidade, segundo os recrutadores. A pesquisa revelou uma tendência na utilização das mídias sociais digitais no que tange a captação de pessoas.

**Palavras-chave:** Mídias sociais. Recrutamento e seleção. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

In the age of social media, in the midst of a connected society on both the professional and personal side, social media plays an important role in people's lives. In the corporate world, the use of technology is increasing, especially in terms of organizational advantages such as cost reduction, time and agility in the tasks performed. In this context, this article presents a study on the impact of social media in the process of recruiting and selecting people in the eyes of recruiting and selection professionals. Six human resources consulting firms were interviewed in the year 2017. The research is characterized as qualitative and exploratory. The main social media used in the recruitment and selection process were identified. The survey also found that using social media in the recruitment and selection process lowers cost, optimizes time, and brings more agility, according to recruiters. The research revealed a trend in the use of digital social media in relation to the capture of people.

**Keywords:** Social media. Recruitment and selection. People management.

## 2.1 INTRODUÇÃO

A tecnologia nos dias atuais tem tomado papel de destaque na vida das pessoas, seja pelo lado profissional, seja pelo lado pessoal e, notadamente, o ambiente virtual está inserido no cotidiano das pessoas, afetando suas escolhas, desejos e planos. A tecnologia trouxe uma mudança radical no modelo de relacionamento entre pessoas e as organizações nas últimas décadas. Na área de Gestão de Recursos Humanos, a tecnologia tem apresentado uma evolução mais acentuada no que diz respeito a maior eficiência na comunicação organizacional e principalmente nas práticas de recrutamento e seleção dos candidatos. Nesse contexto, nos processos de recrutamento e seleção, as organizações dispõem cada vez mais de ferramentas de conexão social virtual para melhor conhecer o perfil dos candidatos a ocupar potenciais vagas e posições dentro da empresa.

O uso das redes e das mídias sociais pelas pessoas e seu comportamento perante o ambiente virtual tornou-se alvo de pesquisas em todo o mundo. Entender o comportamento das pessoas, suas escolhas e sua exposição diante das mídias sociais tem sido fonte de pesquisa para gestores, organização, pesquisadores e estudantes. Pode-se observar que nas mídias sociais as pessoas tendem a externar suas crenças, valores, interesses, preconceitos, preferências, entre outras coisas.

Em meio a esse ambiente diverso e heterogêneo, o perfil profissional inserido nas mídias sociais tem sido alvo de avaliação por parte das empresas de recrutamento e seleção. As empresas observam, avaliam e selecionam os profissionais, analisando o que está exposto nas mídias sociais. Diante dessa conjuntura, buscou-se a seguinte indagação: Qual o impacto das mídias sociais no recrutamento e seleção para gestão de pessoas?

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o impacto das mídias no processo de recrutamento e seleção de empregados nas organizações. Para atender ao objetivo geral dessa pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar as mídias sociais utilizadas para recrutamento e seleção dos empregados e; analisar as mudanças na gestão de pessoas no que tange ao recrutamento e seleção após a introdução das mídias sociais.

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: a introdução, que apresenta a contextualização, o problema de estudo e os objetivos da pesquisa; a segunda parte, contendo o referencial teórico, que aborda a evolução da gestão de pessoas, a gestão estratégica de pessoas, mídias e redes sociais e utilização das mídias sociais nos processos de gestão de pessoas; a terceira parte versa sobre a metodologia e os dados coletados, assim também como a análise dos dados e a quarta e última parte, que traz as considerações finais.



## 2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo França (2009), há dois séculos, observa-se intenções de políticas e práticas de gerenciamento da força de trabalho organizacional. Com o advindo da corte portuguesa, originaram-se os primeiros sistemas de produção artesanal. Posteriormente, verificou-se no início do século, sistemas mecanizados como o Taylorismo, que é um sistema de gestão do trabalho baseado em diversas técnicas para o aproveitamento da mão de obra contratada, desenvolvido no início do século XIX, a partir de estudos sobre os movimentos do homem e da máquina nos processos produtivos fabris. Enfatiza a eficiência operacional das tarefas realizadas, nas quais se busca extrair o melhor rendimento de cada funcionário. Este sistema valoriza a racionalização do trabalho, concebido em moldes científicos, preceito pelo qual cada aspecto do trabalho deve ser estudado e desenvolvido cientificamente.

Exerceu grande influência nos modelos brasileiros de produção em massa, e, por conta das guerras nesse período, surgiu a necessidade de preparar forças militares, o que marcou as relações de trabalho ao utilizar a psicométrica como instrumento de medida na seleção de pessoas.

França (2009) afirma que para compreender melhor a evolução da administração da gestão de Recursos Humanos no Brasil, faz-se necessário analisar seis períodos históricos:

Quadro 1 - Os seis períodos da evolução do Recursos Humanos

Período	Ano	Característica
Período Pré-Jurídico- Trabalhista	1930	Caracterizava-se pela falta de legislação trabalhista, falta de responsabilização pelo trabalhador. Não havendo departamento de pessoal, ocorria a descentralização de funções e o subemprego.
O Período Burocrático	1930 -1950	Tem como características o advento das leis trabalhistas e empresas já com departamentos de pessoal e programas de gerenciamento.
O Período Tecnicista	1950-1960	Traz a concepção de sistemas de RH com recrutamento e seleção, focando no desempenho e na eficiência, especificamente com a formação e qualificação dos operários e aprendizes; dá-se a inserção da mão de obra feminina nas indústrias, a entrada da tecnologia nos

Continua

Quadro 1 - Os seis períodos da evolução do Recursos Humanos

Período	Ano	Característica	Conclusão
		sistemas de fabricação de fios e tecidos e em seguida na indústria eletroeletrônica e farmacêutica.	
Abordagem Sistêmica	1960-1980	Ênfase em treinamento e desenvolvimento com influência das políticas governamentais de modernização tecnológica; surge as primeiras práticas de gestão participativa e qualidade através dos Círculos de Controle de Qualidade - CCQ, inicia-se a utilização sistemática de instrumentos de diagnósticos nos programas de avaliação de desempenho.	
Relações Industriais Integradas	1980-1990	Caracteriza-se pela administração estruturalista e comportamental, utilização de novas metodologias de minimização da administração de RH e adaptação de novas tecnologias nos sistemas gerenciais e na produção. (Década perdida).	
Reformas Estruturais Profundas	1990	Observa-se mudança no cenário de função do RH passando para gestão de pessoas, gestor de talentos, os valores mecanicistas dão lugar ao conhecimento no que tange qualificação, qualidade, produtividade e a valorização do tempo com a introdução da tecnologia.	

Fonte: Adaptado de França (2009).

Dessa forma, observa-se a mudança que a sociedade passou durante várias décadas, a qual veio acompanhada de novos processos e novas tecnologias. A sociedade industrial foi substituída pela sociedade do conhecimento, da tecnologia, das redes sociais. Nesse sentido, a gestão de pessoas sofreu várias mutações no seu processo e na sua forma como conduzi-los.

A gestão de pessoas passou a fazer parte do planejamento estratégico da organização. A adoção de uma nova prática de atenção aos empregados, denominada de gestão estratégica de pessoas, que nesse contexto, leva os gestores a adotarem dentro de uma visão estratégica, o recrutamento, a seleção e o desenvolvimento das pessoas.

### 2.2.1 Gestão estratégica de pessoas

De acordo com Demo et al. (2011), as políticas de Gestão de Pessoas (GP) definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de

tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos

Demo et al. (2011) dialogam com Cassiano et al. (2016) no que se referem a efetivação desse alinhamento, faz-se necessário atentar para evolução das práticas de GP ao longo dos anos. Até a década de 30, essas práticas eram relacionadas aos termos e condições que estabeleciam políticas formais para se gerenciar a força de trabalho. No decorrer dos anos, as práticas de GP foram em direção das questões relacionadas ao desempenho do funcionário e do trabalho realizado dentro da organização.

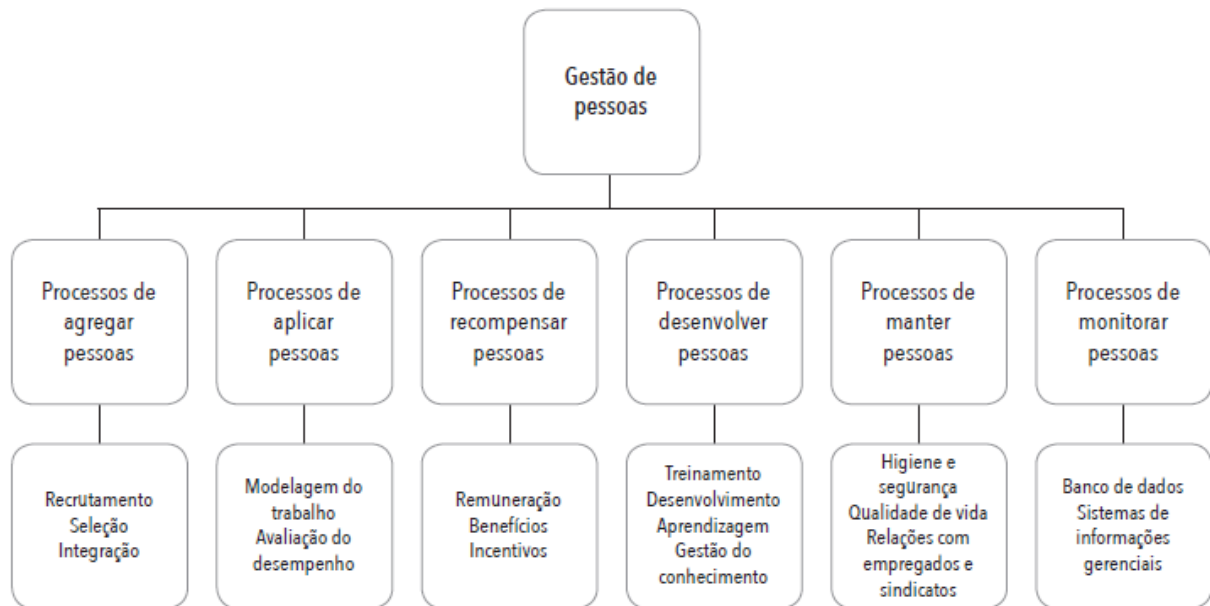
Na atualidade, as práticas de Gestão de Pessoas - GP possuem um perfil mais estratégico, todos os seus aspectos procuram trabalhar para que sejam promovidos os objetivos estabelecidos na organização. Quando refere-se a gestão de pessoas, está se falando das políticas e práticas imprescindíveis para gerir as pessoas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Essas práticas são chamadas de processos da gestão de pessoas, esses processos, são integrados, dinâmicos e interativos. Os processos da gestão de pessoas são constituídos da seguinte forma: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar pessoas. Apresentaremos de forma mais detalhada na Figura 1.

### **2.2.2 Processo de agregar pessoas - recrutamento e seleção**

Para atender ao objeto de estudo dessa pesquisa, será estudado com maior detalhamento o processo de agregar pessoas, correspondente ao recrutamento e seleção.

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: CHIAVENATO, 2014.

Enquanto o recrutamento é um mecanismo de atração, divulgação e comunicação, uma atividade positiva e convidativa, em contraponto, a seleção é uma atividade de escolha, classificação e decisão, sendo assim ela é restritiva.

O recrutamento tem como finalidade abastecer o processo seletivo, a seleção tem como objetivo escolher candidatos adequados que satisfaçam as necessidades da organização. O propósito da seleção de pessoal é escolher candidatos, de acordo com a estratégia da empresa.

O recrutamento é associado a comunicação que a empresa estabelece com o mercado, divulgando e oferecendo oportunidades de trabalho, atraindo e trazendo candidatos para as oportunidades oferecidas (CHIAVENATO, 2014).

### 2.2.3 Redes sociais e mídias sociais digitais

É comum confundir Redes Sociais e Mídias Sociais, portanto se faz necessária uma conceituação adequada. As redes sociais relacionam-se à conexão entre pessoas para determinado interesse mútuo. Já as mídias sociais, fazem uma associação a conteúdos (vídeo, imagem, texto), a partir de compartilhamento pelas pessoas na Rede Social. Percebe-se que nem Rede Social e nem Mídia Social tem algo a ver com tecnologia essencialmente, e sim com conexões de pessoas (GABRIEL, 2010). Contudo, a tecnologia cria o compartilhamento de conteúdo, possibilitando e facilitando a interação de pessoas.

Segundo Telles (2010), mídias sociais são sites da internet elaborados para possibilitar a criatividade e colaboração de conteúdos compartilhados para interagir as informações socialmente de diversas formas. E o termo rede social nesse ambiente, reconhece-se pelas teias de relacionamentos constituídas em canais da Web que propiciam a construção de comunidades online onde seus usuários interagem.

Para falar sobre o papel das mídias sociais as rotinas das organizações na contemporaneidade se faz necessário conceituar mídias sociais como a “ferramenta de comunicação que permite a emergência nas Redes Sociais” (RECUERO, 2009).

Assim, as mídias sociais caracterizam um lógico compartilhamento de muitas para muitas pessoas emitindo e recebendo informações variadas e de conteúdos diversos, permitindo uma sociabilidade na elaboração de espaço e interação social que possibilita ações individuais e em grande escala. Segundo Comm (2009), mídia social é melhor definida como local onde o conteúdo é “criado por seu público”.

As mídias sociais para a gestão de pessoas, em muitas organizações, atualmente, representam ferramentas que auxiliam às técnicas de recrutamento e seleção já praticadas na admissão de um profissional. Considerando o limite e respeitando cada rede, as mídias sociais trazem contribuições para o gestor como informações complementares sobre o candidato, observando seu interesse, sua conduta de lidar com situações conflituosas, sua forma de se expor no Facebook, por exemplo (MATOS, 2012).

#### **2.2.4 Utilização das mídias sociais no recrutamento e seleção**

Nos dias atuais, a tecnologia está inserida de tal forma no cotidiano das pessoas, direta ou indiretamente, afetando suas escolhas e até mesmo sua imagem pessoal e profissional.

Neste ambiente virtual, as organizações aproveitam para observar, monitorar, avaliar e selecionar candidatos nos processos de recrutamento e seleção, considerando o que está exposto em suas redes sociais. Essa avaliação por parte das empresas de recrutamento e seleção pode ser positiva ou negativa, tudo depende do conteúdo que é apresentado na página do candidato em potencial.

O Recrutamento e Seleção na contemporaneidade tem como desafio o poder de atrair e reter talentos, demonstrando assim que o relacionamento entre as organizações e seus colaboradores na metodologia tradicional rapidamente se tornam obsoletas (SIMON, 2002).

Portanto, o desafio do momento atual é munir-se das novas ferramentas tecnológicas, de forma abrangente, inovar e focar nas pessoas, entender o paradigma do mundo corporativo de hoje.

Nesse contexto, observa-se que a missão do recrutador na seleção é a capacidade de identificar os melhores talentos para agregar e manter dentro de uma visão sistêmica e clara o que esses profissionais trazem, numa perspectiva de parceria nas decisões e negociações das organizações, diferentemente de situações anteriores em relação à subordinação.

A partir dessa realidade de desafios na área de recrutamento e seleção, precisa-se repensar o tratamento dispensado a esse cliente que não é mais um “candidato” e nem será um subordinado, e sim, parceiro (SIMON, 2002).

Na atual conjuntura os sites de bancos de dados de currículos e vagas com uso das mídias sociais e redes sociais tanto no recrutamento e seleção como nas demais fases do processo da gestão de pessoas estão acontecendo de forma tão dinâmica quanto eficaz. E isso demonstra uma significativa revolução no enfrentamento dos limites geográficos e temporais.

Segundo Yokoyama (2016) nos Estados Unidos, cerca de 92% já usam ou estão planejando usar mídias sociais digitais no processo de recrutamento e seleção. As mídias sociais possibilitam a observação do comportamento e da atitude dos candidatos em ambientes virtuais. O autor ainda afirma que essa observação contribui para que as empresas e os profissionais de recursos humanos construam uma imagem do candidato.

Contudo, Yokoyama (2016) reflete sobre a necessidade das empresas respeitarem a privacidade do candidato, entendendo que as pessoas agem de forma diferente em determinados espaços. Também chama atenção para a qualificação do profissional de recursos humanos que vai fazer o recrutamento. O autor ainda fala que as decisões de contratação não podem ser baseadas apenas no conteúdo publicado nas mídias sociais.

### 2.3 METODOLOGIA

No caso específico desse estudo, foi adotado predominantemente, uma abordagem qualitativa pelo caráter subjetivo da pergunta da pesquisa, quando se verifica a possibilidade de subjetividade nas respostas.

Ao analisar os objetivos dessa pesquisa, a mesma pode ser classificada como exploratória e descritiva, sendo que a exploratória, de acordo com Gil (2008) proporciona uma maior familiaridade com o problema, objetivando torná-lo mais explícito. A maioria dessas

pesquisas envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulam a compreensão do problema

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário semiestruturado, o que facilitou a tabulação e análise de dados. As informações coletadas têm como objetivo extrair dados referentes a percepção das empresas de recrutamento e seleção quanto ao impacto das mídias sociais na área de recursos humanos.

A coleta de dados ocorreu via questionário com perguntas fechadas, elaborado através da ferramenta eletrônica Google Docs e encaminhado aos participantes por e-mail.

A população alvo foi composta por uma amostra não probabilística, definida por conveniência, de 6 profissionais da área de gestão de pessoas que atuam no setor de recrutamento e seleção de empresas deste segmento na Bahia, cadastradas no Conselho Regional de Administração (CRA/BA).

A opção por este público alvo deu-se, em razão da facilidade de acesso a essas empresas, uma vez que, o Núcleo de Estudos em Gestão de Pessoas, responsável pela pesquisa, também é vinculado ao Conselho Regional de Administração da Bahia. A pesquisa foi realizada no ano de 2017.

Os dados obtidos estão abaixo demonstrados através de gráficos, para facilitar o entendimento e visualização dos resultados.

## 2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada com 6 profissionais da área de recursos humanos, de empresas de Salvador e algumas cidades do interior da Bahia.

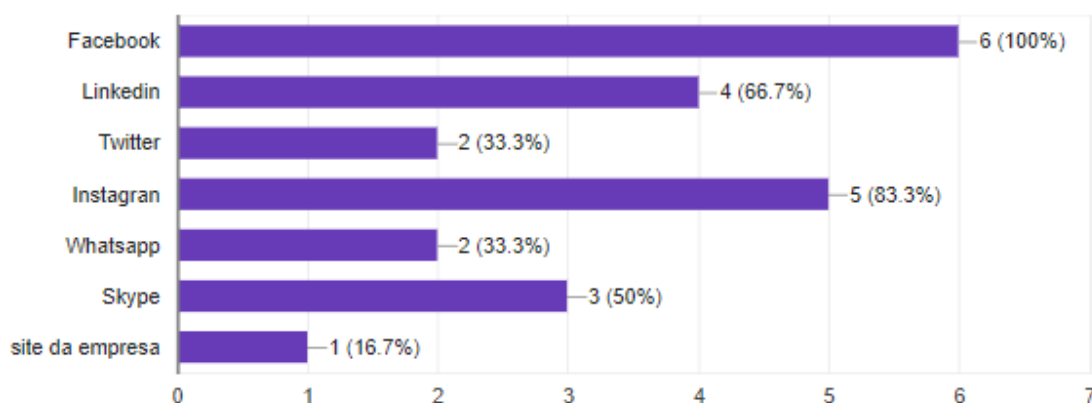
Com base nos dados coletados, o perfil dos profissionais de RH foi traçado da seguinte maneira: 66,7% dos respondentes tem idade entre 35 a 44 anos e 33,3% tem idade entre 25 a 34 anos. 66,7% são do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino. Em relação ao grau de formação 50% declarou ter especialização e 33,3% mestrado. O tempo de empresa dos respondentes corresponde a 66,7% acima de 6 anos e 33,3% de 4 a 6 anos de empresa. Das 6 empresas de RH (100%) afirmaram utilizar ou já ter utilizado redes sociais virtuais para fins de recrutamento e/ ou seleção de pessoas. Quando questionados quando começaram a utilizar as redes sociais, 66,7% iniciaram há mais de 6 anos e 33,3% até 6 anos.

Pode-se perceber que os profissionais de recursos humanos, utilizam as mídias sociais em sua maioria há mais de 6 anos, porém o que se percebe é que essa utilização se dava ainda

de forma discreta. As mídias sociais no processo de recrutamento e seleção está inserida no contexto atual, sobretudo no Brasil, facilitando o processo, diminuindo custos e otimizando o tempo dos recrutadores.

Quando questionados sobre quais mídias sociais são mais utilizadas pelos no processo de captação de candidatos, sendo a pergunta de múltipla escolha, cada participante poderia assinalar todas as redes sociais que utiliza. As mídias ficaram classificadas da seguinte forma: Facebook (100%), Instagram (83,3%), LinkedIn (66,7%), Skype (50%), Whatsapp (33,3%) e Twitter (33,3%), as demais redes sociais somaram apenas 16,7%, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Mídias sociais mais utilizadas para captar profissionais

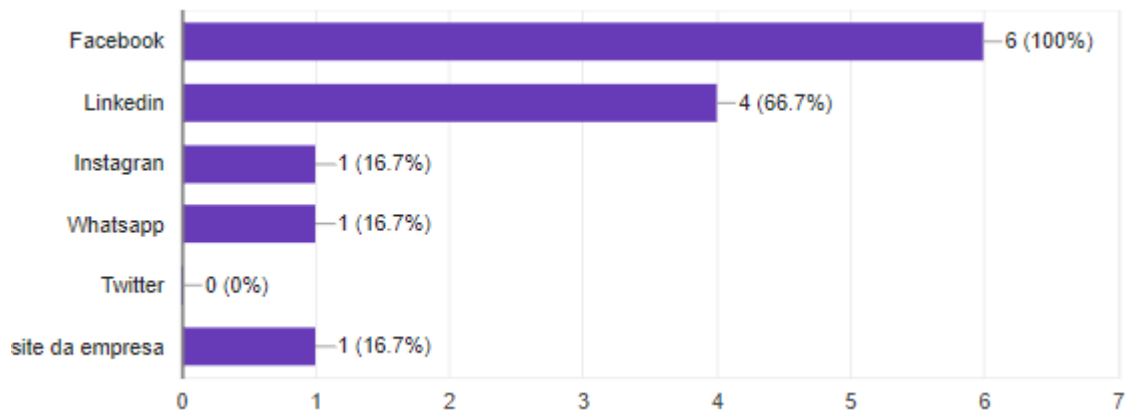


Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a mídia social mais eficiente no processo de recrutamento e seleção, 100% responderam que o facebook é mais eficiente, 66,7% responderam linkedin, 16,7% instagran e whatsapp e outros 16,7% responderam que o site da empresa de recrutamento e seleção é mais eficiente, conforme Gráfico 2.



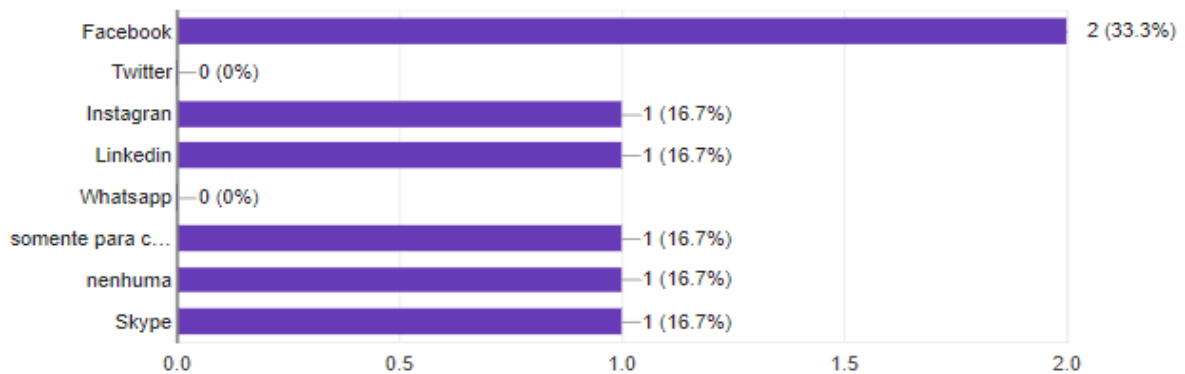
Gráfico 2 - Mídias mais eficientes no processo de recrutamento e seleção



Fonte: Dados da pesquisa.

Os profissionais de RH também responderam em relação as mídias sociais mais utilizadas para avaliar os candidatos e, foi observado que no que tange a avaliação dos candidatos o facebook tem 33,3%, instagran, linkedin e skype 16,7% e outros 16,7% afirmaram que só utilizam as mídias sociais para captar e não para avaliar, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 - Mídias sócias utilizadas para avaliar candidatos



Fonte: Dados da pesquisa.

Yokoyama (2016) demonstra sua preocupação com avaliação dos candidatos pelas mídias sociais, enquanto captação, seu vínculo se dá como forma de atração e divulgação de oportunidades no mercado de trabalho, porém a avaliação por meio das mídias sociais é necessário que o recrutador tenha ética e conhecimento em comportamento humano, sabendo que cada pessoa age de forma diferente em determinados ambientes, sobretudo nos ambientes virtuais.

Ao serem questionados sobre o auxílio da mídia social em processos de grande demanda no que tange a captação, 100% responderam que as mídias sociais contribuiram para o sucesso

do processo de recrutamento e seleção. Quanto ao questionamento sobre exclusão de algum candidato por conta das informações contidas nas mídias sócias 50% afirmaram que sim e 50% afirmaram que não.

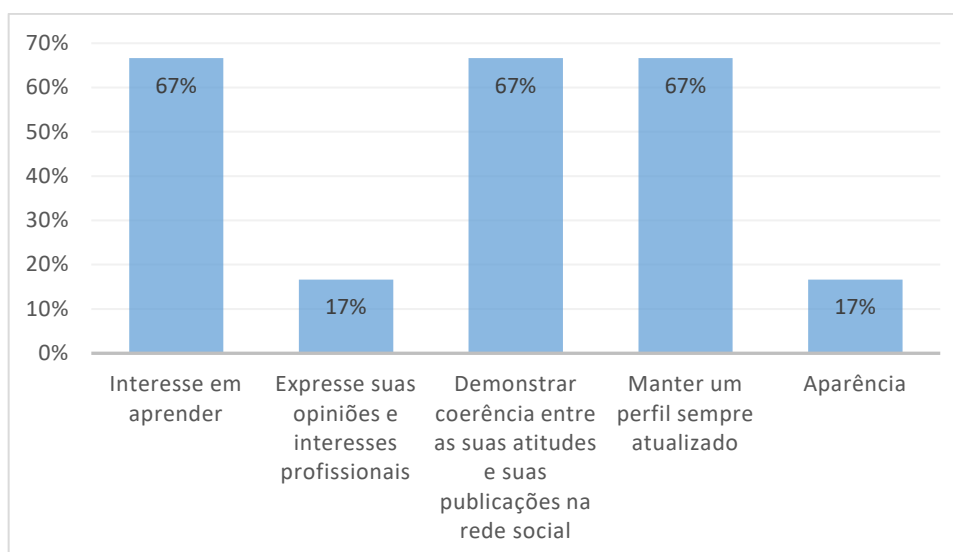
Em relação à formação de parcerias através das mídias sociais 100% afirmaram que conseguiram parcerias para divulgação das vagas. Quanto a influência ou tentativa de influência por parte de contatos nas mídias sociais na escolha dos candidatos, 66,7% afirmaram que nunca foram influenciados e 33,3% afirmaram que sofreram de tentativas de influência sobre a escolha dos candidatos.

Questionamos também ao profissional de RH se como selecionador, a empresa contratante já tinha solicitado que checasse as mídias sociais digitais o candidato antes mesmo de incluí-lo no processo de seleção, 66,7% afirmaram que não e 33,3% responderam que sim. 60% responderam que análise das mídias sociais dos candidatos foi importante para que ele permanecesse no processo, contudo, 40% afirmaram que não foi importante para incluí-lo no processo.

Em relação a imagem da organização, 100% dos pesquisados afirmaram que as mídias sociais contribuem para melhorar a imagem da empresa. Quando questionados se já tinham realizado alguma entrevista com alguém que foi selecionado através das mídias sociais cujas informações não se confirmaram 66,7% afirmaram que sim e 33,3% afirmaram que não.

Foi perguntado aos profissionais de RH quais atitudes são mais favoráveis ao candidato em um ambiente virtual no que tange a recrutamento e seleção, foram relacionadas as alternativas conforme ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Mídias sócias utilizadas para avaliar candidatos



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados o que é priorizado na hora de recrutar e selecionar um candidato pelas mídias sociais, 83,3% responderam que é a imagem, 83,3% responderam que é o comportamento, 66,7% os interesses pessoais demonstrados, 50% afirmaram ser a redação a forma como os candidatos escrevem nas mídias sociais e 16,7% falaram ser a postura adotada pelos candidatos.

Voltando a fala de Demo et al (2011), no que se refere ao posicionamento da empresa em relação as políticas de Gestão de Pessoas, foi percebido através da análise do que é priorizado ao selecionar uma pessoa pelas mídias sociais, que é possível estabelecer um alinhamento entre as expectativas e os valores da organização com o que é exposto pelo candidato no ambiente virtual.

Em relação as vantagens de realizar um processo seletivo pelas mídias sociais, 83,3% afirmou ser o menor custo, 66,7% relatou sobre a agilidade no processo e a redução do tempo para recrutar e 16,7% relatou a diminuição do papel com o currículo online. No que tange as desvantagens, 83,3% afirmaram ser o fato de não conter nas mídias sociais do candidato todas as informações necessárias, o risco de perfis falsos e o excesso de candidatos inadequados ao perfil da vaga.

Foi perguntado qual o maior impacto que as mídias sociais introduziram no processo de recrutamento e seleção, as respostas foram elencadas conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Respostas dos profissionais de RH em relação ao impacto das mídias sociais

EMPRESA A	Agilidade e possibilidade de amplitude de divulgação dos processos.
EMPRESA B	Tornar obsoleto algumas ferramentas de recrutamento que anteriormente tinham grande importância, como por exemplo o Jornal.
EMPRESA C	Agilidade no processo, otimização do tempo, dinamismo no processo, currículo digital.
EMPRESA D	A divulgação/comunicação chega mais rápido, e poderá favorecer na agilidade do processo. Outro fator que auxiliou bastante, é que mesmo distante, é possível falar com muitos candidatos, sem necessitar de espaço físico e baixo custo.
EMPRESA E	Facilidade, menor custo.
EMPRESA F	Menor custo e mais agilidade no processo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os critérios menor custo e agilidade apareceram em quase todas as respostas. As mídias sociais digitais têm um papel importante no dia a dia dos profissionais de recursos humanos, principalmente no processo de agregar pessoas que tem seus pilares no recrutamento e seleção. Esse importante papel, vai além de captar profissionais, sendo a dinâmica das atividades beneficiadas pela tecnologia.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão se transformando para atenderem as exigências do mercado, de modo a não ficarem marginalizadas ou desatualizadas na entrega de seus produtos e/ou serviços para atender à demanda existente. Faz-se necessário que o processo de recrutamento e seleção esteja integrado ao planejamento estratégico da organização e atenda aos objetivos traçados pela empresa.

O recrutamento e seleção através das redes sociais já é uma prática na área de recursos humanos. Alguns autores tratam o assunto como uma realidade que tende a crescer e permanecer, devido à facilidade de interação que esta ferramenta proporciona. Entretanto, da mesma forma que as redes sociais podem auxiliar candidatos a serem selecionados, também podem excluí-los como apontou a pesquisa.

Os resultados do estudo demonstraram que as mídias sociais como uma ferramenta do processo de recrutamento e seleção, podem ser aplicadas em entrevistas, testes, dinâmicas e monitoramentos, gerando resultados para as empresas.

As limitações da pesquisa foram a baixa adesão por parte das empresas pesquisadas e por tratar-se de amostra específica, os dados não podem ser generalizados. Como agenda de pesquisa, recomenda-se um estudo com um número maior de empresas, a fim de obter dados mais precisos. Recomenda-se também realizar um estudo específico em um processo de recrutamento e seleção até a efetivação do empregado.

## REFERÊNCIAS

CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. dos S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis/SC, v. 6, n. 2, p. 52-67, abr./jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COMM, Joel. **O poder do Twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez.** São Paulo: Gente, 2009.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p.15-42, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era digital.** São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, Núbia. **Ferramenta complementar: empresas utilizam as redes sociais para otimizar processos em gestão de pessoas.** [2012]. Disponível em: <<http://portfolionubiamatos.wordpress.com/2013/10/01/materia-para-o-site-da-revista-melhor-gestao-de-pessoas-20122013/#more-47>>. Acesso em: 26 out. 2017.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

SIMON, Franco. **Recrutamento e Seleção: a hora da verdade.** São Paulo: Gente, 2002.

TELLES, A. **A Revolução das Mídias Sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas.** São Paulo: M. Books, 2010.

YOKOYAMA, Marcos H. How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? **REGE - Revista de Gestão**, n. 23, p. 2-9, 2016.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS E MÍDIAS SOCIAIS: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>
<b>RECEBIDO</b>	17/09/2018
<b>AVALIADO</b>	11/10/2018
<b>ACEITO</b>	09/11/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Daisy Lima de Souza Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia (UNEB) Conselho Regional de Administração da Bahia (CRA-BA)
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99321-2570
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestre em Administração, Especialista em Gestão de Projetos e Gestão Pública, Bacharel em Administração. Docente no colegiado de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), pesquisadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Autora do artigo.

<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Maria das Graças Silva de Carvalho
INSTITUIÇÃO	Conselho Regional de Administração da Bahia - CRA-BA
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99146-1380
RESUMO DA BIOGRAFIA	Especialista em Gestão de Saúde, Bacharel em Administração, pesquisadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientadora.

<b>AUTOR 3</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Camila Batista Ramos
INSTITUIÇÃO	Conselho Regional de Administração da Bahia (CRA-BA)
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 98646-2012
RESUMO DA BIOGRAFIA	Bacharel em Administração, pesquisadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientadora.

<b>AUTOR 4</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Maria de Fátima Belchior Silva
INSTITUIÇÃO	Conselho Regional de Administração da Bahia (CRA-BA)
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99126-7280

RESUMO DA BIOGRAFIA	Doutora em Educação, Mestre em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas Bacharel em Administração, Coordenadora do núcleo de estudos em Gestão de Pessoas do CRA-BA.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientadora.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: <a href="mailto:daisylsouza@gmail.com">daisylsouza@gmail.com</a> Autor 2: <a href="mailto:gracacarvalho50@gmail.com">gracacarvalho50@gmail.com</a> Autor 3: <a href="mailto:camilabatistamos@gmail.com">camilabatistamos@gmail.com</a> Autor 4: <a href="mailto:fafabelch@hotmail.com">fafabelch@hotmail.com</a>
---	--

---

### 3 ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS: empresas empreendedoras e inovadoras

#### **Rivelino Roberto Silva**

Discente CST em Recursos Humanos, atuou em diversas áreas administrativas como gestor, atua na igreja católica e futuro terapeuta sistêmico  
Graduando do Curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Mauricio de Nassau-BA  
E-mail: [rivelino68@hotmail.com](mailto:rivelino68@hotmail.com)

#### **Ana Patrícia da Silva Benevides**

Administradora, mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, docente nos cursos de Administração e CST em Recursos Humanos, coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Mauricio de Nassau. Mestra, Faculdade Visconde de Cairu-BA  
E-mail: [administracao.merces@mauriciodenassau.edu.br](mailto:administracao.merces@mauriciodenassau.edu.br)

#### **Lismara Ribeiro Macedo**

Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social. Administradora e Docente Ensino Superior. Mestra, Faculdade Visconde de Cairu  
E-mail: [lismara\\_mkt@hotmail.com](mailto:lismara_mkt@hotmail.com)

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo tem o intuito de apresentar como os ambientes autentizóticos são inovadores, empreendedores e por serem mais orgânicos e saudáveis estão conforme as raízes extraídas de Manfred Kets de Vries (2000), apresentadas pelo prof. Armênio Rego (2003) a respeito de como são e o que são organizações autentizóticas. Com o surgimento das empresas da Economia de Comunhão, surge um modelo dicotômico onde o crescimento da organização está relacionado com o seu modelo organizacional, nascida a dez anos antes do aparecimento das organizações autentizóticas contendo todo o cabedal de características de comprometimento organizacional proposto por Armênio Rego (2003). Conheceremos o que é uma organização autentizótica e o projeto da Economia de Comunhão (EdC) e replicar 17 das 57 questões que abordam os climas organizacionais das organizações autentizóticas em 05 empresas entre pequeno, médio e grande porte; consolidadas no polo industrial da economia de comunhão; por meio de questionário, e assim verificar o porquê deste estudo comparativo e as semelhanças de como são iguais os objetivos de ambos projetos, podendo até de forma ousada dizer que a economia de comunhão no Brasil é um verdadeiro laboratório das organizações autentizóticas.

**Palavras-chaves:** Organizações Autentizóticas. Economia de Comunhão. Absenteísmo. Clima Organizacional. Saúde Organizacional.

### **ABSTRACT**



The objective of this article is to present how the authentic environments are innovative, entrepreneurial and because they are more organic and healthy, are according to the roots extracted from Manfred Kets de Vries (2000), presented by prof. Armenian Rego (2003) about how they are and what are authentic organizations. With the emergence of the companies of the Economy of Communion, a dichotomous model emerges where the growth of the organization is related to its organizational model, born ten years before the appearance of the autentic organizations containing all the material of characteristics of organizational commitment proposed by Armenio Rego (2003). We will know what is an authentic organization and the Economy of Communion (EdC) project and replicate 17 of the 57 questions that address the organizational climates of authentic organizations in 5 small, medium and large companies; consolidated in the industrial pole of the economy of communion; by means of a questionnaire, and thus to verify the reason of this comparative study and the similarities of how the objectives of both projects are equal, even being able to boldly say that the economy of communion in Brazil is a true laboratory of the autentic organizations.

**Keywords:** Authentic Organizations. Economy of Communion. Absenteeism. Organizational Climate. Organizational Health.

### 3.1 INTRODUÇÃO

Com o aparecimento do mundo pós-moderno levou o homem a perfeição das coisas através de ações empreendedoras cada vez mais modernas e inovadoras. Tudo leva a crer que estamos realizando tudo isso “por uma causa justa”: Alguns dirão que vivem para a família, outros para se divertir, outros para ganhar dinheiro, mas afinal das contas, a maioria não sabe porque está vivendo. Não tem projeto pessoal, um ideal a perseguir. No fundo, todos querem é escapar da insegurança e da solidão do século.

René Descartes contribuiu muito para que o homem separasse o pensamento do afeto. O domínio da natureza pelo intelecto e a produção em escala tornaram-se as metas imprescindíveis no mercado.

A evolução proporcionada por Taylor (produção) e Fayol (satisfação), vai transmutando evolutivamente porque o homem é um ser complexo. Assim sendo, evoluímos do universo do homo economicus para o homo social no qual Mayo atuou de forma decisiva e suas teorias e práticas no cotidiano das organizações.

Porém sabemos que: é o ser humano a chave propulsora das organizações. Muitas organizações modernas podem ser capazes de proporcionar as pessoas oportunidades para empreender negócios: por meio de suas relações produtivas e humanas é capaz de gerar beleza, tecnologia/ computadores, celulares modernos, alimentos dos mais diversos tipos e, motivados a pertença, são geradores de negócios no campo onde pertencem – bairro, amigos, escola, bares etc.

Kets de Vries (2001), propõem que somente as organizações autenticizóticas podem responder as inquietações que o homem tem a respeito de suas organizações e como seus ambientes insalubres contribuem para o retardamento empreendedor das mesmas.

Ao apresentar as organizações autenticizóticas, Kets de Vries (2001), nos fala do homo social como agente de transformação, em seu ambiente competitivo utilizando características da composição que rege o ser humano como profissional: sentido de propósito, de determinação, de impacto, de competência, de pertencimento, de prazer e alegria e de significado.

Este artigo tem o intuito de apresentar o que são as Organizações Autenticizóticas, os indicadores de estresses que as organizações contribuem junto a seus colaboradores e o trabalho que Armênio Rego (2002) colaboram para mostrar as variáveis autenticizóticas para que possa aplicar uma parte de suas 57 variáveis nas empresas da Economia de Comunhão aqui no Brasil.

Cabe agora perguntarmos: Como é possível identificar nas Empresas da Economia de Comunhão, ambientes saudáveis e propícios para empreender de forma a contribuir para a redução do absenteísmo organizacional?

O estudo está dividido este artigo em quatro pontos específicos:

- Analisar as características das Organizações Autênticas; sua origem e suas estruturas, apresentados;
- Apresentar o projeto da Economia de Comunhão;
- Apresentar os resultados das variáveis autênticas nas empresas da Economia de Comunhão por meio de aplicação de questionário;
- Esclarecer a importância de empreender dentro das organizações visando a diminuição da insalubridade psicológica das organizações.

### 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações autênticas são concebidas para dar uma resposta à “insalubridade psicológica”, conforme Kets de Vries (2001, p.101):

As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absenteísmo relatam uma história dramática acerca das disfunções geradas pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre as vidas pessoais e do trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades para progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento excessivas viagens conduzem a reações depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e perturbações do sono.

O termo é uma derivação do emprego de palavras novas resultante de duas palavras gregas: *authentekos* e *zooteekos*. A primeira significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. A segunda significa que a organização passa a ser vital para as pessoas, pois fornece significado para suas vidas.

Dessa forma os colaboradores estabelecem um equilíbrio entre o pessoal e a organizacional. Coexiste a oportunidade de atenderem de forma eficaz e eficiente não só na questão produtiva, mas capacita o colaborador a ser comprometido com o sucesso da organização. Cria-se uma janela de oportunidades nas questões estratégicas em conjunto com seus diretores pois se tornam parte dos stakeholders.

Mas o que encontramos hoje nas empresas que não possuem estas características?

Há uma forte carga emocional pessimista, provocada de forma parcial dos efeitos perversos e que alguns processos de downsizing e da reengenharia acabaram com que culminando no efeito de desumanização do trabalho. Por exemplo, Bowles (1997), destacou as lógicas competitivas que impregnam muitas organizações, sugerindo que o mito da gestão antagoniza o progresso humano. Perde-se a dimensão humana e os indivíduos são meros instrumentos de ação produtiva.

Kanungo e Mendonça (1996, p. 4) afirmaram:

Muitos empregados, afortunados por terem emprego, também verificam que o trabalho não só lhes proporciona uma oportunidade para desenvolvimento e autorrealização, como também é uma fonte de ansiedade e insegurança, devido à apreensão de que possam ser os próximos a serem sacrificados no altar dos objetivos de curto prazo.

Estudos recente tem aprontado o estresse como uma condicional a recém reestruturação do ambiente de trabalho e do emprego conforme Zille (2005, p. 61):

[...] as sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura, verifica-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como uma variável importante, que vem atingindo os indivíduos de forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra em preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa a humanidade [...].

É importante salientar outros indicadores importantes relacionados ao estresse e que colabora de forma direta para o aumento da insalubridade e merecem destaque: realização de várias atividades ao mesmo tempo, alto grau de cobrança, filosofia de trabalho de forma obsessiva e compulsiva por resultados, convivência com prazos e cronogramas apertados, excesso de metas, sobrecarga em decorrência do uso de tecnologias (e-mails, softwares, sistemas integrados de gestão, entre outros), e trabalho de natureza complexa e desgastante.

Um bom local de trabalho é aquele em que os colaboradores confiam nas pessoas, para as quais trabalham, tem orgulho do que fazem e até sente prazer em trabalhar de forma compartilhada. As culturas dessas organizações possuem valores segundo Kets de Vries (2001, p. 107), são a confiança, a alegria, a franqueza, o respeito pelo indivíduo, a justiça, o trabalho de equipe, o empreendedorismo e a inovação, a orientação para o cliente, a responsabilidade, a aprendizagem contínua e a abertura para a mudança.

### 3.3 METODOLOGIA

A análise foi feita mediante pesquisa bibliográfica para apresentar o conceito de Organização Autentizótica, cujo clima organizacional contribui para a diminuição da insalubridade psicológica segundo Armênio Rego (2004).

Pesquisa bibliográfica onde aborda o conceito da Economia de Comunhão, sua criação e as empresas do Polo Spartaco, por Luigini Bruni (2000).

Para responder à questão sobre o clima compatível entre as organizações autentizóticas e as empresas da economia de comunhão foi realizada uma pesquisa de campo utilizando o método de levantamento de dados *survey*, por meio de questionário com 17 questões e aplicado a uma amostra populacional de 100 colaboradores em 5 empresas instaladas no polo industrial brasileiro no Estado de São Paulo. Os dados coletados foram em escala *Likert* numa escala de 1 a 5, conforme o grau de relevância para a identificação de sua matriz autentizótica de cada questão levantada conforme grau de comprometimento, pertença, determinação, prazer e alegria e de significado, da seguinte forma:

1. Totalmente em desacordo,
2. Em desacordo,
3. Concordo em partes
4. De acordo
5. Totalmente de acordo

Os resultados obtidos foram tabulados em planilha de Excel e tendo como limitação a veracidade das respostas dadas pelos entrevistados escolhidos de forma aleatória conforme a disponibilidade apresentada pelos mesmos na ocasião da coleta.

Vale salientar que atendendo aos pedidos dos diretores das empresas que as mesmas não seriam identificadas neste artigo em nome da ética será respeitado

As empresas escolhidas para responder o questionário proposto foram as pioneiras e que estão economicamente ativas e bem instaladas no projeto, isto para caracterizar o clima existente nas organizações autentizóticas de forma quantitativa descritiva.

### 3.4 DIVERSOS TRAÇOS DAS ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICA

O conceito de organização autentizóticas tem como proposta, analisar as respostas as preocupações que a insalubridade psicológica das organizações tem apresentado. Este conceito

é compartilhado com as “empresas vivas”, as “empresas amigas da família” e as “empresas humanizadas”.

Estas empresas apresentam propostas pautadas nos benefícios, a exemplo: dar formação e treinamento aos colaboradores, atenção na conciliação do colaborador e a sua família, participação nos lucros, licenças sabáticas, seguro-saúde, apoio médico, promover áreas para a prática desportivas, creches e apoio jurídico. Além de possibilitar horário flexíveis, empregos em tempo parcial e compartilhamento de postos de trabalho e sala de amamentação.

Promovem espaços de escuta para seus colaboradores tomem iniciativas criativas e inovadoras na empresa, encorajam experimentos, toleram e promovem ideias novas. Veem e valorizam seus colaboradores e os fazem sentir como seres valiosos a organização. O lucro é apenas o meio de concretizar o objetivo da organização e assim, aumentar o ciclo de vida das empresas.

A mais diferenciada das outras empresas é o conceito de empresas humanizadas. Segundo Vergara e Branco (2001, p. 22), além de focalizarem a preservação ambiental, eles geram ambientes nos quais agem como protagonistas das relações das dimensões do homem:

[...] promovem a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, visam a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raças, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual [...].

Rego (2002 a, p. 16) fez alusão ao paradoxo do mundo organizacional atual, afirmando que a reivindicação da “entrega” dos indivíduos à organização coabita com certo “descarte” da própria organização perante eles.

É importante balizar que existe muita literatura sobre estresse, muito se pode colher de informações e ricas referências podem ser notadas no cotidiano de uma organização. É também correto afirmar que existe uma presença marcante na vida organizacional com efeitos perversos oriundos, tanto para os indivíduos (quando apresenta um quadro de fadiga, problemas cardiovasculares e gastrointestinais, a constatação de indivíduos com depressão e conflitos familiares), como para as organizações (absenteísmo, quebras do desempenho e erros decisórios).

Um dos traços mais marcantes neste modelo é a capacidade de gerar diferentes consequências comportamentais, pois é correto afirmar que a variável afetiva resulta da ligação emocional à organização. É justo fazer alusão que as pessoas mais comprometidas estejam mais motivadas na construção do sucesso de suas empresas e sendo assim, promovem uma redução

do *turnover*, maior baixa no absenteísmo, auto desempenho nas funções recebidas, e desse modo é evidente que exista uma tendência dos resultados correspondida no mesmo nível.

### 3.5 EMPRESAS DA ECONOMIA DA COMUNHÃO: VERDADEIRO LABORATÓRIO DAS CARACTERÍSTICAS AUTÊNTICAS

Chiara Lubich (1996), fundadora e Presidente de uma vasta Obra espalhada por mais de 182 nações é a idealizadora do projeto Economia de Comunhão. Ela propôs aos membros do Movimento dos Focolares, com inclinação empresarial, que abrissem empresas com o propósito de gerar lucro, contínua formação aos colaboradores para que criem ambientes organizacionais familiares, saudáveis e comprometidos através da partilha dos bens intelectuais e produtivos.

Estas empresas devem provocar em seus colaboradores uma motivação que vai além das satisfações e que o meio produtivo pode lhes oferecer por se sentir parte integrante de um projeto solidário de dimensão planetária.

A visão de qualidade de vida é de fundamental importância, pois transformar a empresa em uma comunidade é um dos tantos horizontes que buscam e esperam os empresários em geral. O ambiente visto e vivenciado dessa forma, se torna propício a este estudo porque encontra-se um verdadeiro laboratório onde pode-se testar algumas das variáveis que compõe as organizações autênticas e assim validar o construto.

A Economia de Comunhão, segundo Zamagni (2002), é um modo de produzir riqueza que reforça o vínculo interpessoal através da demonstração concreta que se pode obter dentro do mercado, e assim ser competitivo sem ter que submeter-se aos condicionamentos derivativos de uma estrutura motivacional que considera como único fim o máximo proveito do agir econômico.

Luigini Bruni (2000, p. 37) em seus estudos sobre a economia de comunhão diz:

O fato de existirem 756 empresas espalhadas no mundo todo, vivendo as bases da Economia de Comunhão, pode-se pensar que um novo aspecto da vida administrativa, donde provém matéria prima para um clima organizacional com valor de ideais, dá toda uma nova roupagem, fazendo com que venha em relevo; um vazante de novos horizontes que permeiam as motivações do homem na busca de sua realização como ser criativo, participante da história da humanidade e elemento propulsor da concretização de uma racionalidade econômica “capaz de comunhão” com forte conteúdo relacional e ideal.

É justo salientar que as pessoas envolvidas nas atividades destas empresas são incentivadas a produzirem mais por estarem conscientes que de não trabalham somente para

receberem e pagarem o pão de cada dia, mas possuem o censo de que estão inseridas num projeto de cunho que nada tem a ver com puro assistencialismo.

Dessa forma pode-se já delinear então uma novidade, o de que cada homem inserido nestas estruturas passa não ser meramente visto como capital, mas sim como ser proativo na construção de empresas capazes de serem “células vivas”, que correspondam com responsabilidade social de forma concreta e sejam também agentes de construção e de transformação participativa na direção da empresa, na sociedade que vive e para os outros povos.

Vera Araújo (2000, p. 03) evidencia isso de forma categórica:

A atuação da Economia de Comunhão suscita um sobressalto de consciência psicológica e moral; de uma práxis que restringe à atividade econômica a mera relação material, baseada no egoísmo racional, que reduz o aspecto humano tanto quanto - se não mais - a falta de liberdade e cultura intelectual, a um crescimento de humanidade justamente através do âmbito econômico, liberando as mais profundas energias do homem.

Este modelo não se pode ainda comparar aos que já estão implantados nas grandes empresas no mundo moderno da gestão e muito menos esta é uma proposta para superá-los, mas por possuir uma linha que caminha dentro das teorias e dos modelos aplicáveis podem ser codificados com as seguintes questões: Em que direção ir? O que somos? O que fazer? Que atitude tomar? Estamos na direção certa?

É importante ressaltar que todos passam a ser envolvidos pelo clima organizacional que a Economia de Comunhão gera, envolvendo os fornecedores, concorrentes, autoridades legais, a comunidade e o meio ambiente, exigência de que este tipo de investimento, que cobra recursos e que os mesmos deem retorno.

A verdade é que muita coisa está em jogo e a satisfação desses colaboradores diretamente tem influência tanto no desempenho de trabalho, relacionado produção de bens e serviços quanto a própria relação afetivo-familiar que permeia cada ser humano, enquanto existir.

Este projeto possui a intenção de mostrar que, em um mundo competitivo e dinâmico, existem empresas capazes de ver nos seus colaboradores, pessoas que não somente possuem necessidades para serem saciadas, mas também buscam conteúdo na esfera de auto realização



### 3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DE ALGUMAS DAS VARIÁVEIS AUTENTIZÓTICAS

Para que este construto objetivasse a razão de sua pesquisa, será apresentado o resultado da pesquisa de campo quantitativa de 5 empresas do projeto da Economia de Comunhão. Assim pode-se averiguar se estas empresas possuem características autênticas conforme a replicação dos estudos feitos por Rego (2003).

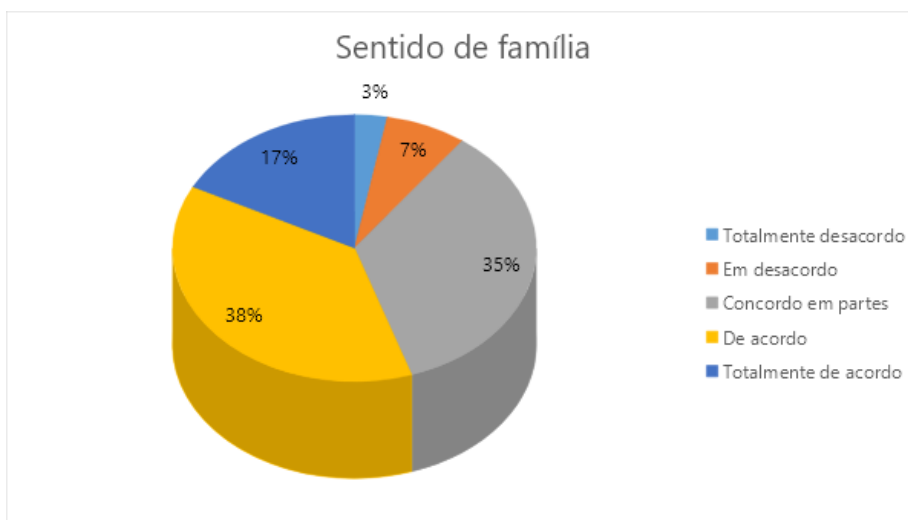
A amostra colhida foi feita por meio de convite para que os colaboradores pudessem responder a um questionário de medida de comportamento. Foi emitido 100 questionários e entregues aos colaboradores de forma aleatória. Eles responderam as 17 questões mediante uma escala de valor para que pudesse afirmar o grau de autenticidade exigido.

Esta escala deve obedecer a um critério em que o indivíduo possa indicar o percentil de 0 a 100% do grau de uma escala de 1 a 5 mediante as questões apresentadas no questionário. Assim podemos apontar no estudo se o valor intrínseco medido tem haver ou não com o participante e sua integralidade no processo.

Foram devolvidos 69 questionários respondidos pelas 5 empresas envolvidas no processo.

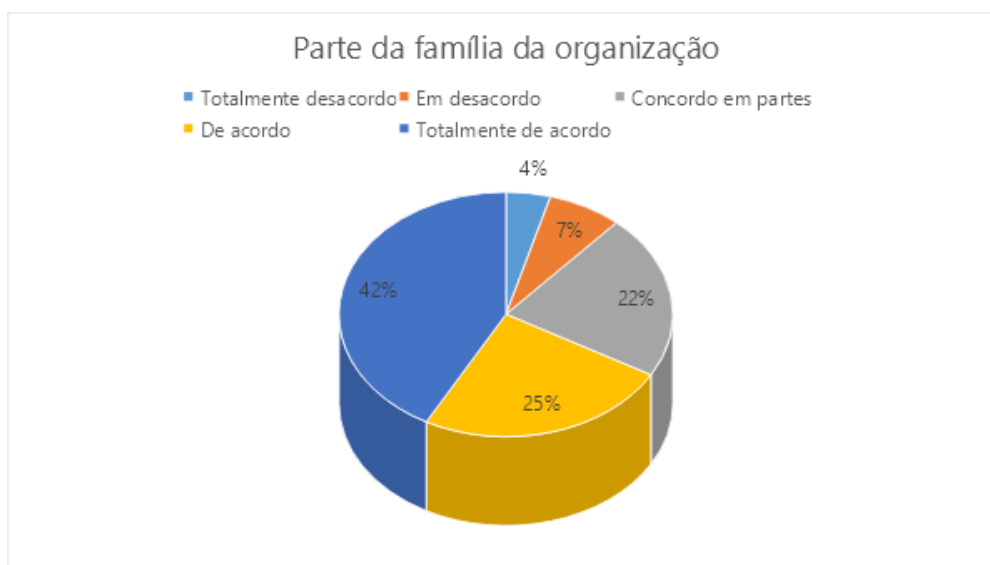
Um bom local de trabalho é aquele em que os empregados confiam nas pessoas para as quais trabalham, têm orgulho do que fazem e sentem prazer em trabalhar com os outros. A organização funciona como uma extensão de suas vidas e agem de forma a criar vínculos entre si e os demais colaboradores. A dimensão denominada nas organizações autênticas de Espírito de camaradagem reflete no sentido de pertencimento, orgulho por fazer parte daquela organização, apoio dos colegas gerando um clima “de família” onde seus membros agem e se ajudam reciprocamente nas tarefas delegadas, sentido de coletivismo presente no sentido psicológico de comunidade de trabalho. Assim sendo, as questões relacionadas ao sentido de família, onde os colaboradores se ajudam e reforçam seus laços de amizade; sentir parte da família ou seja, variável que compreende uma dimensão de pertença e que está autorizada a opinar, sofrer, alegrar-se por cada etapa no processo da organização, forte ligação com a organização, este sentido de pertença faz com que cada membro não deseja se afastar da organização, que existe um ele entre eles tanto nos momentos difíceis e alegres; e atmosfera amistosa, é a variável autêntica que compreende como está o clima da organização e a relações entre seus colaboradores, chefias e ambiente externo a ela. As empresas obtiveram um grau na média ponderada de 71,67% e retratam bem este assunto.

Figura 1: Comparativo “Sentido de família”



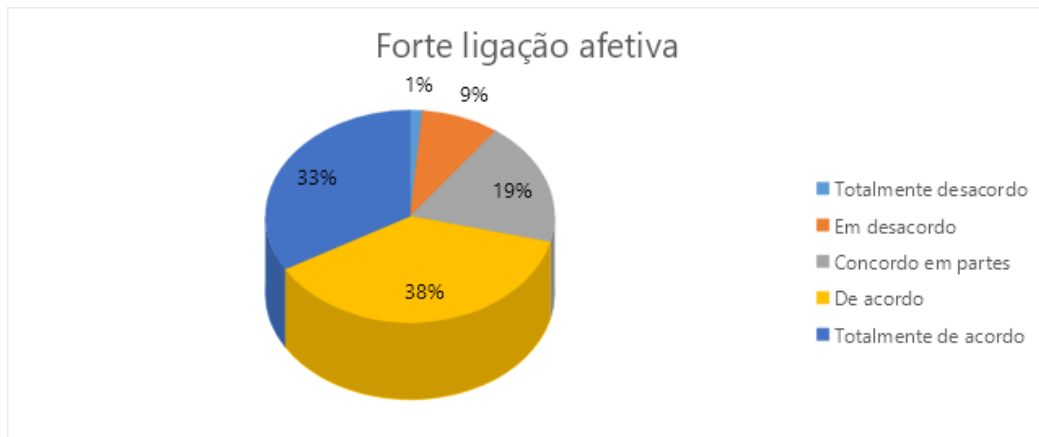
Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 2: Comparativo “Sentir parte da família”



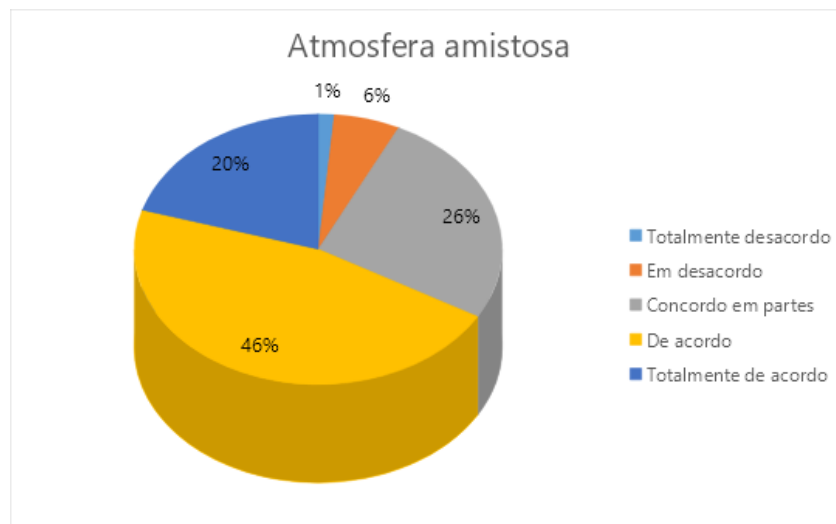
Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 3: Comparativo “Forte ligação com a organização”



Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 4: Comparativo “Atmosfera amistosa”



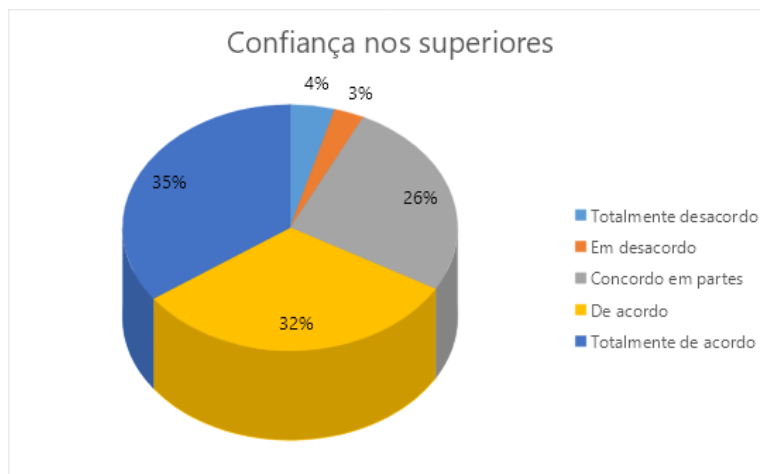
Fonte: Elaboração próprio, 2015.

O comprometimento afetivo desenvolve-se quando o indivíduo, além de estar positivamente afetado afetivamente na organização, percebe que em seus superiores e líderes estão comprometidos em agir de forma justa, respeitadora e apoiadora, segundo Rego e Souto (2002). Ao agir assim a percepção psicológica é de que se experimenta uma liderança transformacional, levando a organização e seus membros a estarem em constante comunicação, proporcionando o reconhecimento de que todos estão ali para desenvolver capacidades e crescer individualmente.

Esta segunda dimensão é relacionada ao comportamento respeitador de parte dos superiores e reflete na justiça praticada, na credibilidade presentes nas melhores empresas para se trabalhar permeado de autodeterminação dos envolvidos nas gestões e chefias das organizações autênticas. Ao aplicar esta dimensão nas empresas da Economia de Comunhão

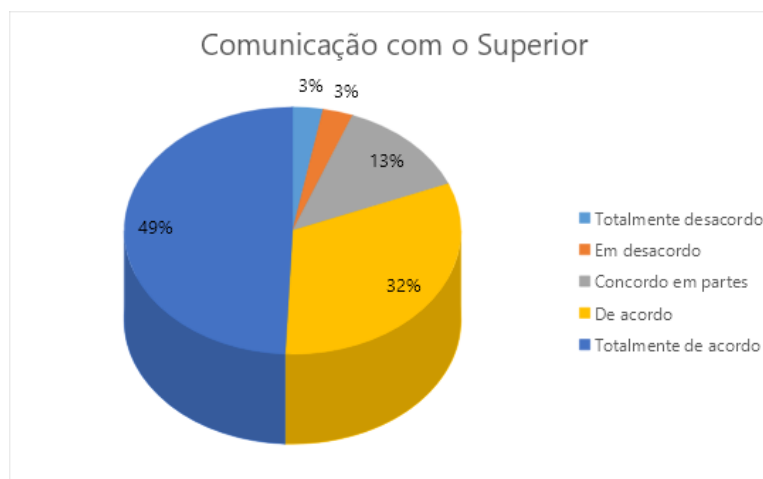
relacionados quanto a confiança nos superiores, variável que indica como esta a relação entre colaboradores e seus superiores, como tratam das questões pertinentes e as ações justas na condução do processo organizacional como um todo; comunicação com superiores, variável importante pois para haver abertura entre colaboradores e superiores se faz necessário um processo de escuta respeitosa de ambos os lados e o consenso sobre as decisões que se fazem necessário na organização para que possa crescer e se desenvolver, e desenvolvimento e crescimento pessoal, grau autenticístico que indica que as organizações da Economia de Comunhão investem em formação humana e profissional de seus colaboradores de forma contínua. Os itens que estão relacionados ao gerenciamento, o grau autenticísticos atingido foi de 77,78%.

Figura 4: Comparativo “Confiança nos superiores”



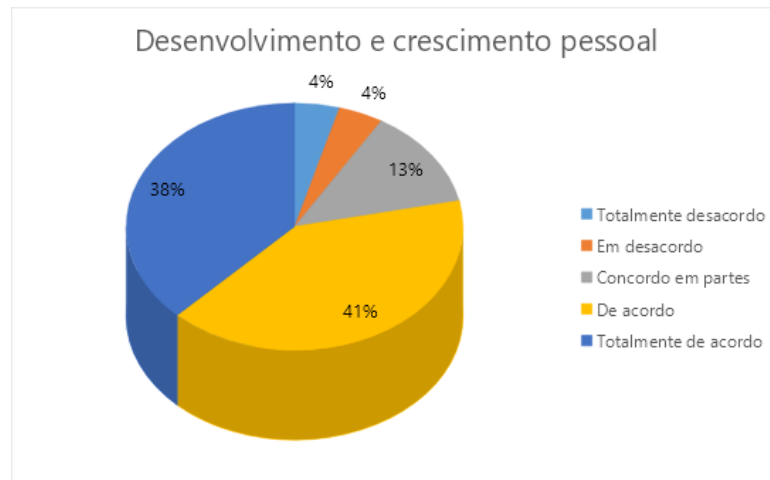
Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 5: Comparativo “Comunicação com superiores”



Fonte: Elaboração próprio, 2015.

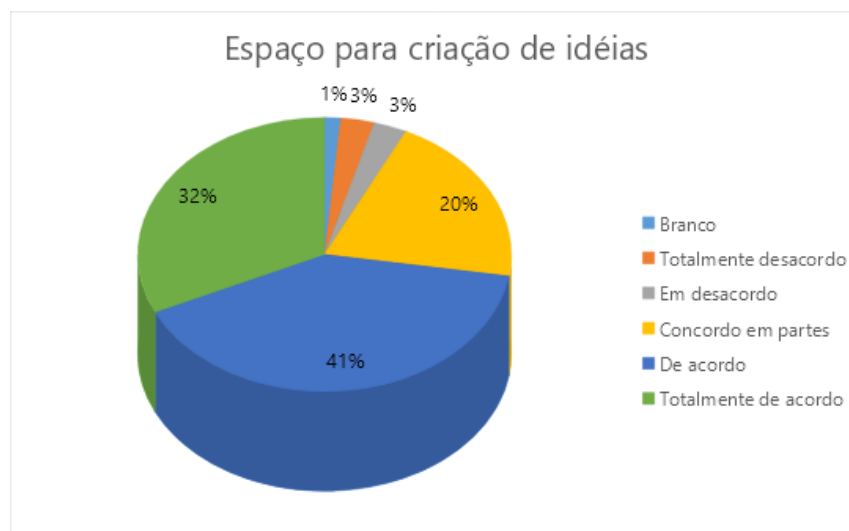
Figura 6: Comparativo “Desenvolvimento e crescimento pessoal”



Fonte: Elaboração próprio, 2015.

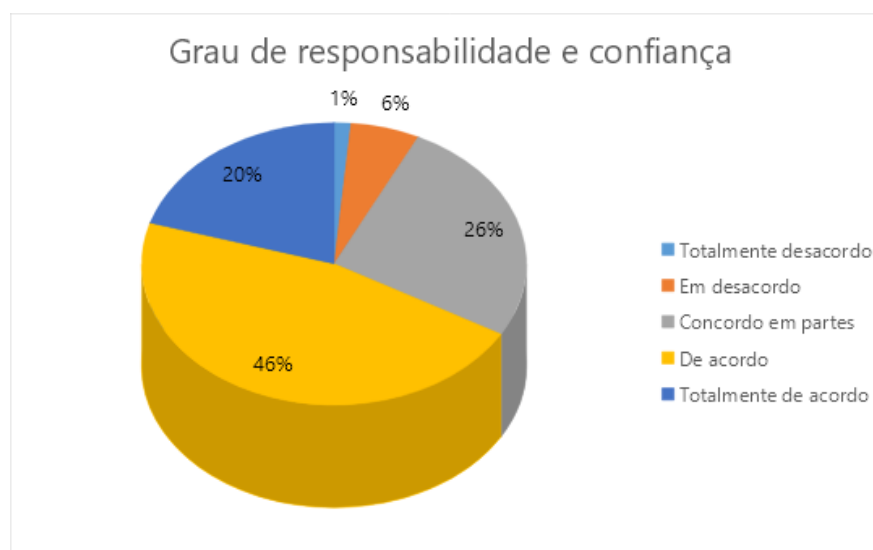
Quando este construto ancora-se na ideia do bem estar psicológico das organizações toca-se no ponto da satisfação de necessidades sociais, de significado de identidade. Os colaboradores quando evoluem nas dimensões acima citadas são capazes de ousar e dar vazão as suas ideias e proporcionar proeminentes avanços na qualidade do capital intelectual. Assim sendo estas organizações vai ao encontro das suas necessidades e das necessidades de suas famílias promovendo uma qualidade de vida superior. Esta dimensão está diretamente relacionada com a conciliação entre as vidas pessoal e profissional. Para isto se faz necessário mensurar a dimensão onde a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal nas empresas da Economia de comunhão seja possível mensurar, valendo-se de perguntas onde as variáveis espaço para criação, se os colaboradores estão envolvidos, há a pertença e existe uma escuta respeitosa, então existe espaço para criar, facilitar os processos sem perder qualidade, em certos casos até mesmo otimização de processos emergem a partir desta variável; grau de responsabilidade e confiança, uma vez estabelecido relacionamentos, cada membro responde como seu as situações do cotidianos que necessitam de rádios ajustes e gera confiança entre os superiores quando acontece a percepção dessas ações na organização; recompensa e carreira na organização, este clima organizacional promove dentro de suar organização a valorização da mão de obra interna promovendo o crescimento de seus membros em outras funções quando houver necessidade; trabalho e vida familiar, existe espaço para que os membros familiares de seus colaboradores participem e recebam benefícios que envolve todos por meios de ações como festas, creches, apoio familiar em momentos em que o colaborador ou algum de seus membros adoecem dando o apoio necessário para tal. Constataram um nível de comprometimento com grau de 73,43%

Figura 7: Comparativo “Espaço para criação”



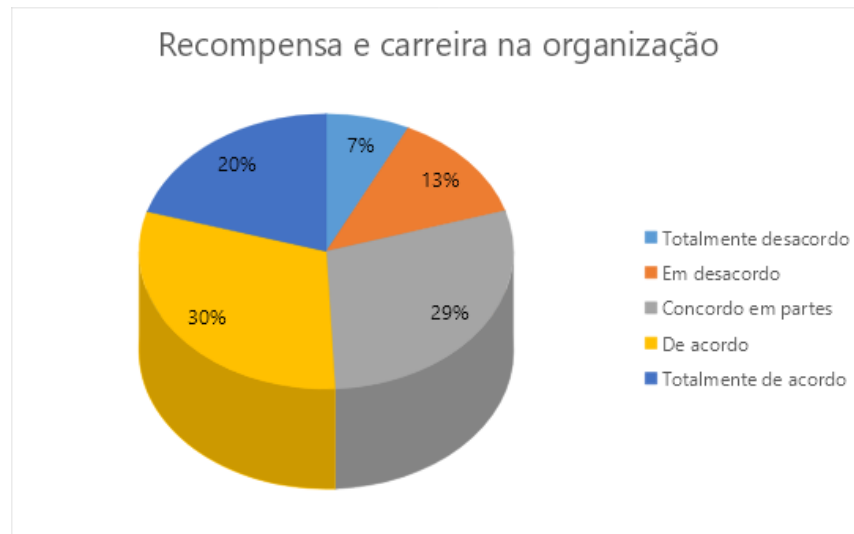
Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 8: Comparativo “Grau de responsabilidade e confiança”



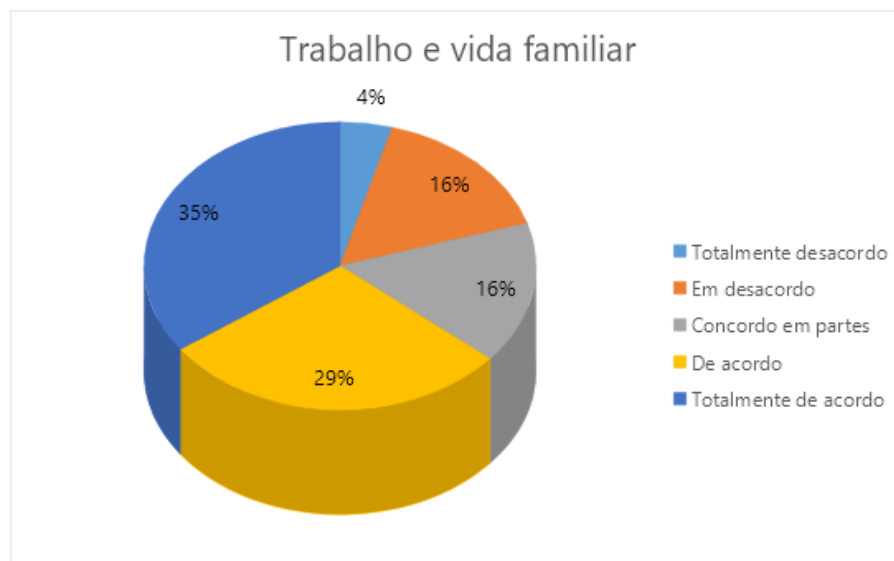
Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 9: Comparativo “Recompensa e carreira na organização”



Fonte: Elaboração próprio, 2015.

Figura 10: Comparativo “Trabalho e vida familiar”



Fonte: Elaboração próprio, 2015.

As questões relacionadas ao tempo na organização e condições aos dependentes dos funcionários achamos o grau autênticos no nível médio ponderado de 54,40%, pois algumas das empresas estão no processo de crescimento o que comportou num aumento de recrutamento e seleção das mesmas criando vagas que forma preenchidas por jovens de 18 a 30 anos.

Durante o processo de coleta para a amostragem, os trabalhadores das empresas também nos contavam, por serem comprometidas com o projeto, como agem para incrementar o crescimento da empresa.

Um deles, disse que foi o promotor da venda de brinquedos em polietileno na escola que seu filho frequenta. E em uma das reuniões de pais e mestres, levou e apresentou para todos os produtos que sua empresa fabricava e como estava dentro das normas de segurança para o uso de crianças, o que gerou por parte dos pais a exigência da mudança do parque de brinquedos feitos de ferro para um produto mais limpo, higiênico, possuidor de pontas arredondadas e com menor risco de acidentes para os seus filhos; conclusão venda executada.

Em outra ocasião foi me contado como os próprios funcionários impulsionaram as vendas de produtos de limpeza para um dos grandes megamercados da cidade de São Paulo apresentados pelos mesmos.

Neste mesmo período ocorreu o caso de, durante a finalização da entrega dos questionários, foi apresentado a sala de criação de novos produtos onde os funcionários são também protagonistas para o surgimento de novos produtos.

### 3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender o que são as organizações autenticizóticas e as empresas da economia de comunhão, apesar das limitações deste estudo, pode-se chegar a uma conclusão. É uma relação que a teoria e a prática das duas propostas que demonstram possuir a mesma natureza quanto aos pilares alcançados por Manfred Kets de Vries quanto ao propósito de que organizações podem ser inovadoras, empreendedoras quando se tornam mais orgânicas e saudáveis. Que estas organizações possuem elementos chaves em sua constituição e que compromete seus colaboradores a viverem num clima organizacional onde existe uma significativa diminuição do absentismo organizacional porque estão envolvidos através de um laço psicológico que caracteriza sua ligação e que dele deriva uma série de comportamentos e atitudes relevantes.

Afinal os indivíduos comprometidos contribuem vigorosamente para a organização, com um *turnover*, absentismo mais baixo, desempenho e comportamento mais elevado de cidadania organizacional.

Essa reflexão permeia a natureza das organizações e como o clima pode influenciar e refletir de forma indireta ou diretamente no empreendedorismo e a inadiável necessidade de conciliação entre competitividade e humanização.

É importante salientar que embora o estudo de campo mesmo tendo sido limitado a um dos polos industriais do projeto da Economia de Comunhão, os resultados são muito



preeminentes e positivos, apresentando um grau autênticos muito promissor pois está bem acima da escala de 70 percentil.

O artigo apresenta um tema que abre caminhos de pesquisa futura bem como motivar novas organizações a buscar este tipo de clima organizacional.

Ao finalizar este construto, as organizações autênticas e a EdC (Economia de Comunhão), não podem ser vistos como duas coisas diferentes, mas que juntas podem trazer um imenso avanço para a geração de novas empresas no mercado econômico e afirmar: “O amor é a essência primordial para os negócios.”

## REFERÊNCIAS

BENITES, Marcello Riella. **Pessoas que fazem a Economia de Comunhão**. São Paulo: Cidade Nova, 2009.

BRUNI, Luigini. **Rumo a uma racionalidade econômica capaz de gerar comunhão**. Economia de Comunhão. Roma: Città Nuova, 2000.

CADERNOS DE ECONOMIA DE COMUNHÃO – EDC. São Paulo, v. 15, 2004.

GAUDENCIO, Paulo. **Men at Work**: como o ser humano se torna e se mantém produtivo. 1. ed. Gente. São Paulo. 1995.

\_\_\_\_\_. **Mudar e Vencer**: como as mudanças podem beneficiar pessoas e empresas. 3. ed. Gente. São Paulo. 1999.

PELLIGRA, Vittorio; FERRUCCI, Antonella. Quaderni di Economia di Comunione. In: **Economia di Comunione, una Cultura Nuova**. 1. ed. Roma: AIEC. 2006.

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. Comprometimento Organizacional em Organizações Autênticas: um estudo luso brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresa**. In FGV-EAESP, v. 44, n. 03. jul/set 2004.

VRIES, Manfred Kets; MILLER, Danny. **L'organizzazione nevrotica**. Uma diagnose in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo. Milano: Cortina Raffaello, 1992.

VRIES, Manfred Kets. **L'organizzazione irrazionale**. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi. Milano: Cortina Raffaello. 2000.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES AUTENTIZÓTICAS: EMPRESAS EMPREENDEDORAS E INOVADORAS</b>
<b>RECEBIDO</b>	17/09/2018
<b>AVALIADO</b>	11/10/2018
<b>ACEITO</b>	10/11/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Rivelino Roberto Silva
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Centro Universitário Mauricio de Nassau
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 9292-3646 ou 71 98660-9722
RESUMO DA BIOGRAFIA	Discente CST em Recursos Humanos, atuou em diversas áreas administrativas como gestor, atua na igreja católica e futuro terapeuta sistêmico
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Pesquisa realizada por meio de bibliografias, aplicação de questionários nas empresas da economia de comunhão.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Ana Patricia da Silva Benevides
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário Mauricio de Nassau
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 987807442
RESUMO DA BIOGRAFIA	Administradora. Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social. Docente nos cursos de Administração e CST em Recursos Humanos. Coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Mauricio de Nassau.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientação do trabalho.
<b>AUTOR 3</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Lismara Ribeiro Macêdo
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário Mauricio de Nassau
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	(71) 98868-9752
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social. Administradora e Docente Ensino Superior
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Revisão do Trabalho e banca examinadora

Endereço de Correspondência dos autores	Rua General Labatut, 72, Edf. Portão da Piedade - Apto. 103 - Barris - Salvador - Bahia CEP: 40707-100
---	---

---

## **4 REFLEXÕES DA SOCIEDADE MODERNA NA VISÃO DE ZYGMUNT BAUMAN: desafios para o desenvolvimento humano**

### **Marialva Costa de Araújo**

Mestrando no PPDRU - Desenvolvimento Regional e Urbano, pós-graduação em Gestão Tributária e Contábeis pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, especialista em Planejamento Tributário com Ênfase em Metodologia no ensino Superior pela Fundação Visconde de CAIRU - CEPREV, pós em Gestão Pública e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

### **Mariangela Costa Santo**

### **Jose Euclimar Menezes**

Graduado em Filosofia e Teologia. Mestrado e Doutorado em Filosofia Contemporânea/UNICAMP. Pós-Doutorado em Filosofia Contemporânea na Pontifícia Università Lateranensi/Roma. Atua na UNIFACS nos mestrados e doutorado.

### **Ana Licks Almeida**

Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal da Bahia (1980), mestrado em Sociologia pela Universidade Federal da Bahia (1997) e doutorado em Saúde Pública pela Universidade Federal da Bahia (2006). Atua na área interdisciplinar, conjugando aspectos relativos a qualidade de vida, meio ambiente urbano, políticas públicas, controle social, responsabilização e risco. Atualmente é professora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU).

## **RESUMO**

O presente artigo analisa as leituras de textos e livros debatidos em sala de aula da disciplina Teoria Social e Contemporânea, integrante do Programa de pós-graduação em desenvolvimento regional e urbano - PPDRU da Universidade Salvador - UNIFACS. Tendo enfoque em um importantíssimo estudioso polonês: Zygmunt Bauman, o sociólogo mais influente da atualidade, seu pensamento tem foco na sociedade capitalista pós-industrial e suas reflexões sobre a teoria do sujeito, seu individualismo e apatia descrevem o comportamento humano vivenciado no século XXI. O trabalho de Zygmunt Bauman tem um forte impacto nos problemas sociais, humanos e políticos. Desta forma esse artigo refere-se às suas principais ideias, com observações sobre a inovação do seu pensamento, dialogando com demais pesquisadores sobre os caminhos para o desenvolvimento humano na sociedade contemporânea.

**Palavras-chave:** Modernidade. Sociedade. Zygmunt Bauman.

## **ABSTRACT**

This article analyzes the readings of texts and books discussed in the classroom of Social Theory, part of the Postgraduate Program in regional and urban development - PPDRU of Salvador University - UNIFACS. Focusing on an important Polish scholar: Zygmunt Bauman, the most influential sociologist of today, his thinking focuses on post-industrial capitalist society and his reflections on the theory of the subject, its individualism and apathy describe the human behavior experienced in the twenty-first century. Zygmunt Bauman's work has a strong impact on social and political problems. In this way, this article refers to his main ideas, with observations on the innovation of his thinking, dialoguing with other researchers on the paths of modern society.

**Keywords:** Modernity. Society. Zygmunt Bauman.

## 4.1 INTRODUÇÃO

Zygmunt Bauman nasceu na cidade de Posnânia, Polônia, em 19 de novembro de 1925 é autor de mais de 50 livros e é considerado o teórico da pós-modernidade (NETO, 2015).

Sofreu com o anti-semitismo, foi exilado, atravessou período de guerras na Europa e, para sobreviver necessitou mudar-se constantemente e isso refletiu em suas obras, onde o movimento é tema recorrente assim como a capacidade de mudar e readaptar-se. Na década de 50, suas obras foram marcadas pela fase marxista de pensamento. Nas décadas de 60 a 70 analisou as relações entre capitalismo e socialismo. Nos anos 70 e final de 90 ocorre a fase moderna, onde desenvolve suas críticas da modernidade (NETO, 2015).

As obras de Bauman nas últimas décadas são dedicadas ao desenvolvimento da hipótese de que se vive em uma era de mudança, de liquidez, essas características simbolizam um distanciamento e indiferença nas relações: sociais, trabalhistas, financeiras, políticas, assim como no desenvolvimento humano no cotidiano (FRIDMAM, 2014). Partindo desses conceitos propõe-se analisar de que forma a liquidez influencia o desenvolvimento humano e quais os caminhos para transformação da sociedade.

Esse artigo justifica-se pelas grandes contribuições que o autor traz para as análises sobre o desenvolvimento humano na perspectiva de liquidez. Muitas vezes foi classificado como pessimista, devido às duras críticas à sociedade contemporânea, e neste requisito respondeu:

Não me considero um pessimista. Se eu fosse, por que escreveria? Mas também não sou um otimista. Quem são os otimistas? As pessoas que acham que o nosso é o melhor dos mundos. E os pessimistas? Pessoas que suspeitam que os otimistas talvez estejam certos. Existe, porém, uma terceira atitude possível: a da esperança, da confiança na capacidade que o ser humano tem de ser sensato e digno. Acredito que o mundo que habitamos pode ser melhor que hoje; e podemos fazer com que ele seja mais “amigável”, mais hospitaleiro, para a dignidade humana (BAUMAN, 2010, p. 81).

Nesse sentido busca-se identificar quais os principais desafios e caminhos para a transformação da sociedade foram propostos por Zygmund Bauman para o desenvolvimento humano imerso nessa modernidade líquida.

Esse artigo está dividido em 5 sub tópicos que abordam: desde a origem do comportamento individualista em: O Espaço Social e o Isolamento Humano; como a sociedade manipula os demais e os restringe em: o Ser Humano e manipulação das incertezas, da mesma forma como o espaço também modula essas relações em: Do Mapeamento do Espaço À

Normalização Humana, os aspectos relacionados a como os homens comportam-se com os medos da modernidade em: Desenvolvimento Humano e Os Medos Contemporâneos e finalmente as sugestões de Bauman para enfrentar esses medos em Como Enfrentar a Pós-Modernidade?

## 4.2 MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho desenvolveu-se a partir da revisão bibliográfica de literatura, em busca livre na internet associada ao material apresentado na disciplina Teoria Social, integrante da grade curricular do curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano - PPDRU da Universidade Salvador - UNIFACS.

Após a busca da literatura foram realizadas sínteses e confrontamentos com os principais autores que se debruçaram sobre a obra de Zygmund Bauman assim como das reflexões pessoais da discente co-autora deste artigo.

## 4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.3.1 O Espaço Social e o Isolamento Humano

Apesar da crença que o “espaço social” surgiu das ideias dos sociólogos, Bauman alerta que o homem sempre mediu o mundo com o seu corpo, produtos e atividades humanas, ou seja, as medidas eram antropomórficas e desta forma bastante subjetivas. Essas classificações “naturais” foram paulatinamente sendo substituídas pela unificação do espaço pelo Estado Moderno que necessitava de medidas objetivas para o seu controle.

Essa transformação levou também a perda do interesse coletivo que segundo Bauman:

Se o indivíduo é o pior inimigo do cidadão, e se a individualização anuncia problemas para a cidadania e para a política fundada na cidadania, é porque os cuidados e preocupações dos indivíduos enquanto indivíduos enchem o espaço público até o topo, afirmando-se como seus únicos ocupantes legítimos e expulsando tudo o mais do discurso público. O 'público' é colonizado pelo 'privado', o 'interesse público' é reduzido à curiosidade sobre as vidas privadas de figuras públicas e a arte da vida pública é reduzida à exposição pública das questões privadas e a confissões de sentimentos privados (quanto mais íntimo melhor). As questões públicas que resistem a essa redução tornam-se quase incompreensíveis (BAUMAN, 2001, p. 46).

Desta forma esse abismo pode ser eliminado se o cidadão empoderar-se, ou seja, com ações coletivas que busquem resolver aflições coletivas combatendo o autoritarismo do Estado (REZENDE, 2007).

Bauman vê que o Estado é frágil diante da coletividade de seus cidadãos. E esse para tanto alimenta o enfraquecimento da causa comum, ou seja, é bom para o Estado que o indivíduo não se identifique como cidadão, pois a luta de classe pode derrubar o poder. Neste sentido é nítida a falta de mobilização pelas causas comuns e a individualização é tão voraz que muitos indivíduos unem-se pelos seus ódios, como, por exemplo, a xenofobia, a homofobia dentre outros.

De fato, suas ideias sobre o modo como as pessoas vivem na contemporaneidade expressam críticas ao discurso neoliberal e o papel dos Estados, que estão abdicando da responsabilidade de promoção de políticas de bem-estar social (NETO, 2015).

#### **4.3.2 O Ser Humano e a Manipulação das Incertezas**

O Estado moderno continuava sua busca pela soberania dos poderes e a cartografia era um instrumento essencial na luta pela organização e tomada do espaço social. Além disso, esse mapa deveria ser oficial e não permitir o entendimento das demais parcelas da sociedade, ou seja, a dominação pelo conhecimento. O que não permitia a mais ninguém demais interpretação para possíveis reivindicações dos espaços.

Neste momento a invenção da perspectiva, onde o olhar do observador era o ponto de referência para a localização dos objetos e do espaço, porém, sem a interpretação do observador, a perspectiva do mapa, cria a impessoalidade. A conquista dos territórios deveria refletir os mapas e não o contrário. O espaço era remodelado pelas decisões dos cartógrafos subordinados ao Estado.

A modernização na realidade buscava um mundo transparente para a administração política. Saber manipular as incertezas, ou seja, saber reagir às ações não esperadas é o maior poder da organização burocrática do Estado Moderno. Bauman atualiza seu pensamento:

Verdadeira novidade não é a necessidade de agir em condições de incerteza parcial ou mesmo total, mas a pressão contínua para dismantlar as defesas trabalhosamente construídas – para abolir as instituições que visam a limitar o grau de incerteza e a extensão dos danos que a incerteza desenfreada causou e para evitar ou sufocar esforços de construção de novas medidas coletivas destinadas a manter as incertezas dentro dos limites. Em vez de cerrar fileiras na guerra contra a incerteza, praticamente todos os agentes institucionalizados eficientes de ação coletiva juntam-se ao coro neoliberal para louvar como ‘estado natural da humanidade’ as ‘forças livres do

mercado' e o livre comércio, fontes primordiais da incerteza existencial, e insistem na mensagem de que deixar livres as finanças e o capital, abandonando todas as tentativas de frear ou regular os seus movimentos, não é uma opção política entre outras, mas um ditame da razão e uma necessidade. Com efeito Pierre Bourdieu definiu recentemente as teorias e práticas neoliberais essencialmente como um programa para destruir as estruturas coletivas capazes de resistir à lógica do 'mercado puro' (BAUMAN, 2000, p. 36).

### 4.3.3 Do Mapeamento do Espaço à Normalização Humana

A uniformidade e regularidade eram os princípios fundamentais para o planejamento de uma cidade. Esse esforço racionalizador foi acompanhado da ideologia do progresso, inflamada pela combinação entre a transparência do mundo e projetos históricos emancipadores das imperfeições, ou seja, as cidades deveriam ser perfeitas, altamente funcionais e belas (FRIDMAN, 2014).

Esse padrão de normalidade busca neutralizar a subjetividade, tanto de cultura, como gostos, costumes etc. Ele chega a ser cruel ao ponto de destinar habitantes “anormais” para prisões. Esses planejadores sonhavam em destruir as cidades para implantar suas cidades perfeitas. Essa busca pelo monopólio cartográfico era utópica e representava para eles a modernização. Porém era impossível a derrubada de todas as cidades para que essa panacéia ocorresse.

É impossível pensar em cidades ideais, sem pensar em Brasília. Bauman (2011) traz esse exemplo com excelência, destacando as intervenções de Niemeyer para a busca do estilo *Le Corbusier* de modernismo, e o quanto esse modelo não é viável para pessoas normais. Brasília tornou-se monótona, adequada somente para criaturas exclusivamente com função administrativa. Apesar disso Brasília é a maior aplicação da urbanização modernista.

A cultura da sociedade pós-moderna é marcada pelo individualismo, desengajamento, consumo como eixo das relações sociais, crise do político e pela descrença no universal. A sociedade moderna possuía uma série de normas que não deram conta de manter a ordem das relações que se tornaram progressivamente ambíguas. Dessa forma, não temos mais um terreno firme, vive-se a Modernidade Líquida, pois segundo Bauman (2011, p. 83): “somos tão modernos como nunca, ‘modernizando’ de modo obsessivo tudo aquilo que tocamos. Um dilema, portanto: o mesmo, embora diferente, a descontinuidade na continuidade”.



#### 4.3.4 Desenvolvimento Humano e os Medos Contemporâneos

A uniformidade cresce com a conformidade. As pessoas necessitam ter experiências diferentes para amadurecer intelecto-moralmente. E essa maturação só é possível em ambientes heterogêneos que permitam interações novas.

A sociedade pós-moderna criou grades muito mais complexas. Ela criou prisões para proteger seus habitantes do que está lá fora, é estar preso por consentimento. As pessoas estão muito mais isoladas por medo de sair de casa e enfrentam as doenças da modernidade: síndrome do pânico, depressão, estresse e outras doenças psicológicas que dificultam a interações com os outros e com o mundo. Sobre os medos contemporâneos Bauman aborda:

Os medos são muitos e diferentes, mas eles alimentam uns aos outros e a combinação destes cria um estado na mente e nos sentimentos que só pode ser descrito como um ambiente de insegurança. Nos sentimos inseguros, ameaçados, não sabemos exatamente de onde vem esta ansiedade e como proceder. Os medos não têm raiz. Esta característica líquida do medo faz com que ele seja explorado política e comercialmente. Políticos e vendedores de bens de consumo acabam transformando esta característica em um mercado lucrativo. O comum é você tentar reagir, fazer alguma coisa, tentar desvendar as causas da ansiedade e lutar contra as (invisíveis) ameaças e isso é conveniente do ponto de vista político ou comercial. Tal atitude não vai curar a ansiedade, só alimenta esta indústria do medo. Adquirir bens em prol da segurança só alivia alguma tensão e por um breve tempo (BAUMAN, 2011).

Os medos contemporâneos fazem os cidadãos fortificarem seus lares: são muros, cercas, portões eletrônicos, vigilância 24 horas, câmeras em todo lugar, são vidas vigiadas. Para proteção contra estranhos, ou seja, para o desconhecido. Bauman (2011) ainda reitera essa tese:

Os medos agora são difusos, se espalharam. É difícil definir e localizar as raízes deles, já que sentimos e não vemos... Isto é o que faz com que os medos contemporâneos amedrontem tão terrivelmente e os seus efeitos sejam tão difíceis de amenizar. Eles emanam virtualmente em todos os lugares. Há os trabalhos instáveis, as constantes mudanças nos estágios da vida, as fragilidades das parcerias, o reconhecimento social só dado 'até segunda ordem' e sujeito a ser retirado sem avisos prévios, as ameaças tóxicas, a comida venenosa ou com possíveis elementos cancerígenos, a possibilidade de falhar num mercado competitivo por causa de um momento de fragilidade temporária ou por causa de uma falta de atenção momentânea, as ameaças que as pessoas sofrem nas ruas e a constante possibilidade de perda dos bens materiais... Para governos e mercado é interessante, portanto, manter aceso estes medos e, se possível, até estimular o aumento da insegurança. Como a fonte das ansiedades parece distante e indefinida é como se dependêssemos de especialistas, das pessoas que entendem do assunto, para mostrar onde estão as causas do sofrimento e como lutar contra ele. Não temos como testar a verdade que nos contam só nos resta, então, acreditar no que dizem. Da mesma forma como quando nossos líderes políticos nos falaram que Saddam Hussein tinha armas de destruição de massa e estava pronto para detoná-las ou quando nos dizem que nossas preocupações e problemas acabarão quando os emigrantes forem enviados para casa. A natureza dos contemporâneos medos líquidos abre ainda um enorme espaço para decepções políticas e comerciais (BAUMAN, 2011).

E o maior dos medos é a falta de capacidade de evitar estar com medo ou não conseguir escapar disso. Nesse contexto o medo é o próprio intensificador dele mesmo (BAUMAN, 2008).

#### 4.3.5 Como enfrentar a Pós-Modernidade?

O panóptico não permitia a existência de nenhum espaço privado sem supervisão. A vida atual altamente permeada pela tecnologia criou um ambiente sinóptico, onde a supervisão de poucos e realizada por muitos. Será possível viver associado aos bancos de dados, *smartphones*, internet e redes sociais sem ter a vida vigiada por essas tecnologias? Porém, diferentemente do panóptico, o sinóptico é voluntário, dá liberdade de escolha, e é um ambiente de validação de informações, muitas vezes auxiliando as escolhas.

O trabalho foi libertado do Panóptico com isso o capital livrou - se do peso e dos custos exorbitantes de mantê-lo, porém, essa descorporificação do trabalho anuncia a ausência de peso do capital, e do valor humano e com isso o trabalho também tornou - se fluido, sem qualquer tipo de estabilidade. E o trabalhador passou a fazer de si uma mercadoria de consumo, e para aumentar seu poder de atração, desenvolve a capacidade de ser multitarefas, aceitando os desafios que a organização precise para adaptar-se a essa nova realidade (Bauman, 2001, 2014).

Ainda sobre o trabalho, segundo Bauman (2008, p. 185), “[...] o valor e o glamour do trabalho medem - se hoje com parâmetros estabelecidos para a experiência do consumidor”. Desta forma o trabalho perde a centralidade, dando lugar ao consumo que passa a ser o motor para o desenvolvimento social e pessoal. Bauman (2008) ainda questiona a felicidade que o consumo proporciona, indagando se este é realmente autêntico, pois a cada concretização nasce o fascínio por novas conquistas e com isso a ansiedade pela satisfação persiste.

Desta forma Bauman traz uma série de reflexões que apontam possíveis caminhos para o desenvolvimento humano neste novo contexto fluido. O Quadro 1 traz as principais propostas para o enfrentamento das dificuldades da sociedade pós-moderna.

Quadro 1 - Principais ideias de Bauman sobre o enfrentamento dos problemas da sociedade pós-moderna

PRINCIPAIS IDEIAS	REFERÊNCIA
Numa sociedade em que se vive forçado/induzido pelo mercado de trabalho são mínimas as perspectivas de libertação do sistema consumista, individualista e alienado pela ganância e pelo lucro.	BAUMAN, Zygmunt. <b>Sobre educação e juventude</b> : conversas com Ricardo Mazzeo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013. p. 31.
O fortalecimento da cidadania deve ser incentivado pela luta de interesses comuns.	BAUMAN, Zygmunt. <b>Modernidade Líquida</b> . Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. p. 46.
As armas contra os medos contemporâneos estão em lutar contra as ameaças e não em se isolar ou adquirir equipamentos de segurança.	BAUMAN, Zygmunt. <b>Medos contemporâneos</b> . Entrevista concedida a Denis Wesley, 2011.
A educação é a saída para a revolução cultural, mas deve ser dinâmica e transformadora para fazer sentido nos tempos atuais de conhecimentos hipersaturados.	BAUMAN, Zygmunt. <b>Capitalismo parasitário</b> : e outros temas contemporâneos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010. p. 43.
A dominação pela ignorância e pela incerteza é aceita pela falta de coragem para uma discussão a fim de se buscar a verdade (FAKE NEWS). Enquanto esse cenário não se inverter dificilmente a sociedade se libertará.	BAUMAN, Zygmunt. Desafios pedagógicos e modernidade líquida: entrevista de Alba Porcheddu sobre a educação. <b>Cadernos de Pesquisa</b> , São Paulo, v. 39, n. 137, p. 682, maio/ago, 2009.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Zygmunt Bauman escreveu 55 livros e transitou pelos mais diversos temas, tais quais: os problemas sociais, econômicos, políticos e culturais que impedem a emergência de processos de mudança. Seus principais títulos publicados no Brasil foram: *Pensando Sociologicamente* (1990); *Modernidade e Ambivalência* (1991); *Vidas em Fragmentos* (1995); *O Mal-estar da Pós Modernidade* (1997); *Globalização* (1998). *Em Busca da Política* (1999); *Modernidade Líquida* (2000); *Comunidade* (2001); *Amor Líquido: Sobre a Fragilidade dos Laços Humanos* (2003); *Vidas Desperdiçadas* (2003); *Vida Líquida* (2005); *Medo Líquido* (2006); *Vida Para Consumo* (2007); *Tempos Líquidos* (2007); *Cegueira Moral* (2014); *A Riqueza de Poucos*

Beneficia Todos Nós? (2015); Estado de Crise (2016); Estranhos à Nossa Porta (2016). A lista completa das obras está disponível em anexo.

Um dos temas recorrentes de sua obra é a sensibilização para percepção dos obstáculos a serem transpostos para modificar as condições de exclusão e de desigualdade que tendem a aprofundar-se com o processo de globalização. E é dificultada pelo processo de individualização que compromete a união de forças para eliminar o inimigo em comum: o sistema de consumo desenfreado. O homem contemporâneo vive imerso em incertezas e na eterna busca por resolvê-las consigo mesmo e impulsionado pelo consumo fanático mergulha em relações superficiais.

Além disso, experimenta uma grande sensação de insegurança que também é fruto do individualismo, pois é gerada pelo isolamento das pessoas que sentem medo do outro, receio em compartilhar espaços e interagir. Isso ocorre pelo medo de conviver com pessoas que podem ter comportamentos imprevisíveis, desta forma, todos que pensam ou agem de forma diferente devem afastar-se. E a vida na cidade possibilita a multiplicidade de pessoas e potencializa a diversidade, onde uma gama de novos comportamentos vem sendo apresentados. Com isso viver nas cidades tornou-se cada vez mais ameaçador para a convivência com os “diferentes”. Para Bauman esse medo da insegurança com os “diferentes” só irá melhorar com a revitalização dos espaços públicos que permita a interação entre as pessoas e com o auxílio de políticas de inclusão social.

Em um dos seus principais conceitos: a modernidade líquida admite que as pessoas estejam cada vez mais predispostas a sentir medo e obsessão por segurança. Essa busca do ser humano por segurança e liberdade vem dos primórdios de sua identidade. Esse equilíbrio nunca é perfeito, pois, quanto mais segurança, mais ordem e menos liberdade; e quanto mais liberdade, menos segurança e mais desordem. O enfraquecimento dos Estados-nação e o neoliberalismo em seus aspectos econômico e social, fez com que os indivíduos encontrem-se numa situação de maior liberdade, sem tantas regras de natureza comportamental. E com isso, novos medos o impedem de desenvolver se plenamente.

O grande medo agora é o da inadequação; ou seja, o fato de não conseguir emprego e um lugar na sociedade, uma condição permanente de descartabilidade, uma condenação de economicamente inativo. Ser dispensado do emprego significa ser eliminável do sistema, simplesmente mais uma peça desnecessária que ficou obsoleta. E essa busca incessante por produtividade, atualização e resultados só aumenta a quantidade de pessoas insatisfeitas, que aceitam condições exorbitantes para manterem-se no sistema e não conseguem desenvolver todo seu potencial, que é pautado pelo sistema de consumo manipulador e agressivo.

Desta forma o desenvolvimento humano fica restrito às necessidades do mercado de trabalho, e as pessoas estão cada vez mais reféns do consumismo exacerbado. A falta de estabilidade se dá em todas as esferas da sociedade e nem mais a educação tradicional consegue dar conta das novas necessidades. Entretanto, uma revolução através desta, pode ser ainda uma solução viável para a transformação das relações na sociedade pós-moderna. Sendo assim esse trabalho atendeu às suas propostas identificando os principais pontos destacados por Bauman na análise do desenvolvimento humano assim como destacou suas sugestões para a transformação da sociedade.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **Em Busca da Política**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Vida para consumo**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. p. 199.

\_\_\_\_\_. Desafios pedagógicos e modernidade líquida: entrevista de Alba Porcheddu sobre a educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 137, p. 661- 684, maio/ago. 2009.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.

\_\_\_\_\_. **Medos contemporâneos** Entrevista concedida a Denis Wesley, 2011.

\_\_\_\_\_. **Sobre educação e juventude: conversas com Ricardo Mazzeo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013.

FRIDMAN, Luís Carlos. Próximos ou separados? Ideias de Giddens e Bauman sobre as motivações para a política **Lua Nova**, São Paulo, v. 92, p. 241-271, 2014.

NETO, Antônio Silveira. Cidades Globais: Novas perspectivas à luz do pensamento de Zygmunt Bauman. **Revista Dat@venia**, v.7, n. 3, set./dez. 2015,

REZENDE, Maria José de. A globalização e os desafios da ação política num contexto de concentração de riqueza e de poder: as reflexões de Zygmunt Bauman e as de Celso Furtado **Estud. Soc**, v.15 n. 30, México, jul./dic. 2007.

SANTOS, David Moiseis Barreto dos. Zygmunt Bauman: vida, obra e influencias autorais **Cadernos Zygmunt Bauman**, v. 4, n. 8, 31 p, 2014.

## ANEXO A - BIOGRAFIA DE ZIGMUND BAUMAN

- 1957: **Zagadnienia centralizmu demokratycznego w pracach Lenina** [Questions of Democratic Centralism in Lenin's Works]. Warszawa: Książka i Wiedza.
- 1959: **Socjalizm brytyjski: Źródła, filozofia, doktryna polityczna** [British Socialism: Sources, Philosophy, Political Doctrine]. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- 1960: **Klasa, ruch, elita: Studium socjologiczne dziejów angielskiego ruchu robotniczego** [Class, Movement, Elite: A Sociological Study on the History of the British Labour Movement]. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- 1960: **Z dziejów demokratycznego ideału** [From the History of the Democratic Ideal]. Warszawa: Iskry.
- 1960: **Kariera: cztery szkice socjologiczne** [Career: Four Sociological Sketches]. Warszawa: Iskry.
- 1961: **Z zagadnień współczesnej socjologii amerykańskiej** [Questions of Modern American Sociology]. Warszawa: Książka i Wiedza.
- 1962 (with Szymon Chodak, Juliusz Strojnowski, Jakub Banaszekiewicz): **Systemy partyjne współczesnego kapitalizmu** [The Party Systems of Modern Capitalism]. Warsaw: Książka i Wiedza.
- 1962: **Spoleczeństwo, w którym żyjemy** [The Society We Live In]. Warsaw: Książka i Wiedza.
- 1962: **Zarys socjologii. Zagadnienia i pojęcia** [Outline of Sociology. Questions and Concepts]. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- 1964: **Zarys marksistowskiej teorii społeczeństwa** [Outline of the Marxist Theory of Society]. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- 1964: **Socjologia na co dzień** [Sociology for Everyday Life]. Warszawa: Iskry.
- 1965: **Wizje ludzkiego świata. Studia nad społeczną genezą i funkcją socjologii** [Visions of a Human World: Studies on the social genesis and the function of sociology]. Warszawa: Książka i Wiedza.
- 1966: **Kultura i społeczeństwo. Preliminaria** [Culture and Society, Preliminaries]. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- 1972: **Between Class and Elite. The Evolution of the British Labour Movement. A Sociological Study.** Manchester: Manchester University Press ISBN 978-0-7190-0502-2 (Polish original 1960)
- 1973: **Culture as Praxis.** London: Routledge & Kegan Paul. ISBN 978-0-7619-5989-2
- 1976: **Socialism: The Active Utopia.** New York: Holmes and Meier Publishers. ISBN 0-8419-0240-2
- 1976: **Towards a Critical Sociology: An Essay on Common-Sense and Emancipation.** London: Routledge & Kegan Paul. ISBN 0-7100-8306-8
- 1978: **Hermeneutics and Social Science: Approaches to Understanding.** London: Hutchinson. ISBN 0-09-132531-5
- 1982: **Memories of Class: The Pre-history and After-life of Class.** London/Boston: Routledge & Kegan Paul. ISBN 0-7100-9196-6
- 1985: **Stalin and the peasant revolution: a case study in the dialectics of master and slave.** Leeds: University of Leeds Department of Sociology. ISBN 0-907427-18-9
- 1987: **Legislators and interpreters – On Modernity, Post-Modernity, Intellectuals.** Ithaca, N.Y.: Cornell University Press. ISBN 0-8014-2104-7
- 1988: **A liberdade** (Freedom. Philadelphia: Open University Press. ISBN 0-335-15592-8). Estampa ISBN 9723308118
- 1989: **Modernidade e Holocausto** (Modernity and The Holocaust. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press 1989. ISBN 0-8014-2397-X). Traduzido por Marcus Penchel. Jorge Zahar Editor ISBN 85-7110-483-2
- 1990: **Paradoxes of Assimilation.** New Brunswick: Transaction Publishers.
- 1990: **Thinking Sociologically. An introduction for Everyone.** Cambridge, Mass.: Basil Blackwell. ISBN 0-631-16361-1
- 1991: **Modernidade e Ambivalência** (Modernity and Ambivalence. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press. ISBN 0-8014-2603-0). Traduzido por Marcus Penchel. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-494-5
- 1992: **Intimations of Postmodernity.** London, New York: Routhledge. ISBN 0-415-06750-2
- 1992: **Mortality, Immortality and Other Life Strategies.** Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-1016-1



- 1993: **Ética pós-moderna** (Postmodern Ethics. Cambridge, MA: Basil Blackwell. ISBN 0-631-18693-X). Paulus Editora ISBN 8534909040
- 1995: **Life in Fragments**. Essays in Postmodern Morality. Cambridge, MA: Basil Blackwell. ISBN 0-631-19267-0
- 1996: **Alone Again – Ethics After Certainty**. London: Demos. ISBN 1-898309-40-X
- 1997: **O Mal-Estar da Pós-Modernidade** (Postmodernity and its discontents. New York: New York University Press. ISBN 0-7456-1791-3). Traduzido por Luís Carlos Fridman. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-464-8
- 1998: **Work, consumerism and the new poor**. Philadelphia: Open University Press. ISBN 0-335-20155-5
- 1998: **Globalização: As Conseqüências Humanas**(Globalization: The Human Consequences. New York: Columbia University Press. ISBN 0-7456-2012-4). Traduzido por Marcus Penchel. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-495-2
- 1999: **Em Busca da Política** (In Search of Politics. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-2172-4). Traduzido por Marcus Penchel. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-553-9
- 2000: **Modernidade Líquida** (Liquid Modernity. Cambridge: Polity ISBN 0-7456-2409-X). Traduzido por Plínio Dentzien. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-598-0
- (2000 [ed. por Peter Beilharz]: **The Bauman Reader**. Oxford: Blackwell Publishers. ISBN 0-631-21492-5)
- 2001: **Comunidade: A Busca por Segurança no Mundo Atual** (Community. Seeking Safety in an Insecure World. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-2634-3). Traduzido por Plínio Dentzien. Jorge Zahar Editor ISBN 85-7110-699-1
- 2001: **A sociedade individualizada** (The Individualized Society. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-2506-1). Traduzido por José Maurício Gradel. Jorge Zahar Editor ISBN 8537801070
- 2001 (com Keith Tester): **Conversations with Zygmunt Bauman**. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-2664-5
- 2001 (com Tim May): **Thinking Sociologically**, 2nd edition. Oxford: Blackwell Publishers. ISBN 0-631-21929-3
- 2002: **Society Under Siege**. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-2984-9
- 2003: **Amor Líquido: Sobre a Fragilidade dos Laços Humanos** (Liquid Love: On the Frailty of Human Bonds. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-2489-8). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-795-3



- 2003: **City of fears, city of hopes**. London: Goldsmith's College. ISBN 1-904158-37-4
- 2004: **Vidas Desperdiçadas** (Wasted Lives. Modernity and its Outcasts. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-3164-9). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-873-8
- 2004: **Europa: Uma Aventura Inacabada** (Europe: An Unfinished Adventure. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-3403-6). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 85-7110-895-1
- 2004: **Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi** (Identity: Conversations with Benedetto Vecchi. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-3308-0). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-889-9
- 2005: **Vida Líquida** (Liquid Life. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-3514-8). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-969-8
- 2006: **Medo líquido** (Liquid Fear. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-3680-2). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-378-0048-5
- 2006: **Tempos líquidos** (Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty. Cambridge: Polity. ISBN 0-7456-3987-9). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-7110-993-3
- 2007: **Arte, ¿líquido?**. Madrid: Ediciones Sequitur. ISBN 978-84-95363-36-7
- 2008: **Vida para consumo**. (Consuming Life. Cambridge: Polity. 2007. ISBN 0-7456-4002-8) Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 978-85-378-0066-9
- 2008: **A arte da vida** (The art of life. John Wiley). Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor ISBN 9788537801185
- 2009: **Confiança e medo na cidade**. Traduzido por Eliana Aguiar. Jorge Zahar Editor ISBN 9788537801222
- 2010: **Capitalismo Parasitário e Outros Temas Contemporâneos**. Traduzido por Eliana Aguiar. Jorge Zahar Editor ISBN 9788537802052

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>REFLEXÕES DA SOCIEDADE MODERNA NA VISÃO DE ZYGMUNT BAUMAN: DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO</b>
<b>RECEBIDO</b>	23/10/2018
<b>AVALIADO</b>	13/11/2018
<b>ACEITO</b>	29/11/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Marialva Costa de Araújo
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Salvador - UNIFACS
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 98697-3669
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestrando no PPDRU - Desenvolvimento Regional e Urbano, Pós graduada pela UFBA, Universidade Federal da Bahia - Gestão tributaria e Contábeis, Especialista pela Fundação Visconde de CAIRU - CEPREV – Planejamento Tributário com Ênfase em Metodologia no ensino Superior, UNEB - Universidade do Estado da Bahia, pós em Gestão Pública, UNEB - Campus XIX - Graduação Bacharel em Ciências Contábeis - Contadora/SEFAZ Prefeitura Municipal de Camaçari-Ba.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Mariangela Costa Santo
INSTITUIÇÃO	
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	
<b>AUTOR 3</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	José Euclimar Menezes
INSTITUIÇÃO	Universidade do Salvador - UNIFACS
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduado em Filosofia e Teologia. Mestrado e Doutorado em Filosofia Contemporânea/UNICAMP. Pós-Doutorado em Filosofia Contemporânea na Pontifícia Università Lateranensi/Roma. Atua na UNIFACS nos mestrados e doutorado. Lidera o grupo de pesquisa Políticas e epistemes da cidadania/CNPq/Unifacs. Integra o corpo de pesquisadores do Instituto Jurídico Portucalense, IJP/Universidade Portucalense/Porto/Portugal. Coordena o Programa de Pós-Doutorado criado pelo convenio celebrado entre Universidade Salvador/Bahia/Brasil/UNIFACS e Universidade Portucalense/Porto/Portugal/UPT.
<b>AUTOR 4</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Ana Licks Almeida
INSTITUIÇÃO	Universidade do Salvador - UNIFACS
CIDADE	Salvador
ESTADO	BA
PAÍS	Brasil
TELEFONE	

RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal da Bahia (1980), mestrado em Sociologia pela Universidade Federal da Bahia (1997) e doutorado em Saúde Pública pela Universidade Federal da Bahia (2006). Atua na área interdisciplinar, conjugando aspectos relativos a qualidade de vida, meio ambiente urbano, políticas públicas, controle social, responsabilização e risco. Atualmente é professora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU).
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: Rua da Saudade, Bloco 02, Apto. 03 - Condomínio Begonha - Bairro Gleba C CEP - 42803-060 - Camaçari - Bahia.
---	---

---

## **5 A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, GOVERNO E MERCADO NO SÉCULO XXI E O COMPORTAMENTO DESSES AGENTES NO BRASIL, ESTADOS UNIDOS E /OU EUROPA FRENTE ÀS CRISES ECONÔMICAS**

### **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: [jusceliajuh.santos@gmail.com](mailto:jusceliajuh.santos@gmail.com)

### **Kelly Leilane Mendes Teixeira**

Pedagoga, especialista em Supervisão Escolar e coordenação Pedagógica e Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia  
E-mail: [Kelly.kl13@hotmail.com](mailto:Kelly.kl13@hotmail.com)

### **RESUMO**

A partir deste estudo, busca-se inicialmente analisar e compreender de forma sucinta, os principais pontos com que se defrontam os países Europeus, Estados Unidos e Brasil frente à crise econômica. Parte-se da constatação que “a raiz dessa crise está no colapso do sistema financeiro de 2008, com a queda do banco norte Americano Lehman Brothers<sup>1</sup>” Diante disso, foram pesquisados vídeos e revistas que abordam a temática, com o objetivo de analisar quais os fatores que desencadearam essa enorme crise financeira, social e política no atual contexto mundial.

**Palavras-chave:** Poder. Sociedade. Desaceleração. Economia.

---

<sup>1</sup> Arnaldo Jabor. Jornalista e Cineasta.

## ABSTRACT

From this study, it is initially sought to analyze and understand briefly the main points facing the European countries, the United States and Brazil in the face of the economic crisis. "The root of this crisis lies in the collapse of the financial system of 2008, with the fall of the North American bank Lehman Brothers." In response, videos and magazines have been researched on the subject, with the objective of analyzing the factors that have triggered this enormous financial, social and political crisis in the current world context.

**Keywords:** Economic. Deceleration. Power. Society.

## 5.1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário político, econômico e social conturbado torna-se relevante fazer uma análise acerca dos fatores que contribuem para atual crise econômica nos países Europeus, Estados Unidos e Brasil. Dessa forma, a relação entre Estado, Governo e Mercado é tema de discussão e de controvérsias, carregando sempre um forte viés ideológico, sendo que por meio de duas vertentes tentam explicar essas relações, as correntes liberais e Marxistas.

Neste aspecto, o corpus deste artigo é relevante, pois tem como problemática a análise da relação entre Estado, Governo e Mercado no século XXI e o comportamento desses agentes no Brasil, Estados Unidos e Europa frente às crises econômicas, relacionando-as com as vertentes liberais e Marxistas que contribuem para a compreensão da dinâmica do mundo. A questão a ser colocada neste corpus é até que ponto o Estado mínimo é favorável para atual sociedade globalizada e consumista?

Nesta perspectiva, o problema em questão será averiguar o processo da globalização que permitiu a ligação entre os povos, bem como a aproximação de identidades culturais, o que desencadeou a aproximação das relações econômicas entre os países, ressaltando que o ponto negativo desta aproximação está na crise, pois se um país passar por problemas financeiros todo o globo sentirá os efeitos da mesma.

Assim sendo, o presente artigo apresenta uma metodologia de cunho qualitativo e informativo, baseando-se em revistas e jornais que tratam do assunto, bem como autores como Marx (2008), Santos (2013), Coelho (2012), Pereira (1997), entre outros.

Desse modo, tem como objetivo geral analisar os principais pontos com que se defrontam os países Europeus, Estados Unidos e Brasil frente à crise econômica; compreender as relações entre Estado, Governo e Mercado por meio das vertentes liberais e Marxistas; verificar até que ponto a globalização é favorável à economia dos Estados.

Este trabalho está dividido em sete partes: Introdução; Colapso Econômico; Atual Crise Econômica no Brasil; Desaceleração da Economia; Perspectivas Futuras da Economia Brasileira; Análise dos Resultados e Considerações finais.

## 5.2 O COLAPSO ECONÔMICO

A crise econômica na Europa e nos Estados Unidos vêm abalando os mercados, entende-se que, o que ocorre é uma mutação da relação entre o poder e sociedade no mundo, o Estado como nos conhecemos tradicionalmente está em crise, o conceito de poder estar em crise, isto

é, a opinião pública muito mais informada está tendo progressivamente uma desconfiança com relação ao poder.

Deste modo, a crise de 2008, teve um diferencial com relação à crise que está ocorrendo agora, o Estado está quebrado, isto é, os bancos confiavam que enquanto maior fosse a dívida, mas o governo teria obrigação de cobrir, criou-se uma prevenção, à dívida começou a dar lucro, isto é, a crise agora é do Estado. Sendo assim, achava-se que o capitalismo tinha vida própria, mas, ele é feito de pessoas, está relacionado ao lado humano, frágil e falível.

Nessa perspectiva, pensa-se no fim do sistema capitalista, muitos alegam que o problema está nesse sistema econômico, e que a solução mais cabível seria a introdução de outro modelo, menos propício a quedas. Porém, há quem defenda que essa crise transcende a questão do capitalismo, pois, além deste sistema são os setores de poder, desde as estruturas teocráticas do oriente até as democracias ocidentais, ou seja, é o sistema geral que está em crise, o sistema que atravessa várias categorias da economia a política, a psicologia das pessoas, o grau de informação que aumentou devido ao acesso à internet, bem como a globalização que permite a ligação global da economia.

A globalização é o modo como os países interagem e aproximam as pessoas, isto é, como o mundo está interligado levando em conta não só aspectos sociais, mas econômicos, políticos e culturais. Assim, ocorre a fase da expansão capitalista, que torna possível a realização de transações financeiras, expansão de negócios que até então eram restritos ao mercado interno de atuação para mercados distantes e emergentes, sem que haja a necessidade de grandes investimentos de capital financeiro.

Em contrapartida um mundo globalizado tem um aumento desenfreado da concorrência favorecendo as crises. Há várias linhas teóricas que tentam explicar a origem e o impacto da globalização no mundo atual, mas o mais importante no momento é saber que trata-se de um fenômeno espontâneo decorrente do mercado capitalista, não direcionado por uma única entidade ou pessoa.

Neste sentido, percebe-se que o problema da crise é político, social, não só econômica, como aborda, Santos (2013, p. 27) “a instabilidade do sistema econômico está sendo determinado por uma política orçamentária desequilibrada, na qual as despesas estão crescendo sempre à frente das receitas”, ou seja, isso gera várias consequências econômicas, como o aumento do desemprego, mudanças do sistema de aposentadorias, da crise hídrica, entre outros.

De tal modo, ao longo dos últimos anos, o Brasil reagiu bem, apesar dos gastos públicos, consumismo exacerbado, baixo nível de poupança e investimento, entretanto, deveria ter pensado nas reformas, conter os gastos, diminuir a reforma do Estado, diminuir a dívida pública.

Segundo (HAUSMANN<sup>2</sup>, 2015, p. 17) o “Brasil desperdiçou os anos favoráveis de preços valorizados das exportações ao ampliar os gastos públicos, relegar as reformas e não investir o necessário para fortalecer o potencial de crescimento”.

Nesse sentido, é notório afirmar que não houve uma contribuição para incentivar o crescimento e produtividade das empresas do país, isso, ocasionou várias consequências como aumento da inflação, aumento dos impostos, redução dos investimentos públicos. Todavia, o resultado é que a economia brasileira chegou a 2014 em uma situação de crise de proporções catastróficas: déficit em transações correntes de 4,2%, déficit nominal de 6,7% e dívida pública bruta de 6,3% (em relação ao PIB); além de inflação persistente acima da meta.

Desta maneira, para que haja desenvolvimento da economia deve-se reduzir o déficit das contas públicas. Diante disso, Santos (2013, p. 28) diz que “a crise (Isto é, o déficit público) tem como causa primária e única o excessivo intervencionismo do Estado”. Assim sendo, proporciona fatores como a redução da taxa de produtividade que leva o declínio da carga tributária, no qual induz o Estado a gastar mais que o necessário, deste modo, o déficit passa a ser o fator principal da crise. Isso significa que o governo é instigado a administrar sua dívida e apresentar maior rentabilidade para aplicações em seus títulos, por intermédio da depreciação da moeda e taxa competitiva de juros.

Sendo assim, perante elevado nível da taxa de juros e a inflação em alta faz-se necessário ter cautela no que diz respeito aos investimentos, pois o mesmo ocasionará queda do nível de atividade econômica, desencadeado uma crise desproporcional.

### 5.3 A ATUAL CRISE ECONÔMICA NO BRASIL

A economia e a política embora sejam frequentemente analisadas isoladamente mostra-se nesse momento o quanto estão entrelaçadas. Nos últimos 20 anos o Brasil passou por dois momentos em que precisou de mudanças para reequilibrar a economia, a primeira durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso (FHC) em 1999 – quando o país tinha um déficit externo alto e reservas baixas quando começou a crise em países emergentes que provocou a fuga do dólar, - foi necessário a liberação do câmbio, fixo nos primeiros anos do plano real, e o dólar subiu em 80% saltando de R\$ 1,20 para R\$ 2,16 em três meses. A taxa de juro básica fora elevada pelo Banco Central de 25% para 45% para evitar a desvalorização do real.

<sup>2</sup> Ricardo Hausmann. Diretor do Centro para Desenvolvimento Internacional da Kennedy School of government da Universidade Harvard, Professor especialista do curso de Mestrado da instituição brasileira, centro de Liderança Pública.



Num segundo momento - em 2003 – no primeiro ano do presidente Luís Inácio Lula da Silva, com a implantação do Estado de Bem-Estar Social, o mesmo teve que lidar com o dólar disparado para quase R\$ 4 e a inflação que chegou a 12,5% naquele ano. Tanto FHC quanto Lula conquistaram a confiança do povo e mostraram-se fortes para lidar com as crises que enfrentaram.

Em 2014 a dívida bruta foi a 64% do PIB (Produto Interno Bruto), o que evidencia a necessidade de rever os gastos públicos, de acordo o Luís Fernando Figueiredo<sup>3</sup> caso nada seja feito haverá uma instabilidade acompanhada de um aprofundamento da recessão.

É válido ressaltar a importância da força política dos líderes, fundamental para que haja uma colaboração geral de modo a diminuir os gastos para adequar o país a nova realidade. O principal problema com relação à união de poderes está no governo de coalizão, pois quando o presidente não consegue uma maioria no congresso para obter poder político torna-se necessário fazer alianças para efetivar seus projetos, dessa forma, a maioria das decisões políticas tem que passar pela aprovação do congresso.

Uma das teorias para justificar a intervenção do Estado na Economia é de que este poderia melhorá-la, proteger seus cidadãos das garras do mercado. No entanto, como alega Bresser Pereira (1997, p. 14) “o que ocorreu foi a crise do Estado, o mercado ganhou muito mais espaço a nível mundial, e transformou a competitividade internacional em condição de sobrevivência para o desenvolvimento econômico”.

Diante da atual situação em que o país se encontra, Pereira (1997) ainda alega que a “esquerda tradicional, arcaica e populista entrou em crise e ficou paralisada”, alegando a globalização como fator principal dessa crise. Os efeitos, como o desemprego, preços altos, ou queda na renda são consequências pressão do mercado frente ao Estado.

Quando se remete a fatos históricos, sabe-se que a onda revolucionária que atingiu a Europa no século XVIII desencadeou-se justamente pela exploração do capital, sendo assim, sociólogos como Karl Marx e Friedrich Engels estudando a sociedade da época escreveram o Manifesto do Partido Comunista, em que discorre sobre a exploração burguesa sobre os trabalhadores, defendendo o proletariado explorado dentro das fábricas. Sobre a exploração capitalista Marx e Engels aludem que “A história de todas as sociedades até agora tem sido a história das lutas de classes” (MARX; ENGELS, 2008. p. 68). Partindo desse pressuposto fica o questionamento dos benefícios e malefícios do estado mínimo na economia.

---

<sup>3</sup> Luís Fernando Figueiredo. Ex-diretor do Banco Central e sócio da Corretora de Mauá.

As teorias marxistas e liberais se alternaram na história, uma defende uma sociedade igualitária, sem divisão de classes, pois apoiam a ideia de que a exploração do capital é o responsável pelos estágios de desigualdade e pobreza de uma nação. Em contraponto, os liberais defendem que o Estado prejudica a economia de mercado e impede o desenvolvimento econômico e financeiro de uma nação.

Com efeito, a política sócio-liberal atual acredita que para que a questão da crise seja regulada, faz-se necessário implementação de reformas de Estado, de políticas capazes de assegurar a superação desses desafios preservando a valorização do mercado interno e garantindo o processo de melhoria da infraestrutura econômica e social, expansão das exportações, fortalecimento da indústria, bem como manter a produção e empregos, como também de apoio político para que essas ambições sejam realizadas.

O fato é que como bem enfatiza Bresser Pereira (1997, p. 23), “além das atividades que caracterizam o Estado clássico, liberal, temos uma série de outras atividades que são exclusivas ao Estado social”.

#### 5.4 DESACELERAÇÃO DA ECONOMIA

É relevante mostrar que a desaceleração da economia chinesa e o aumento das taxas de juro nos Estados Unidos – vêm se deteriorando e fazendo crescer o déficit em contas correntes no Brasil, segundo a revista EXAME (2015) Tudo isso são consequências da somado “aos juros do cheque especial, que chega 200,6% em dezembro 2014, a crise hídrica e energética, que é responsável pelas férias coletivas em algumas empresas, escândalos na Petrobras e alta de 40% a 50% de energia elétrica e de 10% a 15% transporte público torna-se agravantes a crise”.

Além de todos esses fatores acima mencionados, sabe-se que um dos maiores problemas do Brasil é a corrupção, a improbidade administrativa, muitos recursos destinados a uma determinada área são deslocados para outros fins, isso impossibilita uma melhor gestão da máquina pública, um caso recente de corrupção é a crise na Petrobras, que provocou comoção e revolta nacional, muitos apontam ser os investimentos empresariais uma das principais causas de corrupção, e a solução seria uma profunda reforma política. Mas voltando para o fator recessão no Brasil, ela é diferente da crise de 1929, é muito mais profunda, mais densa, pois está vinculada ao fenômeno da globalização.

Em entrevista ao Brasil de Fato, o sociólogo belga *François Houtart* diz “que a atual crise não é nova. Não é a primeira crise do sistema financeiro e muitos dizem que não será a

última”. Ele ainda alega que “a crise financeira é devida à lógica do capital, que tenta buscar mais lucros para acumular capital, que é, dentro dessa teoria, o motor da economia”.

Fica evidente que, com o fenômeno da globalização, o mundo está interligado, interdependente, sendo assim, se ocorrer queda na economia em determinado país de economia forte, como os Estados Unidos, há a probabilidade de o mundo inteiro sofrer as consequências, um exemplo foi a crise imobiliária de 2008, em que a economia desacelerou e provocou a desconfiança dos investidores.

No Brasil, a crise impactou com a fuga do capital estrangeiro nos investimentos, maior restrição ao crédito, diminuição das exportações, pois sabe-se que para o crescimento da economia de um país neoliberal ou sócio-liberal é de fundamental importância parcerias comerciais.

Os Estados Unidos é o comprador mais tradicional dos produtos brasileiros. Por isso, apesar de ter recentemente perdido espaço para a China, os EUA seguem tendo papel decisivo nas exportações do Brasil, nesse sentido, se ocorre uma crise no mercado americano, rapidamente o Brasil e os demais países do mundo sentem seus efeitos, o chamado efeito dominó, pois mesmo com uma ordem multipolar, os EUA são ainda considerados a maior economia mundial.

Atualmente a desaceleração na economia brasileira está sendo provocada porque o país está crescendo menos que outros emergentes, há preocupações com as baixas taxas de poupança e investimento, o chamado Custo Brasil (excesso de burocracia, déficit de infraestrutura, entre outros fatores) como também a relativa falta de crescimento na produtividade da indústria. São fatores preocupantes, tendo em vista que o país foi considerado na metade dos anos 2000 um fenômeno de crescimento e de preferência de investidores estrangeiros.

## 5.5 PERSPECTIVAS FUTURAS DA ECONOMIA BRASILEIRA

Frente aos acontecimentos atuais, a relação entre Estado, Governo e mercado tendem a se estreitar, visto que para o novo modelo econômico, para se atingir o progresso deve haver a união entre as três entidades. No que tange ao crescimento econômico do Brasil em 2010, a revista *The Economist* apontou o país em matéria de capa, na qual mencionava o bom desempenho da economia e as perspectivas positivas, devido ao bom controle da inflação, expansão dos investimentos, adoção de políticas públicas, entre outros fatores.

Três anos depois, a revista publicou reportagem argumentando que a economia percorreu um caminho inverso. O PIB despencou de 4,3% ao ano, em 2005-2010, para 2,0% anuais, em 2011-2013, enquanto a expansão do investimento caiu de 9,2% para 2,3% ao ano. Além disso, neste último triênio, a inflação média ficou em 6,1% ao ano, e o déficit em conta corrente aumentou 1,5% do PIB.

No atual governo Dilma, a situação está mais tensa, devido aos altos índices de inflação que conseqüentemente diminuiu o poder de compra de milhões de brasileiros. A presidente Dilma nos últimos anos se preocupou em controlar os níveis altos da inflação por meio do aperto na política fiscal e monetária, porém, não o bastante, pois os investidores se assustaram com a queda do crescimento.

Apesar do baixo crescimento do PIB, índice de desemprego é o menor das últimas décadas, isso atrelado aos programas sociais, como o Bolsa Família, sustentam a popularidade da presidenta e o seu favoritismo nas eleições presidenciais de 2014. Para tanto, mesmo com denúncias de corrupção, A promoção do Estado de Bem-Estar Social favoreceu a manutenção dos governos do Partido dos trabalhadores - PT no poder. Neste aspecto, Bresser Pereira elucida que:

Ao invés do Estado mínimo, a centro-esquerda social - liberal propôs a reconstrução do Estado, para que este possa – em um novo ciclo- voltar a complementar e corrigir efetivamente as falhas do mercado, ainda que mantendo um perfil de intervenção mais modesto do que aquele prevalecente no ciclo anterior (PEREIRA, 1997, p. 17).

Nesta perspectiva, os desafios estão cada vez maiores na economia brasileira, pois baixar os níveis de inflação, levantar a poupança, aumentar o poder de compra da população, conseguir a confiança dos investidores internacionais, não serão tarefas fáceis o Estado, seja de Bem-Estar Social, seja Neoliberal.

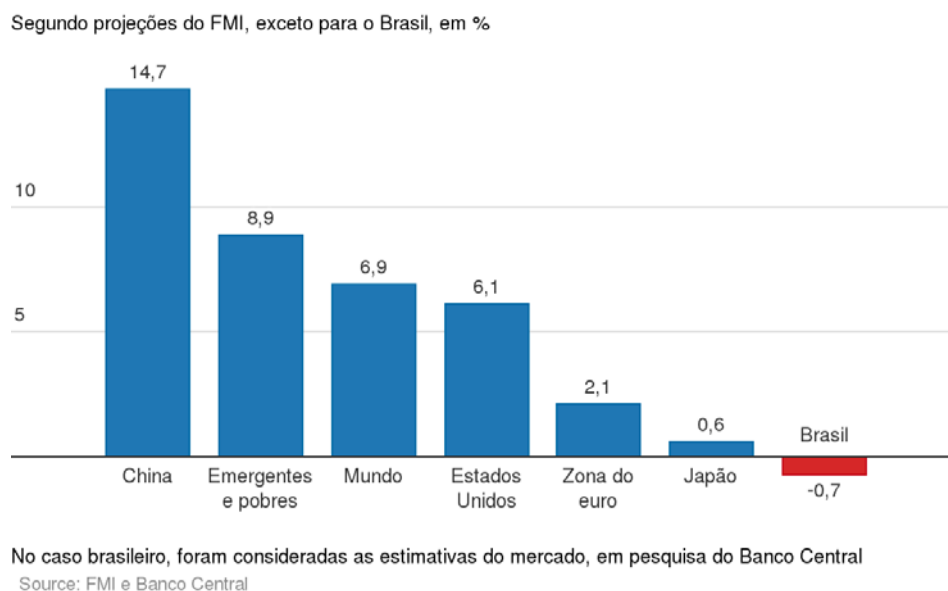
Desse modo, (CASTRO<sup>4</sup> 2015) diz, “torço para que a ruptura atual nos conduza a uma célere saída modernizadora, que por meio do Congresso façam mudanças positivas de efeito duradouro”. Para isso, nota-se que o Brasil necessita de novas reformas a fim de por a economia brasileira em outro patamar de desenvolvimento.

---

<sup>4</sup> Paulo Rabello de Castro, um dos fundadores do Brasil Eficiente. Em Entrevista à Revista Veja, 15 abr. 2015.

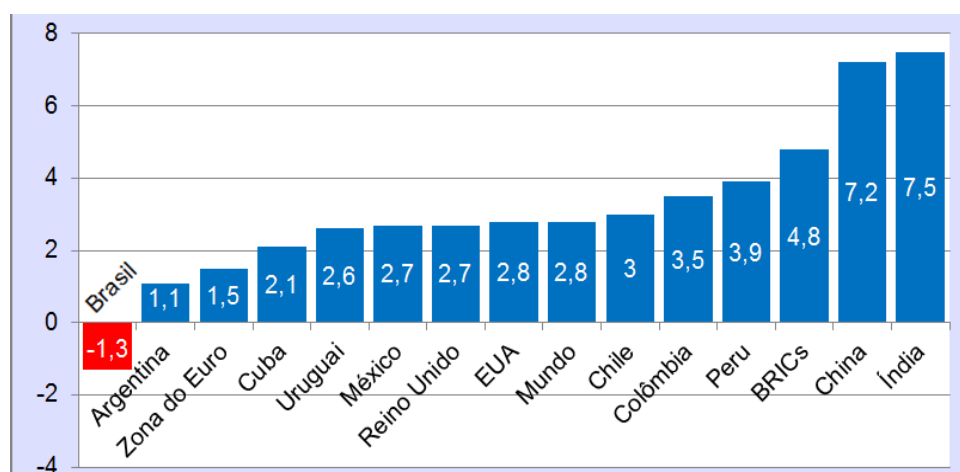
## 5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Gráfico 1 - Crescimento da Economia no Biênio 2014-2015



Segundo o Fundo Monetário Internacional - FMI, entre 2014 e 2015, alguns países como a china apresentaram uma economia em crescimento, enquanto o Brasil apresentou queda na economia, demonstrando sua fragilidade frente à crise.

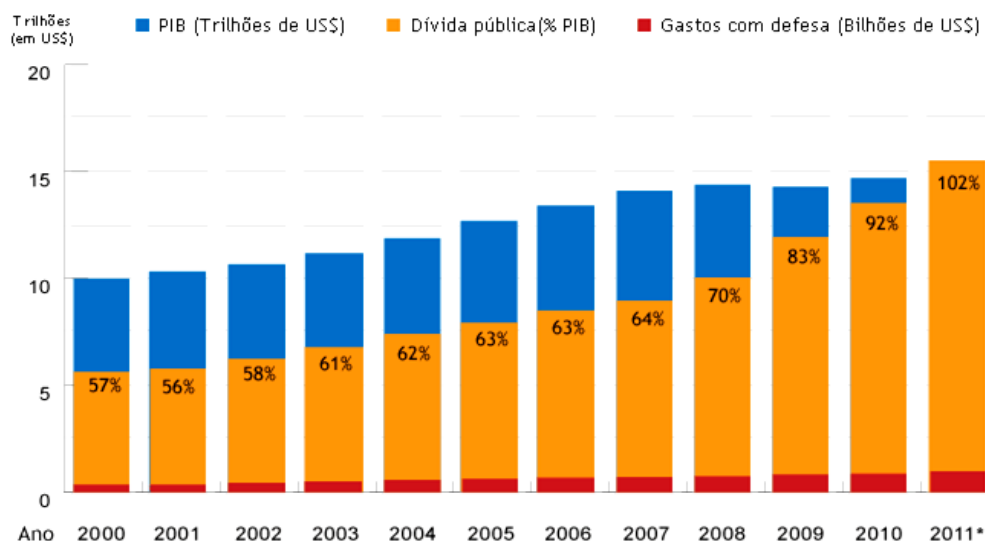
Gráfico 2 - Crescimento do PIB em vários países, 2015. Previsão, em por cento



Fonte: Banco Mundial.

Este gráfico demonstra a incapacidade do Brasil em enfrentar a crise no ano de 2015, em que apresentou queda de 1,3% no PIB, enquanto países como Índia, China, Argentina, Cuba, um país socialista, apresentaram um crescimento relevante no PIB.

Gráfico 3 - Da potência à carência



Fonte: USGovernmentSpending.com, BEA (Bureau of Economic Analysis). \*Previsão

Com relação aos EUA, economia americana cresceu em dez anos, porém o país gastou mais com a guerra e estourou em dívidas. A crise imobiliária de 2008 arrastou o país numa crise que contaminou outros países, o Brasil sentiu seus efeitos devastadores na economia.

## 5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa investigativa, o propósito deste trabalho foi analisar e compreender os principais pontos da crise econômica nos países Europeus, Estados Unidos e Brasil, a fim de conhecer esse processo, a partir dos trabalhos de pesquisas publicados na base de dados do SciELO, revistas, jornais e vídeos nas últimas décadas, bem como consulta bibliográfica de autores como Bresser Pereira (1997), Santos (2013), Marx (2008), Coelho (2012), entre outros.

A crise econômica é um fator preocupante, como aborda, pois, para alguns economistas para retomar o crescimento é preciso que ocorra uma crise. Para tanto, esta não é a primeira crise que o Brasil enfrenta e sempre haverá uma incerteza em relação à existência de uma próxima. Um dos pontos positivos da crise é que vem acompanhada de oportunidades e as políticas públicas fazem uso delas para aprimorar-se e evoluir, embora por vezes esse processo pareça lento demais o que acaba por dificultar a obtenção de empréstimos, ocasionando enormes desafios para os investidores.

Assim, a globalização atrelada à economia dos países provoca o efeito dominó, a união de Estado, mercado e governo é uma via de mão dupla que pode seguir um caminho bastante

favorável e/ou o contrário quando há falhas na administração ou fenômenos naturais inconvenientes.

Contudo, as vertentes ideológicas social e liberal se alternam no cenário econômico e político sempre que há uma crise. Dessa forma, o que se entende é que com as políticas públicas desenvolvidas nos últimos anos o Brasil conseguiu amenizar as desigualdades sociais, o Brasil havia encontrado um equilíbrio importante entre o crescimento econômico e as questões sociais. Para tanto, com a economia em recessão as incertezas imperam, o nível de emprego e renda estão abaixo do recomendado com a atual crise.

O equilíbrio entre Estado e mercado se faz necessário para reverter os estragos ocasionados pela recessão, assim como as relações do Brasil com parceiros estrangeiros como Estados Unidos e Europa.

## REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

JABOR, Arnaldo. **A crise econômica na Europa e nos EUA**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/a>> Acesso em: 21 out. 2018.

REVISTA EXAME. **O Risco do Caos**. Edição 1086, ano 49, n. 6, 01 abr 2015.

MARX, Karl; ENGELS, Friederick. **O Manifesto do Partido Comunista**. São Paulo: Escala, 2008.

PINHEIRO, Armando Castela. **Desafios e Perspectivas da Economia Brasileira em 2014**. Artigo Ed. 25, abr./jun. 2014. Disponível em: <<http://interessenacional.uol.com.br/index.php/edicoes-revista/desafios-eperspectivas-da-economia-brasileira-em-2014/>> Acesso em: 20 out. 2018.

SANTOS, R. S. **As Teorias das Finanças Públicas no Contexto do Capitalismo**: uma discussão com os filósofos economista: de Smith a Keynes. São Paulo: Hucitec, 2013.

VIANA, Nilton. **Jornal Brasil de Fato**: uma visão popular do Brasil e do mundo. Disponível em: <<http://www.brasildefato.com.br/node/8647>>. Acesso em: 20 out. 2018.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, GOVERNO E MERCADO NO SÉCULO XXI E O COMPORTAMENTO DESSES AGENTES NO BRASIL, ESTADOS UNIDOS E /OU EUROPA FRENTE ÀS CRISES ECONÔMICAS</b>
<b>RECEBIDO</b>	23/10/2018
<b>AVALIADO</b>	13/11/2018
<b>ACEITO</b>	29/11/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
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; Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Estado da Bahia. E-mail: <a href="mailto:jusceliajuh.santos@gmail.com">jusceliajuh.santos@gmail.com</a>
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Introdução, Análise Dos Resultados, Colapso Econômico; Atual Crise Econômica No Brasil.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
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. E-mail: <a href="mailto:Kelly.kl31@hotmail.com">Kelly.kl31@hotmail.com</a> .
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Desaceleração da Economia; Perspectivas Futuras da Economia Brasileira; e considerações Finais.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: Travessa Guedes Lima, 15 - Bairro: DC-5 Urandi /BA. Autor 2: Rua 15 de Novembro nº 63 - Centro - Guanambi/BA.
---	---



---

## 6 ESTUDOS CULTURAIS COMO ELEMENTO DE TRANSVERSALIDADE NO CURRÍCULO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

**Ana Celeste da Cruz David**

Pedagoga. Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional. Doutora em Difusão do Conhecimento. Servidora pública aposentada da Secretaria da Educação do Estado da Bahia.

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo refletir a respeito das articulações propostas pelos alunos da graduação entre os temas do debate contemporâneo abordados na disciplina Estudos Culturais e suas áreas de formação. A pesquisa de natureza descritiva tem como metodologia a análise documental, apoiada no uso do dispositivo mapa conceitual e a abordagem multirreferencial. Como resultado aponta-se a emergência de uma concepção curricular capaz de formar estudantes/autores que superem o apagamento e o silenciamento dos sujeitos e suas práticas sociais.

**Palavras-chave:** Estudos Culturais. Currículo. Identidade.

## ABSTRACT

This article aims to reflect on the articulations proposed by undergraduate students between the themes of the contemporary debate addressed in the Cultural Studies course and its areas of formation. The research of descriptive nature has as its methodology the documentary analysis, supported in the use of the device conceptual map and the multireferential approach. As a result, it is pointed out the emergence of a curricular conception capable of forming students / authors that overcome the erasure and silencing of the subjects and their social practices.

**Keywords:** Cultural Studies. Curriculum. Identity.

## 6.1 INTRODUÇÃO

A disciplina Estudos Culturais figura como componente curricular transversal no currículo dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Enfermagem, Educação Física e Fisioterapia na Faculdade Zacarias de Góes Vasconcelos - FAZAG. A Faculdade com sede no município de Valença-BA tem credenciamento do Ministério da Educação desde 2002. O município de Valença possui uma área de **1.190** km<sup>2</sup>, sua população é de aproximadamente **97.305** habitantes, conforme os dados da Contagem Populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2015. A FAZAG além de atender a comunidade de Valença (Baixo Sul) e cidades circunvizinhas alcança também cidades do Recôncavo Sul e Norte da Região Cacaueira.

Desde Hall (2003) os Estudos Culturais mais do que uma disciplina é considerada como uma área transdisciplinar beneficiada por contribuições de investigadores oriundos dos Estudos Literários, Sociologia, História, Antropologia, Economia, Comunicação, Geografia, Filosofia, Educação, Direito. Assim, os Estudos Culturais mediante o uso de paradigmas teóricos e metodológicos de origem diversa buscam responder a um complexo conjunto de problemas culturais em linhas de investigação que vão desde estudos sobre as relações entre o poder e os mercados articulando-os com a cultura popular, estudo sobre textos e audiência, construção política e social das identidades incluindo questões de nação, raça, etnicidade, diáspora, colonialismo e pós-colonialismo, sexo, gênero, religiosidade, até estudos sobre globalização e sociedade em rede.

A proposta de transversalidade da disciplina Estudos Culturais no âmbito da graduação visa à adoção de uma postura interdisciplinar capaz de promover a discussão sobre sociedade e cultura, de problemas culturais emergentes na formação acadêmica em diferentes campos e contextos além de atender aos estudos propostos nas Diretrizes Curriculares Nacionais Para Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino da História e Cultura Afro - Brasileira e Indígena, conforme as Leis n. 10.639/2003 e n. 11.645/2008.

Neste sentido, o componente curricular transversal Estudos Culturais questiona o projeto educativo hegemônico na perspectiva de uma construção da identidade do futuro profissional flexível e plural numa sociedade multicultural e diversificada.

Metodologicamente, quanto aos fins este estudo realiza uma pesquisa descritiva e quanto aos meios trata-se de uma pesquisa documental mediante a exploração de fontes documentais de primeira mão, ou seja, a análise e interpretação dos *paper* produzidos pelos

discentes, como atividade avaliativa, no decorrer da disciplina Estudos Cultural, no período de três semestres, 2016.1, 2016.2 e 2017.1.

A abordagem epistemológica da pesquisa inspira-se na multirreferencialidade (ARDOINO, 1998) como forma de assegurar a complexidade da realidade, no conceito de *habitus* de Bourdieu (2001), na interpretação sobre espaço e tempo de Harvey (2011) e nos estudos sobre cultura e identidade de Hall (2015). Aplicou-se na pesquisa, na análise e interpretação dos dados, o dispositivo de elaboração de mapas conceituais (NOVAK, 1998) com apoio de software *cmap tools*.

O planejamento curricular da disciplina Estudos Culturais aponta como objetivo promover o debate de temas contemporâneos estruturantes da construção política e social das identidades como raça, etnicidade, diáspora, colonialismo e pós-colonialismo, sexo, gênero, religiosidade, tecnologia e, compreender as condições sócio-históricas e culturais que constroem as diferenças.

A proposta didática da disciplina foi organizada tendo como atividade coletiva a estratégia de seminário temático com debate dos temas: sexo e sexualidade, gênero, religiosidade, deficiência, tecnologia e sociedade e políticas culturais. Como atividade didática individual foi proposta aos alunos a produção de um *paper*. A escolha por escrita de *paper* foi determinada por suas características de texto sintético, crítico e por girar em torno de tema específico, com objetivo de instigar o exercício da autoria por parte do autor/estudante como possibilidade de “facultar expressões bem argumentadas que possam merecer a atenção do outro” (DEMO, 2008, p. 69).

Para a produção do *paper* orientou-se ao autor/estudante escolher uma das temáticas da disciplina, abordada no seminário temático e propor uma articulação entre o tema escolhido e sua área de formação na graduação, a saber: Administração, Ciências Contábeis, Educação Física, Enfermagem e Fisioterapia.

A pesquisa apresentada neste trabalho é resultado da análise e interpretação dos sentidos produzidos por estudante/autor na produção de conhecimento mediante a aproximação entre temáticas no campo dos Estudos Culturais e áreas de formação em cursos de graduação.

Por fim, este presente artigo propõe-se refletir a respeito das articulações propostas pelos alunos da graduação entre os temas abordados na disciplina Estudos Culturais no contexto da construção política e social das identidades em suas áreas de formação acadêmica. A sistematização desses registros foi realizada mediante o escrutínio dos títulos de cada *paper* com base na frequência registrada de cada um deles em relação ao curso de origem do estudante.

Sendo assim, este artigo estrutura-se em três seções: a primeira seção apresenta as evidências levantadas na produção escrita dos *paper* e, organiza-se em três subseções, sendo a primeira subseção sobre os temas de preferência, a segunda subseção sobre os sujeitos da prática social e a terceira subseção a respeito da interpretação sobre espaço e tempo. Na segunda seção procede-se a análise e interpretação sobre as evidências encontradas; e, por fim, a terceira seção trata das considerações finais.

## 6.2 PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM ESTUDOS CULTURAIS

Nesta seção apresenta-se o levantamento da pesquisa mediante a leitura e seleção do material produzido pelos alunos, e, organizado em três etapas. Na primeira etapa investiga-se o tema de interesse para produção dos *paper*, na segunda levanta-se quais os sujeitos e, na terceira etapa questiona-se quais os marcadores temporais e espaciais apontados nas produções.

O escopo desta pesquisa contou com um total de 128 *paper* produzidos por estudantes dos cursos de Administração (13), Ciências Contábeis (08), Educação Física (35), Enfermagem (55) e Fisioterapia (17) participantes da disciplina Estudos Culturais nos semestres de 2016.1, 2016.2 e 2017.1. Foram considerados para efeito deste estudo os *paper* entregues em formato impresso.

De posse dos documentos levantados a opção foi por trabalhar apenas com os títulos dos *paper*. O primeiro passo foi organizar um quadro de dupla entrada, ou seja, agrupar os títulos dos *paper* por curso e semestre em que a disciplina foi oferecida. Essa organização permitiu uma boa visualização do material de pesquisa.

Com a lista dos títulos dos *paper* já organizada e em movimento de leitura seletiva do material uma primeira questão se impôs. **Quais os temas de interesse na produção escrita?** Tendo em mente que a orientação didática pedia a articulação de um tema de investigação no campo dos Estudos Culturais com a área de formação do estudante na graduação foi possível levantar por curso os temas mais frequentes nos artigos produzidos.

### 6.2.1 A produção escrita - os temas preferidos

Para os alunos do curso de Administração o tema mais frequente foi o da cultura organizacional. No curso de Ciências Contábeis o tema de maior interesse identificado foi à tecnologia da informação e comunicação. Na área da Educação Física os temas frequentes foram, os estudos de gênero e a deficiência. Para os estudantes do curso de Enfermagem dois

são os temas de maior interesse, a gravidez na adolescência e a formação do profissional da enfermagem. E para os alunos do curso de Fisioterapia foi exatamente a formação do profissional fisioterapeuta o tema de maior interesse registrado nos *paper* produzidos.

Considerando a integração entre as atividades didáticas de seminário temático e produção de *paper*, o quadro geral dos temas revela eixos integrativos sobre os conteúdos abordados na disciplina e outros específicos do campo de atuação na formação profissional. Os eixos identificados foram o próprio campo dos Estudos Culturais, Cultura, Gênero, Tecnologia e Sociedade, Religião, e Saúde, além do foco em Conceitos.

Com vistas a potencializar a interpretação e relações estabelecidas entre temas e eixos levantados mediante a leitura dos títulos dos *paper* utilizou-se a ferramenta de mapa conceitual. O uso de mapa conceitual surge com Novak (1998) e sua aplicação como estratégia de ensino relaciona-se a teoria da aprendizagem significativa (AUSUBEL, 1978). Afirma Okada (2008, p. 41) “num mapa cognitivo, as estruturas do conhecimento podem ser representadas de acordo com a proximidade semântica de conceitos e ideias”.

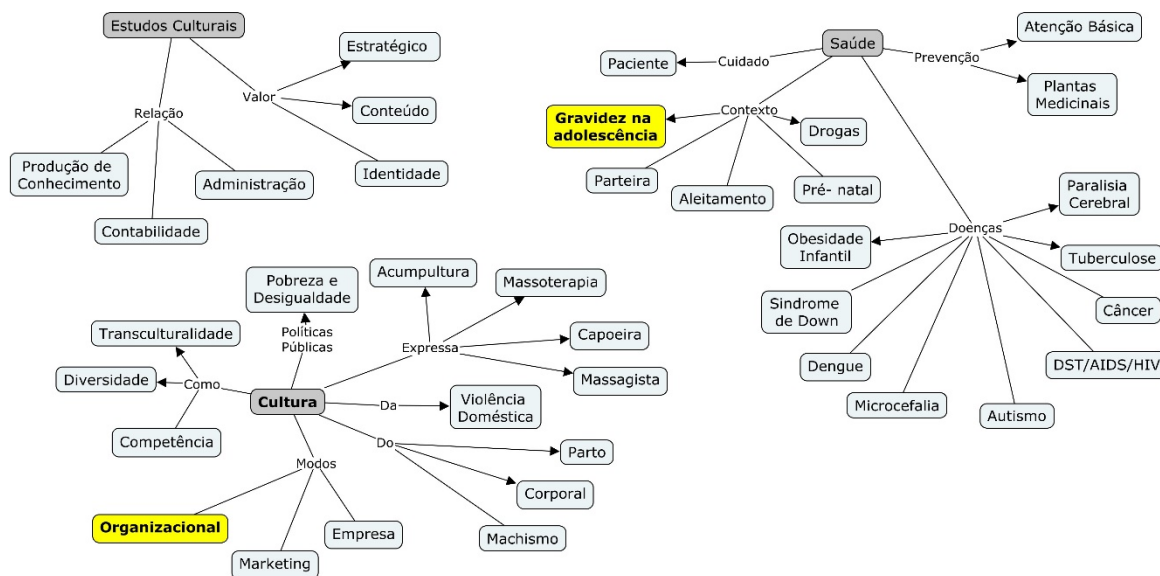
Mapas conceituais são compostos por caixas e linhas. Nas caixas escreve-se conceitos, sentenças e estes são interligados por linhas continuamente abertos a atualização e expansão por suas características de flexibilidade e dinâmica. Os mapas conceituais servem como ferramenta para representar, comunicar e compartilhar visualmente o conhecimento, potencializados na web com a inserção de links, fotos, vídeos, sons, figuras, e conexão com outros mapas agregando interatividade e colaboração às possibilidades de criação.

Em pesquisas científicas e acadêmicas mapas conceituais têm sido utilizados no desenvolvimento de projetos de pesquisa, mapas de referência bibliográfica, mapas de conceitos e revisão de literatura, laboratório de aprendizagem de línguas dentre outras possibilidades.

Segundo Tavares (2007) é versátil a aplicação pedagógica dos mapas conceituais como, por exemplo, no levantamento dos conhecimentos prévios dos estudantes sobre determinado conhecimento; na apresentação do roteiro de aprendizagem de um tema em estudo; na leitura de artigos, revistas e livros ou mesmo como estratégia de avaliação formativa.

Conforme Okada (2008, p. 44) “mapa conceitual é uma técnica para estabelecer relações entre conceitos e sistematizar conhecimento significativo”. Dentre os softwares disponíveis para construção de mapas conceituais está o *Cmap Tools*, ferramenta gratuita, de interface amigável que permite mapear e compartilhar mapas conceituais. Com o uso desta ferramenta apresenta-se o mapeamento dos eixos, temas e conceitos levantados na pesquisa e escrutínio do material produzido pelos autores/estudantes em seus *paper*.

Figura 1- Matriz dos eixos Estudos Culturais, Saúde e Cultura e temas preferenciais.

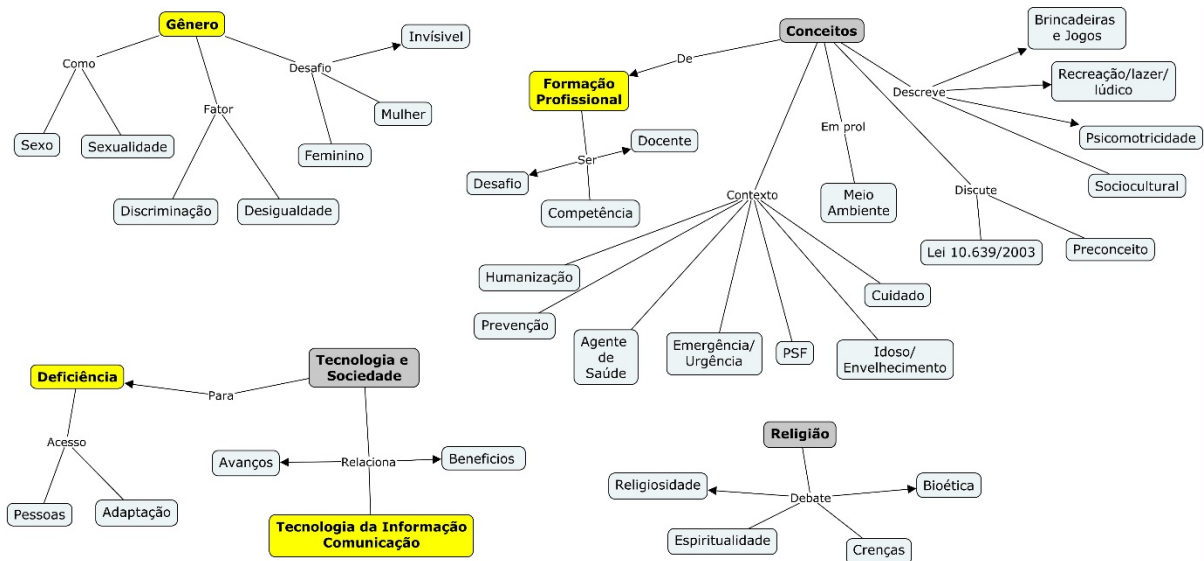


Fonte: Elaboração própria, 2017.

O mapa conceitual na Figura 1 sistematiza as relações estabelecidas entre os eixos temáticos: estudos culturais, saúde e cultura. No destaque está o tema gravidez na adolescência, tema escolhido preferencialmente por alunos do curso de Enfermagem e, cultura organizacional, tema escolhido preferencialmente por alunos do curso de Administração.

Apresenta-se ainda, outras conexões representadas nos *paper* produzidos pelos alunos com base nos eixos temáticos mapeados.

Figura 2 - Matriz dos eixos Gênero, Tecnologia e Sociedade, Religião e Conceitos e temas preferenciais.



Fonte: Elaboração própria, 2018.

O mapa conceitual na Figura 2 traz o mapeamento dos eixos temáticos: religião, gênero, tecnologia e sociedade e conceitos, com destaque para os temas preferenciais, por curso, para alunos do curso de Educação Física deficiência e gênero, tecnologia da informação e comunicação para os alunos do curso de Ciências Contábeis, e o tema da formação profissional para os estudantes dos cursos de Fisioterapia e Enfermagem.

### 6.2.2 A produção escrita - os sujeitos

Passo em seguida, procedeu-se nova leitura seletiva do quadro com o elenco de títulos. Dessa leitura surge a segunda questão de pesquisa: **quem são os sujeitos desses textos?** Como podem ser identificados os sujeitos da experiência, da prática social retratada nos *paper*?

Embora o quadro organizado permitisse a leitura dos títulos por curso e por semestre a observação do material em seu todo permitiu encontrar as convergências, divergências e disjunções a respeito dos diferentes sujeitos sobre quem os autores falam em seus *paper*. Quem são os sujeitos, os agentes presentes na prática social do espaço vivido, reconhecidos por esses autores.

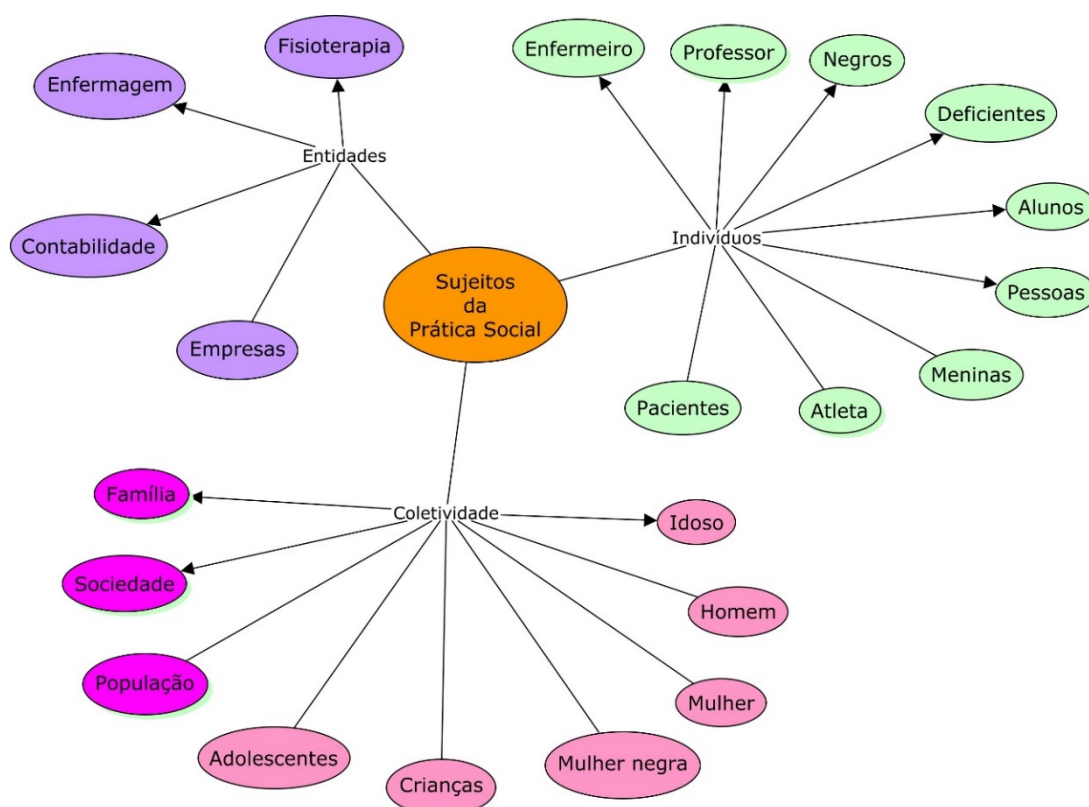
Quem são os sujeitos que habitam esses textos? A resposta a essa questão foi organizada em três grandes grupos. No primeiro grupo encontra-se crianças, adolescentes, homem, mulher, mulher negra, idosos, população, família e sociedade. No segundo grupo estão pessoas, alunos, professor, meninas, atleta, deficientes, pacientes, negros e enfermeiro. E no terceiro agrupados



as entidades tomadas em uma perspectiva de existência conceitual, a saber: empresas, a contabilidade, a enfermagem e a fisioterapia como entidades/sujeitos nos artigos produzidos pelos estudantes.

O mapeamento da categoria de pesquisa referente aos sujeitos da prática social revelou-se um desafio ao pesquisador, superado mediante a compreensão de que nas ciências sociais a classificação não se constitui de categorias estáticas e fixas, “ao contrário, fazem parte da ‘imaginação da pesquisa’ (MILLS, 1970), ou seja, da capacidade do pesquisador de fazer relações interpretativas que mudem o objeto analisado de uma perspectiva para outra” (VASCONCELOS, 2008, p. 157). O mapa conceitual Figura 3 representa os elementos mapeados na categoria de sujeitos da prática social presentes nos *paper* escritos pelos estudantes.

Figura 3 - Matriz que retrata os sujeitos da prática social



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Para os estudantes dos cursos de Contabilidade e Administração foram identificados como sujeitos preferenciais a própria contabilidade, a empresa, as organizações e a mulher (trabalhadora da área). Os estudantes do curso de Educação Física indicam como sujeitos os alunos, os atletas, os idosos, o profissional da educação física e também em menor frequência a população e a sociedade. Nos *paper* produzidos por estudantes do curso de Enfermagem

foram relacionados como sujeitos: alunos, adolescentes, mulher, mulher negra, negros, paciente, enfermeiros e, em menor frequência família e a sociedade. Nos *paper* produzidos por estudantes do curso de Fisioterapia aparecem como sujeitos a criança, os alunos, o idoso, o fisioterapeuta e o paciente.

Na matriz (Figura 3) em que os sujeitos estão representados por entidades estas significam os modos de organização da vida profissional numa forma de existência conceitual e assim, surgem como representação da prática social os papéis sociais ali representados. Os sujeitos agrupados como indivíduos possuem entre si convergência na posição de dependência e passividade que assumem na prática social. Assim, por exemplo, na enfermagem o discurso com ênfase na figura do paciente, do doente demonstra a prática da enfermagem focada no indivíduo hospitalizado e dependente em contraponto à perspectiva da prática social da enfermagem preventiva com foco na população (KRUSE, 2006). Os sujeitos mapeados na categoria coletividade, com destaque para os termos família, população e sociedade, embora estes surjam com menor frequência apontam uma tendência de capturar os sujeitos da prática social em movimento comunitário de grupos de representatividade.

### 6.2.3 A produção escrita - Espaço e Tempo

A continuidade da leitura do material levantado possibilitou a formulação de questões relativas a duas categorias consideradas inerentes a condição humana, o espaço e o tempo. A natureza dessas categorias pode parecer tão básica que não carecem de discussão, pois como assinala Harvey (2011, p. 187) “lhes damos atribuições do senso comum ou auto-evidentes” ao registrar a sequência de horas, dias, meses, anos, décadas, “como se tudo tivesse o seu lugar numa única escala temporal objetiva”.

Ainda segundo analisa Harvey (2011) através da percepção do senso comum o espaço é “naturalizado” e pode ser medido e apreendido nas práticas cotidianas. De acordo com este autor essas percepções precisam ser contestadas como possuidoras de sentido único e objetivo. Afirma Harvey (2011, p. 189) “as concepções do tempo e do espaço são criadas necessariamente através de práticas e processos materiais que servem à reprodução da vida social”.

Portanto, a primeira questão levantada foi relativa aos marcadores espaciais identificados nas produções dos alunos/autores e, a segunda referente à perspectiva temporal. Nesse modo de considerar espaço e tempo como construção social apresenta-se, a visão de Giddens (1999) de separação entre espaço e lugar.

Nas sociedades pré-modernas, o espaço e o lugar eram amplamente coincidentes, uma vez que as dimensões espaciais da vida social eram, para a maioria da população... dominada pela 'presença' - por uma atividade localizada... A modernidade separa, cada vez mais, o espaço do lugar, ao reforçar relações entre outros que estão 'ausentes', distantes em termos de local, de qualquer interação face a face. Nas condições da modernidade... os locais são inteiramente penetrados e moldados por influências sociais bastante distantes delas. O que estrutura o local não é simplesmente aquilo que está presente na cena; a forma visível do local oculta as relações distanciadas que dominam a natureza (GIDDENS, 1990 apud HALL, 2015, p. 42).

A respeito dos marcadores espaciais na perspectiva da análise proposta concebe-se a categoria de espaço como formação social em referência ao conjunto das práticas cotidianas na dimensão indicada por Giddens (1999) de separação entre espaço e lugar, ou seja, espaço em sua forma ampla e fluída atravessada por ondas magnéticas a girar no ciberespaço e lugar na dimensão de lugar empírico em que os sujeitos estão inscritos na sociedade. Nesta perspectiva foram encontradas indicações de local como: sociedade, escola, empresa e o Programa Saúde da Família (PSF).

No tocante a experiência das práticas sociais espaciais Harvey (2011, p. 198) afirma “as ordenações simbólicas do espaço e do tempo fornecem uma estrutura para a experiência mediante a qual aprendemos quem ou o que somos na sociedade”. E na tentativa de capturar as sutilezas e complexidade dessas práticas Harvey (2011) busca auxílio teórico nas três dimensões de espaço propostas por Lefebvre (1974): práticas espaciais materiais (espaço vivido), representações do espaço (espaço percebido) e espaços de representação (espaço imaginado).

Os estudantes/autores situam suas produções em locais simbólicos nos quais transitam entre o vivido, o percebido e o imaginado, pois que estes são complementares e conectados, na medida em que as imagens veiculadas nas mídias impressas ou virtuais imprimem modelos ao espaço imaginado que atuam na formação e interpretação do espaço vivido e percebido em formações ambivalentes, contraditórias, confusas.

Enfim, os locais levantados na pesquisa apontam para as práticas sociais e para os modos de organização da vida cotidiana, ainda que não se identifique o espaço vivido em que essas práticas ocorrem no real imediato, ou seja, a sociedade é a sociedade brasileira, porém é um sentido geral, remoto; a escola é na verdade uma escola genérica; a empresa é situada no espaço percebido ou imaginado ou mesmo no espaço vivido, mas não personalizado, o espaço é arbitrário. O programa (PSF) citado não é personalizado, não tem sua existência atrelada a um espaço vivido onde as interações físicas ou materiais ocorrem na produção da vida social imediata ou futura.

O estudante/autor omite do leitor a identificação do local de sua fala ao deixar de situar espacialmente no texto a sociedade local, a escola na qual exerce sua experiência, a empresa em que executa sua vivência como profissional ou estagiário, ou os modos de operação do Programa Saúde da Família (PSF) no contexto local. Falta assim, uma identificação com o espaço vivido aquele mediante o qual aprendemos quem e o que somos na sociedade (HARVEY, 2011).

Na questão a respeito dos marcadores temporais percebe-se que o tempo está revelado nos corpos, em referência ao tempo da adolescência, ao tempo do envelhecimento, ao tempo da infância, ao tempo do adulto, homem e mulher, em sua vida produtiva. Para Jaguaribe (2003, p. 157):

O tempo, como vivência humana, se apresenta como o contínuo e irreversível fluxo de sucessivos instantes. Esse fluxo marca o ritmo biológico do homem (uma batida do coração depois de outra, tantas batidas por minuto) e o ritmo de seus estados de consciência, a sucessividade de vivências.

Na literatura diferentes percepções de tempo podem ser descritas incluídas aquelas na qual organizamos as rotinas diárias próximas ou distantes, pois como observa Harvey (2011, p. 187) “na sociedade moderna, muitos sentidos distintos de tempo se entrecruzam”. De acordo com Harvey (1989, apud HALL, 2015, p. 40):

À medida que o espaço encolhe para se tornar uma aldeia ‘global’ de telecomunicações e uma ‘espaçonave planetária’ de interdependências econômicas e ecológicas – para usar apenas duas imagens familiares e cotidianas- e à medida que os horizontes temporais se encurtam até o ponto em que o presente é tudo que existe, temos que aprender a lidar com um sentimento avassalador de compressão de nossos mundos espaciais e temporais.

Nos textos produzidos pelos estudantes/autores as ideias abordadas, os problemas apontados, as discussões e reflexões parecem surgir como efeito dessa compressão espaço-tempo onde o tempo é o presente, o aqui e agora. Na escrita acadêmica o apelo à marcação temporal do texto se impõe ao autor, ou seja, situar o texto acadêmico no recorte de tempo ou *chrónos*, tempo determinado pelo cronológico, tempo presente, passado ou futuro. Os autores iniciantes, alunos, parecem não atentar a essa exigência temporal, pois o presente é marca do tempo situado nos corpos dos sujeitos sejam a criança, o adolescente, o adulto ou o idoso sobre os quais apela a existência da narrativa.

### 6.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS

Na medida em que produzem seus *paper* os estudantes acadêmicos, futuros profissionais estão em movimento de construção de identidade pessoal e coletiva. O que dizem como dizem e o que não dizem faz parte dessa construção identitária, tanto na posição de alunos, quanto de profissionais (que almejam tornar-se) e de autores em que se constituem, pois, para Hall (2015) a identidade é produzida e significada no interior das práticas culturais. Nessa linha de pensamento a identidade não é algo dado a priori, antes é uma construção que se dá no interior das representações reais e simbólicas das práticas culturais, sociais, históricas.

Se a identidade do sujeito do Iluminismo, difusa, pertencia à ordem do divino e ocupava uma posição fixa e estável, a identidade do sujeito “sociológico”, “soberano” na modernidade passou a ocupar a posição da racionalidade, do pensamento, da individualidade e da centralidade de todas as coisas. A formação e o crescimento das cidades, a produção industrial e as complexas mudanças da sociedade moderna impõem formas mais coletivas e sociais de existência, contexto no qual se constrói a identidade do sujeito pós-moderno mediante condições flexíveis e contraditórias das práticas sociais experimentadas em múltiplos e diversos grupos e possibilidades (HALL, 2015).

A elaboração das categorias de análise identificadas após leituras e escrutínio do material levantado apoia-se numa perspectiva epistemológica multirreferencial em que “propõe-se a uma leitura plural de seus objetos (práticos ou teóricos), sob diferentes pontos de vista, [...] “em função de sistemas de referências distintos” (ARDOINO, 1998, p. 25). Foram usados na análise e interpretação os termos *habitus* de Bourdieu (2001), a interpretação de Harvey (2011) sobre espaço/tempo na modernidade e, a perspectiva teórica de Hall (2015) sobre a questão da construção das identidades culturais.

Ao ser identificado como tema de maior frequência para os alunos do curso de Administração a cultura organizacional e, para os alunos do curso de Ciências Contábeis, a tecnologia da informação e comunicação observa-se entre essas áreas certa convergência temática, pois nestes campos a formação profissional tem sido alterada significativamente no modo de produção das organizações e por intermédio do desenvolvimento e da difusão das tecnologias da informação e comunicação em termos de conhecimento, espaço e tempo. Como exemplifica Harvey (2011) na passagem entre a rigidez do fordismo e a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, da produção e do consumo da “acumulação flexível” (HARVEY, 2011) as mudanças ocorridas na cultura organizacional potencializada por

tecnologias e inovações buscar compreender categorias próprias dos estudos culturais torna-se emergente.

Para os alunos do curso de Licenciatura em Educação Física os estudos de gênero e de pessoas portadores de necessidades especiais foram os temas mais frequentes. Neste particular é possível notar que das alterações nas relações produzidas pela flexibilização nos processos de trabalho, produção e consumo decorrem mudanças expressivas nos estilos de vida, práticas sociais e consumo de serviços nas áreas de educação, saúde, recreação, lazer, esporte. A apropriação dos sentidos dessas mudanças por parte do campo de conhecimento da Educação Física alterou de maneira expressiva suas práticas de trabalho ampliando a produção e o consumo de serviços oferecidos a parcela da população que no passado não tinha a cultura nem acesso a esses serviços, a mobilização do setor transformou as práticas da educação física, antes restrita a espaços específicos em mercado de massa.

Nas observações de Harvey (2011) é difícil estimar o ‘tempo de vida’ dos serviços de diversão, espetáculo, eventos, lazer, esporte e distrações, contudo é possível dizer que estes são mais efêmeros e instantâneos em comparação a outros bens como aquisição de um automóvel e afirma “faz sentido que os capitalistas se voltem para o fornecimento de serviços bastante efêmeros em termos de consumo” (HARVEY, 2011, p. 258) e, assim, novos nichos oferecem oportunidades de inserção no mercado de trabalho e especialização.

Essa apropriação parece expressar-se nas temáticas de estudos de gênero e de pessoas portadores de necessidades especiais por parte dos alunos/autores. A diversidade cultural e o desafio proposto aos profissionais da área da Educação Física pela crescente demanda de transformação de suas práticas tanto pela diversidade de gênero quanto pela presença de portadores de necessidades especiais como consumidores dos produtos oferecidos na área despertam o interesse pelo estudo neste campo.

Nos cursos da área de saúde, Enfermagem e Fisioterapia, os temas de maior interesse convergem para a formação desses profissionais e, no caso dos textos dos alunos/autores do curso de Enfermagem a gravidez na adolescência se destaca como tema principal, o que parece ser um ponto fora da curva indicativo da realidade local e das questões emergentes sobre a mulher.

Ao destacarem a formação profissional como tema relevante de produção acadêmica os alunos/autores evidenciam as transformações operadas em tempos de “acumulação flexível” nos mercados de trabalho no campo da saúde. No campo da Enfermagem a transição desde a visão da enfermagem pré-profissional em uma função de cuidado ligada aos conceitos de maternidade, religiosidade e caridade até o contexto profissional e científico atual a formação

profissional depara-se agora com a intensificação dos processos de trabalho e a contínua inovação tecnológica o que põe em discussão a posição do trabalhador em enfermagem.

No campo da Fisioterapia é a formação do profissional o principal ponto de discussão premido pela contradição entre os princípios clássicos da área de saúde e a flexibilidade, a volatilidade do mercado de trabalho.

A temática da gravidez na adolescência para os alunos/autores do curso de Enfermagem sugere em primeiro lugar o emergente problema de ordem política, econômica e social da questão e depois a conexão entre o lugar do profissional de enfermagem e a população demandante deste atendimento. Esse aspecto destaca-se também ao serem identificados os sujeitos dos textos em análise.

Os sujeitos da prática social conforme identificados nos textos produzidos como indivíduos, como coletividade ou como entidades, assumem na perspectiva de Bourdieu (2001) em suas ações e intenções um *habitus*, ou seja, “mecanismo de interiorização ou categorias de sentimentos culturalmente estabelecidas”. Conforme Macêdo (2012, p.131) um *habitus* “de classe, de gênero, de etnia, de religiosidade, e do que é a própria vida e o próprio ser humano”. Nesse particular, Macêdo (2012) aponta o currículo como artefato institucional de edificação de sujeitos sociais constituídos e constituidores de um *habitus*.

Assim, cumpre questionar de que forma o currículo como mecanismo de constituição de um *habitus* atua sobre as pessoas de maneira explícita ou mesmo implícita. Ao objetivarem o currículo desprovido de neutralidade ou de imparcialidade as teorias críticas concebem o currículo como “opções formativas que trazem consigo ideologias e formas instituidoras de poder pautadas na opção de formar para legitimar e perpetuar as relações” (MACÊDO, 2012, p. 57) de hierarquia no âmbito tanto das classes sociais quanto nas relações étnico raciais, de gênero, de expressão da religiosidade.

Ora, a concepção curricular da IES imbuída da missão de formar profissionais autônomos e comprometidos com o desenvolvimento regional e preparados para atuar no mercado de trabalho em uma sociedade reconhecida como pós-moderna e globalizada, opta por se organizar de forma a legitimar uma tendência curricular conteudista, fragmentada, urbanocêntrica e eurocêntrica focada no ensino, com pouco espaço para a pesquisa e a extensão. Os textos produzidos pelos estudantes/autores expressam essa concepção curricular na constituição da identidade dos acadêmicos construída em condições flexíveis e ambíguas resultantes de múltiplos engajamentos sociais revelam o dilema presente nessa contradição, pois o ensino conservador baseado em um modelo fixo, ideal e global não leva em conta as tramas da realidade local. Os textos reforçam a ideia presente no currículo de silenciar a voz



local, vozes subalternas, de apagar as condições materiais de produção da prática social e cultural local, de invisibilizar a comunidade local.

A construção da identidade está ligada às formas “como nós temos sido representados e como essa representação afeta a forma como nós podemos representar a nós próprios” (HALL, 2015, p. 20) e, as formas de representação devem fazer sentido aos sujeitos e, se essas formas de representação são silenciadas, apagadas, negadas, subvalorizadas resta uma forma de construção de identidade deslocada, rompida com a trama da sociedade de pertencimento.

Nos *paper* produzidos os marcadores temporais difusos ocupam a posição na linha de tempo na vida dos sujeitos, corporificados como criança, adolescente, adulto ou idoso. Os marcadores espaciais são genéricos como: escola, empresa ou sociedade. De acordo com Harvey (2011, p.198) “as ordenações simbólicas do espaço e do tempo fornecem uma estrutura para a experiência mediante a qual aprendemos quem ou o que somos na sociedade”. Marcadores temporais e espaciais nos quais as identidades dos sujeitos se moldam não aparecem marcados pelos autores em seus textos. Assumem desta forma, espaço e tempo como abstrações ideais, exterior a própria experiência do vivido.

Os textos revelam um apagamento da dimensão cultural das práticas sociais locais, de seus conflitos, problemas, soluções particulares de resolução das dificuldades, saberes, conhecimentos próprios e de seus desejos. Como esclarece Canclini (2015, p. 46) “todas as práticas sociais contêm uma dimensão cultural, mas nestas práticas sociais nem tudo é cultura” havendo nestas dimensões um ‘entrelaçamento’ reconhece o autor que nesse processo de constante entrelaçamento “a cultura aparece como parte de qualquer produção social e, também, da sua reprodução”.

Os estudantes/autores, de certa forma assumem a lógica do silenciamento de sua própria cultura, de suas práticas sociais. Nesse sentido, esse desvelamento aponta a revisão dos princípios curriculares organizadores da prática pedagógica de maneira a conhecer, reconhecer e valorizar as práticas culturais e sociais desses grupos, construindo experiências de representação positivas, engendradas de possibilidades e de esperanças.

#### 6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para cumprir a missão da disciplina Estudos Culturais de questionar o projeto educativo hegemônico na perspectiva da construção da identidade dos acadêmicos, futuros profissionais, de perfil flexível e plural numa sociedade multicultural e diversificada buscou-se travar um



debate contemporâneo envolvendo questões no campo dos Estudos Culturais e em estreita ligação com os estudos das áreas de formação dos estudantes.

No desenvolvimento da disciplina planejou-se a produção autoral de debates e reflexões sobre esses temas da contemporaneidade como forma de instigar nos estudantes a posição de pesquisador dos fenômenos que emergem no próprio campo de atuação profissional ao qual almejam filiar-se.

A realização do presente trabalho configura o alcance do objetivo proposto e consolida de forma satisfatória o percurso metodológico escolhido para compor essa trajetória. Os resultados apresentados expõem nuances sobre a concepção curricular que orienta a prática pedagógica disciplinar na IES indicando dilemas e contradições inerentes ao complexo processo de ensino e aprendizagem.

Resulta desse estudo o propósito de investir-se na formação do estudante/autor capaz de romper o silenciamento imposto às vozes subalternas e dar voz e vez a comunidade a qual pertence, valorizando sua cultura e as práticas sociais do seu grupo, manter atento e aguçado o olhar de pesquisador sobre sua realidade próxima estabelecendo as pontes e conexões entre os diferentes saberes ali partilhados. Assim, esses estudantes/autores poderão oferecer às gerações futuras imagens, representações e referenciais que possam ser reconhecidos, social, temporal e espacialmente por seus pares.

## REFERÊNCIAS

ARDOINO, Jacques. Abordagem Multirreferencial (plural) das situações educativas e formativas. In: BARBOSA, Joaquim. **Multirreferencialidade nas ciências e na educação**. São Carlos: EdUFSCar, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

CANCLINI, Néstor. **Diferentes, Desiguais e Desconectados**. Mapas da interculturalidade. Rio de Janeiro: UFRJ, 2015.

DEMO, Pedro. A autoria. In: OKADA, Alexandra (Org.). **Cartografia Cognitiva**. Cuiabá: KCM, 2008. cap. 2, p. 67-78.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

HALL, Stuart. Entrevista com JB Stuart Hall. Rio de Janeiro: 2003. Heloisa Buarque de Holanda e Liv Sovik Entrevistam Stuart Hall. Disponível em: <https://www.heloisabuarquedehollanda.com.br/entrevista-jb-stuart-hall/> Acesso em: 12 set. 2015.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estimativas de população. Brasília, 2015. Disponível em:

[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa\\_dou.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_dou.shtm)

Acesso em: 10 out. 2018.

JAGUARIBE, Hélio. Tempo e História. In: DOCTORS, Marcio (Org.) **Tempo dos Tempos**. Jorge Zahar: Rio de Janeiro, 2003.

KRUSE, Maria Henriqueta. Enfermagem Moderna: A ordem do cuidado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Porto Alegre, p. 403-410, 2006.

MACEDO, Sidnei. **Currículo, Campo, conceito e pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2013.

OKADA, Alexandra (Org.). O que é cartografia cognitiva e por que mapear redes de conhecimento? In: \_\_\_\_\_. **Cartografia Cognitiva**. Cuiabá: KCM, 2008. cap. 1, p. 37-65.

TAVARES, Romero. Construindo mapas conceituais. **Ciência & Cognição**. Rio de Janeiro, v. 12, p. 72-85, nov.2007. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-58212007000300008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212007000300008)

Acesso em: 01 dez. 2018.

VASCONCELOS, Mário. Mapeamento cognitivo para revisão bibliográfica e análise conceitual. In: OKADA, Alexandra (Org.). **Cartografia Cognitiva**. Cuiabá: KCM, 2008. cap. 8, p. 155-173.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>ESTUDOS CULTURAIS COMO ELEMENTO DE TRANSVERSALIDADE NO CURRÍCULO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO</b>
<b>RECEBIDO</b>	30/10/2018
<b>AVALIADO</b>	10/11/2018
<b>ACEITO</b>	02/12/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Ana Celeste da Cruz David
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Faculdade Zacarias de Góes Vasconcelos - FAZAG
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	71 99990-9603
RESUMO DA BIOGRAFIA	Pedagoga. Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional. Doutora em Difusão do Conhecimento. Servidora pública aposentada da Secretaria da Educação do Estado da Bahia.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Autoria individual do artigo em avaliação.

Endereço de Correspondência dos autores	Rua Dr. Boureau, 197, Apto. 101B, bairro Costa Azul, Salvador-Bahia. CEP 41.760-050
---	--

---

## 7 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA

**Alane Correia**

Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Salvador – UNICEUSA.

E-mail: [alaneo.correia@hotmail.com](mailto:alaneo.correia@hotmail.com)

**Roberta Tourinho Schroeder**

Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Salvador – UNICEUSA.

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

**Kátia Araujo Rocha**

E-mail: [katia.rochafjn@gmail.com](mailto:katia.rochafjn@gmail.com)

Graduação em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina. Especialista em Perícia Contábil. Professora de Pós-Graduação da Faculdade dos Guararapes (Laureate) e aluna especial do mestrado em Educação e Tecnologia da Universidade do Estado da Bahia.

### RESUMO

Este artigo tem como tema a influência da gestão de recursos humanos como ferramenta motivacional extrínseca e intrínseca na área comercial da empresa Globo Logística no ano de 2018 na cidade de Lauro de Freitas (BA). Através da pergunta “Como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento motivacional intrínseco e extrínseco da área comercial na Globo Logística?”, tem-se como objetivo identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores do setor comercial, e identificar alguns fatores capazes de aumentar a motivação dos colaboradores do setor em destaque. A metodologia utilizada foi uma abordagem dedutiva qualitativa que utilizou um estudo de caso na empresa Globo Logística, no período de maio a setembro de 2018, com o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. As contribuições desse estudo e das demais pesquisas que possivelmente surgirão poderão ser auxiliares no processo de gestão dos novos talentos e da manutenção dos já existentes nas empresas através do estímulo motivacional intrínseco (autonomia, metas pessoais, etc.) e extrínseco (Estatuto, Ambiente de trabalho, etc.) de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Motivação. Globo Logística (Salvador - Bahia).

## ABSTRACT

This article has as its theme the influence of human resources management as an extrinsic and intrinsic motivational tool in the commercial area of Globo Logística in 2018 in the city of Lauro de Freitas (BA). Through the question "How can Human Resource Management contribute to the intrinsic and extrinsic motivational development of the commercial area in Globo Logística?", The objective is to identify the intrinsic and extrinsic motivational factors of the employees of the commercial sector, and to identify some factors capable of increasing the motivation of the employees of the sector in focus. The methodology used was a qualitative deductive approach that used a case study in the company Globo Logística, from May to September of 2018, with the use of bibliographic and descriptive research. The contributions of this study and of other researches that may arise may be helpful in the process of managing new talents and maintaining those already existing in companies through the intrinsic motivation (autonomy, personal goals, etc.) and extrinsic stimulus (Statute, Environment of work, etc.) of its employees.

**Keyword:** Human Resource Management. Motivation. Globo Logística (Salvador - Bahia).

## 7.1 INTRODUÇÃO

O papel da Administração de Recursos Humanos (RH) vai além da parte burocrática e está compartilhado com o Departamento de Pessoal, adotado pela maioria das empresas. O verdadeiro papel dos Recursos Humanos é ser uma espécie de consultor interno que esteja a dispor de toda liderança de uma organização, além de entender profundamente sobre o negócio da empresa, contribuindo com a construção e implementação das estratégias corporativas e diminuindo a distância entre a instituição e seus funcionários. (CHIAVENATO, 2015, p.08)

O presente artigo tem como tema analisar o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na motivação intrínseca e extrínseca na área comercial da Globo Logística e Distribuição de Alimentos Ltda., que engloba os setores de vendas, *merchandising* e serviço de atendimento ao vendedor (SAV), situada na cidade de Lauro de Freitas, na Bahia, no período de maio a setembro de 2018. A partir da seguinte pergunta: Como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento motivacional intrínseco e extrínseco<sup>4</sup> da área comercial na Globo Logística?

Tem-se como objetivo geral analisar como a atuação dos Recursos Humanos (RH) influencia no desenvolvimento e melhoria da Área Comercial<sup>1</sup> através dos aspectos motivacionais intrínsecos e extrínsecos<sup>2</sup>. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos colaboradores do setor comercial; e
- Identificar alguns fatores capazes de aumentar a motivação dos colaboradores do setor em destaque.

O tema se justifica, pois pretende contribuir para estudos futuros a respeito da importância e influência do setor de Recursos Humanos (RH) para as empresas. Visa também proporcionar no ambiente de trabalho maior qualidade para os colaboradores, elevando a motivação dos mesmos. Além disso, pelo meio da ajuda correta do setor de Recursos Humanos na organização, reduzem-se os custos através da diminuição do *turnover*, pois segundo o Site da SEBRAE (2018), “é a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva”. Em outras palavras, o

---

<sup>1</sup> A área Comercial da Globo Logística é dividida nos seguintes setores: Vendas externas, *Merchandising*, SAV (Serviço de atendimento ao vendedor).

<sup>2</sup> Segundo o Site *ibccoaching* (2018), motivação intrínseca também conhecida como motivação interna, esse conceito está relacionado à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades. Já a motivação extrínseca também conhecida como motivação externa, o termo está conectado ao ambiente, às situações e aos fatores externos.

intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização, (CHIAVENATO, 2015, p.38), contribuindo desta forma, também, para o não desemprego. Igualmente uma equipe motivada produz mais e melhor, contribui para o alcance de diversos objetivos organizacionais que veremos mais à frente.

O presente artigo está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostrará as principais características da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Depois vem a metodologia, seguida do estudo de caso da Influência da Gestão de Recursos Humanos como ferramenta motivacional aplicado na empresa Globo Logística, e, finalmente, os resultados seguidos da conclusão.

## 7.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste tópico conceituará e caracterizará a GRH no ambiente organizacional, bem como sua importância para alavancar o setor comercial aproveitando suas ideias de maneira otimizada às metas organizacionais do setor.

### 7.2.1 Conceituando a GRH

Segundo Chiavenato (2016, p. 07), durante muito tempo as organizações ficavam despreocupadas em investir nesta área. O autor menciona que os executivos de Recursos Humanos – os chefes de pessoal – eram solicitados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar relacionados com a simples manutenção vegetativa e com o controle austero e rígido dos recursos disponíveis. No passado não havia um cargo específico de Gestão de Recursos Humanos, a GRH estava integrada nos processos de gestão. Esta gestão era vista como um custo e os funcionários eram vistos apenas como mera mão-de-obra, para os gestores eles deveriam ser um custo reduzido para a organização e em troca deveriam obter deles o máximo rendimento (CHIAVENATO, 2016, p. 10-11).

Com a globalização e a procura constante pela qualidade e inovação as pessoas deixaram de ser meros recursos da organização e passaram a serem elementos impulsionadores. Começa a despontar a ideia de que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas. Surge então uma nova visão das pessoas dentro das organizações: são sujeitos proativos empreendedores e criadores da inovação. Considerando que as pessoas são o principal meio para aumentar a inovação e, conseqüentemente, o avanço das organizações, tem surgido uma crescente preocupação na gestão adequada dos seus recursos humanos. O Quadro 1 mostra os principais conceitos e definições da GRH, com seus respectivos autores.

Quadro 1 - Principais conceitos e definições da GRH e seus autores

Continua

Autor	Citação
Chiavenato (2016, p. 07)	Os executivos de Recursos Humanos – os chefes de pessoal – eram solicitados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar relacionados com a simples manutenção vegetativa e com o controle austero e rígido dos recursos disponíveis.
Dessler (2003, p. 02)	Administração de Recursos Humanos ou ARH refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento.
Chiavenato (2009) por Da Silva (2015, p. 59)	O treinamento deve orientar as experiências de aprendizagem, por meio de atividades planejadas para que os empregados possam aprimorar seus conhecimentos, atitudes e habilidades.
Marins e Mussak (2013, p. 127)	O conjunto de regras, valores e estratégias de uma empresa compõe aquilo que chamamos de cultura organizacional, e esta reflete na motivação – ou desmotivação – das pessoas.
Gazal (2012, p. 01)	“Recursos Humanos é um departamento da organização que tem como função principal estabelecer o sistema que rege as relações entre os colaboradores e a empresa.”, ou seja, desenvolve um papel estratégico dentro das empresas com o intuito de manter uma boa comunicação entre ambas às partes, gerando motivação aos funcionários, atingindo os objetivos da empresa e a tornando mais competitiva no mercado. “
Marras (2016)	<p>“o Sistema de Recursos Humanos, organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH.”. De acordo com cada empresa, esse sistema poderá ser dividido em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recrutamento e seleção (R&amp;S).</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento (T&amp;D).</li> <li>• Remuneração ou cargos e salários (C&amp;S).</li> <li>• Higiene e segurança do trabalho (HST). □□□</li> <li>• Departamento de pessoal (DP). □□□</li> <li>• Relações trabalhistas (RT). □□□</li> <li>• Serviços gerais (SG) etc. □□□</li> <li>• Consultoria interna”</li> </ul>

Quadro 1 - Principais conceitos e definições da GRH e seus autores

Conclusão



Autor	Citação
Chiavenato (2016, p. 02)	A expressão “recursos humanos” refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever quem trabalha nas organizações.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com base nas definições do Quadro 1 pode-se sintetizar que a Gestão de Recursos Humanos na atualidade é muito mais que um simples departamento da organização, pelo contrário o papel da área de Recursos Humanos nas empresas vai muito além que somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. O RH engloba todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma companhia. Como seu próprio nome diz, o departamento considera as pessoas como recursos, elaborando estratégias e investimentos para desenvolver as capacidades de cada um, conseqüentemente beneficiando a organização no alcance de seus objetivos organizacionais.

Entretanto, para que a GRH possa conduzir da forma correta os Recursos Humanos ele se utiliza de um conjunto de subsistemas que se relacionam individualmente com cada uma das funções da GRH, conforme conceito extraído de Marras (2016) apresentado no Quadro 1.

Dentre os diversos subsistemas mencionados por Marras (2016), estarão sendo abordados de forma detalhada o treinamento e desenvolvimento na gestão de recursos humanos.

Treinar, segundo Fidelis e Banov (2007, p. 138) significa qualificar, suprir carências profissionais, preparar a pessoa para desempenhar tarefas específicas do cargo que ocupa, ou seja, o treinamento capacita o indivíduo a assumir novos cargos ou o recicla para estar cada vez mais atualizado na função que desempenha. Existem dois tipos de treinamento. O primeiro é o informal, ou seja, aquele que não é planejado ou estruturado, como por exemplo, quando o chefe pede a um funcionário que ele ensine ao outro suas atividades. O segundo é o formal, o mais utilizado pela maioria das instituições. É um tipo de treinamento estruturado e previamente planejado, realizado, geralmente, quando se nota a necessidade através de problemas detectados na empresa, ou até mesmo para introduzir novos conhecimentos para a equipe.

Para Fidelis e Banov (2007, p.88-89), o treinamento e o desenvolvimento, apesar de parecer a mesma coisa, não são. Cada um possui um objetivo diferente. O treinamento é algo momentâneo e pontual. Está relacionado a uma determinada carência a ser superada num

determinado momento. Já o desenvolvimento de pessoas visa às alterações e mudanças, e tem como objetivo manter as pessoas atualizadas. O desenvolvimento está voltado ao crescimento pessoal do empregado em direção à carreira futura e não ao cargo atual. Desta forma

[...] O treinamento prepara o homem para o desenvolvimento de tarefas específicas enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-os para voos mais altos, a médio e longo prazo. (MARRAS, 2002 apud FIDELIS e BANOVA, 2007, p. 69). Já o [...] Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira ou outras experiências. (MILVOVICH, 2000, p. 338).

Para que o gerenciamento da GRH funcione de forma plena tais ações devem estar correlacionadas diretamente com a missão, valores, objetivos e estratégias organizacionais, como também as práticas implementadas devem buscar promover o bem-estar e motivação dos colaboradores.

Entretanto, nem todas as organizações conseguem gerenciar seus recursos humanos de forma adequada. Desta forma, utiliza-se a auditoria dos recursos humanos que poderá ser uma ferramenta vantajosa, uma vez que o seu objetivo principal é analisar como está sendo realizada a GRH na organização, buscando localizar práticas que são prejudiciais à organização ou que não estão em equilíbrio com o seu custo, objetivando implantar novas práticas e rever as que já são utilizadas.

Algumas ferramentas são utilizadas, pelos Recursos Humanos, para promover a motivação de seus colaboradores. O treinamento e desenvolvimento de pessoal é uma prática que vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas.

Robbins (2010, p. 196) define motivação como sendo o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Segundo Robbins (2010, p. 197) a década de 50 foi um período frutífero para o desenvolvimento do conceito de motivação. 4 (quatro) teorias foram formuladas nesse período, a de Abraham Maslow, a de McGregor, a de Frederick Herzberg, e a de McClelland.

O teórico Abraham Maslow denomina sua teoria de Teoria da Hierarquia das Necessidades, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades que são fisiológicas, segurança, afetivas, estima e autorrealização (Figura 1).

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades (Maslow)



Fonte: Extraído e adaptado de Griffin e Moorhead (2015).

O Quadro 2 mostra a explicação de cada necessidade presente na Figura 1.

Quadro 2 - Hierarquia das Necessidades

Necessidades	Explicação
Fisiológica	Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais, salários adequados, instalações sanitárias, ventilação e temperaturas confortáveis e condições de trabalho.
Segurança:	Segurança e proteção contra danos físicos e emocionais, continuidade do cargo (sem demissão), proteção contra ações arbitrárias da chefia, seguro e para proteção contra perdas financeiras decorrentes de doenças e para garantia de renda na aposentadoria.
Social	Afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo
Estima	Fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
Autorrealização	Ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Fonte: ROBBINS, 2010.

Os 3(três) conjuntos de necessidades na parte inferior são chamados deficiência de necessidades porque devem ser satisfeitas para que o indivíduo se sinta confortável. Os dois conjuntos de necessidades da parte superior são denominados necessidades de crescimento porque destacam o crescimento e o desenvolvimento pessoal.

De acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Já McGregor propôs 2(duas) visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y (ROBBINS, 2010, p. 198).

Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente da Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até buscar o exercício de responsabilidades.

Já Frederick Herzberg afirma que a Teoria dos Dois Fatores (denominado de Intrínseco e Extrínseco) foi proposta por. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso. De acordo com o psicólogo, os fatores que levam a satisfação do trabalho são diferentes daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários (ROBBINS, 2010, p. 200).

A Teoria de Necessidade de McClelland enfoca 3(três) necessidades presentes no Quadro 3 (ROBBINS, 2010, p. 202).

Quadro 3 - Teoria das Necessidades

<b>Necessidades</b>	<b>Explicação</b>
Necessidade de realização	Busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto de alcançar o sucesso.
Necessidade de poder	Necessidade de fazer que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente.
Necessidade de afiliação	Desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Fonte: ROBBINS, 2010.

Um dos principais papéis dos Recursos Humanos é promover a motivação no trabalho para seus colaboradores. Hoje em dia pode-se observar a necessidade constante das pessoas em busca de motivações para alcançarem seus objetivos ou manter-se motivados ao alcançá-los. Muitas vezes acabam deixando de lado os itens essenciais para o sucesso interior como a

integridade, caráter, amizade, etc., para se submeter a itens que levem aos seus objetivos pessoais. Para Fidelis e Banov (2007, p. 26):

- A motivação, no sentido figurado, está associada aos cinco sentidos do ser humano:
- Visão: quando o funcionário enxerga o potencial da empresa, acredita que possa desempenhar o seu papel de maneira íntegra e participativa, motivando-se no seu posto de trabalho.
  - Audição: quando ele compreende os motivos verdadeiros para alcançar o sucesso, motiva-se no seu posto de trabalho.
  - Tato: quando o funcionário percebe que seu braço é parte importante do processo de sucesso.
  - Paladar: quando sente o gosto pelo trabalho de maneira que perceba que poderá se desenvolver na empresa.
  - Olfato: quando ele sente o cheiro de honestidade, colaboração e boas atitudes dos gestores.

Os 05 (cinco) sentidos trabalham a favor para que tal estímulo aconteça. Além dos sentidos, envolve também alguns fenômenos emocionais, biológicos e sociais, desta forma gerando um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.

A motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de automotivação, ou motivação intrínseca. Há também a motivação extrínseca, que é aquela gerada pelo ambiente que a pessoa vive, o que ocorre na vida dela influencia em sua motivação. Nas organizações o RH é um dos responsáveis por gerá-la tentando oferecer ao colaborador um ambiente de trabalho agradável e uma liderança capaz de ajudar a desenvolver isso nos seus subordinados. Como forma de motivação empresarial, a GRH, utiliza diversos artifícios para promover isso no funcionário, seja com eventos, premiações, ou simplesmente uma conversa na qual o estimule.

Em algumas empresas, a Administração de Recursos Humanos, assume a atividade de produzir os eventos da empresa, o que pode estar ligado a um modo de motivar seus colaboradores. Esta não é uma das principais funções do RH, porém merece destaque ao ser relacionado com a parte motivacional. Seja lembrando-se de uma simples data comemorativa, como dia das mães ou dos pais, a um evento maior, no qual toda corporação possa estar presente.

### 7.3 METODOLOGIA

O procedimento da pesquisa utilizado foi uma abordagem dedutiva qualitativa através de um estudo de caso tendo como objeto de análise a área comercial da Globo Logística, no período de maio a setembro de 2018, com o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. A

pesquisa bibliográfica teve como base os autores presentes no Quadro 4 a partir dos seus pontos de vista sobre a motivação intrínseca e extrínseca.

Quadro 4 - Fatores intrínsecos e extrínsecos

Continua

<b>Fatores Intrínsecos</b>	<b>Autor</b>
Autonomia	Teoria de Maslow Teoria X e Y de McGregor
Assumir Responsabilidade	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg Teoria das Necessidades de David McClelland
Competição – Ser o melhor	Teoria das Necessidades de David McClelland
Desafio do Projeto	Teoria de Maslow Teoria das Necessidades de David McClelland
Realização Pessoal e Profissional	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg Teoria das Necessidades de David McClelland
Metas pessoais a atingir	Teoria das Necessidades de David McClelland
<b>Fatores Extrínsecos</b>	<b>Autor</b>
Estatuto	Teoria de Herzberg
Possibilidade de Promoção	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg Teoria X e Y de McGregor
Ambiente de Trabalho	Teoria das Necessidades de David McClelland
Prêmios de produtividade (remuneração variável)	Teoria de Maslow
Reconhecimento pelas chefias	Teoria das Necessidades de David McClelland Teoria de Herzberg Teoria de Maslow
Contato com os clientes	Teoria de Maslow
Formação Contínua (aquisição de novos conhecimentos)	Teoria X e Y de McGregor
Transparência e lealdade no contato com as chefias	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg

Quadro 4 - Fatores intrínsecos e extrínsecos

		Conclusão
Fatores Intrínsecos	Autor	
Liberdade de ação no contato com os clientes	Teoria de Maslow	
Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias	Teoria de Herzberg Teoria das Necessidades de David McClelland	
Estabilidade da função	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Estilo de liderança	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Condições de trabalho	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Segurança no trabalho	Teoria de Maslow Teoria de Herzberg	
Política da empresa	Teoria de Herzberg	
Confiança na empresa	Teoria de Maslow	
Atividades de lazer desenvolvidas pela empresa	Teoria de Maslow	
Acesso direto à hierarquia	Teoria de Herzberg	

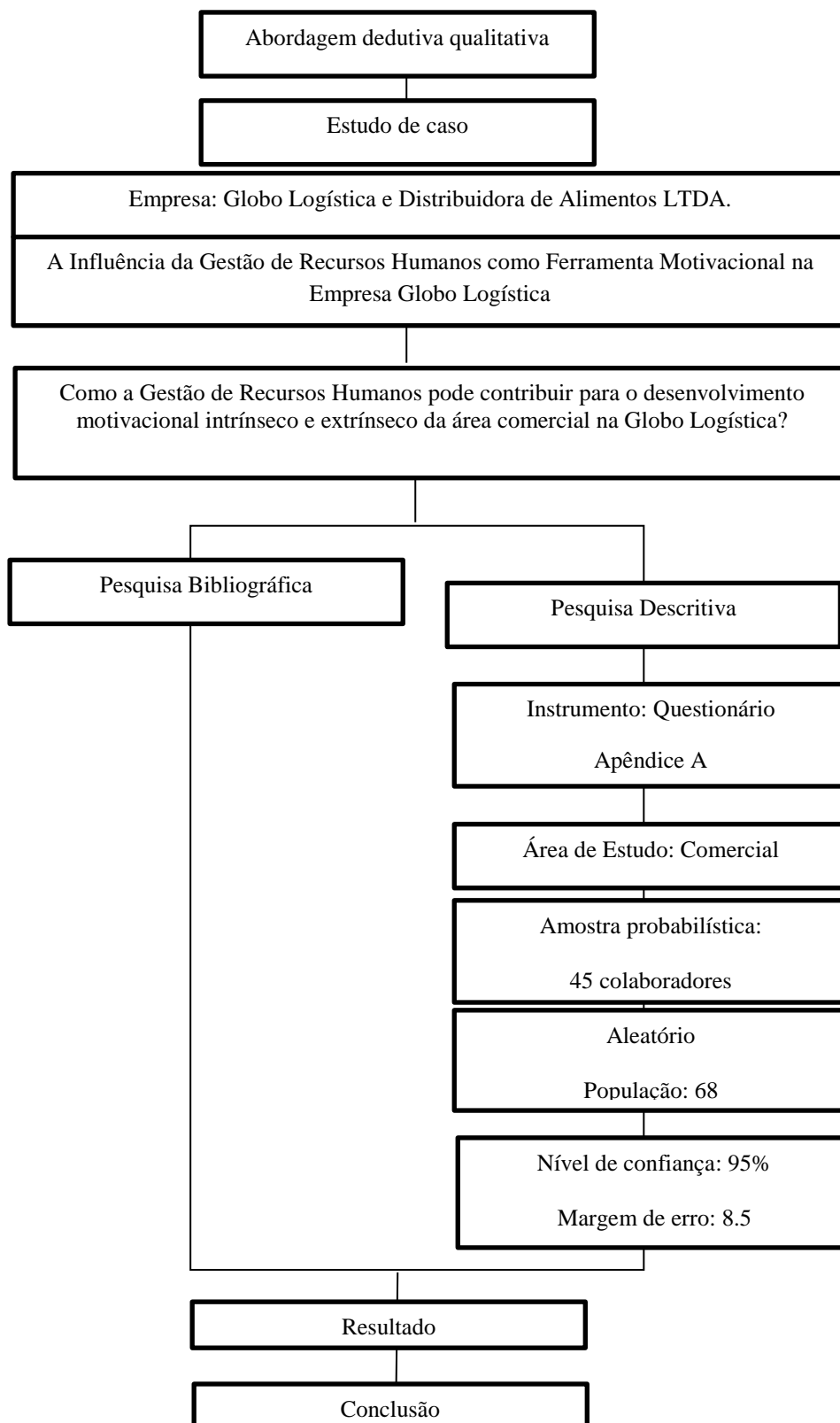
Fonte: Pesquisa bibliográfica, 2018.

Segundo o Site *ibccoaching* (2018), a motivação intrínseca é a motivação inerente ou inata de uma pessoa que não precisa de influência externa para fazer as coisas acontecerem. A motivação extrínseca é uma recompensa ou incentivo fornecido por uma pessoa ou entidade externa para obrigar uma pessoa a agir.

Já a pesquisa descritiva usou uma amostra probabilística aleatória simples com 45 dos 68 colaboradores, divididos nos setores de venda externa, *merchandising* e Serviço de Atendimento ao Vendedor (SAV). O nível de confiança desta amostra foi de 95% e uma margem de erro de 8.5.

Os 45 colaboradores foram questionados com base no questionário da pesquisa (Apêndice A). As perguntas têm notas quantitativas de 1 a 5, sendo o 1 o pior parâmetro, é considerado como péssimo, o 2 considerado como regular, o 3 como bom, o 4 como muito bom e o 5 o melhor parâmetro, considerado como excelente. Depois os dados serão organizados em planilha eletrônica, tabulados e feitos às representações para chegar aos resultados e conclusões. A Figura 2 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.

Figura 2 - Metodologia utilizada na pesquisa



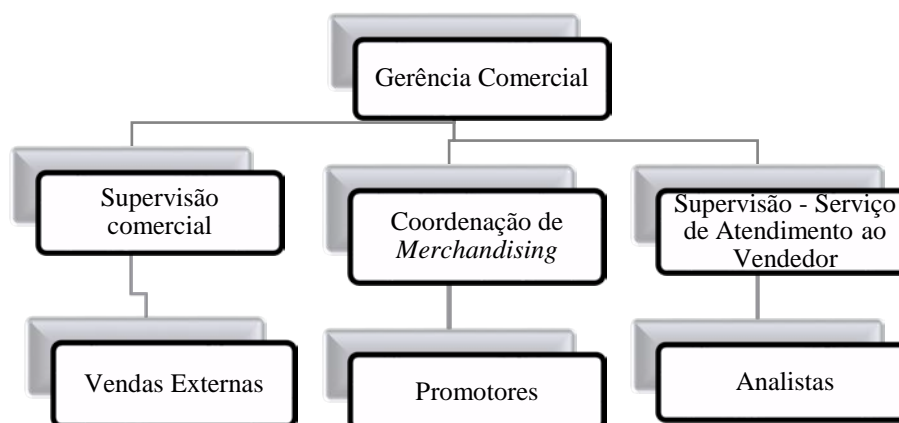
Fonte: Elaboração Própria, 2018.



## 7.4 ÁREA COMERCIAL DA GLOBO LOGÍSTICA

A Figura 3 mostra o organograma da área comercial da Globo Logística.

Figura 2 - Organograma - Área comercial



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Através da Figura 3, percebe-se que a gerência comercial é responsável por planejar, orientar, conduzir e controlar todo setor comercial, bem como pelos resultados comerciais da uma empresa, ações estratégicas de mercado junto a Nestlé, e a área de *merchandising* da Globo.

Já a Supervisão Comercial tem como atividades orientar e controlar a execução das atividades dos vendedores externos e internos, para assegurar a realização das metas estabelecidas. Além disso, cabe ao supervisor, manter contato com o cliente para resolução de conflitos e apresentação de um novo vendedor, em caso de substituição.

A Coordenação de *Merchandising* é responsável por toda equipe de promotores. Suas atividades são a intermediação de informações entre a equipe e o campo de atuação, treinamento e desenvolvimento da equipe, e pela exposição de novos produtos perante o cliente.

Tanto o vendedor externo como o interno é responsável por contatar e/ou visitar clientes, pela negociação do preço, prazo de entrega e condições de pagamento dos produtos, acompanhamento da entrega, pós-vendas, e elaboração de estratégias de vendas. Já o promotor é responsável por promover e melhorar o desempenho da marca e do produto no ponto de venda, além de realizar a exposição dela.

A supervisão SAV (Suporte ao Vendedor) é responsável por dar apoio aos supervisores de vendas, fazer o link entre supervisão e gerência, divisão da meta entre as equipes de vendas, além de supervisionar as atividades dos analistas SAV, que são responsáveis pelos eventos da

área comercial, emissão de relatórios diários, e digitação dos pedidos manuais.

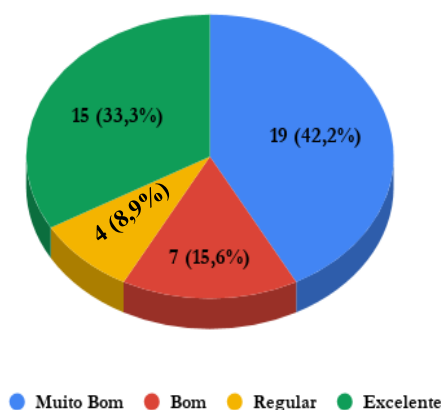
Após a aplicação dos questionários obteve-se os resultados que se seguem. A amostra deste estudo foi constituída por 45 pessoas, 15 mulheres e 30 homens, dividida entre 20 vendedores, 12 promotores, 7 supervisores, 4 SAV (serviço de atendimento ao vendedor) e 2 gerentes, a formação escolar da amostra estudada é de 27 com ensino médio completo e 18 com nível superior. As respostas obtidas conectam-se com a pesquisa bibliográfica, assim podendo analisar quais opções se encaixam nos conteúdos de motivação intrínsecas e extrínsecas.

#### 7.4.1 Motivação Intrínseca

No questionário, 4 perguntas foram baseadas na motivação intrínseca, ou seja, na motivação pessoal ou automotivação. São elas: Capacidade de assumir responsabilidades, capacidade de competir com os colegas para ser melhor, realização pessoal e profissional, Autonomia em desenvolver atividades. A seguir tem-se a análise individual das mesmas.

No Gráfico 1 apresenta a variável “Capacidade de assumir responsabilidades”, constatou-se que 33,3% consideram-se excelentes para assumir responsabilidades, 42,2% muito bom, 15,6% bom, 8,9% regular, não houve quem julgasse o item como péssimo, u seja, toda a amostra em questão se considera capaz de assumir responsabilidades mesmo se considerando mais ou menos capazes.

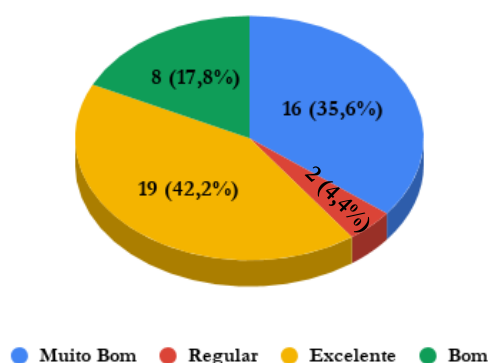
Gráfico 1 - Capacidade de assumir responsabilidades - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 2 que se refere a “Avaliação pessoal da capacidade de competir com os colegas para ser o melhor”, 42,2% se consideram como excelentes para competir com os colegas para ser o melhor, 35,6% muito bom, 17,8% bom e 4,4% como regular, não houve resultado da amostra como péssimo, desta forma percebemos que os avaliados não se consideram incapazes para competir com os colegas de trabalho.

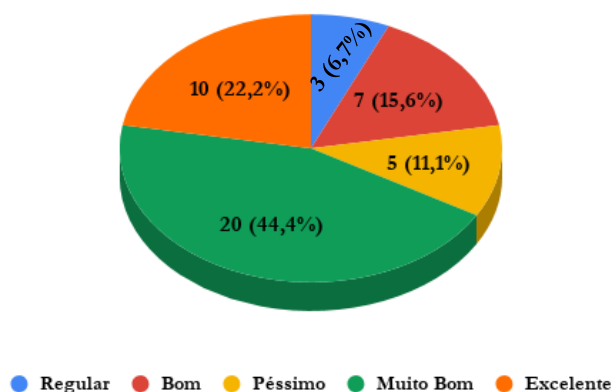
Gráfico 2 - Avaliação pessoal da capacidade de competir com os colegas para ser melhor –  
Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Analisando-se a variável “Avaliação da realização pessoal e profissional”, do Gráfico 03, identificou-se que 22,2% da amostra consideram como excelente sua realização pessoal e profissional, 44,4% acha muito bom, 15,6% bom, 6,7% regular e 11,1% péssimo. Nesta variável detecta que existem profissionais na organização que consideram como péssima a sua realização pessoal e profissional.

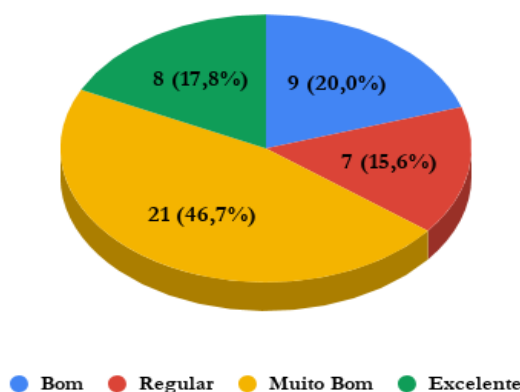
Gráfico 3 - Avaliação da realização pessoal e profissional - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 4 na variável “Autonomia em desenvolver atividades”, observa-se que 8 pessoas (17,8%) consideram como excelente a autonomia fornecida para desenvolver atividades, 21 pessoas, ou seja, 46,7% consideram como muito bom, 9 (20,0%) como bom e 7 (15,6%) como regular, não houve quem considerasse como péssimo, desta forma, identifica-se que os entrevistados se sentem com autonomia para desenvolver suas atividades na empresa.

Gráfico 4 - Autonomia em desenvolver atividades - Salvador - 2018



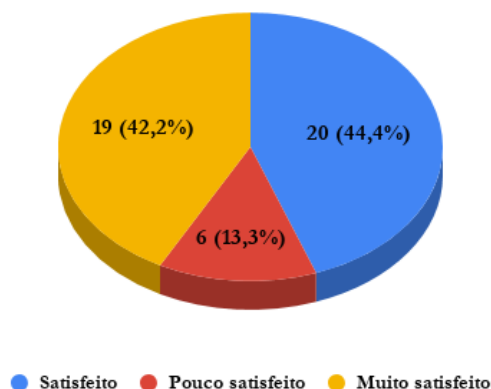
Fonte: Elaboração própria, 2018.

#### 7.4.2 Motivação Extrínseca

No questionário, 7 perguntas foram baseadas na motivação extrínseca, ou seja, a motivação externa que contribuem para sustentar o quadro de colaboradores comprometidos e produtivos: Grau de satisfação com as funções que desempenha, avaliação dos desafios impostos pela empresa, Avaliação da possibilidade de promoção, avaliação do ambiente de trabalho, Avaliação dos prêmios de produtividade e remuneração variável, avaliação o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia, avaliação do seu contato com os clientes, e avaliação das condições de trabalho. A seguir tem-se a análise individual das mesmas.

No que concerne à variável do Gráfico 5, “Grau de satisfação com as funções que desempenha”, percebe-se que 44,4% estão satisfeitos com as funções desempenhadas, 42,2% estão muito satisfeitos e 13,3% satisfeito.

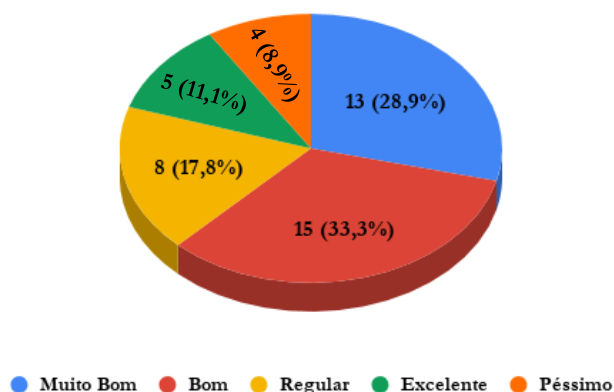
Gráfico 5 - Grau de satisfação com as funções que desempenha - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 6, que compete a “Avaliação dos desafios impostos pela empresa”, 33,3% consideram como bom esses desafios, 28,9% como muito bom, 17,8% como regular, 11,1% excelente e 8,9% como péssimo a aplicação de desafios impostos pela organização.

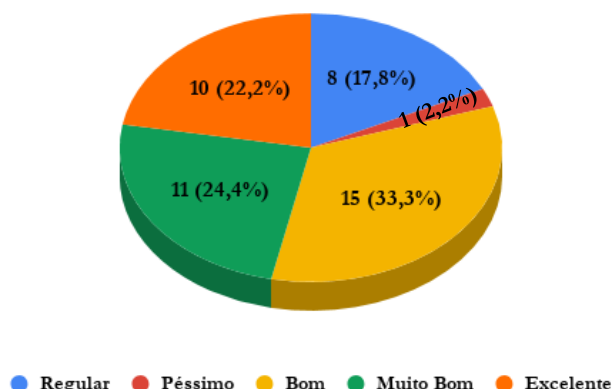
Gráfico 6 - Avaliação dos desafios impostos pela empresa (metas) - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Referente a variável do Gráfico 7 “Avaliação da possibilidade de promoção”, 22,2% acham excelente a possibilidade de ser promovido, 24,4% muito bom, 33,3% acham bom, 17,8% regular e 2,2% péssimo.

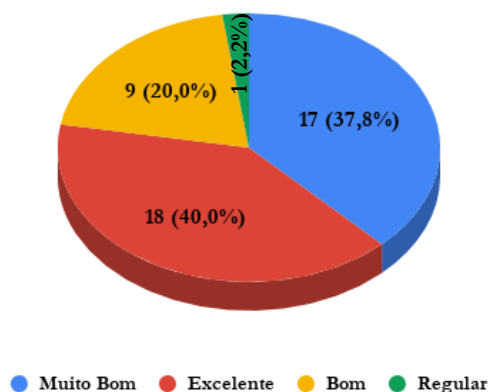
Gráfico 7 - Avaliação da possibilidade de promoção - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com relação aos resultados para o item “Avaliação do ambiente de trabalho”, no Gráfico 8, identificamos que 40,0% classificam o ambiente de trabalho como excelente, 37,8% muito bom, 20,0% bom e 2,2% regular, nenhum dos entrevistados indicou nesta variável como péssimo o ambiente de trabalho.

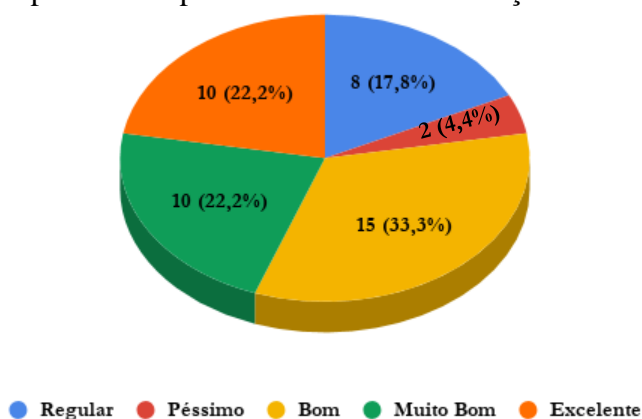
Gráfico 8 - Avaliação do ambiente de trabalho - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 9 os resultados para o item “Avaliação dos prêmios de produtividade e remuneração variável”, identificamos que 22,2% consideram como excelente os prêmios por produtividade e remuneração variável, 22,2% como muito bom, 33,3% como bom, 17,8% como regular e 4,4% consideraram como péssima os prêmios de produtividade e remuneração variável.

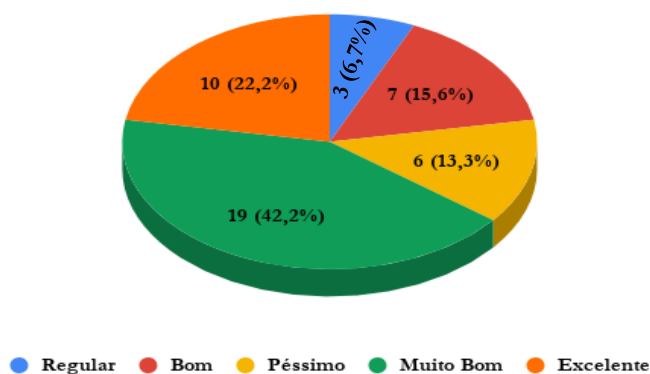
Gráfico 9 - Avaliação dos prêmios de produtividade e remuneração variável - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Relativo à variável do Gráfico 10 “Avaliação o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia”, verificamos que 22,2% consideram como excelente o reconhecimento do seu trabalho, 42,2% como muito bom, 15,6% como bom, 6,7% como regular e 13,3% como péssima o reconhecimento do seu trabalho pela chefia.

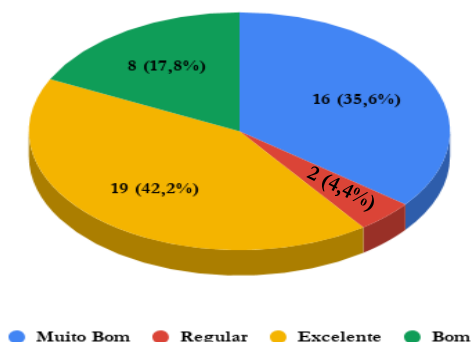
Gráfico 10 - Avaliação do reconhecimento do seu trabalho por sua chefia - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No que tange a variável “Avaliação do seu contato com os clientes” no Gráfico 11, percebemos que 42,2% consideram como excelente o contato com os clientes, 35,6% como muito bom, 17,8% como bom. Nesta variável não houve quem considerasse como péssimo o contato com os clientes.

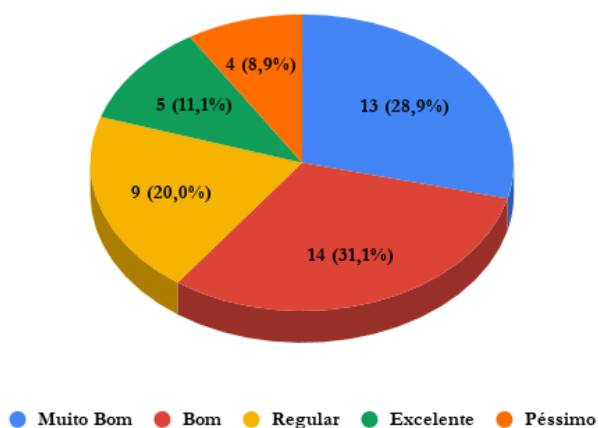
Gráfico 11 - Avaliação do seu contato com os clientes - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

No Gráfico 12 “Avaliação das condições de trabalho”, 11,1% consideram como excelente as condições de trabalho, 28,9% como muito bom, 31,1% como bom, 20,0% como regular e 8,9% como péssimo.

Gráfico 12 - Avaliação das condições de trabalho - Salvador - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

## 7.5 RESULTADO

O crescimento das vendas ou até mesmo o lucro obtido pela empresa pouco é associado ao trabalho desempenhado pelo setor de Recursos Humanos (RH). Porém, a atuação do RH de forma estratégica é de fundamental importância para o aumento da produtividade do setor comercial. Isso acontece porque os Recursos Humanos são os responsáveis pela formação da equipe comercial, afinal é ele que recruta e seleciona toda parte de colaboradores da área de vendas. Assim, a contratação correta e aplicação dos treinamentos certos se têm como resultado o bom desempenho da organização. O departamento de RH da Globo Logística, atualmente, desempenha suas atividades direcionadas para o setor de vendas conjunta aos líderes



comerciais. O recrutamento certo com base no perfil de vendedor / promotor traçado junto à diretoria, o acompanhamento da produtividade do funcionário, o sistema de capacitação, o agenciamento de um ambiente corporativo saudável e a autonomia de demissão através de análise mais profunda do comportamento do funcionário, vem sendo desempenhado cada vez mais de forma eficaz sendo refletido nas boas vendas.

A motivação extrínseca, segundo o *Site Ibcoaching* (2018), também conhecida como motivação externa, está conectada ao ambiente, às situações e aos fatores externos. Já a motivação intrínseca, conhecida como motivação interna, está relacionada à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de adversidades. Diante das perguntas feitas e analisadas, o papel do RH está diretamente ligado à motivação extrínseca. Pois, na corporação, o clima organizacional, as diversas atividades, os treinamentos e desenvolvimentos, e os benefícios, se sobressaem como formas competentes de estímulo externo. Estes itens contribuem para o baixo *turnover*, tornando os colaboradores mais fieis a empresa.

O Quadro 4 mencionou os fatores extrínsecos e intrínsecos da empresa Globo Logística, e através deste e do questionário Apêndice A foi possível elaborar o Quadro 05 o qual cita os principais fatores intrínsecos e extrínsecos presentes ou ausentes na Globo Logística.

Quadro 5 -Fatores intrínsecos e extrínsecos presentes e ausentes na Globo Logística de maio a setembro de 2018

Continua		
<b>Fatores Intrínsecos</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
Autonomia	X	
Assumir Responsabilidade	X	
Competição – Ser o melhor	X	
Desafio do Projeto	X	
Realização Pessoal e Profissional	X	
Metas pessoais a atingir	X	
<b>Fatores Extrinsecos</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>
Estatuto	X	
Possibilidade de Promoção	X	
Ambiente de Trabalho	X	
Prêmios de produtividade (remuneração variável)	X	
Reconhecimento pelas chefias	X	
Contato com os clientes	X	

Quadro 5 -Fatores intrínsecos e extrínsecos presentes e ausentes na Globo Logística de maio a setembro de 2018

Fatores Extrínsecos	Conclusão	
	Presente	Ausente
Formação Contínua (aquisição de novos conhecimentos)		X
Transparência e lealdade no contato com as chefias	X	
Liberdade de ação no contato com os clientes		X
Relacionamento interpessoal entre colegas e chefias	X	
Estabilidade da função	X	
Estilo de liderança	X	
Condições de trabalho	X	
Segurança no trabalho	X	
Política da empresa	X	
Confiança na empresa	X	
Atividades de lazer desenvolvidas pela empresa		X
Acesso direto à hierarquia	X	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Na comparação entre o Quadro 4 e o Quadro 5, percebe-se que existem 3(três) fatores não presentes na motivação extrínseca da Globo Logística: Formação Contínua (aquisição de novos conhecimentos), liberdade de ação no contato com os clientes e atividades de lazer desenvolvidas pela empresa. A inexistência desses fatores dar-se por diversos motivos. Apesar de ter sido uma prática aplicada durante muito tempo para as lideranças, atualmente, a formação contínua (aquisição de novos conhecimentos), foi suspensa pela diretoria devido ao alto custo diante do cenário brasileiro de crise. A Liberdade de ação no contato com os clientes, não existe, pois, por ser um *Broker* Nestlé e ter que seguir as regras impostas pela indústria. Assim como a aquisição de novos conhecimentos, as atividades de lazer também foram cortadas do orçamento há pouco mais de 1(um) ano devido ao alto custo no cenário de crise.

Com base na pergunta do problema deste artigo “Como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento motivacional intrínseco e extrínseco da área comercial na Globo Logística?” somado aos resultados obtidos nas respostas do questionário aplicado, observa-se que a maioria dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com a empresa. Dos itens questionados, destacam-se as respostas de cunho motivacional extrínseca ligadas diretamente ao RH: o grau de satisfação com as funções que desempenha; os desafios impostos pela empresa (metas); a possibilidade de promoção; o ambiente de trabalho; os prêmios de

produtividade e remuneração variável; o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia; o contato com os clientes; e as condições de trabalho.

O ambiente de trabalho é de fundamental importância para a execução correta das atividades. A Globo Logística, para a maior parte dos entrevistados, é considerada como de muito bom a excelente. O RH possui grande parte da contribuição para que o clima organizacional seja avaliado desta forma. A Promoção de um ambiente saudável, através de um espaço comum, no qual as pessoas podem relaxar e a atenção individual a cada colaborador sem hora marcada, são grandes diferenciais já aplicados pelo setor de Recursos Humanos.

As condições de trabalho oferecidas pela empresa obtiveram um bom resultado, pois para a maior parte do quadro de funcionários, estas condições são de boa a muito boa. A segurança e a saúde no trabalho são pontos bem trabalhados pela Globo Logística. A existência de uma CIPA, a utilização de ferramentas para o manuseio dos produtos no ponto de venda (como cintas lombares, luvas e máscaras anti poeira, *GPS* nos *palms* dos vendedores e promotores), estas asseguram que todos os colaboradores tenham boas condições de trabalho.

A possibilidade de promoção vem da filosofia aplicada desde o início das atividades da Globo Logística: Valorização da prata da casa, ou seja, primeiro abre uma seleção interna, independente do setor, para depois, caso não encontre internamente, possa ser aberta uma seleção externa. Grande parte dos funcionários do setor comercial são resultados dessa valorização. Tendo como exemplo um funcionário que iniciou suas atividades como promotor, alcançando recentemente o cargo de supervisão.

As metas impostas pela empresa não são intangíveis. Toda essa parte é desenvolvida pela gestão comercial juntamente com o RH. Ao alcançar essas metas, o profissional obtém alguns benefícios e premiações.

O reconhecimento do seu trabalho pela chefia é demonstrado diariamente não somente durante as reuniões matinais com a demonstração de vídeos e fotos dos trabalhos realizados, bem como através do incentivo por mensagens de *Whatsapp* e ligações entre o líder e o liderado. Desta forma fazendo com que o grau de satisfação com as funções que desempenham entre os funcionários seja excelente.

A avaliação do contato com os clientes, foi considerada excelente, pois são feitos através de visitas diárias, semanais e mensais dos vendedores, e, quando necessário, com a supervisão e gerência. A cada 06 meses é realizado um jantar com os 30 maiores clientes a fim de estreitar os laços, obtendo assim uma maior proximidade.

Com base nas análises acima, destaca-se que a maior parte dos funcionários está satisfeitos com as atividades que desempenha dentro da organização. Isso ocorre devido à soma

do bom ambiente de trabalho, valorização do colaborador e as metas factíveis impostas pela empresa.

Outros itens da motivação extrínseca, que já são aplicadas na Globo Logística com a ajuda do Setor de RH, que não foram questionadas na aplicação do questionário, foram encontradas na comparação dos Quadros 04 e 05: Estatuto, transparência e lealdade no contato com as chefias, relacionamento interpessoal entre colegas e chefias, estabilidade da função, estilo de liderança, segurança no trabalho, política da empresa, confiança na empresa, e acesso direto à hierarquia.

O estatuto e a política da empresa servem para determinar as orientações que os departamentos deverão seguir, servindo como um conjunto de normas, do que pode e não pode fazer, desta forma fazendo com que haja mais confiança na empresa pela parte do funcionário, além de oferecer boas condições e segurança de trabalho aos mesmos.

O relacionamento interpessoal entre colegas e chefias, a transparência e lealdade no contato com as chefias, o reconhecimento pelas chefias, e o acesso direto à hierarquia, fazem com que os funcionários não se sintam excluídos e nem sem apoio dos seus superiores. Na Globo Logística, não há nenhuma barreira entre a diretoria e chefias com seus subordinados. A existência de grupos no *Whatsapp*, a proximidade da sala dos diretores com os demais setores, e as reuniões mensais com todos colaboradores fazem com que todos os funcionários se sintam confortáveis e próximos das chefias.

O Estilo de liderança da Globo é bastante diversificado, porém todos se completam e buscam um só propósito que é o do crescimento e evolução da empresa. A estabilidade da função dos funcionários é um item bem cuidado pela liderança, refletindo no baixo *turnover* da organização.

A motivação extrínseca não pode andar sozinha para o sucesso de uma empresa. A motivação intrínseca é, também, muito importante, afinal é a parte pessoal do processo. Com base nisso os resultados obtidos são justificados pela motivação extrínseca, na qual o RH vem fazendo seu papel, desta forma fazendo com que o funcionário se auto motive.

Diante das análises feitas acima, sobre a motivação intrínseca e extrínseca na área comercial da Globo Logística, segue a Figura 04 com a Análise *Swot* (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça).

Figura 4 - Análise de *Swot* da Globo Logística no período de maio a setembro de 2018

<b>FORÇA</b> -Força da marca Nestlé com exclusividade -Ambiente de trabalho -Equipe gestora experiente -Treinamento contínuo -Baixa rotatividade de colaboradores	<b>OPORTUNIDADE</b> - Marca conhecida - Busca da população por alimentos e produtos de qualidade - Fidelidade dos clientes
<b>FRAQUEZA</b> - Inexistência de site - Vendas por preços fixo (tabelado) - Ausência de canal de vendas <i>online</i> .	<b>AMEAÇA</b> - Perda da marca Nestlé - Incertezas políticas - Baixa demanda do mercado com pessoas que possuam experiências - Crise econômica - Concorrência com grandes atacadistas

Fonte: Elaboração própria, 2018.

## 7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a elaboração do tema constata-se a grande importância da gestão de recursos humanos tendo em vista a posição estratégica que o RH ocupa principalmente no que se refere ao aperfeiçoamento nos processos seletivos para preenchimento de vagas, como também ele exerce papel importante na perpetuação da motivação dos colaboradores e clima organizacional. O setor de RH precisa estar constantemente vigilante aos indícios que os indivíduos transmitem, a fim de compreender as suas necessidades e desejos, contribuindo desta forma para intensificação das habilidades dos colaboradores objetivando atingir objetivos comuns.

A motivação humana dentre todas as dificuldades que as empresas enfrentam para perdurar no mercado, talvez seja uma das mais complexas.

Como abordado nessa pesquisa a motivação extrínseca pode ser estimulada através do desenvolvimento de projetos bem como de medidas adotadas pela empresa a fim de estimular sua equipe de trabalho. Entretanto, a motivação intrínseca, é um pouco mais complexa sendo estimulada apenas pelo próprio indivíduo que deve buscar dentro de si motivos para viver e para exercer o seu papel na sociedade.

Diante dos resultados identifica-se que os colaboradores, de um modo geral, estão satisfeitos. No entanto, conforme Quadro 05 onde identificamos os fatores motivacionais

intrínsecos e extrínsecos do Quadro 04 que estão ausentes ou presentes na Globo Logística, percebe-se através dos fatores motivacionais ausentes a necessidade de implantar algumas estratégias para que o ambiente de trabalho se torne mais motivador.

A partir desse levantamento e da Análise de *Swot* (Figura 04) da Globo Logística, passa-se então, a ter uma perspectiva mais ampla sobre os aspectos existentes entre os fatores internos e externos que podem influenciar diretamente o desempenho dos colaboradores e o sucesso da organização. Além disso, o fato do RH conseguir compreender mais profundamente os vários aspectos que podem afetar os negócios da empresa possibilita que o Setor de Recursos Humanos consiga estruturar estratégias para que o planejamento de melhorias possa ser implementado, ciente também das forças que podem ser usadas a favor do negócio a fim de aproveitar o potencial de toda a equipe para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e superar desafios.

No entanto na ausência de motivação interna o papel dos RH se torna ainda mais determinante, eles têm o papel de identificar dentro da organização os fatores externos que acabam acarretando na desmotivação da equipe e por consequência em baixos desempenhos.

Sugere-se que a empresa invista mais em treinamentos e qualificação da sua equipe o que possibilita melhores resultados em vendas e prestação de serviços e satisfação dos colaboradores, desta forma, aprimorando os talentos da empresa, descobrindo novos e mais aptos talentos para exercerem suas atividades os indivíduos acabam por desenvolverem no ambiente de trabalho suas melhores competências.

Outro fator importante é a realização de reuniões utilizando-se estratégias como, por exemplo, o *brainstorming* (tempestade de ideias), possibilitando o surgimento de novas ideias, alcance de metas individuais e em grupo objetivando maior aprimoramento, quando o colaborador tem a chance de dar sua opinião, contribuindo com ideias que são colocadas em prática há o surgimento de algo isso gera um fator extremamente motivador.

A valorização não deve ser apenas financeira, mas também através do *feedback* positivo, um elogio, um reconhecimento público, uma boa avaliação de desempenho, identificando erros e acertos auxiliando no processo de mudança do indivíduo, trazendo um fator motivador e melhores resultados de desempenho.

Concluindo, em relação ao estudo sobre motivação, percebe-se que existem várias pesquisas sobre o assunto, dado a complexidade do tema. O comportamento dos colaboradores nas organizações vem mudando ao longo do tempo e a motivação caminha ao lado das expectativas pessoais e profissionais.

Com isso, as contribuições desse estudo poderão ser auxiliares no processo de gestão dos novos talentos e da manutenção dos já existentes nas empresas através do estímulo motivacional intrínseco e extrínseco de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed rev. e atual. São Paulo: Manole, 2015.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FIDELIS, Gilson Jose; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

GAZAL, Denise Marcon. **O que é Recursos Humanos**. 2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/14323/o-que-e-recursos-humanos>>. Acesso em: 23 set. 2018.

GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD Gregory. **Comportamento organizacional: Gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MARINS, Luiz. **Motivação**; MUSSAK, Eugenio. **Do querer ao fazer**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013.

MARQUES, Roberto. **A diferença entre motivação Intrínseca e Extrínseca**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>>. Acesso em: 23 set. 2018.

MARRAS, Lean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE. **Saiba o que é turnover e entenda o impacto da rotatividade no negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-nonegocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 set. 2018.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS

Agradecemos pela sua colaboração no preenchimento deste questionário. Todos os dados coletados serão absolutamente confidenciais e destinam-se excepcionalmente para fins acadêmicos.

### 1.0 Ítems Gerais:

1.1 Genero: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.2 Formação Escolar: ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

### 2.0 Elementos sobre a função que exerce atualmente:

2.1 Qual sua função?

( ) Promotor ( ) Vendedor ( ) Supervisor ( ) Gerente ( ) SAV

2.2 Qual seu grau de satisfação com as funções que desempenha na sua empresa?

( ) Pouco satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Muito satisfeito

### 3.0 Importância dos Fatores Motivacionais:

Considere o nº 1 como péssimo, o nº 2 como regular, o nº 3 como bom, o nº 4 como muito bom e o nº 5 como excelente.

3.1 Como você se sente em relação a sua autonomia em desenvolver atividades?

1 2 3 4 5  
Péssimo      Excelente

3.2 Como você analisa a sua capacidade e assumir responsabilidades?

1 2 3 4 5  
Péssimo      Excelente

3.3 Como você avalia a sua capacidade de competir com os colegas para ser o melhor?

1 2 3 4 5  
Péssimo      Excelente



3.4 Como você avalia os desafios impostos pela empresa (metas)?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.5 Como você avalia a sua realização pessoal e profissional?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.6 Como você avalia a possibilidade de promoção?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.7 Como você avalia o seu ambiente de trabalho?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.8 Como você avalia os prêmios de produtividade (remuneração variável)?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.9 Como você avalia o reconhecimento do seu trabalho por sua chefia?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.10 Como você avalia o seu contato com os clientes?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

---

3.11 Como você avalia as suas condições de trabalho?

1 2 3 4 5

---

Péssimo      Excelente

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL EXTRINSECA E INTRINSECA NA ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA GLOBO LOGÍSTICA</b>
<b>RECEBIDO</b>	30/10/2018
<b>AVALIADO</b>	10/11/2018
<b>ACEITO</b>	02/12/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Alane Correia
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Co-autora
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Roberta Tourinho Schroeder
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Co-autora
<b>AUTOR 3</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Kátia Araújo Rocha
INSTITUIÇÃO	Faculdade Salvador - FACSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduação em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina. Especialista em Perícia Contábil. Professora de Pós-Graduação da Faculdade dos Guararapes (Laureate) e aluna especial do mestrado em Educação e Tecnologia da Universidade do Estado da Bahia.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientadora

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: <a href="mailto:alaneo.correia@hotmail.com">alaneo.correia@hotmail.com</a> Autor 2: <a href="mailto:robertatourinho@gmail.com">robertatourinho@gmail.com</a> Autor 3: <a href="mailto:katia.rochafjn@gmail.com">katia.rochafjn@gmail.com</a>
---	---

---

## 8 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001

### **Israel Dos Santos**

Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Salvador -  
UNICEUSA

E-mail: [israel-saantos@outlook.com](mailto:israel-saantos@outlook.com)

### **Luana Daroz Vilaça de Carvalho**

Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Salvador -  
UNICEUSA

E-mail: [luanadaroz@outlook.com](mailto:luanadaroz@outlook.com)

### **José Mário Barreto Oliveira**

Graduação em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu, Especialista em  
Contabilidade Gerencial pelas Faculdades Jorge Amado e em Contabilidade e Gestão Pública  
pela Fundação Visconde de Cairu. Professor da FACET e do UNICEUSA. Professor da Pós-  
Graduação da Faculdade Ruy Barbosa, Consultor da OPPORTUNA Soluções Empresariais

E-mail: [jmbo79@gmail.com](mailto:jmbo79@gmail.com)

## **RESUMO**

O tema deste artigo é analisar as etapas de implantação do sistema de Qualidade a partir da norma NBR ISO 9001. Salvador (BA) no ano de 2010 até os dias atuais. O questionamento da pesquisa foi: Como ocorreu o processo de implantação da norma NBR ISO 9001. Assim, o presente artigo mostra e analisa as etapas de implantação do sistema de Gestão da Qualidade tendo como base os requisitos da norma NBR ISO 9001, na empresa com início no ano de 2010, na sede da empresa em Salvador no estado da Bahia, objetivando a certificação da Companhia pela NBR ISO 9001. A pesquisa realizada utiliza uma abordagem qualitativa dedutiva através de um Estudo de Caso na empresa com o uso das pesquisas bibliográfica, documental e exploratória. Embora tendo seguido as etapas e os pré-requisitos da NBR ISO 9001, a companhia não obteve a certificação por motivos não informados. Tem-se como herança um sistema de Gestão da Qualidade mais completo, pois traz informações de forma mais clara em relação aos processos e de maneira mais acessível, podendo assim identificar e solucionar as anomalias que possa surgir. Assim como todo processo de mudança, a implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade trouxe pontos positivos e negativos a Companhia. O trabalho final mostrou-se aderente aos objetivos apontados. É possível encontrar no seu conteúdo as etapas realizadas pela Companhia para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade a partir dos requisitos da NBR ISO 9001 e o resultado na busca da Certificação na NBR ISO 9001, demonstrado através do fluxograma onde apresenta todo o processo de implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade. Que parte da necessidade que foi observada pela diretoria em padronizar e melhorar os processos internos, seguido da apresentação e treinamento nos requisitos pré-estabelecidos pela NBR ISO 9001 aos colaboradores envolvidos diretamente no processo de implantação da nova Gestão da Qualidade, pré-auditoria interna para avaliar o andamento do processo e a eliminação das não conformidades encontradas ao longo do processo.

**Palavras-chave:** Gestão de qualidade. ISO 9001. Empresa (Salvador-Ba).

## ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the implementation stages of the Quality system from the norm NBR ISO 9001. Salvador (BA) in the year 2010 to the present day. The question of the research was: How the process of implementation of the NBR ISO 9001 standard occurred. Thus, this article shows and analyzes the implementation stages of the Quality Management system based on the requirements of the NBR ISO 9001 standard, in the Company, beginning in 2010, at the company's headquarters in Salvador, State of Bahia, aiming at the certification of the Company by NBR ISO 9001. The research carried out uses a qualitative deductive approach through a Case Study in the Company with the use of bibliographical, documentary and exploratory research. Although it followed the steps and prerequisites of NBR ISO 9001, the company did not obtain certification for reasons not informed. It has as inheritance a more complete Quality Management system, because it brings information more clearly to the processes and in a more accessible way, thus being able to identify and solve any anomalies that may arise. As with any change process, the implementation of this new Quality Management system brought positive and negative points to the Company. The final work showed adherence to the stated objectives. It is possible to find in its content the steps taken by the Company to implement a Quality Management System based on the requirements of NBR ISO 9001 and the result in the search for Certification in NBR ISO 9001, demonstrated through the flowchart (Figure 9) where it presents the whole process of implementation of this new Quality Management system. What part of the need was observed by the board of directors to standardize and improve internal processes, followed by presentation and training in the requirements established by NBR ISO 9001 to employees directly involved in the process of implementing the new Quality Management, internal pre-audit for evaluate the progress of the process and eliminate the nonconformities found throughout the process

**Keyword:** Quality Management. ISO 9001. Company (Salvador-Ba).

## 8.1 INTRODUÇÃO

Definir ou até mesmo falar em Gestão da Qualidade nos dias atuais, se baseia muito na visão adotada por cada organização, sendo ela privada ou pública. Mas com tudo a implantação do sistema de Gestão da Qualidade, visa a lucratividade e a boa imagem da organização no mercado, apontando os caminhos necessários para se obter a eficiência dos seus produtos e/ou serviços, processos e resultados, por meio de métodos que garantam a satisfação dos seus clientes e todas as partes envolvidas na Companhia. Segundo Juran (2015, p. 38)

O desenvolvimento de uma cultura da *qualidade* permitirá que a organização se transforme e deixe de ter uma cultura voltada para si para ter uma cultura voltada para o mercado. Isso acontece quando uma organização desenvolve uma mudança sistematicamente significativa, sustentável e benéfica.

Ao tratar da Gestão da Qualidade é possível relatar sobre os teóricos, por exemplo: William Edwards Deming (1900-1993), David A. Garvin (1952-2017) e Joseph Moses Juran (1904-2008) o pensamento apontando a visão dos clientes e a importância da Gestão da Qualidade na Organização, juntamente com suas ferramentas desenvolvidas para aplicação e controle dessa Gestão e como ela influenciou na ISO 9001. A ISO é uma organização não-governamental (ONG), e cada país membro possui uma entidade nacional como sua representante (governamental ou privada) junto aos comitês da ISO. No Brasil a representante é a ABNT. A ABNT é o Foro Nacional de Normalização por reconhecimento da sociedade brasileira desde a sua fundação, em 28 de setembro de 1940, e confirmado pelo governo federal por meio de diversos instrumentos legais.

ISO é uma entidade não-governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Seu objetivo é promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar intercâmbio internacional de bens e serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica (OLIVEIRA, 2011, p. 60).

Entidade privada e sem fins lucrativos, a ABNT é membro fundador da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização - ISO). A ABNT é responsável pela elaboração das Normas Brasileiras (ABNT NBR), elaboradas por seus Comitês Brasileiros (ABNT/CB), Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE).

Diante do exposto, o tema deste artigo é analisar as etapas de implantação de um sistema de Gestão da Qualidade tendo como base os requisitos da norma NBR ISO 9001, na Companhia

no ano de 2010 até os dias atuais (ano de 2018), na sede da empresa em Salvador no estado da Bahia. Para que isso ocorra foi feito o seguinte questionamento: como ocorreu o processo de implantação de um sistema de Gestão da Qualidade na Companhia.

O objetivo geral é analisar as etapas necessárias para implantação da política na Companhia. A partir dos seguintes objetivos específicos:

- identificar as principais ferramentas de qualidade utilizadas para implantação e controle da Gestão da Qualidade na Companhia;
- definir os pontos positivos e negativos para implantação de um sistema da Gestão da Qualidade a baseado na NBR ISO 9001 na Companhia.

O tema se justifica empresarialmente, pois visa a melhoria da imagem da instituição perante aos seus clientes, colaboradores e vantagens competitivas no mercado quanto a organização utilizando certificados de qualidade. Já socialmente, o tema é importante pois pode conscientizar a população e os colaboradores da empresa em relação a importância da qualidade dos produtos e serviços, não somente observando os custos. Na via Acadêmica, o tema é viável pois o aprendizado sobre as Normas de certificação e os processos da Gestão da Qualidade na organização, em especial a NBR ISO 9001.

O artigo está dividido em 6 partes. A primeira é a Introdução, onde está o tema, problema, objetivo e justificativa. A segunda é o referencial que mostra: os principais conceitos sobre qualidade e as etapas para a certificação NBR ISO 9001. Depois vem a metodologia. Finalmente os resultados que retratam o estudo de caso na Companhia no período de 2010 até os dias atuais (ano 2018) seguido da conclusão.

## 8.2 GESTÃO DE QUALIDADE

Para se falar em gestão da qualidade será necessário voltar no tempo, pois surgiu inicialmente na Segunda Guerra Mundial, onde era chamada de “Controle de Processos”, “Garantia da Qualidade”, após a evolução dos processos e o surgimento de normas específicas foi nomeada como “Gestão da Qualidade”. “Para entendermos o conceito de Gestão da Qualidade, precisamos passear um pouco pela história, buscando interpretar esse conceito e sua evolução a luz do ambiente produtivo vigente na época” Carvalho e Paladini (2012, p. 2).

A evolução da Qualidade passou por 3(três) grandes fases: 1) A Era da Inspeção, 2) A Era do Controle Estatístico e, 3) A Era da Qualidade Total.

Na era da Inspeção, o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, período em que atingiu seu auge. (OLIVEIRA, 2011, p. 4) Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios “artesãos”. Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la.

Na era seguinte (Controle Estatístico), com o crescimento da produção padronizada fez-se necessário o controle da qualidade fundamentado na amostragem, onde era selecionado certa quantidade de produto para ser inspecionado. Para Marshall (2012, p. 23) “por motivos técnicos, econômicos, de prazo ou até quantitativos, realizar inspeções completas em todos os produtos fabricados é impraticável. Assim a amostragem é utilizada”.

Na era da qualidade total, na qual se enquadra o período atual, a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas. A principal característica dessa era é que “toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços” – todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa.

A partir das 3(três) fases citadas percebe-se que a definição de Qualidade possui extrema diversidade de interpretação, dada por diversos autores, e pela historicidade vivenciada pelo conceito. Desta forma, cada empresa procura dar uma definição simples para que seja assimilável a todos os níveis organizacional, de maneira a não gerar interpretações duvidosas; e abrangente; tendo como objetivo mostrar a importância da definição de qualidade para todas as atividades produtivas. Garvin (2002, p. 47) confirma isso quando diz que a palavra qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

Um dos conceitos de Qualidade está voltada para satisfazer a necessidade do cliente. A qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Essa satisfação do consumidor deve ser buscada nas 2(duas) formas, a defensiva e a ofensiva.

A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os fatores que desagradam o consumidor, por meio da retroalimentação das informações do mercado; já a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses fatores no produto ou serviço (FALCONI, 1989).

Um instrumento que de acordo com Deming (1990, p. 18) é capaz de gerir a qualidade é o ciclo PDCA, (P significa “*plan*” - planejar, D que quer “*Do*” - fazer, C significa “*control*” - controlar e A, “*action*”- ação).

Figura 1 - Ciclo PDCA - Deming



Fonte: DEMING, 1990, p. 18.

Esse mecanismo (Figura 1) prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, ter suas mudanças implementadas e controladas. Depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve sempre se desenvolver, a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e obtido os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria (*Kaizen*), permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre em processo de evolução (DEMING, 1990).

Também conhecido como ciclo de melhoria contínua (*Kaizen*), tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada. A utilização correta dessa ferramenta permite à empresa crescer sempre com uma base sólida, promovendo assim uma melhoria contínua, como pode-se verificar na Figura 1. Segundo Imai (1994, p. 235).

*Kaizen* é uma palavra japonesa que significa melhoria que veio representar a prática de melhoria eliminando desperdícios e envolvendo todos os empregados, sem gastar muito dinheiro para criar uma vantagem competitiva, permitindo às companhias baixarem custos e melhorar a qualidade e a variedade do produto.



Então a Gestão da Qualidade pode ser definida como qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas. Segundo Garvin (2002, p. 52) “admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade”.

Além do PDCA Deming, este teórico deixou uma outra grande contribuição para a Gestão da Qualidade, que foi os 14 princípios Deming, que tem o intuito de direcionar as decisões para a busca da melhoria contínua da qualidade na organização. Segundo Motta (2003, p. 51)

Os 14 princípios de Deming propõem o sistema cultural das organizações e algumas práticas comportamentais para transformar a infraestrutura dessas instituições. Alguns, porém, propõem práticas metodológicas, com vistas a aperfeiçoar ou melhorar processos e serviços.

Os 14 Princípios de Deming (1990, p 18) estão presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Os 14 Princípios de Deming

Continua	
1. Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço;	8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
2. Adote a nova filosofia. Estamos em uma nova economia. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;	9. Elimine as barreiras entre o departamento. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade, elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;	10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;

## Quadro 1 - Os 14 Princípios de Deming

	Conclusão
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total	11. Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança, elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;	12. Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho
6. Institua treinamento no local de trabalho;	13. Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento;
7. Institua a liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem em trabalho melhor.	14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo

Fonte: DEMING, 1990, p. 18.

Diante do exposto, constata-se que a Gestão da Qualidade é uma filosofia que está gradativamente presente no cotidiano das empresas, e toda filosofia pode ter como ponto de partida os 14 princípios de Deming que foca na melhoria dos produtos/ serviços, para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. A partir disto pode-se identificar pontos comuns entre os 14 princípios Deming e os requisitos para norma de certificação NBR ISO 9001(Quadro 2).

## Quadro 2 - Relação em os Princípios de DEMING e da ISO 9001

Princípios de Deming	Princípios da ISSO 9001
1. Criar constância de propósito	Foco no cliente
2. Adotar a nova filosofia	Foco no cliente
3. Cessar a dependência da inspeção em massa	Liderança
4. Acabar com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço	

Continua

## Quadro 2 - Relação em os Princípios de DEMING e da ISO 9001

Continua

<b>Princípios de Deming</b>	<b>Princípios da ISSO 9001</b>
5. Melhoria contínua do sistema produtivo e serviço	Melhoria contínua
6. Instituir treinamento	
7. Adotar e instituir liderança	Liderança
8. Afastar o medo	
9. Derrubar barreiras entre os diversos setores de pessoas	Envolvimento dos colaboradores
10. Eliminar “slogans”, exortações e metas	Tomada de decisão baseada em fatos
11. Eliminar quotas	Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores
12. Orgulho da mão de obra	Envolvimento dos colaboradores
13. Estimular a formação e o auto aprimoramento de todos	Abordagem sistêmica para a gestão
14. Tomar iniciativa para realizar a transformação	Abordagem de processos

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os princípios estabelecidos por Deming apresentaram vários pontos em comum com a norma ISO 9001 (Quadro 2), podendo afirmar que a ideia construída anos atrás sobre a qualidade serviu de base e teve uma contribuição importantíssima na composição da atual norma ISO, inclusive da ISO 9000 e 9001.

O sistema ISO 9000, por exemplo, apresenta várias técnicas para a otimização dos processos internos de uma organização, sendo ela pública ou privada. As normas ISO 9000 é uma forma de regulamentar os fundamentos e os vocabulários do Sistema de Gestão da Qualidade, a padronização dos processos obtidos pelo sistema ISO 9000, leva a instituição a desenvolver melhor o seu papel diante do mercado, clientes e todos os envolvidos na organização.

Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade. As normas de sistema de gestão fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão. Esse modelo incorpora as características que especialistas da área concordaram que representam o estado-da-arte. Um sistema de gestão que segue o modelo, ou se ajusta a norma, é implementado com base no estado-da-arte das práticas da organização. Isso refere-se a tudo o que a

organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Segundo Mello (2012, p. 01) “A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade”.

A NBR ISO 9001 faz parte da nova família de normas da série 9000 publicada no Brasil em dezembro de 2000, que é composta por três normas, com objetivos e propósitos distintos, conforme o Quadro 3 - que mostra a composição da norma ISO 9000:

Quadro 3 - Composição da norma ISO 9000

NBR ISO 9000:	Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário: Define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000
NBR ISO 9001:	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos: Define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Essa é a norma de certificação
NBR ISO 9004:	Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para Melhoria de Desempenho: Fornece diretrizes para a melhoria do desempenho de um sistema de gestão da qualidade e determina a extensão de cada um de seus elementos. Juntamente com a NBR ISO 9001 forma o par consistente

Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - Sistemas de gestão da Qualidade, 2018.

Uma vez expressado o desejo de se adotar um sistema da qualidade fundamentado nas normas NBR ISO 9001, a empresa seguirá uma série de 8(oito) etapas com sequência pré-estabelecida no Quadro 5.

Quadro 5 - Etapas de Adoção da ISO 9001

Continua

<b>Etapas</b>	<b>Significados</b>
1	Definição da política da qualidade e seleção do modelo de norma mais adequado as propostas da empresa.
2	Análise do sistema da qualidade da empresa (se existir algum) e determinação de quais mudanças devem ser feitas para adaptá-lo as exigências das normas ISO 9001.
3	Treinamento e conscientização principalmente dos funcionários diretamente envolvidos com a implementação (ou modificação) do sistema da qualidade e, logo a seguir, os demais funcionários da empresa.

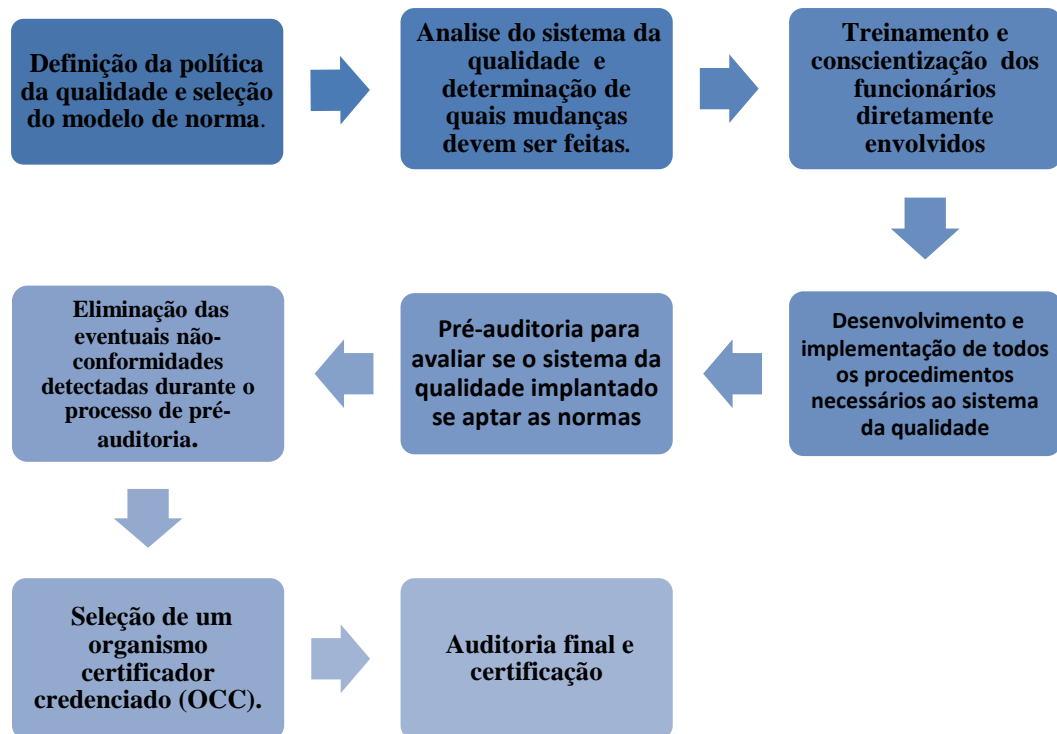
Quadro 5 - Etapas de Adoção da ISO 9001

Etapas	Significados	Conclusão
4	Desenvolvimento e implementação de todos os procedimentos necessários ao sistema da qualidade (que é geralmente o ponto mais demorado durante o processo de implementação). É importante que, durante o processo de desenvolvimento de procedimentos, eles sejam feitos em conjunto com as pessoas que deverão segui-los.	
5	Pré-auditoria para avaliar se o sistema da qualidade implantado está de acordo com os padrões especificados pelas normas.	
6	Eliminação das eventuais não conformidades (as normas) detectadas durante o processo de pré-auditoria.	
7	Seleção de um organismo certificador credenciado – OCC (também conhecido como órgão registrador). Trata-se de uma organização independente da empresa, que avaliará se o sistema da qualidade da empresa está de acordo com as normas ISO 9001	
8	Auditoria final e certificação.	

Fonte: OLIVEIRA, 2012, p. 61.

Já a Figura 2 mostra a representação esquemática de forma sequencial do processo de implantação da ISO 9001, após a observação das etapas desse processo, pode-se identificar as vantagens e desvantagens durante sua implantação (Quadro 6) onde aponta uma relação dos impactos positivos e negativos que ocorre na organização durante o processo de implantação da ISO 9001.

Figura 2 - Fluxograma de implantação da ISO 9001



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p. 61).

Segundo a definição da ABNT o intuito da NBR ISO 9001 é definir os requisitos básicos para implantação de um sistema de Gestão da Qualidade. Ela serve de base e ajuda para as empresas aumentarem sua eficiência na organização e processos internos com o foco na satisfação dos clientes. O Quadro 6 é uma tabela que visa representar as vantagens e desvantagens para a organização, quando há o interesse da implantação da NBR ISO 9001, por parte da organização. Aquisição ou mudança para um novo sistema de Gestão da Qualidade envolve todos que fazem parte da organização, por esse motivo, pode-se haver um consumo de tempo da organização para treinamento e conscientização dos colaboradores, apresentando a todos as vantagens há serem obtidas ao curto, médio e longo prazo.

Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens na Implantação da ISO 9001

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maior Organização Interna	Tempo necessário para desenvolver o sistema
Melhor Desempenho do Negócio Equipe motivada e alinhada = Grande diferencial competitivo	Tempo necessário para desenvolver o sistema
Melhor Desempenho Comercial: Conquista de novos negócios e imagem perante ao mercado Economia e Redução do Desperdício:	A inflexibilidade e burocracia
Economize recursos e invista no seu desenvolvimento	Os custos para implementar e mantê-lo;
Aumenta a Satisfação dos Clientes: A satisfação do seu cliente como foco principal do negócio	A dificuldade para criar e manter o entusiasmo do pessoal para com o sistema;
Maior Controle do Negócio pela Direção e Acionistas	O ressentimento que as mudanças requeridas causem em certos casos

Fonte: Elaboração própria, 2018.

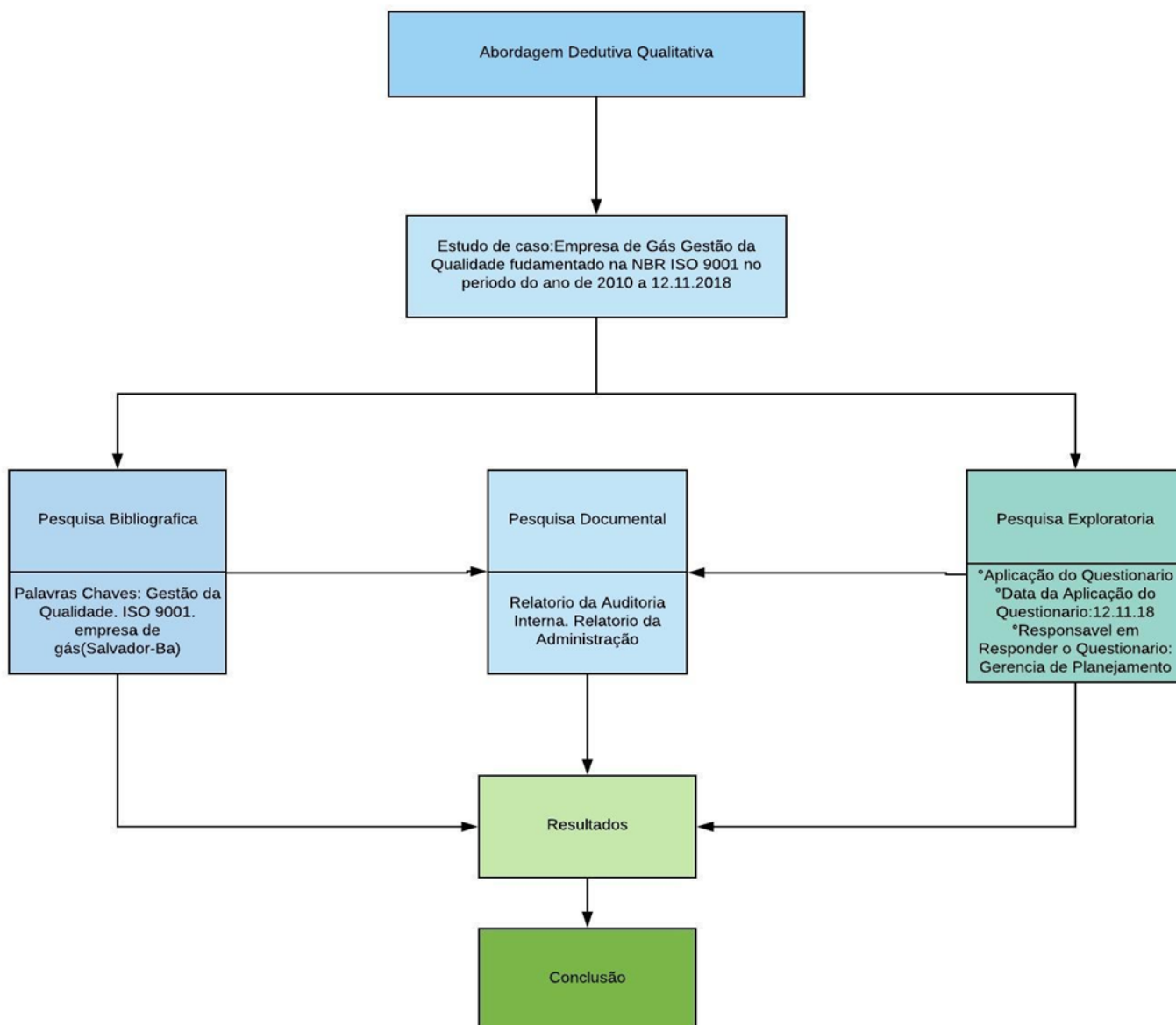
### 8.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A abordagem qualitativa dedutiva foi usada no Estudo de Caso, considerando o período (do ano de 2010 até 2018) em uma empresa de Gás, situada em Salvador no estado da Bahia, através de uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória no período de 05 de novembro de 2018 a 12 de novembro desse mesmo ano. Já que o objetivo é conhecer o processo de implantação da Gestão de Qualidade conforme a NBR ISO 9001. A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves Gestão da Qualidade, NBR ISO 9001. Os autores utilizados no trabalho foram: Carlos Henrique Pereira Mello; David Alan Garvin (1952-2017); Joseph Moses Juran (1904-2008); Massaki Imai; Renato Nogueiro Lobo; Vicente Falconi e Willian Edwards Deming (1900-1993).

Já a pesquisa exploratória utilizou informações colhidas através de entrevistas informal semiestruturada juntamente com aplicação de um questionário (apêndice A), realizado com os responsáveis pelo processo de implantação da Gestão da Qualidade na empresa de Gás, no período de 05 de novembro de 2018 a 12 de novembro de 2018.

Depois foram escolhidos através de uma amostra não probabilista por julgamento, para que as 3(três) pesquisas fossem confrontadas para chegar aos resultados e conclusões.

Figura 3 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2018.

#### 8.4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA DE GÁS

Segundo o relato do representante da Gerência de Planejamento da empresa de Gás, no ano de 2010, existia uma necessidade que foi observada pela diretoria em ter uma padronização na gestão nos processos, nas políticas e nos processos internos. Então, foi proposta a implementação de uma nova gestão, visando alcançar maior simplicidade e clareza frente aos colaboradores e sociedade, objetivando trazer a satisfação do cliente e segurança nos muitos aspectos no ambiente de trabalho.



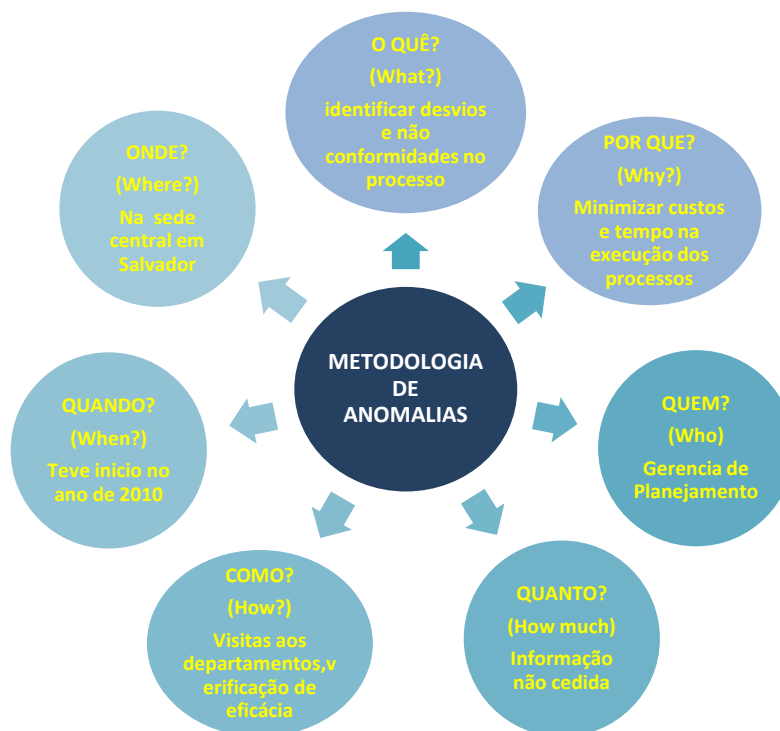
Após as observações e diagnósticos apontados por uma consultoria interna e pela aprovação da Diretoria, deu-se início a implementação da nova gestão. Para tanto, foi constituída uma equipe de gestão, a mesma visitou cada departamento apontando as mudanças necessárias a serem feitas. Posteriormente a realização das visitas, foi elaborado um mapeamento para definir os procedimentos, e assim poder orientar cada setor e, conseqüentemente, toda a empresa sobre a nova política de Gestão da Qualidade.

Após as visitas realizadas, foi indicado a necessidade de monitoramento de cada processo realizado pelos setores e pela empresa, gerando uma matriz que indicasse os aspectos e impactos ambientais, os períodos e riscos ao ambiente de trabalho. Por sua vez, essa matriz foi reconhecida por todos os colaboradores envolvidos direta ou/e indiretamente no processo de implantação dessa nova gestão.

Partiu se então para criação de uma metodologia de anomalias, esta foi estruturada com a preocupação de identificar e registrar os desvios e não conformidades, acidentes e incidentes no ambiente de trabalho, através do uso ferramenta 5W 2H. Segundo Limeira (2015, p. 137)

Este método surgiu para facilitar a identificação das variáveis de um processo, suas causas e o objetivo a ser alcançado, garantindo que todos os ângulos sejam abordados. O nome vem da língua inglesa, e as letras W e H são as iniciais das interrogativas “*what, who, where, when, why, how e how much*” (em português: que, quem, onde, quando, por que, como e quanto). O 5W2H é um excelente checklist nos processos complexos e pouco definidos. Perguntando dessa maneira, devemos exaurir o tema em questão (LIMEIRA, 2015, p. 137).

Figura 4 - Representação da aplicação do 5W2H na Metodologia de anomalias



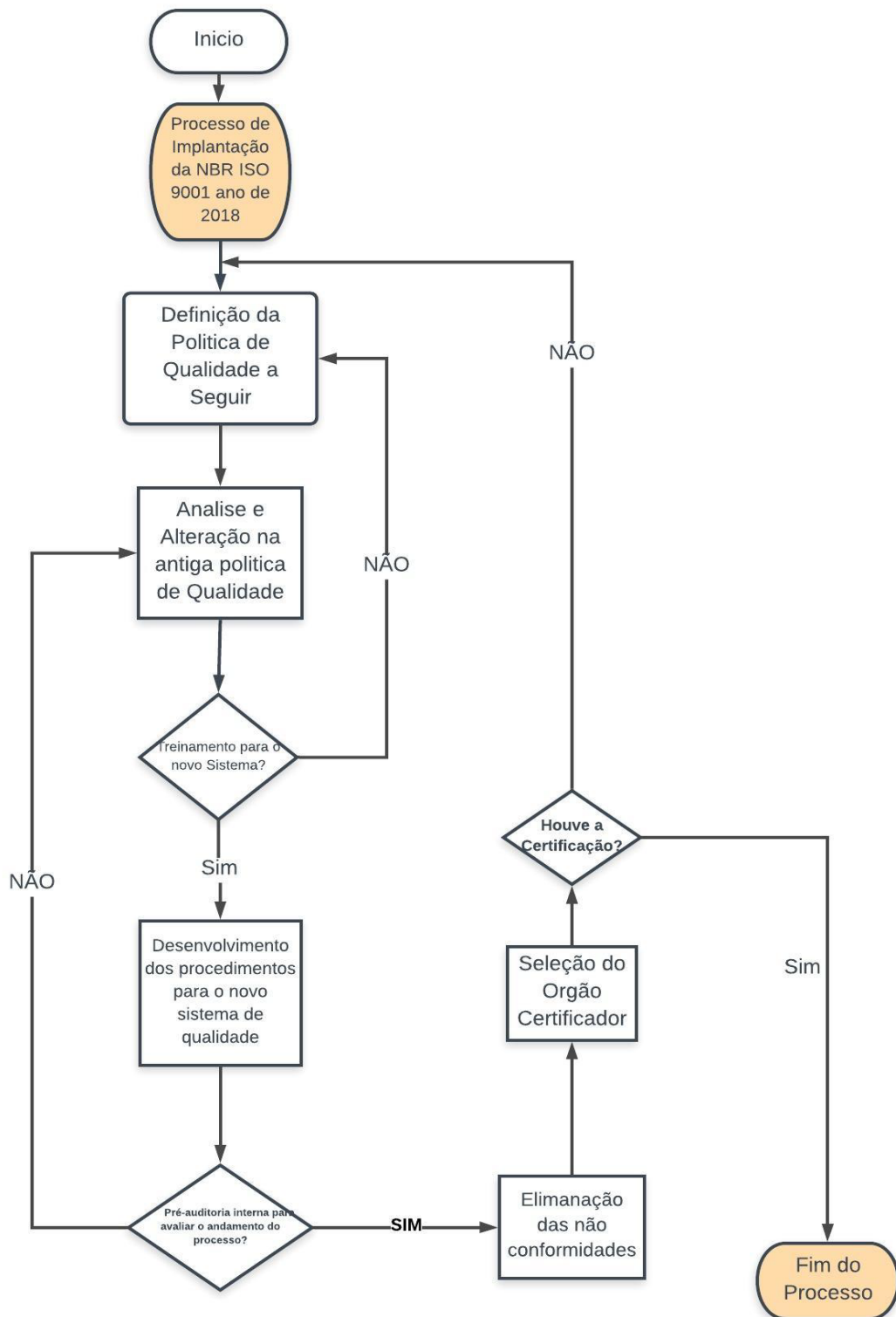
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Após avaliação dos resultados obtidos pela ferramenta 5w 2H (Figura 4), foi criado um plano de ação para verificar a eficácia da metodologia aplicada. Nesse plano de ação criado estava incluído a realizações de reuniões que aconteceu no período de 6(seis) em 6(seis) meses na empresa de Gás, onde é pautado avaliação da Gestão e dos Indicadores de cada setor e no âmbito geral da empresa. Assim como monitoramento dos requisitos legais estabelecidos pela NBR ISO 9001 através de consultorias Internas.

Para ilustrar o desenvolvimento das etapas do processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9001, foi criado um Fluxograma representada na Figura 5. Segundo Limeira (2015, p. 116)

um diagrama de fluxo é uma representação gráfica de um processo. Cada passo do processo é representado por um símbolo diferente que contém uma breve descrição do passo de processo. Os símbolos gráficos, no fluxo do processo estão ligados em conjunto com as setas que indicam a direção do fluxo do processo.

Figura 5 - Fluxograma do processo de implantação da ISO 9001 na empresa de Gás - 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

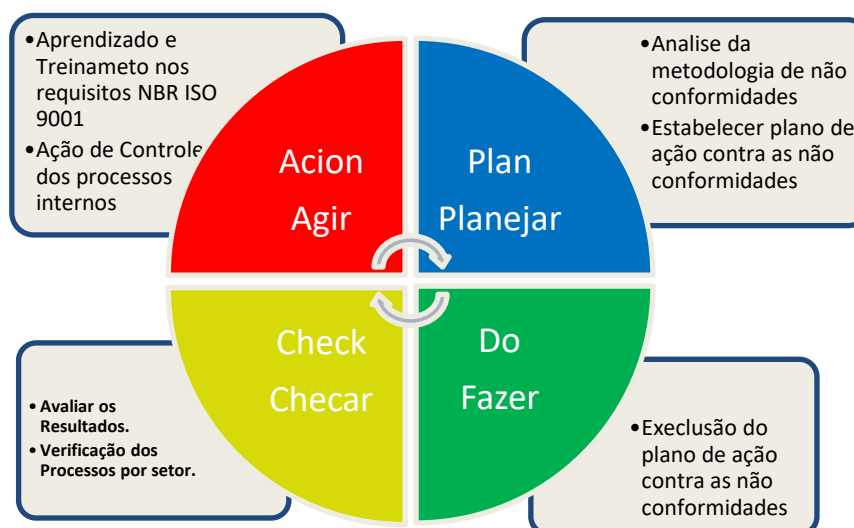
## 8.5 RESULTADOS

Para a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado nos requisitos da NBR ISO 9001, é preciso estar familiarizado com os requisitos que a norma apresenta, seus princípios (Quadro 5), assim como domínio das ferramentas necessárias para o desenvolvimento das etapas, PDCA (Figura 1) e o 5W2H (Figura 4).

Após a compreensão dos envolvidos no processo de implantação do sistema de Gestão da Qualidade nos 14 princípios de Deming (Quando 1) e vendo que, a NBR ISO 9001 se tem como base de seus requisitos esses mesmos princípios deixados por Deming como é apresentado a comparação no quadro 2. A Gerência de Planejamento da empresa de Gás usou uma ferramenta criada pelo próprio Deming o PDCA (Figura 1) para ajudar na melhoria contínua (*Kaizen*) dos processos da empresa.

Com as informações adquiridas após a utilização do 5W2H (Figura 4) onde foi criado uma metodologia de anomalias e do PDCA (Figura 6) que estabeleceu um plano de ação de melhoria contínua contra as anomalias encontradas.

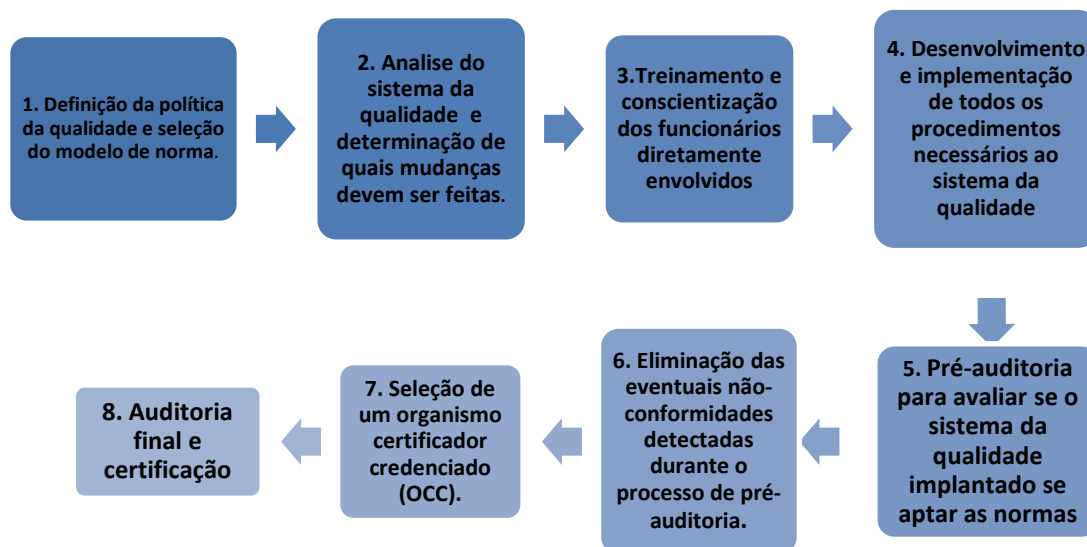
Figura 6 - PDCA do processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa de GÁS, no ano de 2010 até os dias atuais (ano de 2018)



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Iniciou-se então no ano de 2010 o processo para obter a certificação da NBR ISO 9001, seguindo as etapas e os pré-requisitos aparentados pela norma, a NBR ISO 9001 é composta de 8(oito) etapas até ocorrer certificação (Figura 7).

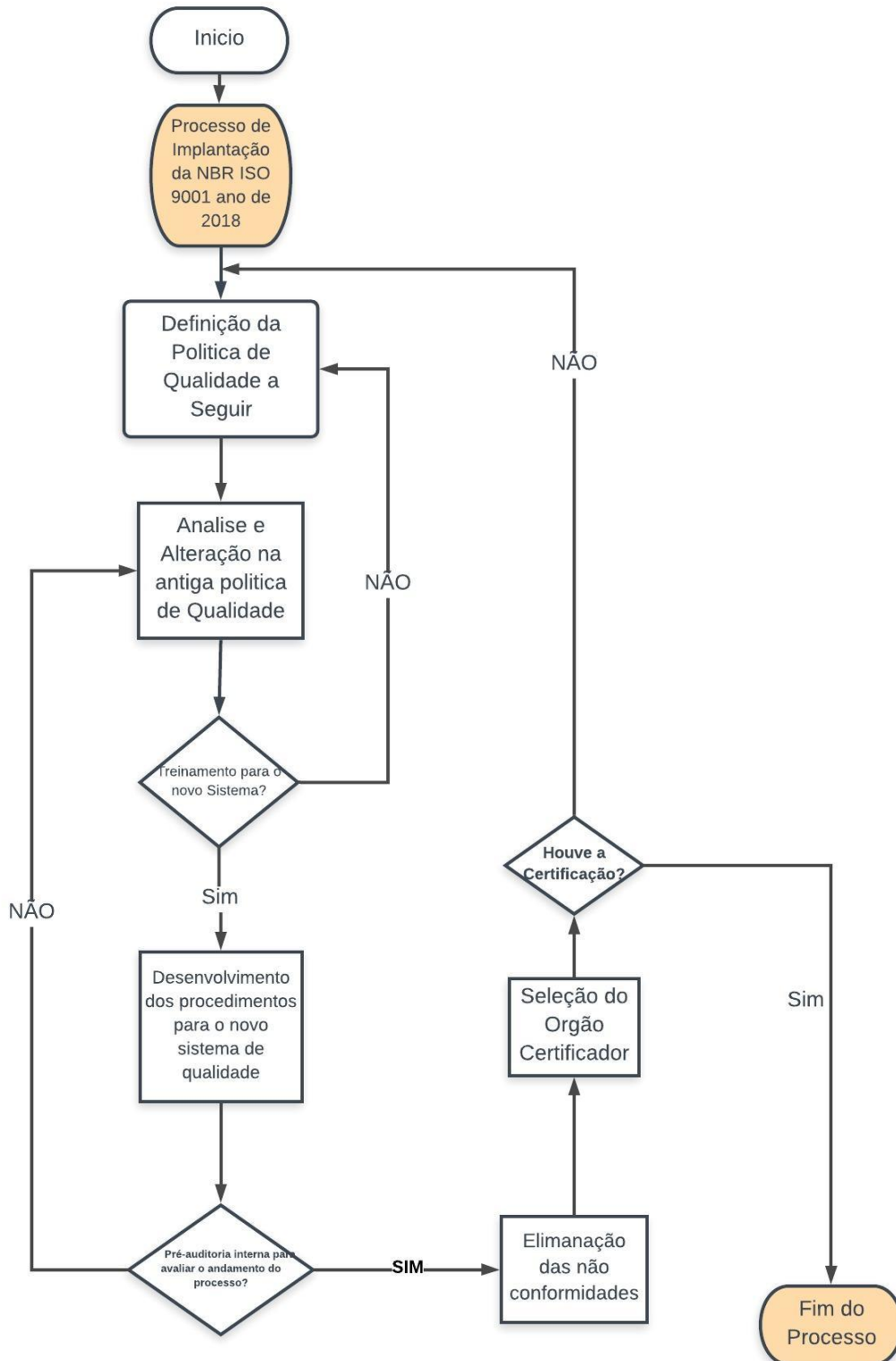
Figura 7 - Os 8 processos de implantação da NBR ISO 9001 da empresa de Gás, no ano de 2010



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dessa forma, a empresa de Gás seguiu as etapas do fluxograma para a certificação da NBR ISO 9001 (Figura 7) e implantação de um sistema de Gestão da Qualidade.

Figura 8 - Fluxograma do Processo de certificação da empresa de Gás, em 2018.



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Embora tendo seguido as etapas e os pré-requisitos da NBR ISO 9001, a empresa não obteve a certificação por motivos não informados. Tem-se como herança um sistema de Gestão da Qualidade mais completo, pois traz informações de forma mais clara em relação aos processos e de maneira mais acessível, podendo assim identificar e solucionar as anomalias que possam surgir. Assim como todo processo de mudança, a implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade trouxe pontos positivos e negativos a empresa de Gás, como mostra o Quadro 8.

Quadro 7 - Pontos positivos e negativos apresentados com a implantação do novo sistema de Gestão da Qualidade

<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
Houve maior organização interna dos processos	Uso maior de tempo para implantar esse novo sistema
Motivação dos colaboradores	Custo para implantação e mantimento desse novo sistema
Maior controle da companhia pelos organizadores	Conflitos com a cultura já existente
Nova visão voltada para o cliente	Surgimento da burocracia nos processos
Economia e Redução do Desperdício	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Com a implantação deste sistema de Gestão da Qualidade baseado nos requisitos da NBR ISO 9001 implantado, a empresa de Gás está colhendo até o presente momento alguns benefícios, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Benefícios com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na empresa de Gás, no ano de 2018

<b>Benefícios com a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhor controle sobre os processos internos;</li> <li>• etapas de melhoria contínua (Kaisen) sobre os processos;</li> <li>• melhoria na gestão das informações;</li> <li>• mais fundamentos sólidos para a tomada de decisão e</li> <li>• melhor desempenho comercial.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os benefícios da implantação desse sistema estão visivelmente expostos no dia a dia na empresa, nota-se pelos colaboradores, clientes internos e externos, e principalmente pelos responsáveis diretos (Gerencia de Planejamento) em implantar e verificar esse novo sistema de Gestão da Qualidade.

## 8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou as etapas para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade tendo como base os requisitos da norma NBR ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: Define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade) na empresa de Gás, com objetivo de Certificação na NBR ISO 9001 no ano de 2010 até os dias atuais (ano de 2018).

O trabalho final mostrou-se aderente aos objetivos apontados. É possível encontrar no seu conteúdo as etapas realizadas pela empresa de Gás, para a implantação de um sistema de Gestão da Qualidade a partir dos requisitos da NBR ISO 9001 e o resultado na busca da Certificação na NBR ISO 9001, demonstrado através do fluxograma (Figura 9) o qual apresenta todo o processo de implantação desse novo sistema de Gestão da Qualidade. Partiu-se da necessidade observada pela diretoria em padronizar e melhorar os processos internos, seguido da apresentação e treinamento nos requisitos pré-estabelecidos pela NBR ISO 9001 aos colaboradores envolvidos diretamente no processo de implantação da nova Gestão da Qualidade, e depois a pré-auditoria interna que foi utilizada para avaliar o andamento do processo e a eliminação das não conformidades encontradas ao longo do processo.

Pode-se identificar as ferramentas da qualidade utilizadas no processo de implantação dessa política de Qualidade como o 5W2H (Figura 4) para qual foi criado uma metodologia para identificar as anomalias que surgiram ao longo do processo de implantação dessa nova política de Gestão da Qualidade e o PDCA (Figura 6) que estabeleceu um plano de ação para a melhoria contínua (*kaizen*) contra as anomalias encontradas. E também a identificação dos pontos positivos e negativos que surgiram com essa implantação mostrado no Quadro 7.

Observa-se que a implantação desse sistema, embora não tenha conseguido a certificação da NBR ISO 9001, trouxe para a empresa o controle de seus processos internos e melhorias contínuas sobre os mesmos, melhores resultados financeiros, melhor gestão das informações, além de proporcionar mais fundamentos sólidos para o apoio nas tomadas de decisão.



A relevância da realização desse trabalho está em divulgar o conhecimento sobre a importância da Gestão da Qualidade, algo que ainda é pouco explorado por organizações de pequeno e médio porte, sendo elas públicas ou privadas e os benefícios adquiridos com adoção da qualidade como estratégia de sobrevivência e competitividade no mercado, além um olhar novo dos clientes, sociedade e colaboradores em relação a organização.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade**: fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade**. Requisitos: NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2000.

DEMING, Willian Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. 1 ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FALCONI, Vicente. **Gerencia da Qualidade Total**. 1 ed. Fmg e Fundação Christino Ottoni 1990.

GARVIN, David Alan. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LIMEIRA, Érika Thalita N. Pires. **Controle da Qualidade**: princípios, inspeção e ferramentas de apoio na produção de vestuário. 1.ed. São Paulo: Erica, 2015.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**: as 7 ferramentas da qualidade. 1. ed. São Paulo: Erica, 2010.

IMAI, Massaki. **KAIZEN**: A estratégia para o sucesso competitivo. 5. ed. Imam, 1994

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **ISO 9001:2008**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos; In: OLIVEIRA, O. J. et al. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004. p. 03-15, cap. 4.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001</b>
<b>RECEBIDO</b>	30/10/2018
<b>AVALIADO</b>	10/11/2018
<b>ACEITO</b>	02/12/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Israel dos Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Co-autor
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Luana Daroz Vilaça de Carvalho
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Co-autora
<b>AUTOR 3</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	José Mário Barreto Oliveira
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduação em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu, Especialista em Contabilidade Gerencial pelas Faculdades Jorge Amado e em Contabilidade e Gestão Pública pela Fundação Visconde de Cairu. Professor da FACET e do UNICEUSA. Professor da Pós-Graduação da Faculdade Ruy Barbosa, Consultor da OPPORTUNA Soluções Empresariais
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Orientador

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: <a href="mailto:israel-santos@outlook.com">israel-santos@outlook.com</a> Autor 2: <a href="mailto:luanadaroz@outlook.com">luanadaroz@outlook.com</a> Autor 3: <a href="mailto:jmbo79@gmail.com">jmbo79@gmail.com</a>
---	---

---

**9 FEIRA DE EMPREENDEDORISMO E CONSULTORIA INTEGRADA:** uma experiência de gestão dos alunos de administração da UNICEUSA/FACSAL em 2018

**Anselmo Lima**

Engenheiro Químico, professor da UNICEUSA/FACSAL e instrutor de coaching.

E-mail: [ethos.eq@globocom.com](mailto:ethos.eq@globocom.com)

**Marcos Glidson Fonseca**

Economista, professor da UNICEUSA/FACSAL e consultor do SEBRAE.

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

**RESUMO**

Este artigo tem como tema analisar os resultados do projeto CONSULTORIA INTEGRADA atrelado a realização de uma Feira de Empreendedorismo em 2(duas) Instituição de Ensino Superior no ano de 2018 com equipes de alunos do curso de Administração para apreenderem a realidade de microempresas em Salvador (Bahia) e assim depois oferecer algumas soluções nas áreas de gestão em conjunto com a apresentação de um Plano de Negócios desenvolvido na disciplina Empreendedorismo e Plano de Negócio. O objetivo geral da experiência foi oferecer oportunidade dos alunos aprenderem na prática como ser consultor de empresas reais e dar oportunidade a microempresas de melhorarem seus resultados. Os objetivos específicos foram desenvolver o aprendizado multidisciplinar e transdisciplinar nos estudantes e oferecer à sociedade, representada pelas microempresas, os serviços de consultoria de forma a aprimorar suas inserções no mercado. A metodologia usada foi a pesquisa-ação. Os alunos podem integrar os diversos conhecimentos da área de gestão estudados, tais como estatística, gestão da produção, marketing, logística e estrutura e processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Consultoria. Plano de Negócios. Empreendedorismo. Interdisciplinaridade.

**ABSTRACT**

This article examines the results of the INTEGRATED CONSULTING PROJECT linked to the holding of an Entrepreneurship Fair in two (2) Higher Education Institutions in 2018 with teams of students from the Administration course to learn about the reality of microenterprises in Salvador (Bahia) and then offer some solutions in the areas of management together with the presentation of a Business Plan developed in the discipline Entrepreneurship and Business Plan. The overall objective of the experiment was to provide an opportunity for students to learn in practice how to be a consultant to real companies and to give micro-enterprises the opportunity to improve their results. The specific objectives were to develop multidisciplinary and transdisciplinary learning in students and to offer society, represented by micro-companies, consulting services in order to improve their insertion in the market. The methodology used was action research. Students can integrate the different knowledge of the area of management studied, such as statistics, production management, marketing, logistics and organizational structure and processes.

**Keywords:** Consulting. Business plan. Entrepreneurship. Interdisciplinarity.

## 9.1 INTRODUÇÃO

Como já afirmado em outro lugar: a experiência educativa no ensino superior e profissional pouco vale quando não está atrelada a prática (FONSECA, 2017). Este artigo tem como tema analisar os resultados do projeto CONSULTORIA INTEGRADA atrelado a realização de uma Feira de Empreendedorismo em 2 (duas) Instituição de Ensino Superior no ano de 2018 com equipes de alunos do curso de Administração para apreenderem a realidade de microempresas em Salvador (Bahia) e assim depois oferecer algumas soluções nas áreas de gestão em conjunto com a apresentação de um Plano de Negócios desenvolvido na disciplina Empreendedorismo e Plano de Negócio.

A crença inerente a realização desse trabalho e que resultou neste artigo é que o aprendizado sobre gestão e empreendedorismo deve se dar prioritariamente no âmbito da prática empresarial. Por isso o esforço de prestar consultoria a empresas reais ao mesmo tempo que foi requerido aos estudantes realizar uma Feira de Empreendedorismo.

O objetivo geral da experiência foi oferecer oportunidade dos alunos aprenderem na prática como ser consultor de empresas reais e dar oportunidade a microempresas de melhorarem seus resultados. Os objetivos específicos foram desenvolver o aprendizado multidisciplinar e transdisciplinar nos estudantes e oferecer à sociedade, representada pelas microempresas, os serviços de consultoria de forma a aprimorar suas inserções no mercado. Através do estudo fez-se a seguinte pergunta: quais os resultados para alunos e empresas da experiência de oferecer oportunidade dos alunos da UNICEUSA e FACSAL aprenderem na prática como serem consultores de microempresas reais e ao mesmo tempo desenvolver planos de negócio e uma feira de empreendedorismo?

A metodologia usada foi a pesquisa-ação, assim como foi da última vez (FONSECA, 2017). Segundo Tripp (2005, p. 445).

a pesquisa-ação educacional é principalmente uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos, mas mesmo no interior da pesquisa-ação educacional surgiram variedades distintas.

No caso específico do projeto, o propósito da pesquisa-ação foi colocar em contato alunos e empresas, fazendo-os empreender a ativação dos conhecimentos teóricos e técnicos em situações práticas. Fazendo isso os alunos podem se ocupar mais (e ocupar os professores) com os temas que são realmente relevantes para a prática empresarial nos pequenos negócios que foram atendidos.

O programa de consultoria integrada oferece vantagens para os alunos e para as empresas envolvidas. Os primeiros têm a oportunidade de atuar na área de formação com acompanhamento técnico especializado que proporcionará experiência e aprendizado para o mercado de trabalho. Já no caso das empresas, essas têm a oportunidade de gratuitamente obterem atendimentos em gestão e melhorarem o desempenho empresarial.

Nessa esfera a universidade cumpre também o seu papel de transformadora social na tentativa de ajudar a diminuir a mortalidade das micro e pequenas empresas e qualificar na prática os futuros profissionais da área de gestão empresarial.

O artigo se divide em três itens distintos: a introdução, o desenvolvimento descritivo das atividades desenvolvidas e por fim os resultados apresentados, que também culminaram com a apresentação dos planos de negócio durante a feira de empreendedorismo.

## 9.2 A CONSULTORIA E O PLANO DE NEGÓCIOS

Como esta pesquisa visou integrar a universidade e o mundo empresarial e promovendo a melhoria nos processos de serviço das pequenas empresas estudadas e que não possuem recursos para investimento em inovação, trata-se, portanto, de um tipo de “residência empresarial” realizada por discentes dentro do ambiente organizacional com orientação de um professor especializado na área de consultoria e os próprios microempresários.

Conceituado o objeto, podemos partir para o conceito de interdisciplinaridade, inerente ao tipo de atividade acadêmica a que se propõe a consultoria integrada. Foram analisadas na pesquisa 5(cinco) empresas: uma clínica odontológica, uma escola profissionalizante, uma loja de ventiladores e luminárias, uma loja de relógios e acessórios e um restaurante de carnes.

Segundo Pereira (2014) a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade fazem hoje parte do vocabulário estratégico de qualquer instituição de ensino superior. A ideia por trás destes conceitos é que na história da ciência houve um grande esforço de análise (dividir em partes) para se compreender melhor a natureza e o homem. Este esforço, iniciado por René Descartes, supõe que para se compreender algo se deve dividir as partes do todo em seus elementos fundamentais e indivisíveis. A compreensão do todo viria da reunião posterior das partes (a síntese) de modo que conhecidas as suas partes em detalhes, o todo se tornaria mais claro e distinto, evitando os enganos da interpretação apressada (PEREIRA, 2014, p. 24).

Disciplinaridade significa a exploração científica especializada de determinado domínio homogêneo de estudo, isto é, o conjunto sistemático e organizado de conhecimentos que apresentam características próprias nos planos do ensino, da formação, dos métodos e das matérias; esta exploração consiste em fazer surgir novos conhecimentos que se substituem aos antigos (JAPIASSU, 1976, p.72).

A grande dificuldade, no entanto, é que o esforço de análise, primeiramente de Descartes e depois seguido por outros, acabou gerando uma atenção maior às partes do conhecimento (as disciplinas) do que ao todo. O que se percebe nos dias de hoje é que algo se perdeu pelo meio do caminho, pois apesar de se ter ciências autônomas muito fortes e bem embasadas, estas não dialogam muito bem com outras áreas e isso causa uma distorção na compreensão da realidade tanto física quanto humana (PEREIRA, 2014, p. 24).

Assim ficam evidenciadas as dificuldades, mas também as possibilidades, de trabalhar com a interdisciplinaridade num contexto de consultoria empresarial, pois apesar da natureza disciplinar do ambiente acadêmico, na atividade prática das organizações os conceitos e teorias se ajustam naturalmente de maneira interdisciplinar, como poderá ser demonstrado com os relatórios apresentados pelas equipes, com os resultados de suas consultorias.

Quadro 1 - Cronograma - Consultoria Integrada

Data Limite (Prazo)	Etapa	Natureza da Ação
15/08/2018	Definição final das equipes com os nomes dos integrantes	Externo ao Cliente
20/08/2018	Captação	No cliente
03/09/2019	Diagnóstico de Desempenho Empresarial (DDE)	No cliente
03/09/2018	Validação	Externo ao Cliente
10/09/2018	Devolutiva (DDE)	No cliente
24/09/2018	Plano de Melhoria de Desempenho Empresarial (PMDE)	Externo ao Cliente
01/10/2018	Devolutiva (DDE)	No cliente
22/10/2018	Elaboração de Relatório	Externo ao Cliente
12/11/2018	Feira do Empreendedor	Externo ao Cliente (na feira do empreendedor com participação do cliente)

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Estabelecidas as etapas de trabalho cada equipe procurou coletar informações e fazer os diagnósticos. Nas primeiras visitas se elaborou o DDE (Diagnóstico de Desempenho Empresarial), uma ferramenta utilizada por consultores profissionais para a partir das informações modular as pesquisas teóricas e práticas na busca de problemas e hipóteses que possam se transformar em sugestões de ação.

Nesse momento de diagnóstico a orientação do professor orientador é essencial, pois nem sempre os dados detectados numa visita por estudantes em nível de graduação se converte em informação útil. A visão do estudante tende a ser imediata e quer encontrar logo o problema que gere a solução criativa na gestão, finanças, contabilidade, produção, logística ou marketing. O processo de validação se deu nas reuniões de orientação e os professores das disciplinas de produção, estatística e empreendedorismo contribuíram em conjunto para tornar a apreensão dos estudantes o mais interdisciplinar possível.

Finalizada a análise do DDE, houve a devolução para os clientes, que tiveram oportunidade de conhecer a visão de pessoas de fora da empresa a respeito de sua situação e os possíveis problemas que tenha sem ter total conhecimento. É notório que o envolvimento com o negócio pode causar miopia sobre sua real situação perante o mercado, os colaboradores e perante si mesmo. O cotidiano empresarial tende a causar essa miopia e é o papel dos consultores superar tal miopia apresentando novas oportunidades de ação para os empresários e gestores.

Apresentados e comentados os diagnósticos nas empresas, o passo seguinte foi as equipes da consultoria elaborar o PMDE (Plano de Melhoria de Desempenho Empresarial). Neste documento também usado por consultores, as informações são elaboradas na forma de estratégias e táticas de ação. Neste momento as equipes se aproximam da realização de um plano de negócios, que deverá resultar nas apresentações durante a Feira de Empreendedorismo. Plano de negócios (do inglês *Business Plan*), também chamado plano empresarial, é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

Geralmente é escrito por empreendedores, quando há intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como ferramenta de marketing interno e gestão. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido. Reúne informações tabulares e escritas de como o negócio é ou deverá ser.

De acordo com o pensamento moderno, a utilização de planos estratégicos ou de negócios é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização; assume-se como um instrumento relevante para lidar com as mudanças do meio ambiente interno e externo e contribuir com o sucesso das organizações. É uma ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial. O plano de negócio é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente atualizado para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios.



O plano de negócios também é utilizado para comunicar o conteúdo a investidores de risco, que podem se decidir a aplicar recursos no empreendimento.

Plano de negócio “é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros”. Segundo o mesmo autor, a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de novos negócios.

As elaborações de cada equipe seguem apresentadas a seguir como resultados de seus relatórios específicos.

Na clínica odontológica a situação do trabalho odontológico, vista sob a perspectiva da lei de oferta e procura, tem mostrado um quadro extremamente crítico para a profissão, por um lado pelo crescimento exagerado de faculdades de odontologia e por outro, pelo baixo poder aquisitivo da população para consumir os serviços oferecidos pelos profissionais egressos dessas faculdades.

Embora o modelo liberal e mercantilista seja predominante, o mercado de trabalho odontológico vem sendo modificado com o crescimento do assalariamento da profissão, tanto em empresas privadas quanto no setor público.

Tal quadro decorre de problemas de captação de clientes além da carta de clientes trazidos pelos sócios. Daí que o problema maior detectado é de natureza mercadológica, pois a clínica precisa de um plano de negócios que abarque o objetivo de atrair novos clientes.

O boca-a-boca tem sido eficiente, mas não o suficiente, pois os problemas econômicos do país tornam a saúde bucal algo secundário na vida de muitas pessoas. Assim deve-se investir em cursos que atendam a demanda nova, crianças e famílias para cuidados no futuro por um preço razoável. O estabelecimento de vínculos com planos privados e programas de descontos para clientes particulares também podem estimular a frequência de clientes.

O programa de emergência 24 horas tem atraído pessoas, mas há certa irregularidade do sistema de pagamentos. O faturamento precisa ser mais eficiente para dar conta das demandas de pagamentos.

Os processos de gestão detectados também ofereceram algumas oportunidades de intervenção, mas não tanto quanto na parte de marketing e comunicação. Os clientes mais fiéis são aqueles que são clientes e tornam seus filhos e parentes clientes, daí vincular com a saúde familiar de todos.

Uma clínica odontológica atua por meio de educação, prevenção, ações de recuperação, tratamento curativo e reabilitador, de forma a proporcionar uma melhor condição de saúde bucal aos pacientes, o que refletirá em uma melhor qualidade de vida. A cárie dentária e a doença

periodontal representam as doenças de maior prevalência na população brasileira e as maiores causas de perdas dentárias, consequência que reflete diretamente na qualidade de vida das pessoas, seja física, funcional, nutricional e até mesmo psicossocial.

A prestação de serviços odontológicos abrange todas as classes sociais. Dependendo da estrutura da empresa e das possibilidades financeiras do empreendedor, é possível abrir uma clínica com várias especialidades, o que pode atrair mais clientes pela diversificação de serviços. Outra opção é a prestação de serviços para as camadas mais carentes da sociedade, que necessitam de acesso a serviços básicos e rotineiros.

Um importante nicho de mercado vem prosperando em grandes cidades, principalmente em São Paulo, que são as chamadas “Clínicas Populares”, onde os pacientes pagam um valor baixo pela consulta e preços em conta para os principais e mais básicos tratamentos.

Cuidar da saúde bucal sem precisar recorrer à rede pública ou aderir a um plano pode sair bem em conta. Uma pesquisa feita pelo EXTRA em clínicas odontológicas populares que atuam no Estado do Rio mostrou que os procedimentos odontológicos nesses locais podem render uma economia de até 65%. Isso porque uma limpeza de dentes completa feita na rede OdontoCompany, por exemplo, custa R\$ 140, enquanto em outros consultórios dentários custa, em média R\$ 400. Com foco principalmente nas classes C e D, as clínicas populares não costumam cobrar pela consulta inicial, de avaliação, que pode custar até R\$ 200 em consultórios convencionais.

Há diversas causas que dificultam a vida do dentista no consultório particular. Os problemas principais são:

- Dificuldades em lidar com o mercado
- Concorrência desleal
- Relacionamento com os colaboradores
- Dentista empregado x dentista empregador
- Falta de credibilidade nas entidades
- Dentistas x convênios odontológicos
- Dificuldade na escolha e/ou convivência com os sócios

Cinco dicas para crescer nesse negócio:

1. Analise e faça um trabalho de qualidade;
2. Veja seus diferenciais e supere a expectativa do seu paciente;
3. Divulgue seu trabalho e se autopromova;
4. Adquirir confiança e seja verdadeiro, busque aumentar seu networking;

5. Seja diferenciado e competente, trabalhe a sua empatia.

Para a abertura e manutenção de uma clínica nesse segmento, inicialmente é importante realizar uma pesquisa sobre a cidade em que o empreendimento será instalado.

Informações sobre o número de profissionais na cidade, quais as suas especialidades e áreas de atendimento são estratégicas e podem contribuir para uma rápida formação de clientela e para a recuperação dos investimentos mais rapidamente. Na maioria dos casos, para regiões mais populares ou carentes, ser generalista é suficiente, enquanto áreas em que a população tem maior poder aquisitivo exigem um nível de especialização maior, por terem maior conscientização sobre a necessidade de cuidados com a saúde bucal.

A exemplo de qualquer atividade econômica, o ramo de serviços odontológicos é competitivo e exige grandes esforços para formar uma clientela fiel. No caso da clínica odontológica, há diferenças se o empreendedor optar por se estabelecer em uma cidade interiorana ou em cidades de grande porte. Em cidades do interior, geralmente a competição é mais acirrada, pela existência de profissionais que são conhecidos e atuam por muitos anos. Em cidades de grande porte existe um fator mais impessoal, que leva a clientela a recorrer a uma busca por indicação de profissionais ou na escolha aleatória, fatos que tornam os investimentos em comunicação mais recorrentes.

Como começar:

- Conheça o mercado odontológico da região, por meio de pesquisa e monitoramento;
- Desenvolva um Plano de Negócio; (O SEBRAE pode ajudar);
- Tenha domínio gerencial sobre o negócio;
- Esteja em constante aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas e gerenciais;
- Participe de eventos do setor para conhecer novos fornecedores, clientes e/ou parceiros;
- Conheça o perfil dos seus clientes;
- Invista em campanhas de conscientização para atrair clientes;
- Crie pacotes de serviços que agreguem maior valor para o cliente;
- Aperfeiçoe constantemente o atendimento e capacite seus funcionários.

A escola profissionalizante nascida em 1991 em cidade no interior de São Paulo, transformou-se na maior empresa de cursos profissionalizantes do País. A rede é hoje referência no ramo de educação profissionalizante e conta com mais de 400 unidades localizadas em todo o território nacional. Com mais de 25 anos de história e 18 de sistema de franquias, já formou mais de 4 milhões de alunos e possui cerca de 10.000 colaboradores. Em suas unidades, oferece

mais de 100 opções de cursos profissionalizantes nas áreas de Administração e Vendas, Informática e Tecnologia, Design & Web, Saúde, Indústria e Inglês.

Tem como missão transformar os sonhos dos nossos alunos em realidade, por meio da educação, formação profissional e orientação ao mercado de trabalho. Como visão realizar sonhos e cultivar a cidadania por meio da formação profissional, agregando valores perceptíveis para o país, os clientes, acionistas e parceiros. E como valores realização: concretizar projetos, procurando fazê-los da melhor maneira possível. Profissionalismo: atuar com eficácia, usando de discernimento e coerência com empatia em todas as atitudes. Iniciativa: ser proativo, avaliar os problemas que possam surgir e resolvê-los com criatividade e conhecimento. E justiça: disponibilizar oportunidades similares a todos.

Foi detectado que a empresa apesar de ter nome e história tem problemas na captação de alunos, por isso a sugestão da equipe foi trabalhar com múltiplas formações, apelando para a necessidade de inserção no mercado de trabalho em momentos de incerteza como o que o Brasil vive hoje.

Na loja de ventiladores e luminárias foram detectados muitos problemas, mas também oportunidades. O atendimento ao público parece ser o ponto forte, mas é preciso maior variedade nas linhas de produto para atender a públicos de classes econômicas mais variadas.

Os ventiladores de teto são uma boa opção para fazer circular o ar e refrescar o ambiente, mantendo uma temperatura agradável em dias quentes como os de verão. Segundo os fabricantes, os novos produtos disponíveis no mercado. O ventilador de teto, a princípio, pode ser instalado em qualquer cômodo da casa por apresentar fácil adequação às diferentes ambientações. Para cada espaço é possível escolher o aparelho ideal em meio à grande variedade de cores.

De acordo com o profissional, os ventiladores com design mais "clean" servem aos ambientes onde não se pretende deixar o aparelho em destaque ou muito visível. Para esses casos, os de cores claras e pás transparentes são os mais recomendados. Daí que a equipe recomenda estudos de viabilidade nos diversos ambientes como serviço a mais, fazendo com que o cliente crie confiança na loja sem a pressão de ter de comprar obrigatoriamente. O atendimento e estudo feitos nas residências dos clientes pode dar esse vínculo de relacionamento que a loja já apresenta no atendimento no PDV.

Foi recomendada também a adoção de um website com possibilidade de orçamento e agendamento de visita sem compromisso. O processo produtivo utilizado pode ser aprimorado de modo a evitar desperdícios e o reaproveitamento de materiais, diminuindo os custos.

A loja de relógios e acessórios é uma empresa especializada no comércio de relógios de pulso desde 1980. Devido à grande experiência no ramo relojoeiro em Salvador-Bahia, foi lançado o site, uma ferramenta de comércio eletrônico de grande importância para atingir o objetivo de atender bem, e com mais diversidade, os clientes. O site foi cuidadosamente elaborado com as mais modernas tecnologias de comércio eletrônico, visando servir a sociedade, cada vez mais dinâmica e atualizada. Aproveitando o grande relacionamento com as principais marcas de relógios do Brasil, traz para os clientes, através do site, os melhores produtos do ramo relojoeiro do Brasil. São apresentados para os clientes apenas produtos originais e com procedência legal.

O plano de negócio em qualquer empresa deve antecipar situações e prever ações para delinear o caminho a ser seguido pela empresa durante um certo período. A inovação do site de comércio eletrônico da loja de relógios tem sido a aposta mais recente da mesma para não ficar presa nos modelos de negócios tradicionais que vem atuando a mais de 30 anos.

A equipe da consultoria pode captar dentro do entusiasmo da empresa, uma tentativa de acompanhar os novos tempos. Fica cada vez mais claro que o produto relógio deixa de ser uma necessidade para se tornar um acessório, por isso a construção dele como desejo de consumo, com marcas de grife e pessoas famosas como centro da comunicação. O site de comércio eletrônico proporciona ainda a possibilidade de diminuir custos com local e pessoal físico na loja, porém precisa manter o investimento em logística e confiabilidade, pois basta uma entrega atrasada ou falha para todo investimento ir por água abaixo.

E no restaurante de carnes o Plano de Negócio compreende todos os aspectos que influenciam direta ou indiretamente na entidade. É através desse plano que serão projetados todos os demonstrativos, bem como a lista de necessidades e os quadros de custos.

Na referida área nota-se grande fluxo de comércio, serviços e pessoas, inclusive no horário do almoço, que é logicamente o horário de pico de funcionamento da empresa. Relativo ao fluxo de comércio, serviços e pessoas citado acima, podemos mencionar: agências bancárias (Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica, Santander), correios, supermercados, lojas de autopeças, concessionárias, lojas de materiais de construção, equipamentos de informática, feira do Telégrafo, Faculdades, cursos preparatórios, óticas, pontos de táxi e moto-táxi, dentre outros, lembrando também das residências.

Na área de atuação do negócio se desconhece um local possuindo características semelhantes (venda de churrasco para almoço), criando assim uma nova alternativa para os clientes que almoçam nas proximidades. Todos os funcionários possuem experiência no ramo, o que contribuirá positivamente no atendimento e na qualidade dos produtos. Dessa forma, a

empresa espera atender a três pontos importantíssimos no ramo de restaurantes do respectivo público-alvo: atendimento, qualidade dos produtos e preços justos.

A empresa aposta no grande fluxo de pessoas que transitam na área, e conforme constatou-se, a maioria dos trabalhadores não almoça em casa, por morar longe do local de trabalho. Aliado a esse fator, a churrascaria pretende atrair esses consumidores utilizando-se das potencialidades já citadas. Porém, existem dois pontos que a empresa precisa atentar-se, que é o fato de, a princípio, oferecer apenas churrasco, enquanto existem alguns restaurantes informais na região próxima que oferecem outros tipos de refeições (comida caseira em geral), que, apesar de serem de qualidade considerada inferior, atraem também uma parcela desse mercado.

Dependendo da aceitação do mercado, esse problema pode ser minimizado se a empresa adaptar-se a também oferecer outros tipos de pratos, adequando uma parte do seu planejamento a essa necessidade.

### **9.2.1 O papel da estatística na elaboração do plano de negócios**

A Estatística nos dias de hoje é uma ferramenta indispensável para qualquer profissional que necessita analisar informações em suas tomadas de decisões diárias, seja no seu trabalho ou na sua vida pessoal. Atualmente, o ambiente que rodeia as decisões de carácter financeiro ou de gestão tendem a ser cada vez mais exigentes. Porém a utilização da estatística como suporte para a tomada de decisões é verificada também no mundo antigo, e indícios de sua utilização são encontrados até na Era antes de Cristo.

Atualmente vivemos rodeados por uma quantidade de informações tão grande que não podemos deixar de pensar o quanto a Estatística nos é útil e o quanto esta ciência vem configurando-se como uma das competências mais importantes para quem precisa tomar decisões.

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais que têm levado os Gestores a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de suas empresas.

Estas transformações estão ocorrendo em escala mundial em um processo jamais visto de globalização dos mercados, de formação de blocos econômicos regionais, com uma rapidez de inovações tecnológicas que tudo somado, compõe um cenário extremamente desafiante para a competitividade das empresas.

Estatística é uma parte da Matemática Aplicada que fornece métodos para a coleta, a organização, a descrição, a análise e a interpretação de dados, visando à tomada de decisões. Na indústria e no comércio podem-se comparar produções e volumes de vendas em relação ao total por região, estudar a situação dos mercados e suas tendências.

A Estatística é uma ciência que se dedica ao desenvolvimento e ao uso de métodos para a coleta, resumo, organização, apresentação e análise de dados. A palavra estatística tem origem na palavra em latim status, traduzida como o estudo do Estado e significava, originalmente, uma coleção de informação de interesse para o estado sobre população e economia. Essas informações eram coletadas objetivando o resumo de informações indispensáveis para os governantes conhecerem suas nações e para a construção de programas de governo.

Não podemos escapar dos dados, assim como não podemos evitar o uso de palavras. Tal como palavras os dados não se interpretam a si mesmos, mas devem ser lidos com entendimento. Da mesma maneira que um escritor pode dispor as palavras em argumentos convincentes ou frases sem sentido, assim também os dados podem ser convincentes, enganosos ou simplesmente inócuos. A instrução numérica, a capacidade de acompanhar e compreender argumentos baseados em dados, é importante para qualquer um de nós. O estudo da estatística é parte essencial de uma formação sólida.

A Estatística é a ciência que coleta, organiza e interpreta dados utilizando técnicas para lidar com a variabilidade, ou seja, é uma coleção de métodos utilizados para converter dados brutos em informações que auxiliem na tomada de decisão, podendo resolver quase todos os problemas da vida real que envolvam conjuntos de dados.

A Estatística é de suma importância para empresários, administradores, gestores, para comparar grupos de variáveis relacionadas entre si e obter um quadro simples e resumido das mudanças significativas nas áreas relacionadas como preços de matérias primas, cadastros, preços de produtos acabados, preço final de produtos, financeiro, marketing, volume físico dos produtos, controle de qualidade.

O controle de qualidade de produtos não constitui novidade; é ele, de fato, tão antigo como a própria indústria. Durante muito tempo foi realizado sob a forma tradicional denominada “inspeção”. Somente a partir de 1920, no entanto, é que se verificou o desenvolvimento do Controle Estatístico da Qualidade, cuja aplicação vem se tornando generalizada nos países industrializados.

A grande contribuição da estatística não se baseia tanto no fato de levar um grupo de estatísticos altamente qualificados para uma indústria, mas no fato de criar uma geração de



físicos, matemáticos e químicos com uma mentalidade estatística, os quais irão, de algum modo, dar uma ajuda no desenvolvimento e no direcionamento dos processos de produção no futuro.

A questão da competitividade é sobremaneira importante nos mais diversos níveis com que pode ser analisada, ou seja, em nível de nação, de setor econômico e de empresas. Em particular, interessa a questão olhada sob a ótica das organizações que necessitam aprimorar a própria competitividade para sobreviver e vencer neste ambiente cada vez mais desafiador.

A necessidade de se oferecer um produto ou serviço pleno de condições competitivas surge como sendo vital para a sobrevivência de uma Empresa. Tal condição tem como princípio a gestão empresarial, baseando-se na gestão de pessoas e processo em busca da qualidade total.

A procura de clientes não mais se resume em ter um baixo preço, e sim produtos e serviços que forneça com qualidade aquilo a que se propõe, e a aplicação da Estatística é primordial nestes casos.

O conhecimento de estatística é fundamental no ambiente empresarial, seja na análise de conjunto de dados, seja na previsão de variáveis.

### 9.3 RESULTADOS: A FEIRA E A PRESENÇA DOS CLIENTES

As empresas que se dispuseram a participar do projeto da consultoria integrada participaram ativamente das apresentações dos alunos e prestigiaram a feira de empreendedorismo. Por si só, este fato já demonstra o resultado positivo da ação. No entanto devemos chamara atenção para o fato de os alunos poderem integrar os diversos conhecimentos da área de gestão estudados, tais como estatística, gestão da produção, marketing, logística e estrutura e processos organizacionais.

Diante de um modelo de educação disciplinar que fragmenta o conhecimento em diversos aspectos separados, tal atividade tem como principal resultado no processo de ensino aprendido dos alunos o desenvolvimento da habilidade de praticar os conhecimentos que antes pareceriam fragmentados de modo agora integrado e sinérgico.

Além disso, como resultado também a ser considerado temos que as empresas envolvidas puderam ter um olhar de fora sobre suas situações, podendo assim agir de acordo com as sugestões se assim seus administradores o desejarem.



## 9.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro após a exposição sobre o projeto de Consultoria Integrada e da Feira de Empreendedorismo que muito do que foi apreendido como teoria na área de gestão, estatística, finanças, produção, comunicação e processos pode ser verificado nos diagnósticos e sugestões desenvolvidas.

As microempresas têm agora alguma base para começar a repensar processos e ações para que possam talvez se tornar mais eficientes e competitivas. As sugestões na área de planejamento e estratégia demonstram como as equipes estavam dedicadas a aprender e usar o que aprenderam nas situações práticas. Muito mais poderá ser realizado em novas oportunidades de aplicação dessa metodologia de pesquisa-ação por novos grupos e cursos envolvidos nos processos de aprendizado multidisciplinar que a instituição de ensino se propõe a estimular.

## REFERÊNCIAS

FONSECA, Marcos. Consultoria Integrada: Uma experiência de consultoria de gestão dos alunos de Administração da IBES/FACSAL. **Revista Scientia**, Salvador, ano 2, n. 4, p. 142-158, maio/ago. 2017.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

PEREIRA, Aliger. **Empreender processos em empresas baianas**. 1. ed. Salvador: Independente, 2014.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>FEIRA DE EMPREENDEDORISMO E CONSULTORIA INTEGRADA: UMA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UNICEUSA/FACSAL EM 2018</b>
<b>RECEBIDO</b>	30/10/2018
<b>AVALIADO</b>	10/11/2018
<b>ACEITO</b>	02/12/2018

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Dr..
NOME COMPLETO	Anselmo Lima
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA e Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC.
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Engenheiro Químico, professor da UNICEUSA/FACSAL e instrutor de coaching.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Marcos Glidson Fonseca
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA e Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC.
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Economista, professor da UNICEUSA/FACSAL e consultor do SEBRAE.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: <a href="mailto:ethos.eq@globocom.com">ethos.eq@globocom.com</a> Autor 2: <a href="mailto:marcosglidson@gmail.com">marcosglidson@gmail.com</a>
---	--

---

## 10 PRÁTICAS LEGAIS NA CONSULTORIA INTEGRADA UNICEUSA/FACSAL 2018

### **Lucas Gabriel S. Costa**

Advogado, professor da UNICEUSA/FACSAL e doutorando em Direito pela UFBA.

E-mail: [lgabriel.costa@gmail.com](mailto:lgabriel.costa@gmail.com)

### **Vanessa Ferreira**

Advogada, professora da UNICEUSA/FACSAL e mestranda em Direito pela UNIFACS.

E-mail: [vamatos.adv@gmail.com](mailto:vamatos.adv@gmail.com)

## **RESUMO**

Neste contexto este artigo pergunta: que práticas legais podem ser orientadas as empresas atendidas pela consultoria integrada da UNICEUSA/FACSAL durante o segundo semestre de 2018? As práticas recomendadas culminaram em apresentação durante a feira de empreendedorismo da UNICEUSA/FACSAL, promovido pelo curso de administração com a participação das empresas atendidas pela consultoria. O objetivo geral do artigo é apresentar as práticas legais orientadas às empresas atendidas pela consultoria integrada da UNICEUSA/FACSAL durante o segundo semestre de 2018. A Metodologia usada foi a pesquisa-ação. Fica claro após a exposição dos relatórios das cinco equipes no projeto de Consultoria Integrada que muito do que foi apreendido como teoria na área de direito comercial, trabalhista e tributário.

**Palavras-chave:** Consultoria. Microempresas. Direito. Pesquisa-ação.

## **ABSTRACT**

In this context, this article asks: what legal practices can be applied to the companies assisted by the integrated consulting firm of UNICEUSA / FACSAL during the second half of 2018? The best practices culminated in a presentation during the entrepreneurship fair of UNICEUSA / FACSAL, promoted by the management course with the participation of the companies served by the consultancy. The general objective of the article is to present the legal practices oriented to the companies served by the integrated consulting firm of UNICEUSA / FACSAL during the second half of 2018. The Methodology used was action research. It is clear after exposing the reports of the five teams in the Integrated Consulting project that much of what was learned as theory in the area of commercial, labor and tax law.

**Keywords:** Consulting. Microenterprises. Law. Action research.

## 10.1 INTRODUÇÃO

A vinculação da área do direito com a administração é muito grande. Muitas vezes na atuação empresarial não dá para distinguir onde uma atividade começa e outra termina. Com a proposta de proporcionar aos alunos de Direito da UNICEUSA/FACSAL a experiência de lidar com os problemas de uma empresa real, a Consultoria Integrada, que já tinha sido desenvolvida pelo curso de Administração das mesmas instituições, foi estendida ao curso de Direito, que pode prestar consultoria jurídica com empresas reais que estavam ao mesmo tempo sendo atendidas pelos alunos do curso de administração nos aspectos gerenciais.

O direito empresarial ou administrativo no Brasil se apresenta como o estudo e prática da formulação dos contratos e obediência as leis do país. Neste contexto este artigo pergunta: que práticas legais podem ser orientadas as empresas atendidas pela consultoria integrada da UNICEUSA/FACSAL durante o segundo semestre de 2018?

As práticas recomendadas culminaram em apresentação durante a feira de empreendedorismo da UNICEUSA/FACSAL, promovido pelo curso de administração com a participação das empresas atendidas pela consultoria.

A Metodologia usada foi a pesquisa-ação. Segundo Tripp (2005, 445)

a pesquisa-ação educacional é principalmente uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos, mas mesmo no interior da pesquisa-ação educacional surgiram variedades distintas.

O objetivo geral do artigo é apresentar as práticas legais orientadas às empresas atendidas pela consultoria integrada da UNICEUSA/FACSAL durante o segundo semestre de 2018. Como objetivos específicos temos que apresentar as contribuições do direito na área empresarial e apresentar os resultados dos processos de consultoria.

O artigo se justifica pela necessidade de oportunizar ao estudante de direito a convivência com a prática empresarial interdisciplinar de modo a ampliar sua compreensão do direito como prática atuante numa sociedade e mercado.

O texto está dividido em introdução, a descrição das atividades prestadas pelos estudantes durante o processo de consultoria e atendimento às empresas e ao final a apresentação dos resultados e conclusões sobre a atividade.

## 10.2 LEIS, CONTRATOS E AS EMPRESAS

O direito é muito mais que uma ciência, é uma arte que demanda uma compreensão vasta de vários campos da atuação humana. A complexidade da sociedade contemporânea demanda do pesquisador na área do direito uma inserção de diversos campos, o que já carrega em si a necessidade de um trabalho interdisciplinar.

Trabalhar especificamente com o direito empresarial ou comercial voltado para a atuação de Pequenas e Médias Empresas demanda a compreensão e o conhecimento sobre uma série de nuances de mercado e da legislação, pois muitos empresários desconhecem as leis atuações que o podem afetar, além disso as mudanças recentes nas leis trabalhistas também afetam diretamente a sobrevivência e o aproveitamento de oportunidades por parte dessas PMEs. Questões tributárias e de contratos com fornecedores e colaboradores também são uma área de atuação constante do profissional operador do direito (pesquisador ou não), o que aumenta ainda mais a margem de interdisciplinaridade do projeto de Consultoria Integrada.

Segundo Pereira (2014):

É possível também que dentro de um único país, como ocorre com o Brasil, a denominação de PME tenham diferentes variações a depender da ação governamental que se desenvolva nos Estados (seja a nível federal, estadual e municipal) ou mesmo devido aos interesses diversos de pessoas, de grupos ou de organismos que interferem na gestão empresarial de forma direta ou indireta (LIMA, 2001, p. 421-436). Desta forma, considerou-se que as 3(três) organizações estudadas possuem até 99 empregados (Parâmetro o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE) e/ou mais de R\$ 3.600.000 (três milhões e seiscentos mil reais) de receita bruta anual (Parâmetro da Lei Complementar nº 123/2006 - não atualizada dentro dos padrões vigentes), contemplando a classe das MPME (PEREIRA, 2014, p. 11).

A compreensão do todo viria da reunião posterior das partes (a síntese) de modo que conhecidas as suas partes em detalhes, o todo se tornaria mais claro e distinto, evitando os enganos da interpretação apressada (PEREIRA, p. 24).

Disciplinaridade significa a exploração científica especializada de determinado domínio homogêneo de estudo, isto é, o conjunto sistemático e organizado de conhecimentos que apresentam características próprias nos planos do ensino, da formação, dos métodos e das matérias; esta exploração consiste em fazer surgir novos conhecimentos que se substituem aos antigos (JAPIASSU, 1976, p. 72).

A grande dificuldade, no entanto, é que o esforço de análise, primeiramente de Descartes e depois seguido por outros, acabou gerando uma atenção maior às partes do conhecimento (as disciplinas) do que ao todo. O que se percebe nos dias de hoje é que algo se perdeu pelo meio

do caminho, pois apesar de se ter ciências autônomas muito fortes e bem embasadas, estas não dialogam muito bem com outras áreas e isso causa uma distorção na compreensão da realidade tanto física quanto humana (PEREIRA, 2014, p. 24).

Assim ficam evidenciadas as dificuldades, mas também as possibilidades, de trabalhar com a interdisciplinaridade num contexto de consultoria empresarial, pois apesar da natureza disciplinar do ambiente acadêmico, na atividade prática das organizações os conceitos e teorias se ajustam naturalmente de maneira interdisciplinar, como poderá ser demonstrado com os relatórios apresentados pelas equipes, com os resultados de suas consultorias.

Estabelecido de maneira mais clara as noções de microempresas e a de interdisciplinaridade, voltemos a atenção para o desenvolver da pesquisa ação no campo de direito junto as cinco empresas atendidas durante o projeto: uma clínica odontológica, uma escola profissionalizante, uma loja de ventiladores e luminárias, uma loja de relógios e acessórios e um restaurante de carnes.

Os estudantes realizaram sob a orientação dos professores sondagens da situação jurídica das empresas, para enfim apresentar os resultados e sugestões de que ações tomar para se protegerem de situações adversas com relação a questões trabalhistas, questões de segurança, de contratos com fornecedores e colaboradores, dentre outros problemas encontrados.

O direito comercial é um ramo do direito privado que pode ser entendido como o conjunto de normas disciplinadoras da atividade negocial do empresário, e de qualquer pessoa física ou jurídica, destinada a fins de natureza econômica, desde que habitual e dirigida à produção de bens ou serviços conducentes a resultados patrimoniais ou lucrativos, e que a exerça com a racionalidade própria de "empresa", sendo um ramo especial de direito privado. Em Portugal, veja-se direito comercial português. Rege os atos tidos como comerciais.

Assim entendido, o direito empresarial abrange um conjunto variado de matérias, incluindo as obrigações dos empresários, as sociedades empresárias, os contratos especiais de comércio, os títulos de crédito, a propriedade intelectual, entre outras. Desde 1886 nos Estados Unidos, as corporações passaram a ter direitos humanos, antes reservados apenas a pessoas físicas.

O direito trabalhista é o ramo jurídico que estuda as relações de trabalho. Esse direito é composto de conjuntos de normas, princípios e outras fontes jurídicas que regem as relações de trabalho, regulamentando a condição jurídica dos trabalhadores.

Surge como autêntica expressão do humanismo jurídico e instrumento de renovação social. Constitui atitude de intervenção jurídica em busca de um melhor relacionamento entre o homem que trabalha e aqueles para os quais o trabalho se destina. Visa também a estabelecer

uma plataforma de direitos básicos. Portanto, a definição de direito do trabalho é o conjunto de normas e princípios que regulamentam o relacionamento entre empregado e empregadores.

Pode ser conceituado também segundo Hernainz Marques (apud FELICIANO, 2018), professor de direito do trabalho, como “Conjunto de normas jurídicas que regulam as relações de trabalho, sua preparação, desenvolvimento, consequências e instituições complementares dos elementos pessoais que nelas intervêm”. Não é apenas o conjunto de leis, mas de normas jurídicas, entre as quais os contratos coletivos, e não regula apenas as relações entre empregados e empregadores num contrato de trabalho, mas vai desde a sua preparação com a aprendizagem até as consequências complementares, como por exemplo a organização profissional.

O direito tributário é o segmento do direito financeiro que define como serão cobrados dos cidadãos (contribuintes) os tributos e outras obrigações a ele relacionadas, para gerar receita para o Estado (fisco). Tem como contraparte o direito fiscal ou orçamentário, que é o conjunto de normas jurídicas destinadas à regulamentação do financiamento das atividades do Estado.

Direito tributário e direito fiscal estão ligados, por meio do direito financeiro, ao direito público.

Ocupa-se das relações jurídicas entre o Estado e as pessoas jurídicas de direito privado e físicas concernentes à instituição, à imposição, à escrituração, à fiscalização e à arrecadação dos tributos. No Brasil, dentre tais tributos incluem-se ao menos os impostos, as taxas e as contribuições de melhoria.

Hugo de Brito Machado (2018) define direito tributário como: “(...) o ramo do Direito que se ocupa das relações entre o fisco e as pessoas sujeitas às imposições tributárias de qualquer espécie, limitando o poder de tributar e protegendo o cidadão contra os abusos desse poder”.

Para atingir sua finalidade de promover o bem comum, o Estado exerce funções para cujo custeio é preciso de recursos financeiros ou receitas. As receitas do Estado provêm de atividades econômico-privadas dos entes públicos, de monopólios, de empréstimos, e principalmente da imposição tributária (fiscal, parafiscal e extrafiscal).

O direito de tributar do Estado decorre do seu poder de império pelo qual pode fazer “derivar” para seus cofres uma parcela do patrimônio das pessoas sujeitas à sua jurisdição e que são chamadas “receitas derivadas” ou tributos, divididos em impostos, taxas e contribuições.

Tanto o Estado, ao “exigir”, como a pessoa sob sua jurisdição, ao “contribuir”, deve obedecer a determinadas normas, cujo conjunto constitui o direito tributário.

O direito tributário cria e disciplina assim relações jurídicas entre o Estado na sua qualidade de fisco e as pessoas que juridicamente estão a ele sujeitas e se denominam



contribuintes ou responsáveis. Se para obter esses meios o fisco efetuasse arrecadações arbitrárias junto às pessoas, escolhidas ao acaso, não se poderia falar de um direito tributário.

A característica de uma imposição sob os princípios do Estado de Direito está exatamente na disciplina da relação tributária por meio da norma jurídica. A lei outorga ao Estado a pretensão ou direito de exigir de quem está submetido à norma, uma prestação pecuniária que chamamos de tributo, que é resultante do poder de tributar. O direito tributário é assim um direito de levantamento pecuniário entre os jurisdicionados, porém disciplinado sobre a base dos princípios do Estado de Direito.

Um contrato é um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito correspondido pela vontade, da responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu equilíbrio social, ou seja, é um acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial. Sendo um negócio jurídico, requer, para sua validade, a observância dos requisitos legais (agente capaz, objeto lícito e forma prescrita ou não defesa em lei).

As cláusulas contratuais criam lei entre as partes, porém são subordinados de forma coercitiva ao Direito Positivo. As cláusulas contratuais não devem estar em desconformidade com o Direito Positivo, sob pena de agressão por parte do Estado na tentativa de desfazer o contrato.

Enquanto no Direito Negativo, as cláusulas contratuais não podem, por definição, violar direitos naturais.

No Brasil, cláusulas consideradas abusivas ou fraudulentas podem ser invalidadas pelo juiz, sem que o contrato inteiro seja invalidado. Trata-se da cláusula geral *rebus sic stantibus* (que se explica pela teoria da imprevisão, que em uma tradução aberta seria "permanecem as coisas como estavam antes" caso venha ocorrer fato imprevisto e imprevisível à época da contratação, possibilitando a revisão judicial do contrato), que objetiva flexibilizar o princípio da *pacta sunt servanda* (força obrigatória dos contratos), preponderando, assim, a vontade contratual atendendo à teoria da vontade.

De um modo mais simples, contrato, como diz o nome, derivado do latim *contractu*, é um acordo entre duas ou mais pessoas.

Na clínica odontológica a situação do trabalho odontológico, vista sob a perspectiva da lei de oferta e procura, tem mostrado um quadro extremamente crítico para a profissão, por um lado pelo crescimento exagerado de faculdades de odontologia e por outro, pelo baixo poder

aquisitivo da população para consumir os serviços oferecidos pelos profissionais egressos dessas faculdades.

Embora o modelo liberal e mercantilista seja predominante, o mercado de trabalho odontológico vem sendo modificado com o crescimento do assalariamento da profissão, tanto em empresas privadas quanto no setor público.

Tal quadro decorre de problemas de captação de clientes além da carta de clientes trazidos pelos sócios. Daí que o problema maior detectado é de natureza mercadológica, pois a clínica precisa de um plano de negócios que abarque o objetivo de atrair novos clientes.

Diante do quadro legal exposto e avaliado pela equipe que trabalhou com o cliente, a principal questão que pode trazer ameaça são as questões trabalhistas relacionadas com os funcionários técnicos. Os sócios trabalham em regime de contrato de sociedade e o respeito às cláusulas é que vai reger os processos. Porém no tratamento dos funcionários, muitos problemas podem surgir diante das novas regras trabalhistas. Novos contratos podem ser feitos de maneira individual, mas para manutenção das boas relações de trabalho e sem reflexo negativo para os clientes, recomenda-se a manutenção dos contratos via CLT, que pode promover maior segurança aos colaboradores e apesar de mais despesas nas possíveis demissões, pode, no longo prazo garantir um ambiente de trabalho mais apropriado.

Os fornecedores de materiais também podem ter seus contratos renegociados para gerar diminuição e custos, contanto que seja de comum acordo. E os impostos podem ser abatidos a partir da consultoria tributária específica que pode gerar conhecimento de como transformar os tributos em benefícios.

A escola profissionalizante nascida em 1991 em cidade no interior de São Paulo, transformou-se na maior empresa de cursos profissionalizantes do País. A rede é hoje referência no ramo de educação profissionalizante e conta com mais de 400 unidades localizadas em todo o território nacional. Com mais de 25 anos de história e 18 de sistema de franquias, já formou mais de 4 milhões de alunos e possui cerca de 10.000 colaboradores. Em suas unidades, oferece mais de 100 opções de cursos profissionalizantes nas áreas de Administração e Vendas, Informática e Tecnologia, Design & Web, Saúde, Indústria e Inglês.

Tem como missão transformar os sonhos dos nossos alunos em realidade, por meio da educação, formação profissional e orientação ao mercado de trabalho. Como visão realizar sonhos e cultivar a cidadania por meio da formação profissional, agregando valores perceptíveis para o país, os clientes, acionistas e parceiros. E como valores realização: concretizar projetos, procurando fazê-los da melhor maneira possível. Profissionalismo: atuar com eficácia, usando de discernimento e coerência com empatia em todas as atitudes. Iniciativa: ser proativo, avaliar

os problemas que possam surgir e resolvê-los com criatividade e conhecimento. E justiça: disponibilizar oportunidades similares a todos.

Foi detectado um grande risco jurídico no que concerne ao cumprimento do que é prometido nas comunicações da escola. O contrato que o aluno assina protege a escola de ser acusada de propaganda enganosa, entrando no código de defesa do consumidor, porém o dano à imagem pode afetar a escola mesmo que tenha causa ganha posteriormente por difamação.

O Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (CDC) é, no ordenamento jurídico brasileiro, um conjunto de normas que visam a proteção aos direitos do consumidor, bem como disciplinar as relações e as responsabilidades entre o fornecedor (fabricante de produtos ou o prestador de serviços) com o consumidor final, estabelecendo padrões de conduta, prazos e penalidades.

Instituído pela Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, durante o mandato do então presidente Fernando Collor, o Código, entretanto, teve a sua vigência protelada para a adaptação das partes envolvidas.

O CDC foi fruto de uma expressa determinação constitucional que buscou preencher uma lacuna legislativa existente no Direito Americano, onde as relações comerciais, tratadas de forma obsoleta por um Código Comercial do século XIX, não traziam nenhuma proteção ao consumidor. Assim, tornava-se necessária a elaboração de normas que acompanhassem o dinamismo de uma sociedade de massas que se formou no decorrer do século XXI, conforme dispunha a Constituição de 1988 no seu artigo 5º, inciso XXXII:

O Estado promoverá na forma da lei a defesa do consumidor.

Não foi pacífica a vigência desta Lei: várias entidades vêm tentando, ao longo dos anos, escapar de sua área de atuação. O exemplo mais claro deu-se com as instituições bancárias do Brasil que, através de recursos, mantiveram-se até 2006 sem subordinar-se aos dispositivos do CDC, até que uma decisão do Supremo Tribunal Federal esclareceu de forma definitiva, dizendo que os bancos têm, efetivamente, relação de consumo com seus clientes e, portanto, devem estar sujeitos ao Código.

Na loja de ventiladores e luminárias foram detectados muitos problemas, mas também disponibilidade em ter aspectos legais melhor atendidos, especialmente no quesito código de defesa do consumidor visto acima e também nas questões de segurança e uso correto dos aparelhos. O atendimento ao público parece ser o ponto forte e para atender a públicos de classes econômicas mais variadas, a consultoria jurídica demonstra ser oportuna, pois muitos clientes não conhecem seus direitos em relação a obras, reparos e leis que regem imóveis e inquilinato.

Os ventiladores de teto são uma boa opção para fazer circular o ar e refrescar o ambiente, mantendo uma temperatura agradável em dias quentes como os de verão. Segundo os fabricantes, os novos produtos disponíveis no mercado. O ventilador de teto, a princípio, pode ser instalado em qualquer cômodo da casa por apresentar fácil adequação às diferentes ambientações. Para cada espaço é possível escolher o aparelho ideal em meio à grande variedade de cores.

Como toda essa facilidade de instalação, pode-se ter a ilusão que não se tem nenhuma prestação de contas a fazer com o prédio ou condomínio, assim como, no caso de aluguel, com o dono do imóvel. Qualquer obra ou benfeitoria precisa ser informada e aprovada, senão pode levar a multas e outros sansões. A loja se mostrando interessada no bem-estar do cliente, pode dar essa assistência sem temer perder a venda, tendo assim um cliente fiel no futuro.

A loja de relógios e acessórios é uma empresa especializada no comércio de relógios de pulso desde 1980. Devido à grande experiência no ramo relojoeiro em Salvador-Bahia, foi lançado o site, uma ferramenta de comércio eletrônico de grande importância para atingir o objetivo de atender bem, e com mais diversidade, os clientes. O site foi cuidadosamente elaborado com as mais modernas tecnologias de comércio eletrônico, visando servir a sociedade, cada vez mais dinâmica e atualizada. Aproveitando o grande relacionamento com as principais marcas de relógios do Brasil, traz para os clientes, através do site, os melhores produtos do ramo relojoeiro do Brasil. São apresentados para os clientes apenas produtos originais e com procedência legal.

A preocupação legal da loja e de sua nova aposta na venda via Internet entra no ramo do direito do consumidor novamente, pois a legislação é bastante rigorosa com relação a vendas via Internet e todos sabem do direito do consumidor de se arrepender da venda até sete dias após a entrega. Além disso as falhas de entrega e produtos entregues com problema e com sistema de devolução ruim ou difícil de ser feito são as maiores reclamações contra essas empresas. Evidentemente o efeito na imagem da empresa também é ruim, pois fica com fama de má entregador ou criar dificuldades na devolução.

Art. 49. O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do **produto** ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio. Parágrafo único.

É de extrema importância saber quais os direitos e obrigações para saber o que você pode exigir e reclamar em casos arbitrários. Na hora de fazer compras, a internet é uma grande vitrine. Com a facilidade de fazer compras sem precisar sair de casa e com apenas alguns

cliques, cada vez mais aumenta a procura pelo e-commerce. Porém os consumidores ainda têm dúvidas sobre como garantir a entrega da mercadoria no prazo e nas condições propostas. Deve-se ter enorme atenção em saber se o site é confiável, se não serão vítimas de um golpe e ainda com a política de troca da empresa, caso o produto chegue com defeito ou não corresponda às especificações anunciadas na página.

No caso de compras virtuais ou por catálogo, o consumidor não pode experimentar nem verificar qual é o material usado na fabricação nem tem como avaliar o produto em mãos. Assim, ele pode desapontar-se ao receber a mercadoria em casa. Mas o Código de Defesa do Consumidor (CDC) em seu artigo 49, garante ao cliente o direito de arrependimento pela compra. Amparado na lei, o comprador pode pedir a troca ou a devolução da mercadoria em sete dias, sem justificar os motivos nem sofrer penalidade.

Nas compras feitas em lojas físicas, o fornecedor somente é obrigado a trocar a mercadoria se ela apresentar algum defeito, já no caso de compras online, o cliente ao receber o produto e não ficar satisfeito mas deixar passar mais de sete dias, a troca é uma espécie de cortesia, e o site pode impor as próprias condições, como a cobrança do frete, por exemplo.

Quando a mercadoria tem algum defeito, o site é obrigado a fazer a troca, o reparo do produto ou a devolução do dinheiro. No caso de eletrônicos são considerados bens duráveis e, portanto, a garantia mínima oferecida deve ser de 90 dias. Em caso de defeitos que são visíveis de imediato, a garantia vale a partir da entrega. Já nos casos em que o problema aparece somente com a utilização do produto, o prazo começa a valer a partir do momento em que o defeito for constatado pelo consumidor. Quando o problema for constatado nos primeiros sete dias de uso, pode optar pelo direito de arrependimento, previsto no Código de Defesa do Consumidor. Nesta situação, você desiste da compra e recebe de volta qualquer valor eventualmente já pago. Optando pela troca, porém, há uma série de trâmites que devem ser feitos, ainda que sem custos ao bolso do cliente.

A empresa também pode deixar o valor pago como crédito para a aquisição de novos produtos no futuro, cabe ao consumidor aceitar ou não.

Diante do exposto, a consultoria recomendou atenção extrema com o sistema de entregas das compras feitas via Internet, pois como é uma empresa local pequena, mas que representa grandes e poderosas marcas de relógios, poderá sofrer processos múltiplos tanto de consumidores quanto dos fornecedores que se sentirem lesados nas suas imagens de marca devido a falhas do varejista na entrega.

Como é da natureza interdisciplinar do negócio e da consultoria realizada, essa preocupação se justifica, pois a sobrevivência da empresa como negócio está ligada a imagem

que ela tem e ao mesmo tempo essa imagem passa pela obediência a lei que diretamente atinge o público-alvo: o consumidor final, e, ao mesmo tempo, por afetar a imagem de marcas poderosas e internacionais de relógios, as mesmas podem facilmente tirar o fornecimento, suspender contratos de distribuição e uso da marca e processar a empresa por danos a imagem. Nesse caso pode ainda entrar no direito comercial internacional, pois muitas das marcas são estrangeiras, mas é claro precisam de representação dentro do país através de filiais ou importadores que se responsabilizem em lidar com varejistas. São muitos contratos em cadeia envolvidos numa coisa simples, que é a eficiência na entrega dos produtos comprados via Internet.

E no restaurante de carnes o Plano de Negócio compreende todos os aspectos que influenciam direta ou indiretamente na entidade. É através desse plano que serão projetados todos os demonstrativos, bem como a lista de necessidades e os quadros de custos.

Na referida área nota-se grande fluxo de comércio, serviços e pessoas, inclusive no horário do almoço, que é logicamente o horário de pico de funcionamento da empresa. Relativo ao fluxo de comércio, serviços e pessoas citado acima, podemos mencionar: agências bancárias (Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica, Santander), correios, supermercados, lojas de autopeças, concessionárias, lojas de materiais de construção, equipamentos de informática, feira do Telégrafo, Faculdades, cursos preparatórios, óticas, pontos de táxi e moto-táxi, dentre outros, lembrando também das residências.

Na área de atuação do negócio se desconhece um local possuindo características semelhantes (venda de churrasco para almoço), criando assim uma nova alternativa para os clientes que almoçam nas proximidades. Todos os funcionários possuem experiência no ramo, o que contribuirá positivamente no atendimento e na qualidade dos produtos. Dessa forma, a empresa espera atender a três pontos importantíssimos no ramo de restaurantes do respectivo público-alvo: atendimento, qualidade dos produtos e preços justos.

A empresa aposta no grande fluxo de pessoas que transitam na área, e conforme constatou-se, a maioria dos trabalhadores não almoça em casa, por morar longe do local de trabalho. Aliado a esse fator, a churrascaria pretende atrair esses consumidores utilizando-se das potencialidades já citadas. Porém, existem dois pontos que a empresa precisa atentar-se, que é o fato de, a princípio, oferecer apenas churrasco, enquanto existem alguns restaurantes informais na região próxima que oferecem outros tipos de refeições (comida caseira em geral), que, apesar de serem de qualidade considerada inferior, atraem também uma parcela desse mercado.

Dependendo da aceitação do mercado, esse problema pode ser minimizado se a empresa

adaptar-se a também oferecer outros tipos de pratos, adequando uma parte do seu planejamento a essa necessidade.

Os potenciais problemas legais encontrados além dos já citados questões de contratos com fornecedores e obediência ao Código de Defesa do Consumidor, tem as questões sanitárias que potencialmente envolvem uma série de situações legais apontadas pela consultoria durante a pesquisa.

No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, é responsável pela proteção da saúde da população, por meio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos e de fronteiras.

Pela publicação de resoluções e portarias, a ANVISA, dentre diversas atribuições, estabelece normas para políticas, diretrizes e ações de vigilância sanitária, e estabelece normas e padrões sobre limites de contaminantes, resíduos tóxicos, desinfetantes, metais pesados e outros que envolvam risco à saúde.

A legislação pode ser consultada pela internet, no sítio eletrônico da ANVISA, pelo link: <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/legis/geral.htm>.

Além da ANVISA, a vigilância sanitária estadual e municipal também normatizam suas atividades com legislações específicas.

Algumas legislações são citadas a seguir:

- Resolução RDC nº 218, de 29 de julho de 2005, que dispõe sobre o regulamento técnico de procedimentos higiênico-sanitários para manipulação de alimentos e bebidas preparados com vegetais;
- Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre o regulamento técnico de boas práticas para os serviços de alimentação;
- Resolução RDC nº 518, de 25 de março de 2004, que estabelece os procedimentos e responsabilidades relativos ao controle e à vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de potabilidade, e dá outras providências;
- Resolução RDC nº 352, de 23 de dezembro de 2002, que dispõe sobre o regulamento técnico de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de frutas e ou hortaliças em conserva e a lista de verificação das boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de frutas e ou hortaliças em conserva;



- Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, que dispõe sobre o regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das boas práticas de fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos;
- Resolução RDC nº 12, de 2 de janeiro de 2001, que aprova o regulamento técnico sobre padrões microbiológicos para alimentos;
- Resolução RDC nº 18, de 29 de fevereiro de 2000, que dispõe sobre normas gerais para funcionamento de empresas especializadas na prestação de serviços de controle de vetores e pragas urbanas;
- Portaria nº 2.616, de 12 de março de 1998, dispõe sobre as diretrizes e normas para a prevenção e o controle das infecções hospitalares;
- Vigilância sanitária de São Paulo, Portaria SMS-G nº 1.210, de 2 de agosto de 2006, que aprova o Regulamento Técnico de Boas Práticas, que estabelece os critérios e parâmetros para a produção/fabricação, importação, manipulação, fracionamento, armazenamento, distribuição, venda para o consumo final e transporte de alimentos e bebidas;
- Vigilância sanitária de São Paulo, Portaria CVS nº 18, de 9 de setembro de 2008, aprova alteração do item 4 – Controle de Saúde dos Funcionários, do item 16 – Higiene Ambiental e do subitem 16.3 da Portaria CVS nº 06, de 10 de março de 1999, que dispõe sobre o regulamento técnico que estabelece os parâmetros e critérios para o controle higiênico-sanitário em estabelecimentos de alimentos.

Podem parecer uma série de detalhes pouco importantes para o empreendedor que está ávido por colocar seu negócio em marcha, mas a não atenção a estes elementos podem promover um efeito em cascata com perdas por processos e perdas também na imagem da empresa que logo fica com fama de ser lugar sujo, que foi fechado pela Vigilância Sanitária e daí para recuperar a imagem perdida, só com um novo plano de negócios, nova empresa, novo nome e mais atenção às leis.

### 10.3 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Fica claro após a exposição dos relatórios das cinco equipes no projeto de Consultoria Integrada que muito do que foi apreendido como teoria na área de direito comercial, trabalhista e tributário.



As cinco microempresas têm agora alguma base para começar a repensar processos e ações para que possam ter um certo nível de profissionalização. As sugestões na área legal demonstram como as equipes estavam dedicadas a aprender e usar o que aprenderam nas situações práticas. Muito mais poderá ser realizado em novas oportunidades de aplicação dessa metodologia de pesquisa-ação por novos grupos e cursos envolvidos nos processos de aprendizado multidisciplinar que a instituição de ensino se propor a estimular.

## REFERÊNCIAS

FELICIANO, Guilherme Guimarães. Dos princípios do Direito do Trabalho no mundo contemporâneo. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 916, 5 jan. 2006. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/7795>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

FONSECA, Marcos. Consultoria Integrada: Uma experiência de consultoria de gestão dos alunos de Administração da IBES/FACSAL. **Revista Scientia**, Salvador, ano 2, n. 4, p. 142-158, maio/ago. 2017.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

MACHADO, Hugo de Brito. **Manual de direito tributário**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Aliger. **Empreender processos em empresas baianas**. 1. ed. Salvador: Independente, 2014.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>PRÁTICAS LEGAIS NA CONSULTORIA INTEGRADA UNICEUSA/FACSAL 2018</b>
<b>RECEBIDO</b>	30/10/18
<b>AVALIADO</b>	10/11/18
<b>ACEITO</b>	02/12/18

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Ms.
NOME COMPLETO	Lucas Gabriel S. Costa
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA, Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC e Universidade Federal da Bahia - UFBA.
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Advogado, professor da UNICEUSA/FACSAL e doutorando em Direito pela UFBA
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Vanessa Ferreira
INSTITUIÇÃO	Centro Universitário de Salvador - UNICEUSA, Instituto Salvador de Ensino e Cultura - FACSAL/ISEC e Universidade Federal da Bahia - UFBA.
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
TELEFONE	
RESUMO DA BIOGRAFIA	Advogada, professora da UNICEUSA/FACSAL e mestranda em Direito pela UNIFACS.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: <a href="mailto:lgabriel.costa@gmail.com">lgabriel.costa@gmail.com</a> Autor 2: <a href="mailto:vamatos.adv@gmail.com">vamatos.adv@gmail.com</a>
---	--