

# *Estudos*

Revista da Faculdade de  
Ciências Humanas da Unimar



ISSN 1415-8108

# Estudos

Revista da Faculdade de Ciências Humanas da Unimar  
Número 6 - 2002

PUBLICAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE DE MARÍLIA

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR DA UNIVERSIDADE DE MARÍLIA

REITOR: Dr. Márcio Mesquita Serva  
VICE-REITORA: Profª Regina Lúcia Ottaiano Losasso Serva  
PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: Prof. Nery Aguiar  
Porchia  
PRÓ-REITORA DE AÇÃO COMUNITÁRIA: Profª Maria Beatriz de Barros Moraes Trazzi  
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO: Prof. José Roberto Marques de Castro  
PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO: Prof. Dr. Sosígenes Victor Benfatti  
DIRETORA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS: Profa. Ms. Cláudia Pereira de Pádua Sabia

## CONSELHO EDITORIAL

PRESIDENTE: Profª. Dra. Maria Ester Braga Faria  
SECRETÁRIO: Prof. Alair Benedito Lora  
MEMBROS: Profª. Dra. Ivone Tambelli; Profª. Dra. Suely Fadal Villibor Flory; Profª. MSc. Cláudia  
Pereira de Pádua Sabia; Profª. MSc. Marisa Rossinholi; Prof. Dr. Luis de Castro Campos Junior; Prof.  
Dr. Armando Castelo Branco Junior; Profª. Dra. Eleusis Mirian Camocardi; Prof. MSc. Luiz Sergio  
dos Santos; Profª. MSc. Cirene Aparecida Peres.

COORDENAÇÃO, EDIÇÃO E PREPARAÇÃO DE TEXTO: Prof. MSc. Aroldo José Abreu Pinto  
ARTE DE CAPA: Aroldo José Abreu Pinto (obra "Ocmuigshdo", de Adriaen Van de Vekke)  
SECRETARIA: Luis Alberto Camargo Vassalo

### Endereço para correspondência

UNIMAR – Faculdade de Ciências Humanas  
Av. Hygino Muzzy Filho, 1001 – Marília/SP – CEP 17525- 902 Brasil  
Tel: (014) 421-4000 – <http://www.unimar.br>

Publicação anual

Órgão financiador da Publicação: UNIVERSIDADE DE MARÍLIA

Editora 

**Catálogo na fonte: Universidade de Marília  
Biblioteca Central "Zilma Parente de Barros"**

Estudos: Revista da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR /  
publicação científica da Universidade de Marília - Marília, SP: Ed.  
UNIMAR; São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

176p; v.6, n.6, 2002

ISSN 1415-8108

1. Ciências Humanas. 2. Ciências Sociais. 3. Educação I. Univer-  
sidade de Marília II. Estudos: revista da Faculdade de Ciências  
Humanas da UNIMAR.

CDD - 300

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Ciências Humanas	300
2. Ciências Sociais	300
3. Educação	370

**AC**

**ARTE & CIÊNCIA  
EDITORA**

Rua Treze de Maio, 71 - Bela Vista  
São Paulo - SP - CEP 01327-000  
Tel.: (011) 3257-5871  
[www.arteciencia.com.br](http://www.arteciencia.com.br)

**EDITORA  
Unimar**

**Editora UNIMAR**

Av. Higino Muzzy Filho, 1001  
CEP 17525-902  
Tel/Fax: (014) 421-4000  
Internet: <http://www.unimar.br>

## SUMÁRIO / CONTENTS

APRESENTAÇÃO .....	9
<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA NOVA PERSPECTIVA</b> ORGANISATIONAL COMMUNICATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A NEW PERSPECTIVE Alexandre Villibor FLORY .....	11
<b>AS REGRAS DO TRABALHO ATUAL E A SUPERPRODUÇÃO MUNDIAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS</b> THE PRESENT WORKING RULES AND THE WORLD'S SUPERPRODUCTION OF PRODUCTS AND SERVICES TO COSTUMERS Edson CATELAN .....	37
<b>SERVIÇO SOCIAL NA EDUCAÇÃO: TRAJETÓRIA HISTÓRICA E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS</b> SOCIAL WORK IN EDUCATION: SOCIAL WORK IN EDUCATION: HISTORICAL TRAJECTORY AND CONTEMPORARY PERSPECTIVES Eliana Bolorino Canteiro MARTINS .....	41
<b>NOVO CÓDIGO CIVIL – O QUE MUDA NA ATIVIDADE CONTÁBIL</b> NEW CIVIL CODE – WHAT CHANGES IN ACCOUNTING ACTIVITY Luiz Carlos NASCIMENTO .....	53
<b>QUALIDADE NO ENSINO: UM ESTUDO ENVOLVENDO A GESTÃO DA QUALIDADE E A QUALIDADE NO PROCESSO ENSINO- APRENDIZAGEM</b> TEACHING QUALITY: A STUDY INVOLVING QUALITY MANAGEMENT AND TEACHING/LEARNING PROCESS QUALITY Marisa Lúvia Brançam de FREITAS .....	67
<b>O PEDAGOGO E SUAS COMPETÊNCIAS: RELAÇÃO ENTRE A PRÁTICA DOCENTE E AS NOVAS EXIGÊNCIAS NO PERFIL DO PROFESSOR</b>	

<b>THE PEDAGOGUE AND HIS/HER COMPETENCES: RELATIONSHIP BETWEEN TEACHING PRACTICE AND NEW DEMAND OF TEACHER PROFILE</b>	
Terezinha Corrêa LINDINO, Sônia Maria Pelegrini PELEGRINI, Sônia Maria Rodrigues da SILVA, Maria José de Souza GARCETE, Adriana Barbosa SILVA, Luciana Ferraz SILVA. Quésia SIEPLIN .....	87
<b>AS TECNOLOGIAS E A FORMAÇÃO EDUCACIONAL: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA</b>	
<b>THE TECHNOLOGIES AND EDUCATIONAL FORMATION: A HISTORICAL APPROACH</b>	
Celso KILL .....	107
<b>SERVIÇO SOCIAL: UMA PROFISSÃO INDISPENSÁVEL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA</b>	
<b>SOCIAL WORK: AN ESSENTIAL JOB IN COURT</b>	
Eliana Aparecida Gonzalez Albonette FROIS .....	125
<b>LIMITES E POTENCIALIDADES DA PARTICIPAÇÃO POPULAR NO PODER LOCAL</b>	
<b>LIMITS AND POTENTIALITY OF POPULAR PARTICIPATION IN LOCAL POWER</b>	
Jaqueline de Melo BARROS .....	133
<b>A EXTRAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA ALAVANCAGEM DO NEGÓCIO ATRAVÉS DE UM DATAMART DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO</b>	
<b>KNOWLEDGE EXTRACTION TO PUT UP A BUSINESS THROUGH SELLING DATAMART: A CASE STUDY</b>	
Luiz Sérgio dos SANTOS .....	151
<b>UNISOL - UNIVERSIDADE SOLIDÁRIA: PROJETO DE PARCERIA ENTRE A UNIVERSIDADE E COMUNIDADES POBRES DO NORTE E NORDESTE DO BRASIL</b>	
<b>UNISOL - SYMPATHETIC UNIVERSITY: PARTNERSHIP PROJECT BETWEEN THE UNIVERSITY AND POOR COMMUNITIES OF THE NORTH AND NORTHEAST REGION OF BRAZIL</b>	
Myrian Lucia Ruiz CASTILHO .....	165
<b>NORMAS PARA PUBLICAÇÃO DA REVISTA ESTUDOS</b> .....	171
<b>ÍNDICE DE AUTORES</b> .....	173
<b>AUTHOR INDEX</b> .....	173

## APRESENTAÇÃO

Tornar a *Revista Estudos* da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR um veículo a serviço da difusão de conhecimentos científicos relevantes, de modo a possibilitar um intercâmbio de informações cada vez mais estreito entre pesquisadores, educadores e a comunidade em todo o Brasil, são os propósitos que têm orientado o nosso trabalho.

A publicação deste número, a sexta edição, traduz a continuidade desse esforço. As barreiras encontradas nos primeiros exemplares foram sendo superadas passo-a-passo e, hoje, com a cultura da pesquisa sedimentada entre o nosso corpo docente, um novo paradigma de crescimento para a Instituição e para os pesquisadores colaboradores se abre em cada número. Nossos docentes têm enviado os artigos nos prazos estipulados, pedido esclarecimentos quanto às normas técnicas e, muitas vezes, trabalhado seus textos exaustivamente, solicitando apontamentos de especialistas de sua área, para, em seguida, encaminhar para o Conselho Editorial. Da mesma forma, devido a regularidade e a seriedade demonstrada em seis anos de existência, a *Revista Estudos* têm recebido contribuições de estudiosos de diferentes localidades do Brasil, prova máxima de um processo de crescimento e desenvolvimento constante que sempre embasou nosso trabalho.

É gratificante perceber a evolução da pesquisa na Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR e, ao mesmo tempo, visualizarmos novas conquistas e aprimoramentos necessários para os próximos números.

Vale destacar, finalmente, o apoio recebido de nosso Magnífico Reitor, Dr. Márcio Mesquita Serva, da Vice-Reitora, Profª. Regina Lúcia Otaiano Losasso Serva, do Pró-Reitor de Graduação, Prof. José Roberto Marques de Castro, do Pró-Reitor de Pós-Graduação, Prof.Dr.Sosígenes Victor Benfatti, da Pró-Reitora de Ação Comunitária, Profª.Maria Beatriz de Barros Moraes Trazzi e da Diretora Administrativa, Sinara Mesquita Serva, que oferecem as condições para a continuação desta revista que tem como objetivo a divulgação de conhecimentos.

CLAUDIA PEREIRA DE PÁDUA SABIA  
DIRETORA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS  
UNIVERSIDADE DE MARÍLIA - UNIMAR

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: UMA NOVA PERSPECTIVA

### ORGANISATIONAL COMMUNICATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A NEW PERSPECTIVE

Alexandre Villibor FLORY<sup>®</sup>

---

**RESUMO:** Neste texto procuro tratar de alguns temas importantes que surgem com as mudanças organizacionais nos dias de hoje. Alguns aspectos da Gestão de Pessoas - entre eles a discussão sobre se as pessoas deveriam ser vistas como um recurso entre outros ou como o principal diferencial competitivo das empresas -, além de tratar das possibilidades e dificuldades de se implementar mudanças nas empresas, levando-se em conta os vários conceitos de cultura organizacional, que tanto ajudam como tornam complexas essas mudanças. Outro item que merece destaque é a busca do envolvimento e comprometimento das pessoas, em relação à empresa, tendo em vista que este é um dos melhores caminhos para se conseguir aumento de eficiência. Por fim, a situação do mundo do trabalho hoje, que tem profundas implicações em todo o cenário administrativo e que interfere tanto na emissão quanto na recepção das comunicações internas.

**UNITERMOS:** gestão de pessoas, cultura organizacional, motivação, liderança, mercado de trabalho.

---

**ABSTRACT:** In this text I try to deal with some important topics that arise with organizational changes nowadays. Some aspects of human

---

<sup>®</sup> Mestre em Administração pela FEA-USP. Professor de Administração da Universidade Ibirapuera -UNIB e SENAC. Doutorando em Literatura Alemã pela FFLCH/USP-SP.-Brasil.

resource management should be highlighted, such as: should personnel be considered a common resource or the main competitive different resource among companies? Also, the possibilities and difficulties of applying changes in business, taking into account the several concepts of organizational cultures which help as well as make these changes difficult. Another point that should be underlined is the search of involvement and commitment of people towards the business because this is one of the best ways to get efficiency to increase. Lastly, the scenario in labor world nowadays has deep implications in the entire administrative environment and it interferes either in sending as in receiving inner communications.

UNITERMS: human resource management, organizational culture, motivation, leadership, labor market.

---

## **Mudanças nos modelos de gestão**

Para Legge (1995), pode-se falar em duas orientações na Gestão de Pessoas: uma que vê as pessoas como recursos da organização, tratando das pessoas apenas enquanto fatores de produção, como números, qualificações e habilidades, pagos pelo preço “certo” – ou seja, implicitamente, pelo valor mais baixo. Este é o modelo que ela chama de *hard*, baseado no calculável, no quantitativo. Em contraste, o modelo *soft* baseia-se no desenvolvimento humano, entendendo as pessoas como a principal vantagem competitiva da organização, por meio do comprometimento, adaptabilidade e melhor qualidade. Os empregados são entendidos como ativos e não passivos, nos processos produtivos, ou seja, são capazes de se desenvolver, ser confiáveis e colaborar. O esforço nesta perspectiva é no sentido de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança, o que desembocaria em melhor desempenho econômico. Essas duas ênfases (*hard e soft*) não são necessariamente incompatíveis, estando ambas presentes em muitas organizações, em diferentes proporções.

O argumento era que as práticas administrativas americanas tinham tradicionalmente colocado muita ênfase

na imposição de uma centralidade racional, expressa através de excessiva ênfase em aspectos mensuráveis, envolvendo a manipulação de estruturas complexas para conseguir submissão e resultados. Os japoneses, por outro lado, teriam priorizado a criação de uma visão compartilhada, uma cultura de comprometimento coletivo para alcançar objetivos organizacionais, geralmente expressos mais em termos de filosofia empresarial do que em quantitativos.” (LEGGE, 1995, p.78)

Uma questão importante é que os conceitos da gerência japonesa talvez estejam mais próximos da exacerbação da racionalidade, atribuída ao modelo americano, do que de uma propalada visão compartilhada e comprometimento efetivo, o que não será objeto de estudo desta dissertação, constando apenas como comentário.

A grande batalha surge, portanto, na tentativa de obtenção do controle ideológico. Para tal, deve-se mudar o relacionamento entre os empregados e a empresa. Essa relação deve ser de parceria, de aceitação, de enriquecimento dos cargos, de trabalho em grupos, ou de forma genérica: deve-se mostrar que as mudanças ocorrem na direção da humanização das relações do trabalho. Esta seria a contraparte da empresa, o seu lado na nova relação baseada no compromisso entre as partes, que seria complementada pelos funcionários com uma nova visão da empresa, considerada como local de envolvimento não só profissional mas também emocional, passando a fazer parte da vida dessas pessoas de forma mais integrada. Espera-se muito do funcionário nessas novas configurações: não apenas que execute (mãos), mas que pense (cabeça) e sinta (coração) durante o período de trabalho.

Não estou afirmando que as mudanças sejam ruins ou que não estejam efetivamente ocorrendo: o que afirmo é que, em grande parte dos casos, há enorme preocupação com os termos utilizados - como se isto por si só significasse uma mudança concreta na *práxis* - que se mostram superficiais, na medida em que não seriam levados em consideração no dia-a-dia da empresa. Essa dissonância entre a

prática e o discurso é percebida, sentida e interpretada, influenciando decisivamente na compreensão dos funcionários da situação em que estão inseridos. Não é a troca do termo “funcionários” por “colaboradores” que vai promover uma mudança na direção desejada.

## **Envolvimento e comprometimento**

O próximo item a ser abordado é a questão do envolvimento com o trabalho na organização.

Desde que a escola das Relações Humanas desloca o foco de interesse prioritário da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, assim como dos incentivos monetários para os psicossociais, o homem visto como ser integral passa a ser um dos referenciais para os estudos administrativos. Nesse sentido, sua relação com a empresa passa a ser objeto de estudo, embora ainda de maneira tímida.

Posteriormente, um importante passo foi dado por Katz e Kahn, que,

em seu livro *Psicologia Social das Organizações* sugerem que um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização é sua “inclusão parcial”, isto é, a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita. (MOTA, 1977, p.86).

A busca de uma identificação do homem com a empresa seria válida na medida em que um funcionário motivado e comprometido conseguiria melhor desempenho, especialmente se a empresa espera dele mais do que as prerrogativas do seu cargo, ou seja, que ele pense em como melhorar seu trabalho, que ele seja criativo, que ajude a criar um clima favorável para o trabalho, seja cooperativo, entre outros fatores.

Um ponto central do modelo de Administração de Recursos Humanos de Guest (1987) é o desenvolvimento do comprometimento dos empregados com a organização.

O racional por trás desta iniciativa pode ser encontrado na assunção de que funcionários comprometidos estarão mais satisfeitos, serão mais produtivos e mais adaptáveis (a contextos mutáveis).” (GUEST *apud* LEGGE, 1995, p.174).

De modo explícito, comprometimento é contrastado favoravelmente com a “submissão comportamental resignada”, vista como uma característica das relações de trabalho sob gestão convencional. Compromisso é retratado como crenças internalizadas, gerando proatividade construtora, constituindo em “dar um passo além” no que diz respeito à entrega dos funcionários para a empresa. Submissão, em contraste, seria mantida por sistemas burocráticos de controle externos ao indivíduo, dessa forma gerando comportamentos reativos ao invés de proativos, trabalhando de acordo com o estipulado no contrato.

A partir da experiência de Hawthorne, na década de 30, muitas foram as teorias e estudos realizados na perspectiva de lidar com as tensões entre a instrumentalidade racional (vide Taylor) e os complexos sistemas afetivos das pessoas. Colocando em outros termos, as tensões inerentes a uma das principais contradições do sistema capitalista: como conseguir ao mesmo tempo controle e o consentimento dos empregados nas organizações?

As perspectivas abertas para esta nova escola das Relações Humanas que vimos surgir hoje em dia nas empresas, no bojo das mudanças organizacionais sobre as quais estamos tratando, expandem as preocupações iniciais com grupos para uma perspectiva mais ampla, que englobe toda a organização, focando em como as

organizações devem ser desenvolvidas para se conseguir criar um clima de alta confiança no qual os empregados irão ver o comprometimento aos objetivos organizacionais como caminho para conseguir realizar suas próprias aspirações. (LEGGE, 1995, p.176).

Se a relação funcionário-empresa era a de antagonismo, dois lados diferentes em disputa, nestes novos contextos se busca uma postura diferente. Deseja-se que o funcionário se sinta uma parte da organização, ou de uma grande família, que sua identidade profissional se mescle com sua identidade pessoal, valorizando com isso as relações informais na organização. Muitos administradores e consultores em administração passaram a tentar criar novas formas de consciência a respeito da organização. Para Morgan (1996), muitos gerentes e administradores realizam essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse de seus empregados.

O que é uma meia-verdade: o que é bom para a empresa não é necessariamente bom para seus funcionários. Pode-se pensar por um momento sobre o mundo do trabalho hoje e verificar que as desigualdades sociais estão aumentando. O ganho das empresas não tem sido repassado para os funcionários. Os muitos demitidos passam a ser vistos como não pertencentes à organização, aliás como se nunca tivessem sido parte dela, e o argumento que sustenta tal atitude é que as pessoas “foram liberadas para o mercado” para aumentar a competitividade da empresa, mantê-la no mercado e, com isso, beneficiar os funcionários que ficaram. Como as empresas lutam e pressionam para que os benefícios sociais sejam diminuídos – para aumentar sua competitividade -, os demitidos ficam à míngua. Não é preciso um esforço muito grande para perceber que todos os que estão hoje empregados podem vir a engrossar as estatísticas dos desempregados, especialmente em tempos tão tumultuados no mundo do trabalho.

As condições de trabalho também mudaram, em muitos casos

com aumento da pressão por resultados, sob tensão, por mais horas e num ritmo maior, com todos sabendo que o não atingimento das expectativas pode levar à demissão, conduzindo à ruína familiar e pessoal. Nesses contextos, como concordar que o que é bom para as empresas é sempre bom para as pessoas, dado que as ações das empresas são determinadas e justificadas com base nas leis do mercado, que está muito distante dos interesses dos trabalhadores? Na melhor das hipóteses, apenas para algumas pessoas, o que faz deste argumento uma verdade relativa.

Essa perspectiva adotada por muitos gerentes leva ao desenvolvimento da administração como um processo de controle ideológico. O que está em jogo aqui é mais do que simplesmente querer que haja maior participação dos funcionários no sentido de encontrar melhores métodos de administração e produção, no que diz respeito à produtividade, qualidade e flexibilidade. Isto pode ser conseguido por um sistema tão ou mais opressor do que um sistema de base taylorista. O que há de novo é a tentativa de controlar as pessoas pela ideologia, no modo de entender de Morgan (1996). O controle internalizado é melhor e mais barato do que o controle exercido externamente.

Quando se exerce o poder pela coerção, fazemos com que as pessoas realizem suas tarefas pelo medo da punição ou pelo desejo de receberem uma recompensa, não pelo trabalho em si. É necessário que haja estrito controle externo, além de as pessoas se sentirem como a contrapartida da empresa e, nesse sentido, sentirem todas as ações desta como visando ao benefício próprio dela, em detrimento do benefício das pessoas.

Por outro lado, se o poder é conseguido pela disseminação, aceitação e internalização de uma ideologia, os funcionários estarão realizando suas tarefas entendendo aquilo como algo bom tanto para eles quanto para a empresa. O controle passa a ser exercido internamente. Esta perspectiva exige uma nova relação das pessoas com as empresas e vice-versa.

O principal argumento utilizado pelas organizações para mostrar seu envolvimento com os funcionários é o desenvolvido por Morgan, qual seja: em tempos de competição internacional tão acirrada, estando todas as empresas subjugadas aos imperativos do mercado, o melhor que as empresas podem fazer é pensar na sua sobrevivência, ajudando assim todos os funcionários. Isto se assenta no argumento de que o que é bom para a empresa é necessariamente bom para as pessoas, o que não é necessariamente verdade, como já foi dito.

Ao lado disso, as empresas transmitem a idéia de que as mudanças organizacionais, tanto no âmbito da gerência como na produção, vão na direção de se levar em conta o ser humano integral, o que seria um outro exemplo do esforço da organização, conduzindo à melhoria das condições de trabalho dos funcionários. Esta leitura é pertinente, no meu modo de ver e entender a realidade organizacional, embora seja parcial. Para cada aspecto das mudanças organizacionais estudados, há um outro lado, o da intensificação do trabalho, o do estresse, o aumento do controle - que passa a ser realizado pelos próprios pares, quando não internamente -, a ilusão da participação, aspectos que não podem ser deixados de lado e que não são positivos para o trabalhador.

O desenvolvimento do comprometimento é geralmente visto como intimamente ligado a um outro ponto central relativo às mudanças de gestão nas empresas, a administração da mudança cultural. Em primeiro lugar, porque, quando se fala em comprometimento com a empresa (e não com a família, profissão ou com o sindicato) isto deve significar que as estruturas, políticas e valores compartilhados na organização, assumem grande importância. Por outro lado, comprometimento é geralmente associado a mudanças organizacionais que conduzem ao aumento da participação dos funcionários em decisões da organização, ao trabalho em grupos, à multiquificação, relação de uma cultura de mútua confiança entre organização e empregados. Ou, colocando esse aspecto de maneira mais crítica, políticas de comprometimento baseadas em alta confiança e que possibilitam aos empregados derivar daí um senso de significados e

propósitos, que os levarão a usar suas capacidades para colocar os valores corporativos em prática.

### **As mudanças por meio da cultura organizacional**

Tendo em vista a importância da administração da mudança cultural, devemos discorrer rapidamente sobre alguns tópicos desse tema.

Quais seriam as causas do ressurgimento do interesse em cultura organizacional, como forma de gerar um clima de envolvimento e comprometimento nos anos 80 e 90, visto que isto já ocorrera nos anos 70, através do DO, ou Desenvolvimento Organizacional?

Basicamente a resposta está nas mudanças organizacionais geradas por mudanças nos mercados e nos processos de trabalho, via desenvolvimento tecnológico, além de uma guinada política e ideológica em direção à direita. Alguns termos são considerados representativos: intensificação da competição internacional, os modelos de gestão japoneses, cultura da excelência, tecnologia da informação, aprendizagem no trabalho, a cultura dos empreendedores, entre outros fatores. O que unifica esses conceitos é a noção de que indivíduos flexíveis e altamente qualificados, comprometidos com os valores da organização e consistentes com seus objetivos estratégicos, irão trazer vantagem competitiva. O primeiro passo, então, é a determinação de quais são valores organizacionais apropriados e como lideranças transformacionais poderiam transmitir esta visão de um modo que leve (se necessário) à conversão de todos e ao comprometimento. Em outras palavras, pode a alta cúpula administrar a cultura para gerar comprometimento, de forma a assegurar desempenhos de excelência e, se podem, como fazê-lo?

As mudanças culturais não são implementadas com facilidade. Apenas a título de ilustração, o trabalhador inglês geralmente se define em oposição a um sistema que percebe ter explorado os seus antepassados, assim como faz com ele agora. Desse modo, há muita

desconfiança em cada passo dado pela empresa no sentido de aproximá-lo e conseguir seu envolvimento. No caso do EUA, “a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se afigura com mais clareza” (MORGAN, 1996, p.123).

O que está por trás desses debates é uma questão bastante complexa, relacionada à cultura organizacional. Quando o assunto é a mudança organizacional, não podemos nos esquecer das imagens e valores organizacionais que guiam as ações das pessoas. O mais comum é restringir as preocupações para questões tecnológicas e estruturais, que são pertinentes mas não são as únicas. As mudanças recentes estão intimamente ligadas à questão da cultura organizacional. O que se entende por cultura organizacional? Como conseguir mudá-la? É possível controlar esse processo de mudança cultural para um quadro desejado? Quais as dificuldades? São muitas as perguntas, e também múltiplas as respostas. Não há um consenso sobre tema tão complexo, mas não posso me furtar de fazer alguns comentários.

Pretendo trazer para o debate alguns autores que tratam o conceito de Cultura Organizacional, de forma a representar, grosso modo, as principais tendências de estudo do tema.

O primeiro autor a ser visto será Handy (1978), já que seu modo de abordar o assunto é bastante simplificado, sendo apenas uma parte do desenvolvimento dos outros autores. Para esse autor, a cultura organizacional pode ser brevemente entendida como conjunto de valores, normas e crenças, refletidas em diversas estruturas e sistemas. Além disso,

as culturas das empresas são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas. (HANDY, 1978, p.200)

O autor define os quatro tipos de cultura conforme as quatro ideologias de Roger Harrison (apud HANDY, 1978): a cultura do

poder (depende de uma fonte central de poder), a cultura de papéis (burocracia), a cultura da tarefa (orientada para o trabalho ou projeto) e a cultura da pessoa (indivíduo como valor central). Seguindo essa linha de conceituação, poder-se-ia pensar na possibilidade de a cúpula da organização mudar a cultura da empresa tranquilamente, seguindo planejamentos bem definidos, com a facilidade de uma decisão rotineira, não levando em conta quaisquer possibilidades de resistências e dificuldades.

Para avançar na discussão, irei buscar o conceito conforme um dos mais eminentes autores do assunto, Edgard Schein (SCHEIN, 1985). Para Schein, alguns significados comumente atribuídos à cultura organizacional são reflexos da cultura organizacional, mas não são, na real acepção do termo, cultura organizacional. Tais significados poderiam ser muito bem exemplificados por regularidades comportamentais observadas na interação entre pessoas (como uso da linguagem e rituais de deferência), as normas envolvidas em grupos de trabalho, os valores esposados (compartilhados) por uma organização, a filosofia que dirige uma política organizacional para os empregados e/ou consumidores, as regras do jogo para se estabelecer, na empresa, o clima organizacional, entre outros fatores.

Schein conceitua cultura como

um padrão de assunções básicas - inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo à medida em que este aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - assunções estas que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, possam ser ensinadas para novos membros como o modo correto de perceber, pensar, sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1985, p.9).

Schein afirma que esse nível mais profundo de assunções deve ser distinguido dos artefatos e valores que são manifestações de níveis

superficiais de cultura, mas que não são a sua essência. O autor estabelece três níveis culturais, que seriam: **Assunções ou Pressupostos Básicos**, tidos como certos, invisíveis e inconscientes, como, por exemplo, relação com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, da atividade humana, dos relacionamentos humanos (este nível, para Schein, é o cultural por excelência); **Valores**, onde há maior nível de consciência, ocupando posição intermediária, e **Artefatos e Criações**, que são visíveis mas dificilmente decifráveis, como tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis e audíveis. O conceito de cultura organizacional de Handy restringe-se ao nível dos Artefatos e Criações de Schein, o que afasta os dois autores, em muito.

Partindo-se dessa conceituação de Schein, torna-se muito importante acompanhar o desenvolvimento de raciocínio que o levou a concluir que é possível alterar a cultura organizacional através de liderança.

Em primeiro lugar, desde que as culturas aparecem em grupos que dividem experiências comuns, existem diversas subculturas que coexistem nas organizações: subculturas funcionais, geográficas, hierárquicas. A organização como um todo terá uma cultura se este todo tiver uma história significativa compartilhada, mas não se pode assumir a existência de tal cultura, a qualquer tempo.

Essa unidade social geralmente terá uma história que poderá ser decifrada, e os atores-chave na formação dessa cultura poderão ser estudados, de tal modo que os pesquisadores não estarão limitados pela falta de dados históricos (o que torna esse estudo particularmente diferente dos estudos de cultura antropológicos). A cultura é aprendida, está envolvida com novas experiências e pode ser mudada, caso se entenda a dinâmica desse processo de aprendizagem. Pensando-se em manejar ou mudar a cultura organizacional, deve-se perceber o que nós conhecemos sobre a aprendizagem e desaprendizagem das crenças complexas e assunções que servem de base para o comportamento social.

Partindo dessa argumentação, Schein afirma que

culturas organizacionais são criadas por líderes, e uma das mais decisivas funções de liderança deve ser a criação, a administração e, se e quando isto se torne necessário, a destruição da cultura. (SCHEIN, 1985, p.2)

O conceito de Cultura Organizacional, para Fleury (1989), inclui a dimensão do poder e torna a discussão mais ampla, focando uma dimensão que não pode ser esquecida quando tratamos de cultura nas organizações. Para Fleury,

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p.22)

Além da dimensão do poder, e interagindo com ela, surgem nessa definição outras perspectivas significativas. Em primeiro lugar, a cultura aparece como elemento de comunicação, o que aprofunda a questão da comunicação organizacional: cada texto não pode ser entendido apenas enquanto transmissor de informações, dado que a cultura organizacional é um aspecto que vai permear e influenciar a interpretação das comunicações. Além disso, a cultura oculta as relações de dominação, na medida em que atribui significações - ou seja, o manejo da cultura é um caminho para se atingir o tão desejado controle via ideologia que, como dito por Morgan, é defendido hoje em dia como estratégia gerencial.

Para Pettigrew (1985), um conceito central que liga as análises políticas e culturais é a legitimidade. A administração de significados, para esse autor, refere-se a um processo de construção simbólica e

valores ambos designados para criar legitimidade para a ação, idéias e demandas de alguém, e para tirar a legitimidade dos oponentes. Os conceitos-chave para analisar estes processos de legitimação seriam o simbolismo, a linguagem, as crenças e os mitos. Literalmente, para este autor,

cultura é o sistema no qual significados aceitos pública e coletivamente operam para um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta a situação dos indivíduos para eles mesmos. (PETTIGREW, 1985, p.44)

Mas, conforme aprofundado pelo próprio autor, enquanto provedora de um senso geral de orientação aos funcionários, a cultura tratada como um conceito unitarista perde força analítica. Uma visão mais útil seria considerar cultura como uma fonte de uma família de conceitos e explorar a importância do simbolismo, linguagem, crenças e mitos na criação de efeitos práticos.

A linguagem provê ordem e coerência, relações de causa-efeito racionais, em tempos de confusão e transição. Palavras contextualmente apropriadas podem ser usadas para dar legitimidade à causas perdidas e novas idéias, ou para dar nova vida à práticas estabelecidas que estão ameaçadas.

Metáforas e mitos ajudam a simplificar, dando significado a questões complexas que despertam preocupações. Mitos também servem para legitimar o presente, em termos de um possível passado glorioso, e para explicar as pressões por mudanças que devem existir, advindas da discrepância entre o que está acontecendo e o que deveria estar acontecendo.

É através desta abordagem que Pettigrew vê a cultura como possível propiciadora de mudanças organizacionais, o que nos leva a perceber que ele coloca o manejo da cultura como fator acessório das mudanças organizacionais, ou melhor, para dar legitimidade às

mudanças organizacionais que estão sendo levadas a cabo, no que difere da abordagem proposta por Schein, na qual se vislumbra um nível de atuação mais forte e determinante.

Um outro conceito importante sobre cultura entende-a como algo que emerge das interações sociais, algo que a organização “é” e não “tem”. Pode ser considerada como um sistema de cognições compartilhadas, de conhecimentos e crenças, ou um sistema de símbolos e significados compartilhados, ou mesmo como uma projeção do inconsciente coletivo universal.

Meek (apud Legge, 1995) afirma que

se a cultura está sendo considerada como embutida nas interações sociais, que é algo que é socialmente produzido e reproduzido no tempo, influenciando o comportamento das pessoas em relação ao uso da linguagem, tecnologia, regras e lei, conhecimento e idéias (incluindo af as idéias sobre legitimação de autoridade e liderança) então ela não pode ser descoberta, ou mecanicamente manipulada; apenas poderá ser descrita e interpretada. O pesquisador não poderá criá-la ou destruí-la, apenas tentar entender e examinar como que a cultura deverá ser alterada no processo de reprodução social. As pessoas não absorvem passivamente significados e símbolos; elas produzem e reproduzem cultura e no processo de reproduzi-la, eles a transformam. (LEGGE, 1995, p.187)

É possível dizer que, dentre as propostas que vêem a cultura como algo que a organização “tem”, encontram-se as colocações de Schein, encarando a cultura quase que como um objeto, passível de ser tocado, mexido, mudado, interferível; não que Schein afirme que seja fácil ou mesmo que se possa controlar este processo, mas este processo é plausível. Num outro pólo, a posição de Meek faz apologia da cultura como algo que a cultura “é”, e advoga a impossibilidade de se manejar a cultura de um modo quase natural.

Cabe ressaltar que as duas abordagens não são excludentes, antes complementares, refletindo a natureza complexa do tema. As duas concepções estarão sempre coexistindo, ou seja, existe a dimensão do ter e do ser da cultura organizacional, e isto facilita a percepção não só das possibilidades como das limitações de se tratar a questão.

Para Legge (1995), a posição de Meek não significa que os principais executivos não tenham nenhuma influência na cultura da organização onde estão. Mas implica que sua voz não seria a única a ser ouvida, nem necessariamente ouvida e internalizada. A cultura da organização compartilhada pelo alto escalão, apresentada como a oficial, será apenas uma das muitas subculturas dentro da organização e sofrerá resistência ativa dos grupos que não compartilham ou simpatizam com aqueles valores, mesmo que adotem discursos retóricos de submissão à cultura oficial, para manter seus empregos.

Legge (1995) acredita que o alvo das mudanças organizacionais seria alcançar comprometimento dos empregados com aqueles valores que os altos executivos consideram como facilitadores para melhorar a performance da empresa. As estratégias de mudanças culturais devem ser vistas como aditivas a outras formas de controle que as organizações têm tentado implementar. Enquanto o controle burocrático foca na estrutura organizacional da firma e o controle humanístico em emparelhar as necessidades dos empregados com tarefas satisfatórias, ambos miram no aumento da lealdade do trabalhador e, em última instância, produtividade. O controle através da cultura implica que os altos escalões desejem que os valores e objetivos pessoais estejam diretamente amarrados aos valores e objetivos das elites dominantes, para ativar a emoção e o sentimento que devem levar à devoção, lealdade e comprometimento com a empresa.

Por este ângulo de visão, percebe-se como a cultura organizacional pode ser encarada como um instrumento eficaz de controle, e que o discurso de estar entendendo as pessoas, como seres complexos em organizações, pode ser apenas um belo recurso retórico.

Compreendendo a cultura (ou melhor, confundindo-a) como manifestações palpáveis (lembrar HANDY), a intervenção se daria no nível dos artefatos visíveis (SCHEIN, 1985), sendo a eficácia desta estratégia de mudança muito frágil.

Um conceito mais profundo de cultura, entendida como premissas básicas (SCHEIN, 1985), exige que qualquer mudança tenha perspectivas a longo prazo e inclui uma reestruturação profunda dos processos e sistemas da organização.

Após esta recapitulação teórica, percebe-se quantos modos de se entender a cultura organizacional - e de como se intervir nela - surgiram. Há perspectivas que a entendem apenas nos seus aspectos visíveis; outras que vêem a cultura como algo mais profundo e intrincado. Dentre estas últimas, há as que consideram plausível uma intervenção controlada, outras advogam apenas o estudo dos desdobramentos possíveis de uma dada cultura. Uma coisa é certa: ao tratar deste conceito de cultura organizacional, estão em foco estruturas de poder, modos de exercê-lo e legitimá-lo, linguagem, símbolos, o saber na organização, aspectos estes decisivos para as mudanças nas organizações. Quando se trata especificamente de mudanças no sentido de conseguir envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa, a importância da cultura organizacional e das possíveis intervenções chega ao limite máximo.

### **Mudanças nos mercados de trabalho**

As mudanças nos mercados de trabalho afetam e influenciam diretamente o modo como as pessoas interpretam a sua realidade enquanto profissionais, o que portanto é levado em conta na interpretação das comunicações organizacionais. Uma mesma coisa é dizer que haverá uma reestruturação num ambiente de pleno emprego e poucas mudanças nas qualificações requeridas pelo mercado, outra coisa é dizer o mesmo texto, num ambiente tumultuado e confuso, com muitos mal-entendidos e insegurança, o que é definitivamente levado em conta quando se elabora a emissão do

texto que será analisado. Torna-se indispensável discutir estes assuntos, ainda que brevemente.

As mudanças ocorrem tanto no âmbito gerencial quanto no produtivo, derivadas de vários fatores como novos modelos administrativos, diferentes contextos econômicos, aplicação do desenvolvimento tecnológico, uma guinada política à direita, todos tendo imediato impacto em todo o sistema, em especial sobre o mercado de trabalho.

Braverman (1977) discute um ponto que merece destaque neste trabalho, abordando as mudanças ocorridas nas últimas décadas nos Estados Unidos, as quais têm sido disseminadas por todo o mundo. Para ele, a racionalização do trabalho nos escritórios tem sido feita sob o lema da humanização do trabalho e da diversificação de função. Mas um exame um pouco mais isento dos discursos e das práticas estabelecidas irá mostrar uma mobilização tendo em vista a redução de custos, aumento da produtividade e redução de pessoal, com aumento da quantidade de horas trabalhadas.

As reformas que se têm feito são antes mudanças de estilo dos administradores e não uma autêntica alteração na situação do trabalhador. O que ocorre é uma estudada pretensão de “participação” do trabalhador, ao permitir que estes tomem decisões entre alternativas fixas e limitadas, projetadas pela administração, que deliberadamente deixa coisas insignificantes para escolha.

Olhando para os acontecimentos atuais do mercado de trabalho, chega-se à contribuição de Rifkin (1995). Para este autor, a Era da Informação já chegou. Ele afirma que hoje em dia mais de 800 milhões de seres humanos no mundo estão desempregados ou subempregados. Em todo o mundo capitalista, há um grande debate ocorrendo tanto no chão de fábrica como entre os altos executivos, entre as empresas e entre os países, cujo tema são os desdobramentos do mundo do trabalho no final do século XX.

Se em outras épocas de grande mudança no perfil dos empregos, um setor absorvia as pessoas excluídas de outro setor (a

mecanização do setor agrícola liberou mão de obra, que foi absorvida nas indústrias), qual seria o setor da economia que agora iria absorver essa massa de excluídos que está sendo gerada?

Pois o que Rifkin chamou de Era da Informação iria tirar empregos tanto do setor secundário como do terciário, indiscriminadamente, e apenas algumas poucas áreas teriam oferta de emprego aumentadas, não numa escala suficiente para suprir as necessidades de demanda do mercado. E essas vagas, já insuficientes, exigem um grau de qualificação que a grande maioria dos desempregados nunca chegará a ter... Para Rifkin, será necessário rever o papel a ser desempenhado pelos seres humanos numa nova conjuntura produtiva que se insinua no mundo capitalista.

Embora muitos vejam a chegada destes cenários e, com eles, o aparecimento de problemas e de tensões advindas dos ajustes realizados como uma profecia para o futuro, que talvez nem chegue a se realizar, a questão já chegou às ruas. Os acontecimentos de 1º de maio de 1998 foram ilustrativos, visto que em todo o mundo ocorreram passeatas, brigas com a polícia e reivindicações da classe trabalhadora, acuada pela possibilidade iminente de desemprego e sentindo na pele o processo de precarização das relações de trabalho. Os trabalhadores percebem que, na nova conjuntura que se estabelece, o mercado (através da necessidade atávica de competitividade) é o mecanismo regulador das relações entre o capital e trabalho, e que muitas de suas conquistas, atingidas ao longo do século com muita luta, estão sendo revistas para que as empresas possam manter-se competitivas, sem que possam fazer muita coisa a não ser negociar defensivamente.

Rifkin aponta para o fato de que o número de horas trabalhadas nas empresas americanas tem subido nos últimos anos, ao lado da precarização do mercado de trabalho. Isto iria, de acordo com o mesmo, contra as tendências que vigoravam até então, visto que o número de horas trabalhadas diminuía quando, por algum motivo, o aumento da produtividade assim o permitisse. Agora, as pessoas que conseguem manter seus empregos estão tendo que trabalhar cada

vez mais horas e com maior intensidade, com maiores resultados do que antes. Quais seriam os motivos deste fato? Um dos pontos destacados é o custo da mão de obra, um dos fatores-chave para que se consiga manter ou elevar sua competitividade. Os diversos procedimentos que vêm sendo adotados nas empresas para melhorar seu desempenho enxugaram-nas bastante, na maioria das vezes sobrecarregando os felizardos que conseguiram manter-se trabalhando.

O que se percebe é que a diminuição da dependência do trabalho humano em grande volume nas organizações enfraquece a classe trabalhadora em sua luta, que tem no Estado de Bem-Estar Social sua maior conquista, e que hoje vem sendo questionado como a causa maior das crises econômicas mundiais. Neste ponto, cabe uma discussão mais profunda sobre este assunto, tão importante na conjuntura atual. Para isso, vou resgatar um artigo escrito por Fiori (1996) e publicado na *Folha de S. Paulo* em abril de 1996.

Para Fiori (1996), há uma tese disseminada e consagrada de que a crise dos últimos vinte e poucos anos pela qual passa o capitalismo foi fruto dos compromissos fiscais assumidos pelo *Welfare State*. Hoje, por conta dessa tese, os neoconservadores e até os sociais-democratas lutam pela desregulação do mercado de trabalho, pela redução dos salários, dos direitos trabalhistas e pela desconstrução do Estado de Bem-Estar Social. O crescimento econômico apresentado hoje pelos EUA reforça e incentiva essa tese, uma vez que os EUA representam o modelo liberal a ser seguido.

Para os liberais, a recessão mundial é fruto da queda da lucratividade e da competitividade, decorrentes do aumento dos encargos fiscais e dos direitos sociais consagrados pelo Estado de Bem Estar. Na versão contemporânea, portanto, se os trabalhadores abrissem mão de seus direitos sociais adquiridos, iriam ser abertos mais postos de trabalho.

Os trabalhadores, através dos sindicatos e das comissões de fábrica, por exemplo, estão participando de negociações e sendo obrigados a aceitar acordos nos quais suas posições são

eminentemente defensivas, ainda com algum poder de barganha, porém cada vez mais acuados e desprotegidos. Os governos participam apenas incipientemente das negociações, de acordo com os ditames ideológicos que pregam o “liberalismo”. Se as empresas devem comemorar esta visível “vitória” do capital em relação ao trabalho, já é outra história.

Percebe-se, desde já, o realinhamento das forças envolvidas, como o enfraquecimento dos sindicatos, ou seja, da representação dos trabalhadores, pensando-se em quais seriam suas funções e seu papel, na nova conjuntura. Assim também os governos estão se perguntando em que nível e de que forma devem participar destas transformações (atuando apenas em políticas econômicas e industriais, ou sentando na mesa de negociações como mediadores?), qual o seu papel e a nova postura das empresas, nestes cenários.

Tome-se o caso dos EUA, que estão conseguindo diminuir e controlar as taxas de desemprego. Aparentemente, uma vitória do liberalismo americano sobre a social-democracia européia. Mas não se pode deixar de perceber que o perfil da classe trabalhadora americana está mudando muito rapidamente: muitos americanos estão trabalhando meio período quando prefeririam estar num trabalho em tempo integral; há uma precarização das relações de trabalho; os salários não estão acompanhando a inflação; mudaram as qualificações requeridas; houve diminuição dos benefícios sociais (*Welfare State*), entre outros fatores, o que são sinais inequívocos do processo em curso e que atinge também os Estados Unidos (Rifkin, 1995; Bridges, 1995). Há uma charge ilustrativa desta situação: o presidente Clinton vangloria-se, em discurso, de seu governo haver gerado um aumento substancial da oferta de empregos. Um garçom, com aspecto cansado e resignado, já entrado nos anos, que o ouvia, pensa consigo mesmo: - Como poderia não saber, se só eu possuo três deles?

Olhando-se para a Europa, a situação ainda é mais complicada, pois, além do que já foi dito há ainda um crescente desemprego, difícil de ser combatido, além de ser mais complicado mexer com os benefícios sociais na Europa do que nos EUA.

Pensando no papel dos atores envolvidos, empregados (através dos sindicatos), governo e empresas, Rifkin faz uma argumentação onde mostra o enfraquecimento do Estado em relação às empresas globais, que detêm um controle sem paralelos sobre os recursos globais, mão de obra e mercados, especialmente ao se pensar nas empresas transnacionais.

As nações-Estado são caracterizadas como tendo pouca mobilidade, pela demora na tomada das decisões, por estarem ligadas fisicamente à terra, sendo muito lentas para iniciar e reagir ao ritmo acelerado das forças do mercado. As corporações globais são mais temporais do que espaciais, não sendo atreladas a qualquer comunidade específica ou responsáveis por qualquer lugar. De acordo com Rifkin (1995), são novas instituições, quase políticas, que exercem imenso poder sobre pessoas e lugares, em função de seu controle sobre a informação e as comunicações. Os acordos internacionais como o GATT, MAASTRICH, NAFTA e MERCOSUL explicitam a transferência de poder político das nações para as corporações globais.

Por outro lado, o papel do governo como empregador de último recurso também está diminuindo, sendo os governos tolhidos pelas crescentes dívidas acumuladas e por déficits orçamentários, estando menos dispostos a assumir gastos públicos e programas ambiciosos para criar empregos e estimular o poder aquisitivo.

Entre todos os atores, porém, o mais afetado é certamente o elo mais fraco da corrente, podendo-se dizer que, neste caso, são os trabalhadores. Para Bridges (1995), a sociedade americana (e, por extensão, o mundo capitalista) tem um mito que está com os dias contados: a história do sujeito que começa ninguém e termina alguém através do emprego. É o conto que acompanha o caminho de um jovem dos andrajos à riqueza, rapaz que começou com um modesto emprego e teve desempenho tão bom que foi sendo promovido, promovido mais uma vez, até que se tornou o chefe de todo o negócio.

Os empregos tornaram-se degraus para o avanço social e a realização pessoal dos que vivem num mundo dominado pelas

empresas. A realidade, hoje, se ainda não é tão diferente como poderá vir a ser, já trabalha de forma avassaladora o imaginário de todos os que já sentiram na pele os ventos das transformações, e criaram neste espaço fantasias assustadoras, monstros arrepiantes. Os empregos hoje já não dão estabilidade a quase ninguém. Quase todos conhecem pessoas que foram mandadas embora nas reestruturações que marcaram os últimos anos - quando não foram eles próprios vítimas-, seja em virtude da tecnologia ou de reestruturações organizacionais. O desconhecimento do que está por vir ainda atua de modo a reforçar este sentimento de perda e de estorrecimento. Os empregos, além dos salários que propiciavam a existência material, traziam identidade para as pessoas, um papel no grupo, um lugar na sociedade, e agora o clima é de expectativa.

Isto mostra como tais mudanças não são localizadas e referentes a um assunto restrito, e sim fazem parte da vida de todos nós, e merecem um tratamento adequado à sua importância.

Este é um perfil rápido de alguns aspectos do cenário atual do mercado de trabalho. Há um aumento do desemprego causado pela aplicação da tecnologia e pelas modernas técnicas de gestão; a qualificação exigida é cada vez mais complexa; os sindicatos e os governos perdem força em relação às empresas; estas devem se submeter aos imperativos competitivos dos mercados. Não há culpados e inocentes, ou mocinhos e bandidos, o que torna a situação ainda mais complexa. A instância na qual os debates podem ser realizados, com a participação de representantes de todos os segmentos, ainda não foi estabelecida.

Este é o contexto no qual as empresas procuram implementar suas mudanças, tanto no modo de se trabalhar como nos valores das pessoas, ou seja, no modo de se relacionar com a empresa, o que gera muita desconfiança e medo, e isto tem que ser levado em conta quando eu fizer a pretendida análise do discurso.

Para finalizar este artigo, uma breve recuperação dos seus principais aspectos. Procura-se cada vez mais mudar as empresas para se manter a competitividade em ambientes muito dinâmicos e

complexos. A gestão de pessoas é um ponto central neste momento, ocupando as pessoas um papel de destaque para a obtenção de uma boa posição competitiva.

Uma nova relação entre as empresas e as pessoas, baseada na confiança, na cooperação, no envolvimento e comprometimento das pessoas com as organizações é tido e aceito como uma perspectiva bastante promissora, na busca destes objetivos.

Para se conseguir esta nova relação, que representa uma mudança bastante significativa nas empresas, pela abrangência e profundidade das mudanças requeridas, é decisivo que se leve em conta a cultura organizacional.

Tais mudanças ocorrem num contexto específico dos mercados de trabalho, contexto este que apresenta muitas dificuldades para os trabalhadores e que se insinua na relação entre estes e a empresa, participando da interpretação da realidade organizacional desses trabalhadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRIDGES, William. *O último grande emprego*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- FIORI, José Luís. Os condenados da terra. *Folha de S. Paulo*, abr. 1996.
- FLEURY, M.T.L., O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (orgs.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FOUCAULT, Michel. *Power/Knowledge*. Brighton: Harvester, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- FREITAS, M. Ester - *Cultura Organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GALBRAITH, John Keneth. *Anatomia do poder*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

- GIDDENS, Anthony. Living in a Post-Traditional Society. In: *Reflexive Modernization*. London: Polity Press, 1995.
- HANDY, Charles. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas/MEC, 1974.
- LEGGE, Karen. *Human Resource Management*. London: Macmillan Press Ltd, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1977.
- PETTIGREW, Andrew. *The awakening giant*. Oxford: Basil Blackwell Ltda., 1985.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter 1984, p.3-15.
- \_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco-London: Jossey-Bass Publishers, 1985.



## AS REGRAS DO TRABALHO ATUAL E A SUPERPRODUÇÃO MUNDIAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS

### THE PRESENT WORKING RULES AND THE WORLD'S SUPERPRODUCTION OF PRODUCTS AND SERVICES TO COSTUMERS

Edson CATELAN\*

---

**RESUMO:** A presente análise objetiva apresentar ao leitor uma nova maneira de interpretar as condições, e características do trabalho, bem como a competição entre as empresas produtoras de bens e serviços, abordando a grave situação de desemprego no mundo, enquanto o mercado mundial está com dificuldade de consumir bens e serviços comercializados pelas empresas e nações, devido à elevada capacidade de produção destes.

**UNITERMOS:** Superprodução, Desemprego, Trabalho, Mercado Competitivo.

---

**ABSTRACT:** The present objective analysis tries to introduce the reader to a new way of interpretation of the conditions, and working features, as well as the competition among companies of products and services. Boarding the serious unemployment situation in the world, while the world's market has difficulties in consuming products and services commercialized by the companies and nations with highly production's capacity.

**UNITERMS:** super production, unemployment, work, competitive market.

---

---

\* Professor Especialista na Área de Administração de Empresas, Administração de Produção da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP-Brasil.

## INTRODUÇÃO

“As nações estrangeiras são vistas mais como produtores concorrentes do que como clientes potenciais, de modo que as pessoas se dispõem a perder os mercados externos para evitar a concorrência estrangeira”.

Havia, certa vez, numa pequena cidade italiana, um açougueiro que ficou furioso com os outros açougueiros, porque eles roubaram a sua clientela. Para arruiná-los, ele converteu a cidade inteira ao vegetarianismo e viu, depois, com espanto, que se arruinara também. A insensatez deste homem parece inacreditável e, no entanto, ela não é maior do que a das grandes potências. Ao perceberem que o comércio exterior enriquece as outras nações, todas ergueram barreiras tarifárias para destruí-lo. Para seu espanto, descobriram que haviam sido tão prejudicadas quanto suas concorrentes. Nenhuma foi capaz de lembrar que o comércio é recíproco e que a nação estrangeira que lhe vende é a mesma que lhe compra, direta ou indiretamente. Não se lembraram deste fato, porque o ódio às nações estrangeiras tornou-as incapazes de pensar com clareza a respeito do comércio exterior<sup>1</sup>. Assim, vejamos o comportamento da França com o protecionismo agrícola.

### **Superprodução**

Há outra razão muito importante quando afirmamos que o mundo está com uma crise de superprodução ou ausência de escassez. Certos tipos de mercadorias custam menos quando produzidas em grande escala. Nesse caso, o modo de produção mais econômico talvez fosse uma única fábrica mundial para cada uma dessas mercadorias. Mas como a situação atual advém de um desenvolvimento gradativo, o

---

<sup>1</sup> DE MASLI, Domenico. *A Economia do Ócio*.

resultado é que existem muitas fábricas. Cada uma acha que se estivesse sozinha no mercado poderia abastecer o mundo inteiro e obter lucros enormes. Na prática, existem diversos concorrentes, nenhum funcionando a plena capacidade, e nenhum, portanto, seguro de operar com lucro. Isto leva ao imperialismo econômico, porque a única possibilidade de lucro repousa no controle exclusivo de um grande mercado. Enquanto isso, os concorrentes mais fracos vão enfrentando dificuldades e fechando suas fábricas, ou vendendo-as aos grandes grupos, e quanto maior a unidade que se fecha, maior o transtorno. A concorrência leva a uma tal superprodução, que as mercadorias já não podem ser vendidas com lucro.

## **O trabalho**

Vemos o lado do trabalho, em que a burguesia, para ser confortada em seu penoso trabalho, retirou da classe trabalhadora um número de homens muito superior ao que permaneceu consagrado à produção útil, condenando esses homens, por sua vez, à improdutividade e ao consumo excessivo. Mas esse rebanho de bocas inúteis, apesar de sua voracidade insaciável, não é suficiente para consumir todas as mercadorias que os operários, embrutecidos pelo dogma do trabalho, produzem como maníacos, sem desejar consumi-las e sem mesmo pensar se haverá alguém para consumi-las. Frente a esta dupla loucura dos operários, ao mesmo tempo matando-se de tanto trabalhar e vegetando na abstinência, o grande problema da produção capitalista não é mais de encontrar produtores e aumentar sua força, mas sim o de descobrir consumidores, excitar seus desejos e criar para eles necessidades fictícias.

## **CONCLUSÃO**

Portanto, uma vez que o vício do trabalho está diabolicamente encravado no coração dos operários; uma vez que a quantidade de

trabalho que a sociedade requer é necessariamente limitada pelo consumo e pela abundância de matérias-primas, por que devorar em seis meses o trabalho de um ano? Por que não distribuí-lo uniformemente pelos doze meses, forçando todos os operários a contentar-se com seis ou cinco horas de trabalho por dia, durante o ano, em vez de terem uma indigestão de doze horas de trabalho durante seis meses?

Seguros de sua porção diária de trabalho, os operários não terão mais inveja uns dos outros, não brigarão para tirar o trabalho e o pão da boca do próximo. Não estando com corpo e mente esgotados, começarão a praticar as virtudes da preguiça e do lazer. Assim, para que haja trabalho para todos seria ideal racioná-lo como se raciona a água no planeta, e estaríamos também eliminando a superprodução.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DE MASI, Domenico. *A Economia do Ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- DE MASI, Domenico. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- WEATHERFORD, Jack. *A História do Dinheiro*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

O texto apresentado tem origem na bibliografia indicada, entretanto a análise feita aborda a relação trabalho x superprodução.

SERVIÇO SOCIAL NA EDUCAÇÃO:SERVIÇO SOCIAL NA EDUCAÇÃO:  
TRAJETÓRIA HISTÓRICA E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

SOCIAL WORK IN EDUCATION:SOCIAL WORK IN EDUCATION:  
HISTORICAL TRAJECTORY AND CONTEMPORARY PERSPECTIVES

Eliana Bolorino Canteiro MARTINS \*

---

**RESUMO:** Rever a história do Serviço Social na área da Educação - e o empenho de seus profissionais para serem reconhecidos neste espaço sócio-ocupacional - é essencial para entender a sua valiosa contribuição na conquista por uma educação pública de qualidade. As reflexões apresentadas neste artigo têm por objetivo despertar o interesse dos profissionais envolvidos com o tema e articular esforços em direção ao reconhecimento da importância do assistente social para com a Educação.

**UNITERMOS:** Serviço Social, Educação, espaço sócio-ocupacional.

---

---

**ABSTRACT:** Reviewing the history of the social work in the area of the education and the effort of its professionals to establish themselves in this working place is essential to understand its valuable contribution towards the conquest of a quality public education. The reflections presented in this article intend to stimulate the interest of the professionals involved with the theme, and make their efforts stronger in order to get the recognition on the importance of social worker to Education.

**UNITERMS:** Social Work, Education, working place.

---

---

\* Mestre em Serviço Social - UNESP - Franca/SP - Doutoranda em Serviço Social - PUC/SP - Brasil.

Para pensar o vínculo do Serviço Social com a Educação é necessário rever a trajetória histórica desta aproximação. Apesar da escassez de bibliografia a este respeito, a literatura da História do Serviço Social traz algumas informações sobre o Serviço Social na Educação com a denominação - Serviço Social Escolar.

De acordo com Vieira (1978), as primeiras intervenções do Serviço Social nas escolas surgiram nos Estados Unidos, no início do século XX, com várias experiências nas escolas de Nova York, Boston e Harford.

O campo escolar surgiu em 1906, nos Estados Unidos, quando os Centros Sociais designavam visitadoras para estabelecer uma ligação com as escolas do bairro, a fim de averiguar por que as famílias não enviavam seus filhos à escola, as razões da evasão escolar ou a falta de aproveitamento das crianças e a adaptação destas à situação da escola. (VIEIRA, 1978, p. 67)

Nessa época, o Serviço Social integrava a equipe multidisciplinar, juntamente com psicólogos e professores, com o objetivo de atender a alunos com problemas de aprendizagem. A tendência do Serviço Social, nesse período, era atender às dificuldades de caráter individual e familiar, configuradas como 'problemas sociais', apresentadas no espaço escolar.

Na França, o Serviço Social Escolar era especializado no setor da saúde, resolvendo problemas de aprendizagem relacionados a saúde dos alunos. Na América Latina, o Serviço Social Escolar, apesar de privilegiar o atendimento individual, nos seus primórdios, já buscava a relação da escola com a comunidade, principalmente através da família dos alunos.

A área da Educação na esfera pública estadual, na contemporaneidade, não tem se constituído em um campo de trabalho para o Serviço Social, apesar do expressivo empenho da categoria em constituí-lo legalmente.

A maior concentração de experiências na Política Educacional brasileira, estão relacionadas às Secretarias Municipais de Educação, atuando, principalmente na Educação Infantil, em creches e pré-escolas.

Recentemente, foram realizadas diversas experiências profissionais ligadas ao Serviço Social, na área da Educação municipal e estadual. Geralmente tais experiências são feitas por solicitação das próprias unidades escolares ou pela iniciativa de universidades - que, possuindo o Curso de Serviço Social nos quadros de suas faculdades - desenvolvem, então, projetos de extensão universitária, pautados na análise das demandas emergentes das escolas.

Dentre as informações obtidas através de contatos informais ou de documentação de relatos de experiências, destacam-se algumas experiências do Serviço Social na educação, desenvolvidas pelas Secretarias Municipais de Educação ou por projetos de extensão universitária, nos seguintes municípios: Presidente Prudente, Rio de Janeiro, Goiás, Porto Alegre, São Bernardo do Campo, Bauru, Franca, Limeira, Santos, Ribeirão Preto, entre outros.

No Estado de São Paulo, houve diversas mobilizações - por iniciativa da categoria profissional de Assistentes Sociais, com total apoio do Conselho Federal e Regional de Serviço Social (CEFAS-CRESS) - visando à implantação do Serviço Social nas Escolas da Rede Oficial de Ensino.

Segundo relato da professora Therezinha Lourdes Lopes (1997) - assistente social envolvida com esta discussão - houve, com este objetivo, na gestão 79/82 do governo Paulo Maluf, a apresentação de um Projeto de Lei, pelo então Deputado Estadual Robson Marinho. Apesar de aprovado pela Assembléia Legislativa, mediante ampla mobilização dos educadores e toda categoria profissional de Assistentes Sociais, o referido Projeto de Lei foi vetado pelo governador do Estado.

Considerando que esta reivindicação não era apenas anseio da categoria profissional dos assistentes sociais, mas uma demanda real

e pleiteada por expressivo número de estabelecimentos de ensino estadual, fato evidenciado pela requisição de estagiários e profissionais para atuarem nas questões sociais que incidem no processo educativo desenvolvido pelas escolas, a mobilização continuou em 1995. Novamente, a categoria de assistentes sociais, organizada com o intuito de implantar o Serviço Social na Rede Oficial de Ensino do Estado de São Paulo, sensibilizou e mobilizou os professores e o deputado estadual Clovis Volpi, para ingressar nessa luta.

Esse deputado elaborou o Projeto de Lei no. 442, de 1995, que foi encaminhado à Assembléia Legislativa de São Paulo, referendado com mais de cinco mil assinaturas de apoio da sociedade em geral. Entre eles: estudantes e profissionais de Serviço Social; diretores e professores da Rede Estadual de Ensino do Estado de São Paulo, além de diversas moções de apoio das Faculdades de Serviço Social, da Secretaria da Promoção Social do Estado, dos profissionais do Poder Judiciário e das várias Câmaras Municipais.

A Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, sensibilizada e convencida da importância do Serviço Social, nas Escolas públicas, aprovou o referido Projeto de Lei, de autoria do citado deputado, considerando, inclusive, que tal reivindicação garantia princípios e diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente (regulamentado pela Lei Federal no. 8.069, de julho de 1990), contribuindo na operacionalização de suas ações, no que tange à relação criança e adolescente com a escola.

Em 5 de março de 1997, porém, foi publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo número 42, página 3, o veto total ao Projeto de Lei, pelo então governador Mário Covas, com as seguintes justificativas:

- 1) vícios de inconstitucionalidade formal do Projeto de Lei;
- 2) inconstitucionalidade material do Projeto de Lei.

Considerou-se que a inconstitucionalidade formal do projeto já constava em sua origem, pois, não cabe à iniciativa parlamentar dispor sobre a criação, estruturação e atribuição de serviços das Secretarias

de Estado ou sobre criação de cargos públicos, em órgãos da administração direta.

Incide também em vício de inconstitucionalidade material a autorização da utilização de verbas públicas, destinadas à educação, para outro propósito - a prestação de assistência social nas escolas - contrariando, principalmente, garantias constitucionais relativas ao direito à educação.

Este mesmo documento, que justifica o veto ao referido Projeto de Lei, acrescentava ainda que a medida acabaria por desviar para a Secretaria da Educação a consecução de atividades que não lhes são próprias, ocasionando, em última instância, prejuízo de suas funções institucionais.

De acordo com a assessoria jurídica do Conselho Federal de Serviço Social, o primeiro argumento é pertinente e deve ser acatado, pois não cabe a iniciativa parlamentar apresentar Projeto de Lei que disponha sobre matéria que autorize ou envolva a criação, estruturação e atribuições de serviços das Secretarias do Estado ou município, em órgãos da Administração Direita. Desta forma, o Projeto de Lei que pretenda instituir ou implantar o Serviço Social nas escolas públicas deve ser de iniciativa do Poder Executivo, Estadual ou municipal, conforme o caso.

Em relação ao segundo argumento, o mesmo parecer jurídico do Conselho Federal de Serviço Social - CFESS (2000) discorda, declarando:

– em relação à afirmação de que o referido Projeto de Lei contraria princípios e garantias constitucionais relativas ao direito de educação (artigos 205, 212 e 213 da Constituição Federal), está equivocada, pois o que o mesmo propõe confirma o direito à Educação e o dever do Estado de provê-la.

Cria mecanismo ou medida - de extrema utilidade pública - para garantia de permanência do educando na escola; objetiva, ademais, prevenir e evitar os casos de

evasão escolar, baixo rendimento; indisciplina; utilização de drogas e outros, atacando as causas sociais que dão origem a tais eventos. Confirma, sobretudo, o preparo para o exercício da cidadania das crianças e jovens. Conclui-se, nestes e demais argumentos que, o poder público cabe implementar medidas relacionadas a educação, que garantam os direitos assegurados constitucionalmente, sob pena de inconstitucionalidade por omissão. (Boletim Informativo-Conselho Federal de Serviço Social - CFESS - 2000).

Por outro lado, o exame das demandas existentes na escola pública, reflexos dos processos de exclusão social que atinge as classes populares e diante do conjunto de transformações que vêm ocorrendo na esfera do trabalho, da cultura etc., demonstra que a área da educação, especificamente a escola pública, por ser uma instituição estratégica, do ponto de vista político-social, vem sendo mobilizada, cada vez mais, como suporte básico para viabilizar programas e projetos sociais que atingem o cidadão, desde a sua tenra infância, adolescência e até a juventude.

Conforme interpreta Almeida (2000), os indícios da necessidade do Serviço Social inserir-se na área da Educação são perceptíveis através do exame de suas potencialidade, a saber:

– o conjunto de ações e programas de cunho assistencial que atravessam a política de educação, nos mais diversos níveis e instituições ou que são articulados tomando-a como referência. Por exemplo: Programas voltados à criação de condições mínimas de sobrevivência, que garantam o acesso de segmentos sociais à educação escolarizada, como os programas de merenda escolar; complementação e reforço escolar e a discussão do turno único integral, bem como os programas de renda mínima, que vinculam o recebimento da renda complementar à permanência da criança na escola;

– as alterações sofridas no campo educacional e que lançam diferentes expectativas quanto ao vínculo entre a escola e a esfera

da produção. Cada vez mais se acentuam as diferenças sociais e de formação técnico-científicas, fazendo com que existam diferentes escolas para diferentes classes sociais e suas frações. Desta forma, a escola cumpre um papel importante na demarcação e agudização dessas diferenças;

– o fato de a educação não ter se transformado, ainda, em um direito social de fato, seja pela queda da qualidade do ensino, seja pela distante meta da universalização do acesso à educação básica fundamental, acaba por demarcar fronteiras bem largas no processo de *apartheid social* no qual nos encontramos.

Estes, entre outros problemas, ressaltam a necessidade de existirem programas e ações assistenciais para o seu enfrentamento, e que visem a contribuir para o ingresso, regresso, permanência e sucesso da criança, na escola pública.

Portanto, a política educacional, como as demais políticas sociais brasileiras, precisa ter um traço assistencial, pois são as ações que materializam este traço que vislumbram uma maior possibilidade de alargamento do direito à educação.

Enfim, a escola, por sua função político-social, e o processo educacional como um todo, inserido no contexto sócio-histórico assolado por adversidades e contradições, não são imunes à avalanche de determinações que impulsionam a sua transformação para corresponder à realidade atual.

É nesse movimento dinâmico - entre o desenvolvimento tecnológico, que se globaliza rapidamente, e a questão social, que se transmuda no mesmo ritmo - que o cenário institucional escolar configura-se como espaço social saturado de contradições sociais, espelhando a realidade, isto é, trazendo o germe da reprodução e da transformação, num composto dialético de relações sociais.

Considerando, ainda, a análise das propostas educacionais brasileiras incutidas nas Leis e fundamentos gerais (LDB - Lei de Diretrizes Gerais da Educação Brasileira e PCN - Parâmetros Curriculares Nacionais), verifica-se que, independente da

intencionalidade em que são forjadas, geralmente subordinadas aos interesses do capital, trazem sem seu bojo inovações imprescindíveis à autonomia da escola, à gestão democrática e à participação comunitária, como ingredientes essenciais para que a escola possa corresponder, com o mínimo de efetividade, a sua função social.

É nesse recorte da prática social que se situa, hoje, a intervenção do Serviço Social no âmbito educacional: na busca da superação das desigualdades sociais. Retomando a escola, do ponto de vista da totalidade, constituindo-se como espaço fundamental no fortalecimento da democracia e na luta pela ampliação da cidadania, rompendo com o pensar e agir fragmentado, descontínuo, imediatista e individualista, que vem sendo impregnado nas políticas sociais.

O Serviço Social, ao decodificar as questões sociais nas suas diferentes formas de expressões, desvela as explicações psicologizantes, fragmentadas, descoladas do contexto onde estão inseridas, que culpabilizam apenas os sujeitos numa visão a-histórica. Sintoniza a realidade social numa teia de relações e determinações que possibilitam à escola ampliar a sua visão do entorno social, o meio social das famílias e alunos, através de abordagens totalizantes. Portanto, a intervenção do Serviço Social nas instâncias da área educacional, ampliará os limites da ação escolar, analisando as mediações complexas que se articulam no espaço político-social, mobilizando a luta pela conquista e exercício da cidadania.

Ou seja, o assistente social intervém exatamente nesse terreno de contradições e conflitos sociais, onde as demandas são socialmente produzidas pela população organizada ou não, e que são oferecidas por instituições que prestam serviços sociais.

A intencionalidade do Serviço Social no ambiente educacional é contribuir com a função social da escola, construindo espaços de intervenção nas relações sociais estabelecidas no seu interior e nas relações que esta estabelece com a comunidade/sociedade, onde a mesma está inserida. Considera-se, para isso, o movimento dialético, o espaço, o tempo, os sujeitos e as correlações de forças presentes na realidade contextualizada político-cultural e socialmente.

O descompasso entre o entendimento do Serviço Social na área da educação, produto de sua trajetória histórica, e o que de fato esta profissão pode oferecer nesta política social, não pode ser empecilho para os profissionais lutarem por este espaço sócio-ocupacional para o Serviço Social. Para que a profissão atinja seus objetivos, é necessário desmistificar, desvelar sua real contribuição, visando a viabilizar, em última instância, no plano das condições objetivas, maiores possibilidades de acesso à educação, principalmente um largo espectro da população brasileira alijada de seus direitos.

Nesse sentido, mais do que nunca, é necessário revigorar as teorias, divulgar as práticas efetivadas pelo Serviço Social neste campo e, dessa forma, contribuir para o resgate da unidade do saber na esfera da educação, não só no sentido de integração de disciplinas escolares, mas principalmente, para a efetivação do trabalho coletivo, solidário, interdisciplinar<sup>1</sup>, que contraponha a tendência mundial de fragmentação das relações sociais. A interdisciplinariedade constitui-se, portanto, um processo de construção coletiva, de encontro, de parcerias, pois não há verdades absolutas, nenhuma disciplina ou profissão é capaz de explicar e agir sobre o mundo isoladamente.

Diante deste quadro, o assistente social - profissional que pelo conhecimento que possui da sociedade e das relações sociais - tem como uma de suas atribuições a articulação, podendo funcionar como 'ponte' entre escola e a sociedade, intervindo, nas relações internas, com os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar e, nas relações externas, com a comunidade onde a escola está inserida.

O ponto de convergência da educação com o Serviço Social, encontra-se na prática sócio-educativa, eixo básico de sua intervenção e nos princípios ético-políticos que são compartilhados também pelos educadores, ou seja, a formação para uma cidadania

---

<sup>1</sup> Interdisciplinariedade: a relação de reciprocidade, de mutualidade, um regime de co-propriedade, possibilitando o diálogo, onde as diversas disciplinas levam a uma interação, a uma intersubjetividade, condição para a efetivação do trabalho interdisciplinar (CULLEN et al., *apud* SÁ, 1989, p.83).

ativa, o exercício pleno de direitos e deveres, a liberdade, a democracia, que são expressos através da construção da autonomia dos sujeitos, na perspectiva de cidadãos, sujeitos da própria história.

Na dinâmica tensa da sociedade, descortinam-se limites e possibilidades, portanto é preciso entender o tempo presente, fazer alianças com setores organizados da Educação, e não eximir-se do compromisso de referendar este espaço sócio-ocupacional do Serviço Social, não apenas como projeto de profissão, mas principalmente como um projeto de sociedade.

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança,  
Todo mundo é composto de mudança  
Tomando sempre novas qualidades.”

Luíz Vaz de Camões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, N. L. T. *Educação Pública e Serviço Social. Revista Serviço Social e Sociedade*. N. 63. São Paulo: Cortez, 2000. p.62-75.
- BRASIL. Lei n.8.662 de 7 de junho de 1993. Lei que regulamenta a profissão de Assistente Social. Brasília (DF): Conselho Federal de Serviço Social, 1994.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Secretaria de Estado da Educação. Brasília (DF): Abrelivros - Associação Brasileira dos Editores de Livros, 1998.
- COSTA, M. B. B. L. Interdisciplinariedade e o Serviço Social. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ASSISTENTES SOCIAIS. 9, 1998, Goiania-GO. Anais. Brasília: CEFAS, 1998. p.129-131.
- IAMAMOTO, M. V. *Renovação e conservadorismo no Serviço Social - ensaios críticos*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- \_\_\_\_\_. *O Serviço Social na Contemporaneidade: trabalho e formação profissional*. São Paulo: Cortez, 1998.

MARTINS, E. B. C. *Serviço Social: mediação escola e sociedade*. Franca-SP, 2001. 281 p. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Faculdade de Serviço Social, Universidade Estadual Paulista - UNESP.

SÁ, J. L. M. (org.). *Serviço Social e interdisciplinariedade - dos fundamentos filosóficos à prática interdisciplinar no ensino, pesquisa e extensão*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

SAVIANE, D. *A nova lei da educação nacional - L.D.B. - trajetória, limites e perspectivas*. 5.ed. rev. São Paulo: Autores Associados, 1999.

VIEIRA, B. O. *História do Serviço Social - Contribuição para a construção de sua teoria*. 2.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1978.



## NOVO CÓDIGO CIVIL – O QUE MUDA NA ATIVIDADE CONTÁBIL

## NEW CIVIL CODE – WHAT CHANGES IN ACCOUNTING ACTIVITY

Luiz Carlos NASCIMENTO\*

---

**RESUMO:** Este artigo foi elaborado utilizando como base a Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, publicada no *Diário Oficial da União*, em 11/01/2003, chamada comumente de “Novo Código Civil”. O artigo procurou focar apenas os assuntos que abrangem a atividade contábil, pois a referida lei alterou as responsabilidades nas relações empresariais, principalmente entre sócios.

Inicialmente, descreve-se o histórico da Lei Civil e Comercial no Brasil, constituída pelo antigo Código Civil, aprovado pela lei 3071, de 01 de janeiro de 1916, e pelo Código Comercial, datado de 1850, aprovado pela Lei 556.

Como se nota, a legislação aplicada à atividade mercantil estava obsoleta, antiga e sem condições de previsibilidade dos fatos contemporâneos, que acontecem na velocidade da luz.

Hoje se fala de produtos transgênicos, comércio virtual, vírus de computador, internet, guerras televisadas, mas há meio século, as relações comerciais eram tradicionalmente na forma de escambos.

O Novo Código determina algumas mudanças que eram esperadas e almejadas por todos os profissionais das ciências contábeis e jurídicas do Brasil.

As relações entre sócios, empresas e demonstrativos contábeis, assim como as responsabilidades por atos nocivos à estrutura fiscal do país e aos

---

Mestre em Controladoria pela UNIMAR - Universidade de Marília, Marília/SP. Docente da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP - Brasil

investimentos em ações, ficaram demonstradas de forma mais clara no novo Diploma Legal, vigente a partir de 11 de janeiro de 2002.

Alguns artigos que mudaram a conduta dos sócios e empresários serão destacados neste trabalho, para apresentar ao leitor, uma visão rápida das alterações, sem entrar muito no mérito de cada uma delas.

UNITERMOS: diplomas legais, vida empresarial, contabilização patrimonial.

---

**ABSTRACT:** This article was made by using Law 10,406 of January 10, 2002, published by the official State paper (*Diário Oficial da União*) on January 11, 2002, commonly called "New Civil Code" as its basis. The article tried to focus only the subjects that deal with accounting activity, for this Law changed the responsibilities in business relations, mainly among partners.

Firstly it describes the history of Civil and Trade Law in Brazil, which were constituted by the former Civil Code approved by Law 3,071 of January 1, 1916 and by the Trade Code of 1850 approved by Law 556.

As one can see, the legislation applied to trade activity was obsolete, old and could not predict the contemporary facts which are fast.

Nowadays there are transgenic products, virtual trade, computer virus, Internet, TV recorded wars etc. Fifty years ago, trade relations were made by exchanging goods.

The new Civil Code establishes some changes expected by all accounting and law professionals in Brazil.

The relationships among partners, companies, accounting reports, as well as responsibilities for the country's damaging fiscal acts and stocks investments, became more clearly stated in the new Law Book after January 11, 2002.

Some articles that have changed the behavior of partners and businessmen will be highlighted in this paper in order to present the reader an outline of changes without discussing them very much.

UNITERMS: Law Book, business life, patrimonial accounting.

---

## INTRODUÇÃO

O EXMO.SR. Presidente da República sancionou a lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, que instituiu o Novo Código Civil, em substituição à Lei 3.071, de 01 de Janeiro de 1916.

A sociedade brasileira já ansiava pela mudança no Diploma Legal que determina as responsabilidades nas relações interpessoais, quer jurídicas, quer físicas.

Vários segmentos da sociedade foram atingidos pela mudança que entrará em vigor a partir de janeiro de 2003.

O novo Código Civil, além de revogar o atual Código Civil, promulgado pela Lei 3.071 de 1916, está revogando também o Código Comercial, aprovado pela Lei 556 de 1850, em sua parte primeira, que regulamenta as transações comerciais entre pessoas jurídicas.

A Medida Provisória nº 1675 de 1998, reeditada 40 vezes, deixa também de ter validade, pois a medida citada alterava os artigos da Lei 3708, de 1919, que dissertava sobre as sociedades de responsabilidade limitada, pois as mesmas serão reguladas na atualidade pelos artigos 1052 a 1087 do Novo Código Civil.

Todas estas mudanças afetarão o cotidiano dos advogados e empresários, mas principalmente os profissionais em contabilidade, pois os conceitos passaram a vigorar já a partir de 11 de janeiro de 2003.

O texto da Nova Lei faz desaparecer a sociedade comercial e as associações civis, passando a existir em seus lugares as sociedades **empresariais** e as sociedades **simples**.

Conforme fica descrito na nova norma, a abrangência da sociedade entre pessoas, extrapola o campo da sociedade comercial como era vista anteriormente, passando para sociedades empresárias organizadas visando a realização de uma atividade econômica ou visando à produção ou à circulação de bens e serviços.

O setor “científico” da contabilidade, com professores renomados, dentre eles destacamos o Professor Eliseu Martins, USP, fez vários comentários e escreveu para diversas revistas

especializadas, sobre as “atrocidades” contábeis do novo Código Civil.

Dentre alguns fatos, o mencionado Professor comenta sobre o artigo 1184, que determina a realização de um “Balanço Econômico”, assinado por “técnico em Ciências Contábeis”. Esses termos não fazem parte do universo contábil não estando elencados na Ciência Contábil, pois não existe técnico formado em Ciências Contábeis, e sim Contador, e não existe no universo das Demonstrações Contábeis e Financeiras o “Balanço Econômico”.

Talvez o legislador não estivesse familiarizado com os termos contábeis, ou teve a nítida intenção de criar cargos e demonstrações que não são previstas pela lei vigente.

Já o artigo 1189 nos deixa mais ainda perplexos, quando diz textualmente: “O balanço de resultado econômico ou demonstração da conta lucros e perdas, acompanhará o balanço patrimonial e dele constarão crédito e débito, na forma de lei especial”.

Será que estamos retroagindo ao Decreto 2627, de 1940, onde havia a apresentação, nos Demonstrativos Contábeis, da “demonstração da Conta de Lucros e Perdas”, ou o legislador quis inovar e criar uma nova modalidade de apresentação de resultados.

Hoje, como nunca, as empresas utilizam as informações contábeis de forma gerencial, e quanto maior a transparência das contas, maior eficácia da informação. Este retrocesso poderia reduzir a capacidade gerencial das empresas, o que seria um dano financeiro imediato.

O Novo Código também enfatiza a “fidelidade” das informações, quando a lei 6404 de 1976, Lei das S/As, falava em “clareza” da informação, talvez a união dos fatos seja de bom tamanho para o gerenciamento da atividade empresarial.

No artigo primeiro da Lei 3.071, como disposição preliminar, o legislador determina: “Este Código regula os direitos e obrigações de ordem privada concernentes às pessoas, aos bens e às suas relações”.

A Lei de introdução, Decreto-lei 4.657/42 que revogou a primitiva Lei de Introdução do Código Civil, modificou numerosos princípios básicos inspirados pelo Legislador de 1916.

Estamos atravessando período de intensas mudanças, econômicas, financeiras, sociais, e as relações também adquirem uma complexidade tão grande, que a legislação, na maioria das vezes, não consegue acompanhar.

Do ponto de vista contábil e fiscal, diante do aumento de volume de informação, as pessoas jurídicas e as pessoas de Direito Público estão se armando das técnicas mais modernas de controle e determinação de resultados para, de um lado, planejar e, do outro, exigir da cobrança tributária.

O Código Civil, como norma cogente, ou seja, aquela que não pode ser modificada por interesses particulares, sofre, com o advento da Lei 10.406, modificações importantes para todos os segmentos da sociedade.

Sabemos que não existe gerenciamento sem a informação, e a informação precisa é um instrumento eficaz para a tomada de decisão, e a contabilidade constitui um instrumento. Segundo Davis, *apud* Beuren,

Informação contábil deve, pois, necessariamente, ser significativa para os problemas decisoriais do usuário (relevância) e não custar mais para ser produzida do que o valor esperado de sua utilização (economicidade). Por outro lado, como uma atividade decisória específica determina as necessidades, a relevância está em direta inter-relação (adaptação) com o contexto decisório dessa decisão e com as atitudes e preferências de quem assumirá a decisão. (BEUREN, 1998, p.30)

Para nós, interessa apenas as mudanças ocorridas na nossa atividade contábil, e nos direitos e deveres da Pessoa Jurídica após a sua constituição.

Faremos um estudo comparado dos artigos que alteram a forma de gerir a atividade empresarial de nossos clientes.

## **1 Determinações da Nova Lei que interferem na contabilidade**

Já, a partir de janeiro, alguns procedimentos deverão adotados pelos Contadores, para atender a exigência da Lei aprovada.

### **2.1 Procedimentos importantes a serem adotados por contadores**

#### **2.1.1 Procedimentos contratuais**

Nos novos contratos sociais, redigidos a partir de janeiro de 2003, deverão aparecer as seguintes informações:

- Cláusula que indique a Lei 6404/76 (Lei das S/A) como norma supletiva ao contrato social;
- Nas sociedades limitadas com até 10 sócios, prever a regularidade com que se realizarão as reuniões e se não realizará, a assembléia de sócios;
- Estabelecer no contrato a possibilidade de administradores não sócios gerirem a sociedade, caso aprovado pela deliberação dos sócios;
- Regular no novo contrato a possibilidade de o sócio ceder ou não suas quotas de capital a outro sócio ou estranho, segundo os interesses dos sócios contratantes.

#### **2.1.2 Procedimentos contábeis**

A escrituração contábil deverá ser alterada em aspectos importantes, tais como os Balanços Patrimoniais, que integram as Demonstrações Contábeis previstas pela Lei 6404/76, que eram restritos às Sociedades Anônimas; com o Novo Código, passam a ter obrigatoriedade de apresentação de Demonstrações Contábeis todas as empresas, inclusive as sociedades por quotas de responsabilidade limitada.

Os balanços das mesmas, como Demonstrativo Contábil, deverão ser arquivados, conforme a Lei Nova, nas Juntas Comerciais e estarão à disposição de “qualquer” interessado, obedecendo desta forma, um princípio contábil, geralmente aceito, da “publicidade” das Demonstrações Contábeis.

Alguns professores estudiosos do assunto, tal como Miguel Silva, já consideram como exigência de arquivamento nas Juntas Comerciais, o Balanço de 2002, encerrado em 31 de dezembro, independente do tamanho da sociedade.

Pelo fato de a lei impor a exigência do arquivamento dos Balanços Patrimoniais nas Juntas, não cabe ao contador a flexibilização da aplicação da lei. Este ato deve ser cumprido.

### **2.1.3 Participação no quadro social**

O primeiro ato que gera direitos e obrigações na atividade empresarial é a sua “constituição” através de contrato devidamente registrado no Órgão competente.

O Artigo 2º da referida lei fala da “personalidade civil da pessoa”, que começa com o nascimento, mas no artigo 3º existe uma “redução” na responsabilidade do menor, quando diz: “São absolutamente incapazes de exercer pessoalmente a atividade civil: I – Os menores de **16** anos”.

O Artigo 4º determina que são:

Relativamente incapazes a certos atos, os maiores de 16 e menores de 18 anos. A menoridade cessa então aos **18** anos completos, quando a partir dessa idade, a pessoa física esta apta a exercer qualquer atividade na vida civil.

Os menores de 18 anos podem ser aceitos nos contratos sociais de constituição de sociedade.

### **2.1.4 Prazo para correção de vícios contratuais**

O Artigo 45 determina que começa a existência legal das pessoas jurídicas de direito privado na inscrição do ato constitutivo no respectivo

registro, precedido quando necessária de autorização do Poder Executivo. Isso quer dizer que a simples reunião de pessoas e a assinatura de um contrato de constituição não determina de forma legal a sua existência, no campo jurídico e tributário.

O parágrafo único do Artigo 45 prevê a decadência em 3 anos do direito de anular a constituição das pessoas jurídicas por defeito do ato respectivo, sempre contando a partir da data da inscrição do registro, e não da assinatura do contrato social.

### **2.1.5 Princípio da entidade**

O Artigo 50 diz que, em caso de abuso da personalidade jurídica, ou seja, qualquer ato que não condiz com a seriedade e a honestidade da mercancia, caracterizado pelo desvio da finalidade ou pela “confusão” patrimonial, pode o Poder Jurisdicional decidir, em detrimento, a pedido da parte interessada que pode ser o Fisco, que a responsabilidade civil possa se estender aos bens particulares dos “administradores” ou sócios da pessoa jurídica.

Mesmo cassada a autorização de funcionamento ou pedido de dissolução, a responsabilidade civil persistirá para fins de liquidação, até que esta se conclua.

### **2.1.6 Fundações**

O Artigo 62 determina a forma de constituição de Fundações, acabando com alguns conceitos errados, determinando que as Fundações só poderão ser criadas para “**fins religiosos, morais, culturais ou de assistência**”.

### **2.1.7 Negócio jurídico**

Artigo 104 determina que a validade do negócio jurídico requer o agente capaz (vide artigos 3º, 4º e 5º), objeto lícito, possível, determinado ou determinável, e forma prescrita em lei.

### **2.1.8 Da fraude contra credores**

Quando existe a transmissão gratuita de bens ou remissão de dívida praticada por devedor insolvente, este ato poderá ser anulado a pedido que qualquer credor quirografário.

Somente os credores, que já o eram no ato da transmissão, é que poderão solicitar o cancelamento do ato.

### **2.1.9 Prova pela contabilidade**

O artigo 226 diz que os livros e fichas dos empresários e sociedade provam contra ou a favor da pessoa a quem pertencem, quando escriturados sem vício intrínseco ou extrínseco. Esta prova só não será bastante quando a lei exija escritura pública ou escrita particular com revestimento de requisitos especiais.

### **2.1.10 Separação judicial de sócios**

O Artigo 980 determina que a sentença que decretar ou homologar a separação judicial de empresários e o ato de reconciliação não pode ser aposta a terceiros, antes de arquivados e averbados no Registro Público de Empresas Mercantis.

Diante desta exigência, é necessária inclusão, nos contratos constitutivos, de cláusula que determine a comunicação dos sócios em caso de separação.

Como a responsabilidade do contrato constitutivo, na maioria das vezes é do contador, deve ser mencionado no contrato de prestação de serviços que existe uma obrigação de o sócio, ao homologar a separação judicial, informar ao contador.

### **2.1.11 Sociedade em geral**

O Artigo 981 diz sobre os contratos entre pessoas para o exercício de atividades econômicas e a partilha do resultado entre as pessoas. Nosso Código Comercial regula as ações entre pessoas físicas para o exercício da mercancia, mas o Código Civil impõe

condições que deverão ser cumpridas pelas partes envolvidas na celebração do contrato.

O Novo Código fala em dois tipos de sociedades (art. 986 e 991), que são as Sociedades em Comum e as em Conta de Participação.

Na sociedade em conta de participação, a atividade que resulta na atividade operacional é exercida única e exclusivamente pelo sócio ostensivo, talvez com a finalidade de determinar de forma clara o responsável pela atividade empresarial, já que os sócios “ocultos”, como o próprio nome, não aparecem. A responsabilidade perante terceiros é do sócio ostensivo, e exclusivamente perante este (sócio ostensivo) o sócio participante. O contrato só produz efeitos entre os sócios, não conferindo personalidade jurídica à sociedade.

#### **2.1.12 Constituição das sociedades em geral**

O Artigo 997 e seguintes determinam a forma de constituição do contrato social entre pessoas para o exercício da atividade mercantil.

Cláusulas obrigatórias:

- Dados pessoais.
- Denominação, prazo e objeto.
- Capital social expresso em moeda corrente no país, podendo ser bens suscetíveis a avaliação pecuniária.
- A quota de cada sócio e o modo de realização.
- As prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição considera serviços.
- As pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, seus poderes e atribuições.
- Participação de cada sócio nos lucros e nas perdas.
- Os sócios respondem ou não pelas obrigações sociais subsidiariamente.

- (qualquer pacto separado é ineficaz se contrário ao disposto no contrato)

Prazo para legalização – 30 dias após a assinatura

Quando competir ao sócio decidir sobre os negócios da sociedade, as deliberações serão tomadas por maioria de votos, em função da quantidade de quotas de cada participante.

O artigo 1013 menciona a administração da sociedade, competindo a cada participante separadamente, se não previsto em contrato, devendo o administrador exercer sua tarefa como “homem probo”.

Respondem por perdas e danos aqueles que contrariamente à decisão da maioria, agirem de forma a dar prejuízo aos demais.

Quando do silêncio do contrato, o administrador pode praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade.

### **2.1.13 Tipos de sociedades**

O Artigo 1039 – Sociedades em nome coletivo respondendo todas as pessoas físicas, e somente elas, de forma total e solidária pelas responsabilidades.

Artigo 1045 – Sociedade em Comandita Simples – tomam parte os sócios de duas categorias, os comanditados, pessoas físicas de responsabilidade ilimitada e solidárias pelas obrigações sociais e os comanditários, obrigados apenas pelas suas quotas. Não esquecer que o contrato deve mencionar o fato.

Artigo 1052 – Sociedades por quotas de responsabilidade limitada – os sócios respondem pela limitação do capital social, dividido em quotas.

Pela exata estimação dos bens, os sócios respondem pelo prazo de 5 anos da data do registro do contrato social.

Artigo 1088 das Sociedades Anônimas.

Artigo 1090 das Sociedades em Comandita por ações.

Artigo 1093 das Sociedades Cooperativas, sendo este assunto uma novidade prevista pela Lei Civil.

Artigo 1097 das sociedades Coligadas.

#### **2.1.14 Exigência da contabilidade**

O Artigo 1065 determina que “no término de cada exercício social, proceder-se-á à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico”.

O Artigo 1179 diz literalmente “O empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico. Existe uma ressalva aos empresários descritos no artigo 970, que são os rurais e ao pequeno empresário, que se entende pelo “micro empresário”.

#### **2.1.15 Aumento e redução do capital social**

Artigos 1081 e seguintes falam das formas de aumento e redução do capital social e das preferências para a compra e venda de quotas, podendo ser feita a redução se “excessivo em relação ao objeto da sociedade”. Isto quer dizer que a empresa pode eventualmente reduzir seu capital social, devolvendo aos sócios beneficiados parte do seu capital em dinheiro.

Conforme determina o artigo 1059, os sócios deverão devolver a retirada de dinheiro que implique redução do capital social.

### **CONCLUSÃO**

Este trabalho se justificou pela necessidade de se fazer um estudo das alterações incorridas nas responsabilidades civis e comerciais das relações entre empresas e empresários.

Como, em qualquer atividade mercantil, o resultado buscado é lucro e, para os investidores, o lucro é a “meta”, qualquer distorção ocorrida nesta relação implica prejuízo para os investidores minoritários.

A intenção deste trabalho foi oferecer um suporte para compreensão do que fazer, diante das novas fórmulas de constituição

de sociedade, e previsão legal para futuros fatos que acarretam responsabilidades.

É claro que o assunto não termina aqui, muitas mudanças estão por vir, por isso estaremos atentos a toda alteração que aparecer, e acompanhando de perto as informações das revistas especializadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação, um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade, Resolução CFC n. 530-81, de 23 de outubro de 1981. Dispõe sobre a necessidade de fixar os princípios de contabilidade vigentes no Brasil. Diário Oficial da União, de 26 de janeiro de 1982.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade, Resolução CFC n. 686-90, de 14 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das demonstrações contábeis, das disposições gerais do balanço patrimonial.

BRASIL. Decreto Lei 2627, de 26 de setembro de 1940. Dispõe sobre as sociedades por ações tendo sido revogados os seus artigos de 01 a 58 pela lei 6404/76. Diário Oficial da União, de 26 de setembro de 1940.

BRASIL. Lei nº 6404; de 15 de dezembro de 1976. Lei que dispõe sobre as exigências e determinações fiscais e comerciais das sociedades anônimas no Brasil. Diário Oficial da União, de 17 de Dezembro de 1976.

FILHO, Álvaro Melo. *Código tributário nacional, e legislação tributária e financeira correlata, lei 5172 de 25 de outubro de 1966*. 5.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 1988.

SÁ, Antônio Lopes de. Mais de 2000 anos de teoria da contabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, n. 112, p. 21-23, jul./ago., 1998.

VENOSA, Silvio de Salvo. *Novo Código Civil – Texto Comparado de 2002 e 1916*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

FRANCO, Ademar. *Aspectos fiscais do balanço*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. 12.ed. , São Paulo: Saraiva, 1985.

## QUALIDADE NO ENSINO: UM ESTUDO ENVOLVENDO A GESTÃO DA QUALIDADE E A QUALIDADE NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

### TEACHING QUALITY: A STUDY INVOLVING QUALITY MANAGEMENT AND TEACHING/LEARNING PROCESS QUALITY

Marisa Livia Brançam de FREITAS\*

---

**RESUMO:** As instituições de ensino superior se vêm cada vez mais envolvidas no processo de qualidade no ensino, subsídios de respostas à sociedade, demonstrando-lhe seus propósitos e finalidade e que, portanto, lhes garantem sobrevivência. Nesse contexto, este estudo buscou analisar dois dos fatores que se articulam no processo: a questão da gestão da qualidade total e a qualidade no processo ensino-aprendizagem. Faz-se necessário salientar que a área educacional alimenta-se das contribuições de pesquisas da área empresarial. Para os autores pesquisados neste trabalho, a qualidade, tanto no ensino como nas organizações empresariais decorrem da busca e implantação de novos processos, cujos resultados satisfazem melhor os objetivos delineados, exigindo o envolvimento de todos os aspectos operacionais da instituição e, também, a integração das ações das pessoas.

**UNITERMOS:** Qualidade no Ensino, Gestão da Qualidade Total, Processo ensino-aprendizagem.

---

**ABSTRACT:** College degree teaching institutions are more and more involved in the process of teaching quality, subsidy of responses to society,

---

\*Mestre pela UNIMAR, Marília, SP – Brasil. Professora de Estatística e Métodos e Técnicas de Pesquisa da Faculdade de Ciências Humanas da Unimar, Marília, SP – Brasil.

showing their aims and objectives, therefore, allowing them to survive. In this context, this study has tried to analyze two factors that are linked in the process – total quality management and teaching/learning process quality. It has to be underlined that Education is fed by business research contribution. According to the authors who were investigated in this paper, quality both in teaching and business organizations originate from survey of new process establishment whose results fits better the objectives wanted. That demands the involvement both of operational aspects of the institution as well as people actions integration.

UNITERMS: teaching quality, total quality management, teaching/learning process.

---

Em determinados momentos, a qualidade é a mola geradora de mudanças, é pioneirismo e inovação tecnológica. Em outros, qualidade é fazer a coisa certa na primeira vez; é o cumprimento de normas e padrões preestabelecidos; é parceria, equilíbrio operacional, sintonia organizacional, equipe; é comportamento, formação, cultura e tradição. Segundo Gil (1993), se, de um lado, o estudo da qualidade nas organizações é abrangente, multidisciplinar e impõe uma taxinomia universal da aplicação desse conceito, de outro é a busca e a implantação de novos processos, cujos resultados satisfaçam melhor os objetivos delineados.

Para Demo (1998), a qualidade pressupõe duas vertentes. A primeira, a partir da etimologia latina, *qualitas*, essência, ou seja, a parte essencial das coisas ou o que é mais importante e determinante. E a segunda, a ‘perfeição’ historicamente possível do ser humano ou da história. Para o autor, a qualidade na educação distingue-se em lado formal e político, embora na prática esses apareçam juntos. A qualidade formal refere-se à perfeição dos meios, dos instrumentos, dos processos e do manejo instrumental do conhecimento. E a qualidade política refere-se à ética do conhecimento, da história, das intervenções. Sob tais perspectivas, um sujeito histórico competente é aquele que maneja o conhecimento como instrumento para intervir melhor na história, tornando-o bem comum, meta central do processo educativo.

O conceito de qualidade de ensino está intimamente ligado à atuação do professor em sala de aula, conforme a idéia de qualidade aceita na maioria das atividades de serviços, ou seja, aquela determinada pela percepção do usuário. Moreira (1997) sinaliza que a avaliação do professor em sala de aula é insuficiente e que, em muitos programas de avaliação de qualidade, este é o único aspecto considerado. A qualidade de ensino deve ser aferida em três pontos: adequação ambiental do ensino, instrumental ao ensino e no ponto de entrega.

A **adequação ambiental do ensino** refere-se à sua modernidade, às soluções dadas aos problemas sociais, econômicos e políticos da sociedade; à rapidez com que absorve e divulga novos conhecimentos e teorias e à intensidade de acompanhamento do que há de mais moderno, em relação ao mundo. A **adequação instrumental** refere-se às técnicas e instrumentos de ensino disponíveis aos professores, que adaptam seu uso às peculiaridades e objetivos de cada disciplina. E, **no ponto de entrega**, ou seja, a qualidade em sala de aula, refere-se ao uso eficaz dos recursos instrucionais pelos alunos e professores. Neste sentido, os professores, organizadores e supervisores da aprendizagem ora utilizam mais um recurso instrucional, ora utilizam eficazmente os seus próprios conhecimentos e recursos.

Segundo Drügg & Ortiz (1994), conceituar a qualidade torna-se tarefa difícil, pois ela não é um conceito, é uma filosofia que faz incorporar nas pessoas e nas organizações uma postura de melhoria contínua. Assim, a expressão Qualidade Total vai além do significado em si: reflete mudança, na maneira de pensar e de agir, mudança esta que só se faz mudando.

De acordo com a literatura especializada, os primeiros conceitos de qualidade surgiram nos Estados Unidos, mas foi no Japão que aconteceu a revolução da Qualidade Total. Esse país, após a Segunda Guerra Mundial, totalmente em 'cinzas', recebeu apoio dos Estados Unidos através de pessoal técnico enviado para suporte às empresas e à economia japonesa. Entre eles, seguiu W. Edwards Deming,

engenheiro considerado na atualidade um dos 'gurus' da Qualidade, inicialmente ministrando palestras com a tarefa de mostrar a importância de se fazer o controle estatístico dos processos nas empresas. As idéias apresentadas por Deming, embora singelas, foram de grande alcance - predominância do cliente, importância da mentalidade preventiva e necessidade do envolvimento da alta administração - tornaram-se alicerces do enfoque da qualidade.

A população trabalhadora, disciplinada e muito respeitosa das lideranças, engajou-se na filosofia de Deming, aderindo às ferramentas da Qualidade como base para a melhoria dos processos e, em poucos anos, a qualidade dos produtos japoneses já ameaçava fabricantes tradicionais. O sucesso e os elevados índices de produtividade e qualidade continuam sendo motivo de estudos nas empresas que buscam compreender suas razões e tentam aplicar tais práticas às próprias realidades.

No ano de 1982, Deming cita os quatorze princípios da Qualidade que podem ser aplicados tanto nas indústrias de serviços quanto nas de transformação e igualmente em qualquer divisão de uma empresa: filosofia da Qualidade, constância de propósitos, avaliação no processo, transações de longo prazo, melhoria constante, treinamento em serviço, liderança, afastamento do medo, eliminação de barreiras, comunicação produtiva, abandono de cotas numéricas, orgulho da execução, educação e aperfeiçoamento, ação para transformação.

Esses princípios têm como objetivo introduzir na empresa uma série de mudanças positivas, promovendo novas atitudes, valores e objetivos, que fazem com que a organização busque a satisfação do cliente. Neste sentido, a qualidade exige o envolvimento de todos os aspectos operacionais da empresa, desde a integração das ações das pessoas e máquinas até as informações e todos os outros recursos envolvidos.

Ramos (1997) analisa os quatorze princípios e sua aplicabilidade na instituição educacional e considera esta uma organização humana que, apesar da natureza diferenciada e de missão específica, apresenta elementos encontrados em qualquer organização. A instituição

educacional, ao despertar para o desafio da qualidade, precisa assumir suas responsabilidades e a liderança da mudança. Para isso, deve envolver a comunidade escolar na nova 'doutrina', organizar e promover ações educativas com competência e flexibilidade, alterando sua maneira de trabalhar, em função das exigências da clientela.

Adotando a filosofia da Qualidade, a escola passa a centrar suas atenções no seu cliente preferencial, o aluno, com o propósito de enriquecê-lo como ser humano e cidadão, através de atividades pertinentes, buscando respostas ágeis e adequadas aos anseios e necessidades desses, estabelecendo assim uma relação direta entre qualidade e seus processos pedagógicos. Para que ocorram mudanças na Qualidade de Ensino, a partir de Ramos (1997), com base nos princípios de Deming, a instituição educacional deve apresentar as seguintes condições:

- definir claramente sua missão;
- comunicar à comunidade 'o que' faz e 'para que' serve a instituição educacional e definir 'o que' pretende e 'como fazer' para chegar lá, no futuro;
- criar condições necessárias às mudanças relevantes aos anseios de seus clientes externos, a sociedade, e clientes internos, os alunos;
- utilizar estratégias que lhe possibilitem alcançar os propósitos e caminhar de forma competente para o futuro, trabalhar com coerência e não se desviar de seus objetivos diante das dificuldades que possam surgir, ou seja, permanecer constante nos seus propósitos;
- dar soluções aos problemas de aprendizagem dos educandos detectados no processo, a partir de avaliações constantes, através de práticas pedagógicas diversificadas, adequadas e inovadoras de reforço;
- promover a satisfação dos clientes externos, pais e sociedade, através do sucesso contínuo e renovado de seus alunos;
- zelar pela qualidade e pela manutenção dos equipamentos tecnológicos de caráter instrumental, audiovisual, impressos e, enfim, de todos os suportes tecnológicos;

- estar comprometida com a implantação de uma cultura de melhoria constante, buscando ultrapassar os limites, oferecendo mais do que determinam as expectativas dos clientes;

- questionar continuamente se pode melhorar, levantar as opiniões e envolver seus clientes na discussão e decisão de ‘o que’ e ‘como’ melhorar, produzir mais com melhores resultados, equacionar e obter recursos relevantes para promover as mudanças;

- capacitar os recursos humanos da instituição educacional, diretores, professores e funcionários em geral, pilares de sustentação da mesma rumo à qualidade, tornando-os mais competentes, dedicados e comprometidos com os resultados que se propõe alcançar;

- reconhecer o valor e a importância da capacitação, criar oportunidades de crescimento, valorizar os profissionais treinados, usando-os como multiplicadores e potencializadores, dentro do ambiente institucional;

- liderar, mobilizar esforços, estimular criatividade e responsabilidades, motivar, democratizar informações, compartilhar objetivos e transformar grupos em verdadeiras equipes, através do diretor, como líder da comunidade escolar, e do professor, como líder dos alunos, em função dos objetivos educacionais da Instituição;

- afastar ‘os medos’ de toda a comunidade escolar, provocados pela mudança de procedimentos e atividades rumo à Qualidade, criando um ambiente educacional de liberdade e autonomia;

- formar equipes da Qualidade, com características próprias decorrentes dos objetivos pelos quais forem organizadas, para eliminar as barreiras que comprometem o êxito da Instituição;

- ter uma comunicação eficaz, transparente e democrática, estimulando a participação e o diálogo de todos os envolvidos;

- encorajar o emprego de métodos estatísticos na avaliação dos resultados de aprendizagem, estabelecendo comparações entre o ‘antes’ e o ‘depois’, sem pressionar seu corpo docente a obter valores numéricos e, ainda, nos projetos das equipes, examinando os avanços;

- avaliar a *performance* docente, instrumentos e métodos estatísticos com a finalidade de aperfeiçoamento;
- envolver a comunidade educacional na tarefa educativa;
- ser uma organização humana em que todos somam esforços para um propósito educativo comum;
- investir na educação continuada de seu pessoal, em particular do corpo docente;
- promover e realizar seminários e cursos avançados;
- engajar todos na discussão e no planejamento de como agir para melhorar;
- escolher a estratégia de mudança que melhor se ajuste às suas próprias realidades.

Segundo Ramos (1999), o paradigma da Qualidade Total sugere uma visão holística, globalizadora e integrada ao modelo centrado em princípios, idéias e práticas. Neste sentido, a Qualidade orienta-se para as pessoas, processos, ferramentas e equipes. Qualidade humana de todos os profissionais que diretamente ou indiretamente atuam no processo educacional. Qualidade funcional das atividades técnicas, pedagógicas e administrativas, nos processos da instituição. Qualidade técnica dos instrumentos e das metodologias utilizadas para coletar, refletir e solucionar os problemas educacionais. Qualidade dos grupos ou equipes que solidariamente efetivam o trabalho.

## **1 Gestão da Qualidade Total**

A gestão da Qualidade Total, segundo Miranda (1995), configura-se como a busca da melhoria contínua dos produtos, serviços e desempenho da organização, em todos os setores, acompanhada de gradativa redução de custos e de desperdícios, diminuição dos prazos de projeto, produção e atendimento, tendo em vista a satisfação do consumidor final. Acrescente-se, ainda, que, em todas as organizações bem sucedidas nesse esforço, a base está no sucesso do trabalho em equipe.

O enfoque da Qualidade Total cria um novo modelo, cuja meta não é conviver com erros, mas eliminá-los a ponto de se evitar ocorrência futura, através de práticas integradas envolvendo intensa discussão, troca de opiniões e interação entre setores de forma franca e cordial. Nesse sentido, evita-se que os problemas apareçam, pois a qualidade centra-se em processos dinâmicos de melhoria progressiva, direcionando esforços para a otimização do processo.

De acordo com Paladini (1997), a gestão da qualidade é a área na qual se observam os reflexos das mudanças de conceitos, posturas e comportamentos, nas organizações. Adotar um modelo de gestão da qualidade é ação de suma importância que precede a implantação da Qualidade Total, pois, sendo dinâmica, envolve pessoas e exige delas movimento, o que acaba acarretando a elevação do moral dos funcionários, em um ambiente de entusiasmo e motivação.

Como é fundamental que as pessoas saibam desempenhar corretamente suas atividades e queiram realmente fazê-lo, há necessidade do envolvimento dos recursos humanos da empresa através de procedimentos formais, como o treinamento, e informais – planejados e bem estruturados - como os processos motivacionais.

Para Miranda (1995), o primeiro e principal passo de um sistema de gestão de qualidade é orientar-se para a qualidade. Em seguida, emparelhado a esse pilar fundamental, surgem outros – informação, planejamento, organização, comunicação, motivação e liderança – articulados e em contínuo apoio, de maneira que venham romper as barreiras que possam se antepor entre a teoria e a prática, na gestão da Qualidade Total.

A orientação para a qualidade, ou excelência, segundo Miranda (1995), é o compromisso assumido pela empresa, em todos os níveis, de fazer da Qualidade Total o foco das atenções, ao perseguir a perfeição no desempenho de todas as suas funções e processos, incluindo seus conceitos de visão e missão, crenças, filosofia e posicionamento estratégico.

Essa orientação está definida em um documento que descreve a decisão da uma empresa, no sentido de aperfeiçoar continuamente

seus produtos, serviços e ações, com vistas à maximização da satisfação de seus clientes, ancorada no comprometimento de todos os seus recursos humanos na busca de meios, conhecimentos e habilidades para alcançar os objetivos propostos.

Segundo Miranda (1995), a informação é o sistema de coleta de dados e seu processamento, em todas as áreas, capaz de alimentar o processo decisório e gerencial ao longo dos processos que se seguem. O planejamento é o desenvolvimento da decisão e orientação estratégica, em termos de objetivos operacionais (que descrevem os caminhos, recursos e prazos para que os fins sejam atingidos) e prevê, também, orçamento, instrumentos e procedimentos de controle.

A organização ou mobilização de recursos – naturais, humanos, físico-financeiros – para a qualidade, deverá ser orientada, como já visto, pelo planejamento, para que possa atingir níveis de eficiência e eficácia. A comunicação dar-se-á através da troca de informações e coordenação interpessoal e interdepartamental, para assegurar a perfeita compreensão dos processos que envolvem relacionamentos de diferentes departamentos e indivíduos. A motivação será feita através do provimento de ações pertinentes à movimentação dos processos de conscientização, envolvimento e comprometimento necessários em todos os níveis, e a liderança, através do monitoramento e controle dos processos e da capacitação permanente de todas as pessoas envolvidas. Estes conceitos, aplicados à gestão da Qualidade Total, fornecem um modelo abrangente para a análise da qualidade da gestão empresarial, com vistas à identificação de oportunidades para melhoria de suas funções gerenciais e à avaliação de suas dimensões e desenvolvimento de propostas.

O modelo de gestão, proposto por Tachizawa & Rezende (2000), tem como ponto de partida o enfoque sistêmico da organização, o qual permite, a partir da análise do meio ambiente, delinear o cenário provável, a longo prazo, que a instituição alcançará através dos objetivos e das respectivas estratégias. Esse enfoque possibilita à organização responder de forma eficaz à nova realidade – de concorrência intransigente e de expectativas dos clientes em mudança,

inconstantes – e encarar a instituição como um macrosistema aberto a se relacionar com o meio ambiente. Pode ser compreendido como um processo que busca converter recursos em produtos e serviços consoantes com o modelo de gestão, missão, credos e valores da instituição.

Na totalidade, toda organização detém um mecanismo de controle que reage ao *feedback* interno e externo, permitindo que a mesma se equilibre frente ao mercado. Analisando organizações bem-sucedidas, torna-se possível constatar que a filosofia – princípios, crenças e valores - influi mais sobre as realizações do que os recursos econômicos e tecnológicos. Isso lhes permite orientar e coordenar esforços e talentos individuais e de equipe para as metas e objetivos maiores da organização.

Para Tachizawa & Rezende (2000, p.128), o modelo de gestão pode ser compreendido como “o conjunto de decisões exercidas, sob princípios de qualidade preestabelecidos, com a finalidade de atingir e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades no âmbito das instituições de ensino”. Para eles, a filosofia da qualidade que embasa o modelo de gestão deve ser observada como um processo contínuo, através da adesão dos participantes de todos os níveis, de cima para baixo e, para ser operacionalizada, deve contar com ferramentas e técnicas pertinentes à definição da missão, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos sistêmicos e sistemas da informação.

A gestão da Qualidade Total, de acordo com Ramos (1999, p.7), “é um sistema específico de administração, centrado no atendimento das necessidades, interesses e expectativas dos clientes”. Ao optar por essa gestão, uma escola, por exemplo, voltará seus olhos para dentro de si mesma, identificando deficiências e problemas que a impossibilitam de atingir a excelência. Essa gestão, novo modelo gerencial, adota estratégias de melhoria progressiva das atividades e processos que se revertem no aperfeiçoamento permanente da instituição.

Segundo Ramos (1999), para se operacionalizar o modelo de qualidade na instituição de ensino é preciso preparar, planejar, organizar e monitorar. O projeto de educação para a qualidade deve centrar-se, então, em dois eixos principais: sensibilização humana, através de seminários e debates que visem à apresentação dos aspectos teóricos e as experiências reais de gestão da qualidade e à preparação técnica, através de treinamentos em serviço e cursos específicos, dentro ou fora da instituição, abrangendo temas como a qualidade individual (como a base da Qualidade Total), gerenciamento de processos, ferramentas da qualidade, equipes da qualidade, dinâmica de grupo, 5S, motivação, liderança e comunicação, relações interpessoais, conflitos e negociação, ensino de qualidade e atendimento de clientes.

Para que um planejamento tenha sucesso deverá acontecer o desdobramento das diretrizes, do geral ao particular, iniciando-se com a orientação estratégica de longo prazo, através do programa de qualidade, passando pelos planos de ação da instituição educacional, planos de ação setorial, planos de ação especial, até a orientação operacional através dos planos de trabalho individuais.

Nas diretrizes de médio prazo, encontra-se o plano de ação da instituição de ensino, no qual se estabelecem objetivos, metas e prioridades; estratégias e projetos específicos; recursos humanos, materiais e financeiros; prazos e responsabilidades; esquema de acompanhamento e controle; procedimentos de medida e indicadores da qualidade.

Nas diretrizes de curto prazo, temos os planos de ação setorial, semestrais, em que se definem as prioridades, os resultados que se pretendem alcançar, os projetos para efetivar a solução de problemas e a melhoria progressiva de processos de trabalho. Há, ainda, os planos de ação especial, que tratam de problemas especiais e prioritários e para os quais se formalizam comitês da qualidade, grupos responsáveis pela sua elaboração, acompanhamento e controle, por período determinado. E, finalmente, os planos de trabalho individuais, elaborados por cada profissional da organização, que especificará o

que pretende realizar, traduzindo seu compromisso e garantindo a incorporação da qualidade na sua rotina de trabalho.

Segundo Tachizawa & Rezende (2000), o sistema moderno de gestão necessita tanto de medição, quanto de informação e análise, ou seja, as bases para o planejamento, a análise crítica do desempenho e melhorias nos processos. A medição deverá decorrer da estratégia da instituição de ensino, envolvendo os principais processos e resultados. As informações são fundamentais para a avaliação e melhoria no desempenho e devem estar relacionadas com o cliente, produtos, operações, mercado, referenciais de excelência – *Benchmarking* -, fornecedores, funcionários e aspectos de custos e finanças. A análise apóia a avaliação e a tomada de decisões, a partir das informações coletadas, e serve para revelar tendências, projeções e relações de causa e efeito que nem sempre são evidentes.

Para os autores, os indicadores de gestão são determinados por algumas características descritivas e abrangem três níveis: indicadores de negócio, de desempenho global e de qualidade e desempenho. Os **indicadores de negócio**, para eles, visam a avaliar a instituição como prestadora de serviços frente aos clientes atuais e aos potenciais, através da medição dos parâmetros estratégicos e, principalmente, na relação com o mercado. Os **indicadores de desempenho global** destinam-se a avaliar o desempenho organizacional como um todo, por parte do corpo gerencial da instituição. Os **indicadores de qualidade e de desempenho** – ou indicadores setoriais – visam a avaliar a qualidade e o desempenho de cada processo.

Os indicadores de qualidade devem ser construídos a partir dos objetivos e interesses dos seus clientes e merecem análise constante com vistas a sua substituição ou abandono. Neste sentido, conforme Almenara (1998, p.257), a seleção e a avaliação dos materiais e meios de ensino, graças à transcendência e diversidade, devem refletir sobre a sua “adequação aos objetivos que planejadamente perseguimos, às características dos estudantes e, finalmente, ao projeto no qual nos movimentaremos”. Portanto, cabe ao professor duas funções básicas: a avaliação para a seleção e a avaliação para

a adaptação destes materiais e meios às características dos destinatários, seus alunos, e ao contexto educacional no qual será inserido.

## 2 Qualidade no Processo Ensino-Aprendizagem

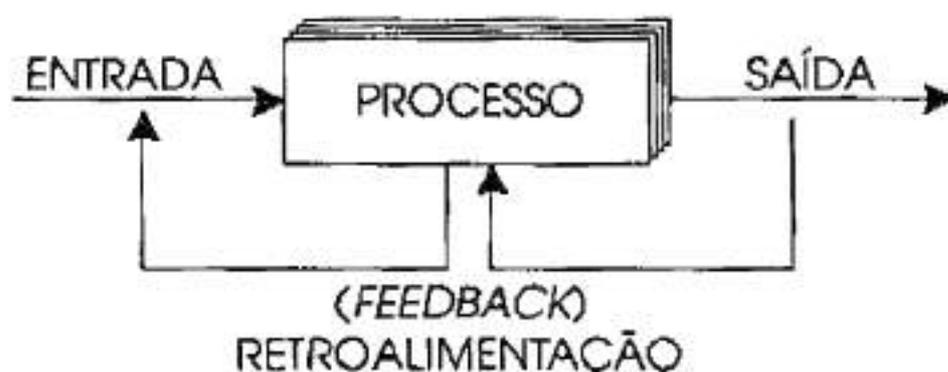
Segundo Werkena (1995), um processo pode ser definido como uma combinação dos elementos, a saber, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo, e tem como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço. Assim, é marcante visualizar a empresa como um processo coexistindo com vários outros processos menores que compõem o fluxo de produção dos bens ou de fornecimento de serviços.

De acordo com Ramos (1999, p.70-71), o processo “é a transformação das entradas em saídas, sendo que, nesta operação, algum tipo de valor é agregado, para produzir determinado produto, oferecer certo serviço, fornecer uma informação ou, ainda, alcançar uma meta específica”. A autora visualiza, ainda, o conceito do processo como um “conjunto de operações (ou tarefas), interligadas, interdependentes e seqüenciais, voltadas para o alcance de um determinado resultado, onde cada tarefa se constitui em uma etapa da atividade”.

Para Ramos (1999), conforme se observa na Figura 1, entrada, processo e saída requerem um quarto elemento, o *feedback*, que fornecerá informações sobre o desempenho da atividade ou operação realizada, possibilitando, através da retroalimentação, o delineamento do processo para alcançar os objetivos preestabelecidos, auxiliando a tomada de decisões voltadas para o aprimoramento das atividades. Neste sentido, verifica-se também a necessidade de o próprio docente fazer uma análise de seu desempenho e de sua prática pedagógica, assim como do desenvolvimento escolar do aluno. Com esta prática, o professor poderá obter informações que lhe possibilitem repensar

suas atividades de ensino, de forma que estas venham a facilitar a aprendizagem.

Figura 1 : PROCESSO



Fonte: Ramos, 1999, p.73.

A atividade de ensino-aprendizagem merece atenção especial, pois é o alcance da missão institucional. Nessa atividade, os elementos que se identificam de entrada (ou *inputs*) e alimentam o processo são, entre outros, o currículo adotado, as exigências dos clientes – alunos, pais, empresas e sociedade –, experiências dos profissionais de área, competência docente, equipamentos e materiais instrucionais, salas de aula ou laboratório, conhecimentos – teóricos, práticos e didáticos.

Uma série de fatores se combinam em função de um serviço ou produto, durante a aula. Estes fatores podem ser instrumentais (as máquinas), materiais (materiais/objetos), humanos (professor/aluno), metodológicos (técnica de ensino) e ambientais (sala de aula). Espera-se obter como saída (ou *output*) alunos mais educados (com conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes), portanto mais satisfeitos, participantes e felizes.

O processo ensino-aprendizagem, segundo Ramos (1999), é de suma importância e, se existirem problemas em relação a este, o serviço educativo prestado acaba sendo afetado, o que repercute de forma grave na imagem da instituição frente à comunidade em que está inserida e acarreta profundas conseqüências na sobrevivência e no futuro do País. Analisa que professores incompetentes tornam o ensino deficiente, formam alunos pouco educados, os quais se transformam em profissionais mal preparados, inadequados para as empresas, comprometendo a Nação.

Para que o processo ensino-aprendizagem concorra para a qualidade do ensino, deve-se buscar o controle de fatores que interferem nesse processo, corrigir os efeitos indesejáveis, evitar a instabilidade na atividade e também garantir a qualidade em cada fase da operação, para que culmine no sucesso (ou aprovação do aluno). Em outras palavras, deve-se coletar informações – *feedback* – durante todo o processo de ensino-aprendizagem, de maneira sistêmica e constante; detectar ‘como’ vai o ensino e ‘se’ os alunos estão aprendendo, para implementar ações corretivas – reforço pedagógico – a fim de evitar desvios e impedir o fracasso (ou reprovação do aluno).

A melhoria progressiva da instituição educacional, para Ramos (1999), passa pelo aprimoramento permanente do processo ensino-aprendizagem, determinante para que a instituição alcance os desejáveis resultados educacionais, atinja sua missão e analise o que os clientes esperam dele, sendo a chave para o sucesso da mesma na busca da excelência.

Melhorar continuamente a forma como se realiza a atividade, aperfeiçoar as operações do dia-a-dia, planejar, executar, controlar e avaliar os resultados fazem parte do papel gerencial do professor. Isso exige dele uma nova postura frente ao processo ensino-aprendizagem. De acordo com Ramos (1999), compete ao professor, como gestor do processo de ensino, centrar esforços na estruturação e reestruturação da sala de aula, administrar seus alunos sem coação ou medo e facilitar – como pessoa-fonte, orientador – a aprendizagem,

de modo que os alunos comecem a assumir as responsabilidades pela sua própria educação.

A autora apresenta uma metodologia que, a seu ver, permite o gerenciamento das diversas atividades organizacionais e, entre essas, das atividades do processo ensino-aprendizagem, com vistas à melhoria permanente da tarefa docente, apresentando nove etapas de gerenciamento de processo:

- **Descrição do contexto:** deve responder 'o que' é a atividade, o assunto, o resultado esperado, os limites (entradas e saídas) da operação, de que maneira o processo interage com outros e os atores engajados na atividade.

- **Definição do escopo:** deve responder 'para que' serve o processo, permitindo transparecer sua razão de ser e o que visa a alcançar.

- **Determinação dos requisitos:** deve relacionar 'quais' são os requisitos do cliente – exigências de saída – e os requisitos para o fornecedor – exigências de entrada.

- **Análise da situação:** deve responder 'como está' funcionando a atividade.

- **Identificação dos problemas:** deve responder 'quais' são os problemas que acarretam a instabilidade do processo e o impedem de atender significativamente aos clientes.

- **Levantamento de soluções:** deve trabalhar a questão 'onde' e 'como' o processo pode ser melhorado.

- **Elaboração de projeto:** deve responder 'como' organizar o trabalho de melhoria, buscando nova forma de funcionamento.

- **Implementação da mudança:** deve redesenhar a atividade e testá-la; acompanhar, controlar e avaliar a experiência implantada e partir para a implementação definitiva, perante resultados positivos obtidos.

- **Monitoramento dos resultados:** deve verificar se a atividade está funcionando conforme os padrões estabelecidos –

exigências dos clientes – e identificar desvios e suas causas, além de executar ações de correção.

A metodologia de gerenciamento de processo, adequadamente aplicada, permite, de acordo com Ramos (1999, p.116), “controlar os fatores humanos, técnicos e administrativos que podem afetar o desempenho de uma atividade e, além disso, prevenir, reduzir ou eliminar as deficiências de qualidade”. As vantagens que surgem em ver a qualidade centrada nos processos podem ser explicitadas: verificar que, na maioria, os problemas que acometem uma organização decorrem da forma como as atividades são realizadas; enfatizar em ‘como’ o trabalho é realizado e ‘como’ pode ser melhorado; despreocupar-se em apontar culpados e, sim, buscar as ‘causas’ de desvios indesejáveis e, também, desenvolver linguagem e compreensão comuns sobre o trabalho, reunindo as pessoas ao redor da meta comum, criar e aprimorar o serviço que lhes compete prestar.

## CONCLUSÃO

Na época corrente, realimentadas por uma concorrência acirrada, as necessidades reais das pessoas se alteram frente aos costumes e à renovação tecnológica. Para Castro (1997), a trajetória para a excelência é o questionamento permanente que move as ações nas organizações, garantindo mercado e descobrindo novas oportunidades de negócios, orientando-as para modelos mais flexíveis que favoreçam contínuas readaptações dos seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Verificou-se, portanto, a necessidade do estabelecimento de dois componentes para a garantia da qualidade no ensino. No primeiro, o monitoramento da qualidade, estabelecido através de dados coletados e analisados, propicia vencer as dificuldades e favorecer o aperfeiçoamento de seus processos técnicos, administrativos e pedagógicos. Um segundo componente refere-se à avaliação do

esforço da instituição em resolver problemas prioritários e cumprimento dos objetivos propostos, medindo constantemente a satisfação dos clientes internos e externos, detectando a necessidade de implementação de novas ações corretivas de ajuste.

O compromisso com a qualidade no ensino exige, portanto, congruência entre o discurso e a ação. Estimula a instituição educacional a infiltrar melhoria em tudo que faz e orienta na busca da excelência de tudo e de todos. Observa-se que esta garantirá a qualidade de seu ensino, na mesma proporção em que seu corpo social estabeleça uma visão compartilhada de excelência na educação, onde todos tenham um papel definido a desempenhar e cada elemento assuma o compromisso de trabalhar, de forma responsável e solidária, para o bem comum.

Conclui-se que o modelo de gestão a ser seguido deve orientar-se a partir das características e condições de cada organização. As propostas dos autores, referências deste estudo, concordam que o planejamento das ações devem ter como base as informações, que, mensuradas e analisadas, venham promover melhorias nos processos. A trajetória e as estratégias devem respeitar as realidades diferenciadas e a instituição educacional deve empenhar-se na construção de um modelo próprio, espelhado numa filosofia comum.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMENARA, Julio C. Avaliar para melhorar: meios e materiais de ensino. In: SANCHO, Juana M. (org.). *Para uma tecnologia educacional*. Porto Alegre: ArtMed, 1998. p. 257-284.

CASTRO, José M. Qualidade total em educação: perspectivas e controvérsias. In: MOREIRA, Daniel A. (org.) *Didática do ensino superior: técnicas e tendências*. São Paulo: Pioneira, 1997. p.165-180.

DEMO, Pedro. *Questões para teleducação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

DRÜGG, K.I., ORTIZ, D.D. *O desafio da educação: a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio L. *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1993.

MIRANDA, Roberto L. *Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOREIRA, Daniel A. (org.) *Didática do ensino superior: técnicas e tendências*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALADINI, Edson P. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2. ed. São Paulo :Atlas, 1997.

RAMOS, Cosete. *Excelência na educação: a escola de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TACHIZAWA, T.,REZENDE, W. *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios*. São Paulo: Makron Books, 2000.

WERKENA, Maria C.C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995. v.1.



## O PEDAGOGO E SUAS COMPETÊNCIAS: RELAÇÃO ENTRE A PRÁTICA DOCENTE E AS NOVAS EXIGÊNCIAS NO PERFIL DO PROFESSOR

### THE PEDAGOGUE AND HIS/HER COMPETENCES: RELATIONSHIP BETWEEN TEACHING PRACTICE AND NEW DEMAND OF TEACHER PROFILE

Terezinha Corrêa LINDINO\*  
Sônia Maria Pelegrini PELEGRINI\*\*  
Sônia Maria Rodrigues da SILVA\*\*\*  
Maria José de Souza GARCETE\*\*\*  
Adriana Barbosa SILVA\*\*\*  
Luciana Ferraz SILVA\*\*\*  
QuésiaSIEPLIN\*\*\*

---

**RESUMO:** O quadro das transformações sociais sugere o desenho de um circuito integrado envolvendo os avanços tecnológicos, o novo modelo de produção e desenvolvimento, a qualificação profissional e a educação. Com esse quadro, surge a exigência de novos perfis para os professores, bem como novos tipos de relação de trabalho, no que diz respeito a novos formatos de ambiente de trabalho. Frente a essa contextualização, o professor é um dos agentes mais observados e, por que não dizer, o mais criticado, quando se faz a relação competência e prática docente. Neste sentido, a presente pesquisa tem como principal

---

\* Coordenadora do projeto, Professora da Faculdade de Ciências, Letras e Educação de Presidente Prudente/UNOESTE; Doutoranda em Educação pela Unesp-Marília.

\*\* Professora da Faculdade de Ciências, Letras e Educação de Presidente Prudente/UNOESTE.

\*\*\* Graduaadas em Pedagogia pela Faculdade de Ciências, Letras e Educação de Presidente Prudente/UNOESTE.

objetivo identificar e analisar a relação entre a prática docente e as competências e habilidades do professor, mediante as mudanças ocorridas atualmente (o saber quando e como utilizar tais competências). As justificativas formulam-se a partir do contexto dessas mudanças educacionais ocorridas atualmente e das exigências ao professor de um perfil que garanta a diversidade em sua didática e em suas relações sociais. Sendo assim, procurou-se levantar questionamentos que confrontem os perfis exigidos e os exercidos, investindo-se na hipótese de que há uma mediação nessa cobrança, através do conhecimento e reconhecimento da metodologia sócio-construtivista não como uma forma de trabalho, mas como uma concepção de vida do professor.

UNITERMOS: competências, práticas docentes e novas exigências, perfil do professor.

---

ABSTRACT: The picture of the social transformations suggests the drawing of an integrated circuit involving the technological progress, the new production model and development, the professional qualification and education. In this reality, the demand of new profiles for the teachers, as well as new types of relationship of works, in relation to new formats of work atmosphere appears. The teacher is one of the most observed and the most criticized role, mainly when there is a relation between competence and educational practice. So, the present research has the main objective to identify and to analyze the relationship between educational practice and the competences and the teacher's abilities, on account of the updated changes (the knowledge of when and how to use such competences). The indicative ones are formulated from the context of today's educational changes, and of the demands of a teacher profile that guarantees the diversity in his/her didacticism and in social relationships. So it was necessary raise questions that confront the demanded and existed profiles, investing in the hypothesis that there is mediation in that exaction, through the knowledge and recognition of the socio-constructivist methodology not as a form of work but as a conception of teacher's life.

UNITERMS: competences, educational practice and new demands, teacher's profile.

---

## INTRODUÇÃO

Na tentativa de se entender o contexto atual da educação brasileira, sob a ótica da política neoliberal, verifica-se que ela promove limitações ao fazer pedagógico, visto que produz conceitos arraigados em métodos utilizados na economia política, para visualizar a compreensão das concepções e práticas pedagógicas. Essa produção de conceitos tem sido realizada de tal maneira que se estimula mais a discussão sobre a diferenciação de propostas pedagógicas para incluídos e excluídos, do que a incitação de novos caminhos de condução e aperfeiçoamento do processo. Cabe aqui também lembrar que esta discussão paira especialmente sobre as dificuldades do professor, conforme palavras de Perrenoud (2000), pois este deve

centrar-se em competências a serem desenvolvidas nos alunos e nas mais fecundas situações de aprendizagem; diferenciar seu ensino, praticar uma avaliação formativa, para lutar ativamente contra a reprovação; desenvolver uma pedagogia ativa e cooperativa fundamentada em projetos; entregar-se a uma ética explícita da relação pedagógica e ater-se a ela; questionar-se, refletindo sobre sua prática, individualmente ou em grupo; trabalhar em equipe, relatar o que se faz, cooperar como os colegas. (p.178-9)

Todavia, segundo Hernandez (2000), deve-se ter cautela ao afirmar ou utilizar-se de conceitos, ou ainda, fazer novas exigências ao professor, já que cada indivíduo tem personalidade própria, apresentando-a como essência de seu modo de ser, agir, pensar, sonhar. Mas, o autor concorda que

o pensar sobre o professor e a sua formação necessita considerar todo o volume de modificações que se

transfiguram na sociedade e como ele pode apropriar-se delas sem perder sua identidade enquanto educador. (p.2-3)

O educador, afirma o autor, precisa saber lidar com as diferenças que existem no outro, observando-os fora de si, e também se dar conta do diverso que existe e pode coexistir em si, não necessariamente excludentes.

Esse pensar deve transbordar, escapando do comportamento linear e esperado, de modo a vivenciar com e a partir do diferente que existe no seu próprio ser. Ou seja, segundo a teoria apresentada por Hernandez (2000), o adormecido pode aflorar e o indivíduo experimentar diferentes metodologias diante de um mesmo objeto ou de uma mesma situação, propiciando a mudança e possibilitando uma verdadeira transformação, que deixa de ser só discurso para ser também ação.

O autor é enfático quando define que a mudança efetiva na formação do professor implica vivenciar o diferente no outro e em si próprio e, principalmente, refletir sobre eles, gerando modificações no meio educacional. Wolcott concorda, afirmando que a formação precisa considerar a necessidade de preparar um indivíduo que saiba lidar com a instabilidade, pois não é viável usar a mesma prática para as novas situações.

Esse lidar com o novo, o diferente e com o movimento exige uma ação reflexiva que questiona o estabelecido e reformula o problema, construindo e testando novas abordagens, complementa o autor. E essa reflexão não acontece só nem se esgota na formação, mas se estende na prática profissional como uma necessidade contínua de alimentação com o conhecimento, não se fazendo na solidão, mas na parceria e na troca com teóricos, educadores e educandos.

Deve-se, assim, desenvolver a reflexão da (e sobre a) ação e na (e durante a) ação, em outras palavras, um olhar analítico sobre a ação antes (na perspectiva do que poderá ser), durante e depois.

## 1.1 A Formação Docente

A formação docente<sup>1</sup> atualmente está sendo estudada sob forma de competências, segundo o levantamento bibliográfico realizado.

É neste contexto que se insere a discussão sobre a competência do professor em administrar sua própria formação e, conforme palavras de Perrenoud (2000), esta competência tem como principal objetivo facilitar as etapas de seu trabalho, visto que é com o exercício constante entre a teoria e a prática que se pode

... organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer evoluir dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da escola, informar e envolver os pais, utilizar tecnologias novas, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão. (p.155).

A unificação dessas competências promove uma visão holística sobre a formação deste professor, uma vez que a obtenção e organização das qualidades contidas em cada competência dimensionam a elaboração e verificação do seu currículo profissional.

Segundo Fullan & Hargreaves (1992) e Giovanni (1989), o sucesso profissional faz tornar o professor mais atento à necessidade de melhoria em sua prática, quando se viabiliza, para ele e com ele, a análise e a observação do seu próprio perfil e as características de seu trabalho.

Atualmente, a prática docente também está sendo classificada como uma fonte de competências, ou seja, um agente determinante

---

<sup>1</sup> Entendendo-se que a formação docente é um processo que pode ser compreendido como ação intuitiva (limitada), ação reflexiva (critérios estabelecidos) e ação intencional (linear e com objetivos claros). Ao conseguir completar esse processo, ao professor compete promover mudanças em suas atitudes, pensamentos e ações.

dentro das perspectivas educacionais da escola. A tendência é elevar a participação, o questionamento e a criatividade do professor através da formação continuada (PERRENOUD, 2000).

### **1.1.1 Ser professor: construindo saberes**

A profissão docente<sup>2</sup> tem sofrido transformações ao longo dos tempos. Da subserviência, muitas vezes ainda presente, à busca da democratização necessária nos dias atuais, a literatura tem destacado que a profissão docente exige hoje o saber específico, o saber pedagógico e o saber político-social, aliado a algumas características como “o significado e a relação com sua área de conhecimento e com a ciência, as práticas metodológicas aliadas à concepção de aprendizagem construtiva e o bom relacionamento com o grupo” (CUNHA, 1989, p.71).

Nesse sentido, Nóvoa (1998) chama a atenção para a importância de se resgatar a história da profissão docente, refletindo e discutindo sobre o conhecimento profissional do professor.

O autor propõe repensar a profissão do professor apoiado em quatro aspectos que considera importantes: a pessoa do professor, o coletivo da profissão docente, a escola no contexto social e a reflexão sobre a prática docente. Mas é preciso também que o curso de formação de professores tenha como objetivo preparar o futuro professor com as competências e exigências atuais para o contexto educacional.

Nesse contexto, é importante um “olhar” sobre os conceitos, a importância do desenvolvimento de habilidades.

Esteves e Rodrigues (1993) iniciam a discussão, afirmando que

a passagem do sistema de ensino de elite para o sistema de ensino de massas implica um aumento quantitativo de

---

<sup>2</sup> Termo utilizado por Nóvoa (1995).

professores e alunos, mas também o aparecimento de novos problemas qualitativos, que exigem uma reflexão profunda. Ensinar hoje é diferente do que era há vinte anos. Fundamentalmente, porque não tem a mesma dificuldade trabalhar com grupo de crianças homogêneas pela seleção ou enquadrar a cem por cento das crianças de um país, com os cem por cento dos problemas sociais que essas crianças levam consigo. Daí o desempenho que atinge muitos professores, que não souberam redefinir o seu papel perante a nova situação.... O sentimento de insegurança está na origem do ceticismo e da recusa dos professores em relação às novas políticas de reforma educativa. (p.96)

A citação acima permite analisar a complexidade do problema da formação de professores. Faz-se necessário considerar as contradições sociais ocorridas ao longo dos tempos, para entendermos o “mal estar docente” causado pelas mudanças sociais.

A degradação do trabalho do professor tem que ser compreendida no jogo contraditório das conjunturas e estruturas da sociedade capitalista brasileira. No livro *Projeto CEFAM - avaliação de percurso* (SEE/SP, 1992, p.7), um dos obstáculos apontados como determinante da baixa qualidade da escola fundamental é a expressiva porcentagem de professores não titulados em exercício. Simultaneamente, existe a presença de um contingente significativo de profissionais legalmente habilitados, mas, de fato, muito pouco qualificados para atuação docente eficaz.

Gonçalves e Pimenta (1990), afirmam que

os professores primários têm formação escolar deficiente nas disciplinas do Núcleo Comum e nas disciplinas da **Habilitação (falta de domínio de conteúdo e habilidades)**; os professores primários possuem graves deficiências no seu processo de alfabetização comprometendo, desde o início, a alfabetização de seus

alunos; inexistência e/ou inadequação de livros e materiais didáticos, área física, serviços de supervisão e orientação pedagógica aos professores em exercício. (p.109, grifo nosso)

Os autores indicam que, para reverter esse quadro precário da educação, é preciso investir fundo na modificação dos cursos de formação<sup>3</sup>, a fim de assegurar que esse professor tenha

aguda consciência da realidade na qual irá atuar; sólida fundamentação teórica que lhe permita ler essa realidade e fundamentar os procedimentos técnicos e consistente instrumentalização que lhe permita intervir e transformar a realidade. (GONÇALVES e PIMENTA, 1990, p.109)

Fazem-se necessárias avaliações constantes nos cursos de formação de professores, para indicarem as deficiências e as soluções do momento. Considera-se, atualmente, que a formação política do professor e a ausência de capacidade em aplicar os conteúdos e desenvolver habilidades de pensar contribuem significativamente para a baixa qualidade do ensino na escola de ensino fundamental.

É preciso analisar as necessidades do contexto histórico-educacional para a qualificação dos professores, pois, “às vezes, nem a formação inicial, nem a formação continuada dos professores conseguem acompanhar a rapidez das mudanças sociais” (TATTEERSALL, 1995, p.46).

#### **a) Domínio de conteúdo e desenvolvimento de habilidades**

Carvalho & Pérez (1995) apontam algumas questões necessárias

---

<sup>3</sup> Segundo Adorno, “formação consiste justamente em pensar problematicamente conceitos como estes que são assumidos meramente em sua positividade, possibilitando adquirir um juízo independentemente e autônomo a seu respeito”. In: ADORNO, T. W., *Educação e Emancipação*. trad. Wolfgang Leo Maar. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

à reflexão sobre a formação de professores. Os autores discutem as necessidades formativas do professor e os diferentes aspectos dessa formação. “A falta de conhecimentos científicos constitui a principal dificuldade para que os professores afetados se envolvam em atividades inovadoras”, afirmam Carvalho & Pérez (1995, p.11).

Alguns trabalhos sobre o tema apontam a gravidade do problema e a falta de conteúdo do professor. A carência de conhecimentos transforma o professor em mero transmissor, que nem sempre domina os conceitos necessários para a docência e nem sempre desenvolve habilidades que permitam resolver seus problemas de formação, ficando submisso aos conteúdos dos livros didáticos.

A capacidade de conceituar e utilizar-se de habilidades para a resolução de problemas apresentados implica conhecimentos profissionais que vão além dos ensinados nos cursos de formação de professores, incluindo o saber histórico do conteúdo a ser desenvolvido, as orientações metodológicas empregadas na construção dos conhecimentos, a competência e segurança nas intervenções entre o conhecimento específico e outros, a importância do conteúdo num contexto globalizado e suas perspectivas, o saber selecionar conteúdos adequados que propiciem a visão atual do assunto e que sejam acessíveis aos alunos e suscetíveis de interesse e o desenvolvimento de habilidades que contribuam para a autonomia intelectual.

Considera-se necessário que o professor se conscientize da necessidade de aprimorar sua autonomia intelectual, desenvolvendo habilidades que são imprescindíveis à docência, para que o ensino seja eficaz. Nesse sentido, é preciso que o professor construa conceitos de uma dada área do conhecimento ou várias áreas do conhecimento e desenvolva habilidades necessárias para o exercício da docência.

Cunha relaciona o ser professor às características e ideologia de um dado momento da sociedade, atribuindo ao mesmo papel escolar definido ideologicamente no contexto social atual.

Os professores vivem num ambiente complexo onde participam de múltiplas interações sociais no seu dia-a-dia. São eles também frutos da realidade cotidiana das escolas, muitas vezes incapazes de fornecer uma visão crítica dos alunos, porque eles mesmos não a têm, porque se debatem no espaço de ajustar seu papel à realidade imediata da escola, perdendo a dimensão social mais ampla da sociedade. (CUNHA, 1989, p. 66)

Algumas características apontadas pelos alunos na pesquisa de Cunha nos remetem à reflexão sobre como deve ser o professor hoje, para que possa fazer com que os alunos gostem e queiram aprender, fazendo da escola um degrau para o sucesso. Estas características passam pelas “condições básicas do conhecimento de sua matéria de ensino ou habilidade para organizar as aulas, além de manter relações positivas” (idem, p. 69).

“A forma como o professor se relaciona com sua própria área de conhecimento é fundamental, assim como sua percepção da ciência e de produção do conhecimento” (idem, p. 79). Isto é natural aos alunos que percebem o envolvimento e o poder argumentativo do professor, quanto à sua área de conhecimento.

Outro aspecto identificado como característica de um bom professor é no que tange à metodologia. Quando o professor tem conhecimento sobre desenvolvimento global dos seus alunos, ele acredita no potencial deles e está sempre preocupado em propor boas situações de aprendizagens, procurando implementar um nível de satisfação nos alunos, de forma a promover o envolvimento de todos.

### **1.1.2 O perfil do professor**

O trabalho direto com crianças pequenas exige que o professor tenha uma competência polivalente. Ser polivalente significa que o professor deve trabalhar com conteúdos de naturezas diversas que abrangem desde cuidados básicos essenciais até conhecimentos

específicos provenientes das diversas áreas do conhecimento. Esse caráter polivalente demanda, por sua vez, uma formação bastante ampla do profissional que deve tornar-se, ele também, um aprendiz, refletindo constantemente sobre sua prática, debatendo com seus pares, dialogando com as famílias e a comunidade e buscando informações necessárias para o trabalho que desenvolve.

A implementação e/ou implantação de uma proposta curricular de qualidade depende, principalmente, dos professores que trabalham nas instituições. Por meio de suas ações, que devem ser planejadas e compartilhadas com seus pares e outros profissionais da instituição, pode-se construir projetos educativos de qualidade junto aos familiares e às crianças.

A idéia que preside à construção de um projeto educativo é a de que se trata de um processo sempre inacabado, provisório e historicamente contextualizado, que demanda reflexão e debates constantes com todas as pessoas envolvidas e interessadas.

Para que os projetos educativos das instituições possam, de fato, representar esse diálogo e debate constante, é preciso ter professores que estejam comprometidos com a prática educacional, capazes de responder às demandas familiares e das crianças, assim como às questões específicas relativas aos cuidados e aprendizagens infantis. Dessa forma, um novo conceito de educação está sendo disseminado sob quatro pilares básicos. São eles: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser.

## **1.2 Reflexões sobre Prática Docente**

Conforme já mencionado, tanto a formação como a prática docente nos remete a reflexão do papel político e profissional do professor. O professor sempre foi considerado inapto frente à visão holística de sua própria profissão e, principalmente, de sua própria identidade. Giovani (1998, p. 02) discute este fato dizendo que "... os profissionais da educação não podem ser considerados uma massa

amorfa, objeto de ação e formação exteriores a eles próprios”, principalmente por acreditar que o conceito de profissionalização se delineia calcado na reflexão do professor sobre sua própria experiência.

Essa falta de credibilidade sobre as competências do professor vem sendo traduzida como uma necessidade de estudos sobre novas posturas, na formação de professores - seja na fase inicial, intermediária ou continuada. Em outras palavras, conforme Costa e Silva (2000), citando Formosinho (1991), o aperfeiçoamento dos professores deve ter finalidades individuais óbvias, ou seja, um aperfeiçoamento pessoal e social de cada professor em uma perspectiva de educação permanente.

Segundo Perrenoud (2000), a atualização como fonte de competências é muito mais do que saber escolher com discernimento entre diversos cursos em um catálogo. É, essencialmente, saber administrar sua formação continuada.

Cabe aqui lembrar que muitos pontos desta discussão pairam especialmente sobre as dificuldades pessoais ou sociais dos alunos ou do professor, tendo sido este último alvo da maior concentração de críticas. Ou seja, atribui-se somente ao professor a responsabilidade de direcionar sua formação em relação ao trabalho exercido.

## **2 Procedimentos**

Os procedimentos metodológicos adotados são divididos em duas etapas: levantamento bibliográfico e coleta de dados. Para a realização da atividade levantamento bibliográfico, procurou-se estabelecer como bases teóricas dois grandes temas: “formação docente” e “práticas em sala de aula”, de modo a descrever e analisar as influências existentes entre a ação docente e a prática em sala de aula, privilegiando o estudo da interseção entre o saber fazer e o saber por que fazer.

Já em relação à coleta, procurou-se estabelecer como amostra professores (dois) do ensino fundamental que utilizam a metodologia sócio-construtivista, numa entidade privada em Presidente Prudente, interior do Estado de São Paulo, que lecionassem concomitantemente no ensino público e privado.

Optou-se pelas técnicas de entrevistas e observação vídeo-gravada. As entrevistas tiveram o objetivo de coletar informações sobre percepções, contextualização e responsabilidades das principais competências e habilidades exigidas dos professores em exercício no magistério.

O instrumento de pesquisa adotado baseia-se no roteiro semi-estruturado, no qual se formulou perguntas sobre como o professor percebe as mudanças ocorridas na prática docente como uma necessidade individual e/ou coletiva; como evoluíram as formas de autoleitura do professor sobre sua prática docente; como o professor procura ampliar seus conhecimentos frente às mudanças ocorridas atualmente. Também foram elaboradas perguntas sobre currículos, história de vida, relato e descrição das atividades docentes e das atividades realizadas em sala de aula (anexo 2).

Já as observações vídeogravadas tiveram o objetivo de analisar a prática dos professores a partir de alguns condicionantes como postura frente aos desafios, desenvolvimento da aula, conceitos e ações problematizadoras. Essas observações foram realizadas após a gravação das aulas dos professores selecionados, promovida pela supervisora das escolas participantes. No total foram quatro fitas, cada uma com duas horas de duração.

Utilizou-se um roteiro de análise com o objetivo de direcionar as características apresentadas pelos professores, tendo em vista o modelo dimensionado pela metodologia sócio-construtivista.

A partir da coleta de dados da pesquisa de campo, os resultados são descritos e analisados a partir das principais posturas e atitudes apresentadas pelos professores, diante das exigências atuais.

### **3 O professor: práticas e exigências**

Neste tópico, serão apresentadas as principais informações observadas durante a coleta de dados. Serão descritas as aulas filmadas e a seguir será feita a análise das mesmas. Foi verificado que as ações realizadas pelos professores correspondem à função de projeto, cujo objetivo é favorecer a criação de estratégias de organização dos conhecimentos escolares a relação entre os diferentes conteúdos em torno de problemas que facilitem aos alunos a construção de seus conhecimentos. Assim, esse aluno poderá aprender melhor quando torna significativa a informação ou os conhecimentos que se apresentam na sala de aula.

Na sala da professora A há 35 alunos, pertencentes à 1ª. série, período da manhã, localizada no Parque Furquim. Já na sala da professora B há 30 alunos, pertencentes à 2ª. série, período da tarde, na mesma instituição.

#### **3.1 Descrição da aula da Professora A**

TEMA: bilhete secreto

DISPOSIÇÃO DA SALA: em duplas

DESCRIÇÃO DA TAREFA: a professora explica a tarefa e em seguida distribui os papéis com os nomes dos alunos, para se fazer o sorteio dos alunos aos quais irão escrever um bilhete secreto. Em seguida, pede que eles escrevam um bilhete para o amigo sorteado. Durante a tarefa, os alunos consultam a professora quanto às dúvidas de ortografia. Ela, por sua vez, procurou responder às diversas dúvidas, usando diversas formas de auxílio. Primeiro, ela escreveu na lousa a palavra correta e a errada, perguntando aos demais alunos qual a certa. Segundo, ela pediu para conferirem no dicionário. Terceiro, ela leu nos cartazes afixados na sala e procurou a palavra em questão. No término desta tarefa, a professora pede para se fazer uma autocorreção. Ela corrige cada texto e pede para

que os alunos corrijam no rascunho e depois pede também para passar o mesmo a limpo no cartão oficial. Este cartão será escrito, desenhado e entregue ao amigo - um a um.

### **3.2 Descrição da aula da Professora B**

TEMA: interpretação e produção de texto

DISPOSIÇÃO DA SALA: em U

DESCRIÇÃO DA TAREFA: a professora lê uma história sobre o outono e faz comentários e associações. Ela entrega dois textos e pede para que os alunos os leiam e construam um texto sobre o tema apresentado. Este texto terá o formato de uma síntese e uma representação, através de um desenho. Solicita também que façam uma relação com a história lida no início da aula. Durante a tarefa, os alunos consultam a professora quanto às dúvidas referente à interpretação dos textos. Ela, por sua vez, procurou respondê-las sem dar as respostas prontas, auxiliando aluno por aluno de carteira em carteira, bem como relembra o projeto realizado, mostrando os cartazes afixados na sala. No término desta tarefa, a professora pede para se fazer a leitura em voz alta, um a um.

### **3.3 Análise das Aulas: Posturas e Atitudes apresentadas pelas Professoras**

Observou-se que tanto a professora A como a professora B desenvolveu posturas e atitudes coerentes com as idéias defendidas pela filosofia sócio-interacionista. Elas procuraram resolver os dilemas apresentados em sala de aula conjuntamente com os alunos, não fornecendo uma resposta pronta.

A professora A procurou sempre sentar os alunos em dupla, para que os mesmos possam desenvolver seus pensamentos coletivamente e que entre eles possa haver a cooperação necessária.

Essa postura pode também ser observada na professora B, já que ela promove, através de leituras e produção de textos, a significação, contexto, troca social, relação entre diversas idéias.

Essas professoras procuraram trabalhar a (e na) zona proximal dos alunos, conseguindo como pontos positivos um aumento da criatividade, relacionamentos entre os alunos, autocorreção, desenvolver pesquisas e questionamentos mais apurados, partindo do contexto apresentado na sala de aula em que trabalhavam.

Todavia, se as professoras não tivessem esclarecido os objetivos propostos na referida tarefa, as mesmas poderiam propiciar uma avaliação (ou uma leitura) negativa quanto à dinâmica da sala de aula e a forma inadequada para a mediação dos erros. Mas, o que vimos foi que a maioria das crianças desenvolveu questionamentos e, principalmente, uma boa interação entre elas.

Observou-se que os professores analisados construíram e planejaram dispositivos e seqüências didáticas. Envolveram seus alunos em atividades de pesquisa, em projeto de conhecimento, bem como conceberam e administraram as situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades de seus alunos.

Outro fator notado foi a utilização de projetos de estudos por parte da professora B. Segundo a professora, esta prática facilitou a transformação dos alunos em bons leitores, tanto a partir da leitura diária como através da construção de textos.

A professora B utilizou a relação entre os projetos realizados e o conteúdo apresentado, como estimuladores para a criatividade dos alunos, bem como acrescentou novos conteúdos, durante a construção dos textos.

Com esta postura, a professora B promoveu pontos positivos como incentivo à leitura coletiva, individual e elaboração de sínteses. Mas se essa postura não tivesse sido colocada adequadamente, como o foi, poderia ter produzido a dispersão dos alunos, pois os textos eram longos, ou uma relação inadequada entre o texto lido e o proposto.

Entretanto, o que vimos foi que a maioria das crianças desenvolveu participação coletiva e uma boa concentração. Um dos fatores predominantes foi a disposição da sala. O formato em U possibilitou uma maior facilidade de troca de experiência entre os alunos, devido as suas proximidades.

Assim, a presença do professor como mediador da aprendizagem tornou-se imprescindível nesse processo, pois coube ao professor com suas competências e habilidades conquistar o aluno para desenvolver uma prática reflexiva, pois a professora e os alunos estavam em perfeita sintonia.

Esta presença pode ser explicada pela formação dessas professoras. Ambas optaram pelo ensino fundamental como escolha de vida e não como escolha de trabalho. A professora A formou-se em Pedagogia e optou pelo ensino fundamental por acreditar ser esta a sua vocação. Segundo palavras da professora: “gosto do que faço e faço com prazer”.

Já professora B formou-se em Ciências, especificamente em Biologia, mas viu na Pedagogia o seu caminho. Em especial, a opção de trabalhar com o ensino fundamental a faz sentir-se realizada. “Procurei fazer o que realmente gostava”, declara.

## CONCLUSÕES

Através desta pesquisa, concluiu-se que o professor deve aplicar uma prática reflexiva, ou ainda construir e planejar, avaliar e reavaliar os dispositivos e as seqüências didáticas. Deve também envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projeto de conhecimento, como conceber e administrar as situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades do aluno, de modo que esse professor se conscientize da necessidade de aprimorar a sua autonomia intelectual e desenvolva habilidades que são imprescindíveis à docência.

Todavia, cabe ressaltar que essa autonomia deve ser desenvolvida, uma vez que é ela que promove a escolha decisiva e

que por sua vez promoverá a colocação de argumentos racionais e afetivos e legitimará sua postura.

Assim, faz-se premente a reconquista da auto-estima do professor, pela sugestão, proposição e/ou pelo planejamento de atividades mais gratificantes, alicerçadas em princípios pedagógicos inovadores. Principalmente, é necessário que haja a valorização do seu potencial, de modo a caracterizá-lo como profissional, tanto em relação a sua formação, quanto às condições para seu trabalho.

Esses fatores, além de contribuir para a minimização da resistência às mudanças de comportamentos e/ou atitudes, podem contribuir para que muitos dos problemas relacionados à aprendizagem não fiquem sem debate e muito menos que se tornem uma burocracia dentro na escola, pois se acredita que a discussão sobre os mesmos não deve ter uma mão única.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A .M.P.; PÉREZ, D.G. *Formação de professores de ciências: tendências e inovações*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995. ( coleção Questões da nossa época, n.26)

COSTA E SILVA, A. M.. A formação contínua de professores: Uma reflexão sobre as práticas e as práticas de reflexão em formação. Campinas-SP. *Revista Educação & Sociedade*, v.21, n.72, agosto de 2000. ISSN 0101-7330

CUNHA, M. I. da *O bom professor e sua prática pedagógica*. Campinas: Papirus, 1989. (coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico)

ESTEVES, Manuela & RODRIGUES, Ângela. *A análise de necessidades na formação de professores*. Porto: Porto Editora, 1993.

FORMOSINHO, João. Formação contínua de professores: Realidades e perspectivas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991. In: COSTA E SILVA, A. M.. A formação contínua de professores: Uma reflexão sobre as práticas e as práticas de reflexão em formação. Campinas-SP. *Revista Educação & Sociedade*, v.21, n.72, agosto de 2000. ISSN 0101-7330

FULLAN, M. G. & HARGREAVES, A..(org.). *Teacher Development and educational change*. Londres: Falmer Press, 1992.

GIOVANI, L.M.. Do professor informante ao professor parceiro: reflexões sobre o papel da universidade para o desenvolvimento profissional de professores e as mudanças na universidade. *Caderno CEDES* (1998). <http://www.scielo.br/Print/ISSN/0101-3262>.

GONÇALVES, C. L.; PIMENTA, S.G. *Revendo o ensino do 2º grau: propondo a formação de professores*. São Paulo: Cortez, 1990 ( coleção Magistério 2º grau)

HERNANDEZ, F. *Cultura visual, mudança educativa e projeto de trabalho*. Trad. Jussara H. Rodrigues. Porto Alegre : Artmed, 2000.

NÓVOA, A.. Formação de professores e profissão docente, in: NÓVOA, A. (org.). *Os professores e a sua formação*. Lisboa:Publicações Dom Quixote, 1992, p. 15-33.

PERRENOUD, P.. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SÃO PAULO- Secretaria da educação. *Documentos de implantação dos CEFAMs*. São Paulo: Secretaria da Educação, 1988.

TATTERSALL, K. Avaliação e formação de professores: tendências e estratégias. *Em aberto*, Brasília, v15, n.66, abr./jun. 1995.

## ANEXOS

### ANEXO I – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS AULAS GRAVADAS

- a) Início - meio – fim da atividade
- b) Pressupostos pedagógicos (em que ela está acreditando)
- c) Momentos de intervenção (postura)
- d) Se a atividade proposta é uma boa situação de aprendizagem
- e) Pontos positivos e negativos na atividade (professora e/ou técnica utilizada)
- f) Envolvimento das crianças na aula

ANEXO II – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

a) INFORMANTES:

1. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade ( ) 20 a 30 anos ( ) 30 a 40 anos ( ) Mais de 40 anos
3. Estado civil ( ) Solteiro ( ) casado ( ) outros: \_\_\_\_\_
4. Ocupação: \_\_\_\_\_

b) FORMAÇÃO PEDAGÓGICA:

1. Qual sua graduação?
2. Quais foram os motivos para você cursar esta graduação?
3. Como foi a escolha pela universidade onde cursou sua graduação?
4. Quando se formou?
5. Quais foram suas perspectivas futuras, após o término deste curso?
6. Depois da conclusão da graduação, você pensou em procurar outros cursos (de aperfeiçoamento ou outra graduação)?

c) PERFIL

1. Que tipos de curso você já fez, além da graduação?
2. Quais foram seus objetivos para fazer estes cursos?
3. Por que optou por eles?
4. Como eles contribuíram na sua prática em sala de aula?
5. Após a conclusão deste curso, houve alguma valorização profissional em seu local de trabalho?

AS TECNOLOGIAS E A FORMAÇÃO EDUCACIONAL:  
UMA ABORDAGEM HISTÓRICA<sup>1</sup>

THE TECHNOLOGIES AND EDUCATIONAL FORMATION:  
A HISTORICAL APPROACH

Celso KILL.\*

---

**RESUMO:** A História é apresentada como fonte inesgotável de contribuições para o presente e para o futuro, no caso específico deste trabalho, para uma pesquisa de como mudam as formas de ensinar quando a sociedade passa por transformações radicais. A Tecnologia é o cenário no qual todos os outros fenômenos sociais ocorrem. Ela molda o pensamento, a linguagem, os valores. A formação educacional deve adaptar-se a ela, sem abandonar a reflexão crítica.

**UNITERMOS:** História da Educação, Filosofia da Ciência, Educação Tecnológica.

---

**ABSTRACT:** History is showed as inexhaustible source of contributions for the present and for the future, in the specific case of this dissertation, to a research of how the forms of teaching change when the societies go through radical transformations. The Technology is the scene in which all the other social phenomena occur. It moulds the thought, the language and the values. The educational formation must adapt itself, without abandoning the critical reflection.

---

\*Mestre pela UNIMAR, Marília, SP – Brasil. Professor da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade de Marília - UNIMAR, Marília, SP – Brasil.

<sup>1</sup> Este artigo é parte de uma dissertação de Mestrado em andamento.

### **Mudanças decorrentes da revolução científica**

A Teoria do conhecimento na Idade Média girava em torno do Cristianismo. A fé em Deus e o respeito às normas da Igreja eram as únicas vias de se chegar ao conhecimento. Santo Agostinho chegou a afirmar que a verdade é Deus, que habita o interior do homem.

No final do século XIV, com o Renascimento e o início daquilo que foi denominado era moderna, a humanidade vive uma crise que colocou em xeque os valores até então existentes. Até aquele momento, vivia-se num mundo cujo valor fundamental era Deus, que exercia um papel supremo, acima de tudo, com plena harmonia nos planos religiosos, filosóficos e artísticos. Era o mundo teocêntrico, um mundo de crença na magia e no sobrenatural, um mundo de obediência, de justiça divina e harmonia. Um mundo no qual o homem, não tem nenhum direito de desafiar, de se impor, de conquistar. Acima dele há um poder que dita todas as normas e comportamentos a seguir e a ele só resta obedecer.

O mundo torna-se pura adoração a Deus e seus representantes na terra. Todos que rompem com isso ou desafiam este poder são punidos com a exclusão desta sociedade, assim como da sociedade após a morte. (MARCONDES *apud* PRETTO, 1996, p.28)

Antes de Copérnico, Bruno e Galileu, a visão de mundo predominante era a do Cristianismo e englobava conhecimentos sobre o universo, sobre o homem e demais seres vivos e sobre conhecimentos morais. Durante a Idade Média, o Cristianismo e as práticas rurais mantinham-se em harmonia. “[...] A “mentalidade”

medieval como que se reconhecia e se exprimia no Cristianismo”. (JAPIASSÚ, 1997, p.156).

A urbanização crescente e o surgimento de novas técnicas influenciam a evolução da vida material, desenvolvendo o comércio, a indústria, as instituições bancárias.

As transformações adentram o campo da economia e da cultura. A urbanização é fomentada. Reconstroem-se as cidades. Ao lado de novos usos, surge uma nova mentalidade.

É uma “nova visão do mundo” que se instaura. Novos hábitos mentais se implantam. Fazem-se sentir novas necessidades. Os banqueiros e os comerciantes desempenham um papel central na inovação social. (JAPIASSÚ, 1997, p.156)

Nesse universo em mutação, Deus é negligenciado. A burguesia – nova classe dominante – necessitava impor-se política, econômica e intelectualmente. O saber contemplativo dá lugar a um saber técnico imediatista, porque o sistema mercantilista nascente tem necessidade de conhecimentos práticos e teóricos, distintos dos conhecimento religiosos. Os feudos esvaziam-se, enquanto as cidades incham-se. O metal sobrepõe-se à piedade. O saber torna-se acessível ao leigo.

A evolução da sociedade européia, sobretudo a partir do século XIV, não somente criou as condições favoráveis ao surgimento de um novo saber, mas a necessidade desse saber.

Não foi por acaso que a ciência nasceu com o advento do sistema mercantilista. Não surgiu como uma atividade pura e desinteressada, como uma aventura espiritual ou intelectual. Mas dentro de um amplo contexto histórico, inseparável de um movimento visando à racionalização da existência. (JAPIASSÚ, 1997, p.158)

O cientista agora é necessário para suprir a indústria com conhecimentos técnicos e produzir novos inventos.

A história é um processo dialético e como tal continua mudando incessantemente. O homem é um microcosmos situado em um macrocosmos que é a sociedade, assim ele se pauta por idéias amplamente divulgadas e aceitas – os paradigmas.

Tratava-se de modismo? De maneira alguma. Já não se podia conceber o universo sem considerar esta nova visão de mundo. Um modismo pode ser ignorado, pode prescindir-se dele. Um paradigma, não.

Após o Renascimento, o poder da Igreja Católica expresso em suas leis e fiscalizado pela Santa Inquisição não foi suficiente para impedir uma mudança tão radical e abrangente na sociedade. Toda uma estrutura foi alterada: valores morais, sistema de produção, conhecimentos científicos, poder político. Mais uma vez provou-se a força da avalanche da história. E como ficam as formas de ensinar? Também sofreram transformações?

### **Efeitos sociais causados pelas novas tecnologias da informação**

O termo *tecnologia* já foi usado em diversos sentidos:

Para Sigaut (1996), o termo tecnologia difundiu-se na Europa depois da Segunda Guerra Mundial. [...] Para autores como Gama (1987), também no Brasil o termo começou a ser difundido depois da Segunda guerra mundial, mas aqui a tecnologia veio como uma substituição à palavra *técnica* (em grego: *techné* = método. Para Vargas (1994), a técnica é uma habilidade humana de fabricar, construir e utilizar instrumentos. Perrin (1996) diz que, para entendermos o futuro das técnicas, devemos considerar o conjunto de seus componentes: artefatos, conhecimentos, organizações, instituições e símbolos. Para

Ortega Y Gasset (1963) a técnica é a produção do supérfluo, hoje e na era paleolítica, e que ela representa o meio para satisfazer as necessidades humanas. Ortega afirma que os atos técnicos “são aqueles em que dedicamos o esforço, primeiro para inventar e, depois, para executar um plano de atividades que nos permita: 1º- assegurar a satisfação das necessidades, evidentemente alimentares; 2º- conseguir essa satisfação com o mínimo de esforço; 3º- criar-nos possibilidades complementares novas produzindo objetos que não existem na natureza do homem”. (GRINSPUN, 1999, p.16)

Para este trabalho, a palavra Tecnologia será usada com o seguinte significado: “tudo aquilo que, não lhe sendo ‘natural’, o ser humano inventa para estender seus poderes físicos, sensoriais ou intelectuais, para facilitar seu trabalho, para simplificar sua vida ou simplesmente para lhe trazer prazer”.<sup>2</sup>

Vive-se ainda hoje a aceleração das mudanças em todos os setores e, em especial, na área de tecnologias da informação. Tal processo de mudanças obteve novo impulso com a Revolução Industrial inglesa, no século XVIII.

A sociedade informatizada ganhou agilidade e eficiência em suas transações, mas, por outro lado, amargura e problemas adquiridos com o advento do computador, quando usado indiscriminadamente, em certos setores. A sociedade desdenhou o ônus social advindo de tal prática – o desemprego. As instituições bancárias, por exemplo, disseminaram a utilização do auto-serviço, substituindo seus funcionários por computadores. É verdade que o computador depois de quitado não percebe salários, não recolhe encargos sociais e não tem férias.

Considerando que a tecnologia seja moralmente neutra em termos de valores morais, Yves Simon considera que não haja tendências boas ou más intrínsecas ao seu

---

<sup>2</sup> Chaves, E. O. S. in: “Informática e Educação: realidade e perspectivas”, encontro promovido pelo SENAC/Bauru, em outubro de 1999.

uso, mas, sim, que tendências relativas ao uso bom ou mau sejam inerentes a certas apropriações sociais concretas dela. (RODRIGUES et al. 1999, p.118-119).

Assim, o *software* e o *hardware* não escapam à constatação de que há um paradoxo encartado em cada recurso tecnológico. O bem e o mal habitam o mesmo objeto e o que definirá ganhos ou perdas será o uso que se fará deste recurso. A faca, um utensílio essencial na cozinha para o preparo dos alimentos, é a arma assassina, ceifadora de vidas inocentes; a energia nuclear, uma alternativa real frente à escassez do petróleo, foi trunfo estratégico letal para uma guerra (período da Guerra Fria entre os Estados Unidos e a União Soviética). Nesse sentido, Lévy (1993, p.194) afirma que “a técnica em geral não é nem boa, nem má, nem neutra, nem necessária nem invencível”.

Poder-se-ia aqui abrir uma longa discussão sobre os aspectos sociais associados ao processo de automação e de informatização da sociedade e de suas instituições. O leque de questões pertinentes abarcaria desde problemas sociais e econômicos, tais como, desemprego e desigualdades entre as classes sociais, até questões políticas de combate à miséria e democratização da terra. Optou-se por tratar destas questões apenas brevemente .

Os países desenvolvidos não ficaram isentos dos riscos sociais e econômicos da automação. Os Estados Unidos e a Europa, por exemplo, registraram altas taxas de desemprego nas últimas décadas, devido à introdução de novas tecnologias. As conseqüências do desemprego em massa são minimizadas graças às conquistas da classe trabalhadora naqueles países. O salário-desemprego é razoável e os serviços de saúde funcionam, possibilitando aos trabalhadores tranqüilidade para aprimorarem-se em suas profissões ou até mesmo adquirirem uma nova.

Segundo Schaff (1991, p.22), a primeira Revolução Industrial que, iniciada na Inglaterra no fim do século XVIII, expandiu-se para o resto do mundo no século XIX, foi marcada pela descoberta da

máquina a vapor. A máquina começava a modificar a vida do trabalhador. Já a segunda Revolução Industrial surgida no final do século XIX foi caracterizada pelo aparecimento do aço, da energia elétrica, do petróleo e da indústria química. As conseqüências de tal processo serão tão catastróficas quanto positivas. Nos países industrializados, a causa do desemprego estrutural é atribuída à automação e à robotização, pois eliminam a mão-de-obra humana da produção e dos serviços. Já nos países de Terceiro Mundo, os efeitos são semelhantes, mas indiretos, pois

o que ocorre é que os avanços da automação e da robotização nos países industrializados faz com que estes países reduzam seus investimentos no Terceiro Mundo e até mesmo retirem os investimentos já realizados. (SCHAFF, 1995, p.89)

Após várias considerações sobre economia mundial, Schaff (1995) conclui que a ajuda internacional aos países em desenvolvimento, por muitas vezes foi convertida num meio de corrupção política, inclusive com desvios para a compra de armamentos. Para ser devidamente empregada a ajuda internacional, tem-se que levar em conta não só o aspecto material, mas também uma intrincada iniciativa cultural. Dessa maneira, as pessoas, residentes em países de Terceiro Mundo, devem receber preparação para absorver as novas tecnologias e para aprender a utilizá-las.

Em meio à situação caótica em que são disseminadas as idéias futuristas, tem surgido um número razoável de apologistas da tecnologia, apregoando inverdades. Estes, através de seus inúmeros livros, “aproveitando-se da ignorância específica da maior parte da população dos países industrializados no que se refere ao aspecto tecnológico da atual revolução industrial” (SCHAFF, 1995, p.89), alardeiam que bastaria enviar alguns milhares de microcomputadores aos países de Terceiro Mundo para solucionar automaticamente seus

problemas. Ora, mesmo que cada uma dessas pessoas recebesse um computador, a situação não seria mudada, porque lhes faltariam conhecimentos para bem utilizar esta nova tecnologia. “Nestes países, o caminho que leva à utilização apropriada da informática é longo e impregnado de obstáculos” (SCHAFF, 1995, p.89).

Na União européia, formada por 12 países, o trabalhador após freqüentar um curso profissionalizante, recebe o seu certificado, podendo transitar livremente pelos países membros, desde que domine o idioma do país em que deseja instalar-se. Desta forma, o trabalhador adquire garantias de emprego, porque encontra uma área geográfica extensa para atuar; por sua vez, os países têm a garantia de estar admitindo um profissional treinado por um processo seguro de qualificação padronizado. No Brasil, as diferentes realidades contrastantes do norte atrasado, com ilhas de prosperidade, ao sul adiantado, com bolsões de miséria – emperra a adoção de soluções padronizadas. Além disso, são mínimas as conquistas da classe operária, limitadas a certas categorias realmente organizadas. Pensar em desemprego causado pela tecnologia em um país onde grande parte da população sequer teve acesso ao verdadeiro mercado de trabalho, porque não possui nenhum registro em carteira nem salários decentes, acaba sendo um contra-senso. Assim, as ações devem ser muito bem programadas. A responsabilidade é dupla: de um lado, é preciso absorver os excluídos e por outro, é preciso manter empregados aqueles que, a duras penas, conseguiram seus postos (MEDEIROS & MEDEIROS, 1993, p.58).

Já a escola, com a presença dos recursos tecnológicos, passa a ser um novo espaço, físico inclusive, qualitativamente diferente do que vem sendo. A escola tornar-se-á um *centro irradiador de conhecimento*, com o professor adquirindo, também e necessariamente, uma outra função.

Função de comunicador, de articulador de várias histórias, das diversas fontes de informação. Articulador

de um processo educativo que, como sugere Berger, ao analisar a presença da informática na sociedade, *combine a inteligência mental e a inteligência sensível com a imaginação criadora.*<sup>3</sup> (PRETTO, 1996, p.115)

A escola, local privilegiado para discussões em torno das mudanças por que passa a sociedade, estará agora buscando conhecer, assimilar e dominar estas novas tecnologias. Dessa maneira, o lápis vai continuar a ser usado, tendo como seu aliado o computador. Outros velhos e bons equipamentos utilizados no processo de ensino-aprendizagem não devem ser desprezados com a chegada do computador. Pode-se obter uma convivência harmoniosa entre eles.

### **O uso das novas tecnologias na educação**

... o fato de estarmos todos interligados através de redes de comunicação multimídia em que a informação viaja na velocidade da luz vai afetar muito mais a educação do que o que hoje fazemos, ou o que viermos a fazer no futuro, em nossas salas de aula. Não basta automatizar – ou fazer à distância – o que antes fazíamos manualmente ou presencialmente: precisamos reinventar a educação. (CHAVES, 2000)

Nosso propósito consiste antes de mais nada em designar as tecnologias intelectuais como um terreno político fundamental, como lugar e questão de conflitos,

---

<sup>3</sup> Berger utilizou-se, para analisar a presença do computador na sociedade contemporânea, da distinção feita pelo médico espanhol do século XVI, Juan Huarte, criado por Noam Chomsky, de três níveis de inteligência. A inteligência dócil que é aquela dos animais ligada apenas aos sentidos; a inteligência humana normal, aquela capaz de, por exemplo, adquirir conhecimento e gerar novos pensamentos. O terceiro nível postulado por Huarte é aquele da verdadeira criatividade, do exercício da imaginação criativa, que vai além da inteligência normal e que pode implicar um misto de loucura. Cf. René Berger. *Il nuovo Golem – Televisione e media, tra simulacri e simulazione...*, pp. 69-70.

de interpretações divergentes. Pois é ao redor dos equipamentos coletivos da percepção, do pensamento e da comunicação, que se organiza em grande parte a vida da cidade no cotidiano e que se agenciam as subjetividades dos grupos.

As mudanças estão ocorrendo em toda parte, ao redor de nós, mas também em nosso interior, em nossa forma de representar o mundo. É urgente que nos equipemos com ferramentas para poder pensar estas mudanças, avaliá-las, discuti-las – em suma, participar ativamente da construção de nossos destinos.... (COSTA *apud* LÉVY, 1993, comentários do tradutor).

A mística do computador está se evaporando, e este é visto pelas novas gerações como um ordinário, útil e essencial instrumento da cotidianidade. É tempo, portanto, de o significado social destes progressos ser levado a sério e estudado por aqueles que dirigem a sociedade<sup>4</sup>.

Atualmente, graças ao desenvolvimento da tecnologia, é possível ter acesso imediato a informações privilegiadas em diversas áreas do conhecimento, o que leva a crer que a informação não representa apenas uma simples coleção de dados gerados por máquinas, mas um recurso estratégico que define a sobrevivência de setores importantes da sociedade, entre eles a educação.

Hoje, a simples sobrevivência do indivíduo requer muito mais do que o domínio da leitura e da escrita. Requer o domínio de conhecimentos científicos e tecnológicos, a leitura de diferentes formas de expressão e o acesso imediato à informação necessária para se garantir uma presença ativa na sociedade informática. (BRANDÃO, 2000, p.12)

---

<sup>4</sup> Palavras de Alexander King - presidente do Clube de Roma. In: SCHAFF, Adam. *A sociedade informática: as conseqüências sociais da Segunda Revolução Industrial*. São Paulo: UNESP/Brasiliense, 1995. p.12.

Fonseca, professor português, afirma que o computador não vai resolver os problemas crônicos da educação, mas já não se concebe uma escola que não possua computadores em Portugal e na União Européia como um todo. Segundo Fonseca, a situação naquele país, com relação ao uso de novas tecnologias na educação, é a seguinte: 32% dos alunos têm computadores em casa; da 1ª à 4ª série, todas as escolas têm computadores na sala de aula; há salas específicas com computadores, com impressora e scanner, ligados à Internet, home pages (páginas pessoais); as empresas oferecem os computadores às escolas no momento em que atualizam seus recursos tecnológicos.<sup>5</sup>

Na educação, o fato de a escola possuir computadores e softwares de última geração não lhe garante um processo de ensino-aprendizagem eficaz. O modo como este equipamento e estes recursos vão ser utilizados nas atividades cotidianas do processo educativo é que é a chave para a melhoria da aprendizagem.

Brandão (2000, p.13) propõe que os próprios professores confeccionem os softwares que irão utilizar em suas aulas. Uma aula que antigamente tinha como único meio disponível o texto presente nos livros, encontra hoje o seu texto num software multimídia, num aplicativo de tipo show-presentation, num acesso a bases de dados on-line ou na internet. Para isso, há que se fazer uma ampla desmistificação do computador junto aos professores, aos especialistas em educação e aos alunos.

Em muitas escolas, hoje, segundo Brandão (2000, p.13), já é comum estabelecer acesso a universidades, institutos de pesquisa, jornais e revistas especializadas; trocar e-mails com outras pessoas; visitar virtualmente órgãos públicos, instituições econômico-financeiras, museus, bibliotecas e escolas de todo o mundo, para obter uma determinada informação. Trocar idéias, ou simplesmente “surfear” na rede possibilita ao aluno um maior enriquecimento de

---

<sup>5</sup> Palestra proferida pelo professor Fonseca na Universidade de Marília - UNIMAR - no dia 26 de junho de 2000.

suas atividades didático-pedagógicas e uma melhor comunicação. É dessa forma que a educação moderna visa a vencer o desafio imposto pela rapidez com que as pessoas buscam novos conhecimentos e a forma como esses se renovam. O ato pedagógico deixa de ser apenas um processo voltado ao saber ensinar, para tornar-se um saber aprender em um ambiente transformado pela tecnologia. A tecnologia

democratiza o acesso à informação, moderniza instrumentos de comunicação, automatiza procedimentos e métodos e questiona a própria didática à medida que altera procedimentos de trabalho, modifica a comunicação didática, redefine o material didático a partir de multimeios, promove novas estratégias de ensino e transforma-se em um poderoso instrumento integrador, transformador e estimulador de novas formas de poder. (BRANDÃO, 2000, p.13)

A cultura informática vem conjuntamente, num mesmo “Kit”, com a mudança de posturas e com a assimilação dos objetivos pelos profissionais envolvidos no processo.

Em outras palavras, não basta introduzir o professor nos conceitos básicos de Informática, já que a verdadeira assimilação da tecnologia depende da continuidade de sua aplicação e requer reciclagem permanente. (BRANDÃO, 1995, p.37)

Este “Kit” não adentrará a escola nem seduzirá os professores por meio de venda forçada. Neste caso, aguardar-se-á a solicitação do consumidor interessado. Para formar profissionais com esse perfil, toda uma reação em cadeia será necessária, envolvendo de modo comprometedor as universidades, necessariamente. A mentalidade do professor será o primeiro ponto que sofrerá transformação.

Segundo Pretto (1996, p.119), não se trata de um processo simples e rápido, porque, para formar esses novos profissionais, as universidades, em especial as públicas, precisarão também ser transformadas. São elas as principais responsáveis pela formação dos futuros professores, portanto no seu interior essas modificações precisam ser sedimentadas. As universidades, devido à diversidade de personagens presentes nelas, devido ao seu potencial de interdisciplinaridade e do amplo espectro de profissionais que preparam, são o local privilegiado para a pesquisa e discussão das questões ligadas ao novo milênio, em especial quando se refere aos meios de comunicação e sua necessária incorporação pela educação.

Vive-se atualmente um processo de informatização em vários setores da sociedade. As empresas de produção, de prestação de serviços se vêem ameaçadas, diuturnamente, de perderem espaço no mercado, por não acompanharem as melhorias que a tecnologia tem propiciado. As escolas pública e privada, guardadas as devidas proporções, têm, com certo retardo, sentido a necessidade de adaptar-se aos novos tempos, apropriando-se destas melhorias para agilizar suas atividades burocráticas e pedagógicas.

As mudanças na educação ganharão força quando o aluno, de objeto da educação, passar a ser o seu sujeito. Qual a pessoa que ao se dedicar a um jogo de sua preferência, não coloca ali sua alma? O seu corpo e a sua mente são um só, quando a atenção está toda voltada voluntariamente, prazerosamente, a uma atividade agradável: por que não tornar a educação algo que seja praticado com prazer? Será necessário para isso “roubar tecnologia dos senhores dos laboratórios e dá-la às crianças”, afirma Papert (1994, p.36). O prazer trará o corpo a participar ativamente em conjunto com a mente e mais do que assimilar conhecimentos, o aprendiz estará desenvolvendo conhecimento que ele mesmo está interessado em buscar. Ao professor caberá o monitoramento deste trabalho realizado pelo aluno.

A prática deve ser uma constante na educação que se encontra

ricamente teorizada, mas pouco, infelizmente, transformada com experiências à altura dos novos tempos, com ferramentas também atualizadas – o computador na sala de aula e nos lares. Para Papert (1994, p.123) “a tendência dominante a supervalorizar o abstrato é um importante obstáculo ao progresso na educação”.

A escola com tantas parafernalias (currículo estabelecido, planos diários de lições, testes padronizados) tende a reduzir a aprendizagem a uma série de atos técnicos e o professor, ao papel de um técnico. O professor vive sob constante tensão, transferindo esse *stress* aos seus alunos. Os pesquisadores buscam saber se

a tecnologia fortalecerá ou subverterá a tecnicidade do que se tornou o modelo teórico e, numa grande extensão, a realidade da Escola. Meu argumento paradoxal é que a tecnologia pode apoiar uma megamudança na Educação de tão longo alcance quanto a que vimos na Medicina, porém, fará isso através de um processo diretamente oposto ao que conduziu às mudanças na Medicina moderna. A Medicina mudou, tornando-se cada vez mais técnica em sua natureza; na Educação, a mudança virá através da utilização de meios técnicos para eliminar a natureza técnica da aprendizagem na Escola. (PAPERT, 1994, p.55)

Normalmente, o que a escola ensina não é o que as pessoas usam na realidade. Se as crianças realmente desejam aprender algo e têm a oportunidade de aprender em uso, elas o fazem mesmo quando o ensino é fraco.

Papert (1994, p.182) afirma que o sistema educacional é fundamentalmente tão irracional quanto a economia dirigida e, em última instância, pela mesma razão, ele não tem a capacidade de adaptação local necessária para que um sistema complexo funcione com eficácia, até mesmo num ambiente em transformação. É extremamente necessário que tal sistema seja capaz de evoluir.

Tal evolução proposta por Papert seria a adaptação da escola à tecnologia disponível. A cultura informática dissemina-se cada vez mais, envolvendo toda a sociedade. Santos refere-se a esse fenômeno como 'informatização do ambiente'. Comparando-se a sociedade a uma ilha exposta a terremotos, a escola seria o vilarejo e as tecnologias seriam a causa dos tremores. Imagine-se duas hipóteses: se a escola não se preocupar em interpretar as informações dos sismógrafos, então ela poderá ser seriamente abalada pelo terremoto; se a escola interpretar com seriedade tais indícios e previsões, ela poderá prevenir-se, assimilando os tremores com segurança. Trata-se, na verdade, de uma situação hipotética e fictícia, mas a realidade tem acenado com situações semelhantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, N. *História da Filosofia*. Lisboa: Editorial Presença, 1969. Vol. I.
- ABBAGNANO, N.; VISALBERGHI, A. *Historia de la Pedagogía*. Tradução de Jorge Hernández Campos. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- ABRÃO, B. S. *História da Filosofia*. São Paulo: Nova Cultural, 1999. (Coleção Os Pensadores).
- ALMEIDA, F. J. *Educação e informática: os computadores na sala de aula*. São Paulo: Cortez: Autores associados, 1991. – (Coleção polêmicas do nosso tempo; vol. 19), 1988.
- BEVILAQUA, T. M. *Desenvolvimento Capitalista e Progresso Técnico na Revolução Industrial*. São Paulo: UNICAMP, 1998. (Tese de doutorado)
- BRANDÃO, E. J. R. *Informática e Educação: uma difícil aliança*. Passo Fundo: UPF, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Multimídia e hipermídia em educação: a didática dos multimeios in Software educacional*, Marília: UNIMAR, 2000.
- CAMBI, F. *História da Pedagogia*. Tradução de Álvaro Lorencini. São Paulo: UNESP, 1999.
- CASTRO, I. R. V. G.. *Subsídios para um programa de capacitação docente*

em *Informática Educativa em Escolas Estaduais do Tocantins*. Marília : s.n., 1999. 142 p. (Dissertação de Mestrado – Universidade de Marília – UNIMAR)

CHAVES, E. O. C. O Computador como tecnologia educacional, Disponível em: <<http://www.edutecnet.com.br/>> . Acesso em: ago. de 2000.

DIZARD, Wilson. *A Nova Mídia: a comunicação de massa na era da informação*. 2ª ed. rev. e atual. Trad. Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

ECO, U. From Internet to Gutemberg. November, 12, 1996. Disponível em: <<http://www.italynet.com/columbia/default.htm>>. Acesso em: jul. de 2000.

HOBBSAWN, Eric J. *A Era das Revoluções: 1789-1848*. 6.ed. Trad. de Maria Tereza Lopes Teixeira e Marcos Ponchel. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

JAPIASSÚ, H. *A Revolução científica moderna: de Galileu a Newton*. 2.ed. São Paulo: Letras e Letras, 1997.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Trad. Carlos Irineu da Costa. Rio: Editora 34, 1993.

\_\_\_\_\_. *O que é o virtual?* Trad. de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

\_\_\_\_\_. *Cibercultura*. Trad. de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.

MEDEIROS, J. A.; MEDEIROS, L. A. *O que é tecnologia*. São Paulo: Brasiliense, 1993. – (Coleção primeiros passos).

PAPERT, S. *A máquina das crianças: repensando a escola na era da informática*. Trad. Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

PIAGET, J. *Para onde vai a educação?*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

RONAN, C. A. *História Ilustrada da Ciência da Universidade de Cambridge*. – da Renascença à Revolução Científica. Trad. de Jorge Enéas Fortes. Rio de Janeiro: Zahar, 1990. vol. III.

\_\_\_\_\_. *História Ilustrada da Ciência da Universidade de Cambridge*. – Das Origens à Grécia. Trad. de Jorge Enéas Fortes. Rio de Janeiro: Zahar, 1994. vol. I.

SHAFF, A. *A sociedade informática*. As conseqüências sociais da Segunda

Revolução Industrial. São Paulo: UNESP/Brasiliense, 1995.

VARGAS, Milton. *Para uma Filosofia da Tecnologia*. São Paulo: Alfa Omega, 1994.



## SERVIÇO SOCIAL: UMA PROFISSÃO INDISPENSÁVEL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

### SOCIAL WORK: AN ESSENTIAL JOB IN COURT

Eliana Aparecida González Albonette FROIS\*

---

**RESUMO:** O presente artigo trata do resultado obtido em uma pesquisa sobre o trabalho dos assistentes sociais realizada com juizes de Fóruns de 29 comarcas da região do oeste paulista do estado de São Paulo. O resultado da pesquisa provou que o assistente social é um profissional indispensável no Tribunal de Justiça, mas muitos profissionais ainda necessitam aperfeiçoar-se mais e nossa pesquisa pode ser vista como um alerta aos assistentes sociais de todas as áreas para que se aprimorem e possam fortalecer a categoria.

**UNITERMOS:** trabalho do assistente social, Tribunal de Justiça, Juiz.

---

**ABSTRACT:** The present article treats of the result got in a research about social attendants' work realized with judges of 29 court house districts in the west of the State of São Paulo. The research result proved that the social attendant is an indispensable professional to the Court House, but many social attendants still need to improve more and our research can be seen as an alarm to the social attendants of all areas so that they perfect their work and can fortify the category.

**UNITERMS:** social attendants' work, Court House, judge

---

\*Assistente Social Judiciário do Fórum de Palmital/SP, Especialista em Teoria e Metodologia do Serviço Social, membro da Comissão de Instrução dos Processos Éticos do Cress-Marília, membro do Conselho de Representantes da AASPTJ (Associação dos Assistentes Sociais e Psicólogos do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo) e Presidente da Associação dos Assistentes Sociais de Assis e Região.

O Serviço Social do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo existe desde o ano de 1949, quando da promulgação da lei 560, de 27 de dezembro de 1949, que criou o "Sistema de Colocação Familiar", sendo que o primeiro diretor desse serviço foi o assistente social José Pinheiro Cortez, que permaneceu na função de 1950 a 1979.

Esse trabalho só existia na capital e, posteriormente, foram sendo criados novos serviços dentro do Tribunal de Justiça, destinados à ocupação dos cargos por assistentes sociais, ampliando o espaço profissional.

Já na década de 80 (por volta de 1987), foram contratados, como prestadores de serviço, assistentes sociais em todos os Fóruns do Estado de São Paulo.

Com o advento do Estatuto da Criança e do Adolescente, regulamentado pela Lei 8069/90, de 13 de julho de 1990, houve a implantação oficial das equipes interprofissionais destinadas a assessorar a Justiça da Infância e Juventude. Estas equipes integram os Serviços Auxiliares, previstos no Capítulo II, Seção III, Artigos 150 e 151 da presente lei.

No mês de outubro de 1990, foi realizado o primeiro processo seletivo para o interior do Estado, pelo Tribunal de Justiça. Inicialmente houve a contratação de aproximadamente 250 assistentes sociais para fóruns do interior do Estado. Pouco depois, houve também o processo seletivo para contratação de psicólogos em seu quadro de funcionários, o que veio a instituir, então, as equipes técnicas no interior ou equipes interdisciplinares ou equipes interprofissionais do Tribunal de Justiça, como prevê o E.C.A.

A ampliação deste campo de atuação vem ocorrendo de maneira considerável, pois a cada dia que passa o trabalho do assistente social está sendo solicitado em processos diferenciados, nos quais até então não havia atuação desse profissional.

Isso se comprova também com o número de profissionais hoje existentes no Tribunal de Justiça, que alcança um total de 774 assistentes sociais, entre capital e interior. Uma diferença de 524

profissionais em 11 anos; e sabemos, ainda, que esse número necessita ser ampliado.

Trabalhar no Serviço Social, dentro do Tribunal de Justiça, pode ser visto como um privilégio, por vários motivos. Há pouco tempo atrás, havia uma preocupação com a atuação e qualificação profissional. Todos os profissionais que entravam no Tribunal passavam por um curso de iniciação funcional e, periodicamente, havia cursos e assessorias técnicas, nos quais eram estudados temas específicos da área de atuação. Essas assessorias estão suspensas por falta de recursos financeiros do Tribunal de Justiça e porque a Equipe Técnica de Desenvolvimento Profissional dos Assistentes Sociais e Psicólogos do Tribunal, que cuidava desta parte, foi desativada, sendo suas integrantes transferidas para o DRH (Departamento de Recursos Humanos), implantado no final de 2002, para trabalhar com todos os servidores.

Uma pena que essas assessorias estejam suspensas, pois, afinal, traziam para discussão assuntos pertinentes à área e os profissionais passavam a agir com mais segurança. Resta-nos apenas esperar que elas voltem a acontecer e que esse novo departamento entenda essa necessidade. Enquanto isso não ocorre, temos que buscar conhecimento em outras fontes e, isso, com certeza, depende de cada profissional.

Um dos motivos que nos faz sentir privilegiados é o fato de podermos contribuir com a população, fornecendo-lhes maiores informações e subsídios em relação aos seus direitos.

Um outro motivo é que, com a apresentação de nossos laudos, que dão embasamento às decisões judiciais, estamos, de certa forma, fazendo uma justiça “mais justa”.

Com o passar dos anos, fomos chegando à conclusão de que os Juízes, principalmente os das Varas da Infância e Juventude e das Varas de Família, têm demandado cada vez mais a atuação do assistente social.

Contudo, sabemos também que a necessidade de mais

profissionais é verdadeira e, devido à situação financeira limitada do Tribunal, em função da necessidade de contenção de despesas exigidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, não está havendo a contratação de novos funcionários.

Essa crescente necessidade foi confirmada pelo relato de colegas e em discussões realizadas em reuniões da AASPTJ (Associação dos Assistentes Sociais e Psicólogos do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo). Além disso, é uma das reivindicações da categoria para a nova presidência do Tribunal, após a greve do 2º semestre de 2001, que durou 80 dias.

Para que essa necessidade aparente não se tornasse somente uma discussão da categoria, uma pesquisa foi realizada junto a Juízes de algumas Varas da Infância e Juventude de alguns Fóruns da região. Essa pesquisa visava a levantar a necessidade que este juiz vê na atuação do assistente social e, além disso, objetivava levantar dados a respeito da qualidade profissional dos assistentes sociais.

Foi elaborado um questionário modelo que, reproduzido, foi encaminhado para as seguintes Comarcas: PALMITAL, CÂNDIDO MOTA, ASSIS, PARAGUAÇU PAULISTA, MARACÁI, QUATÁ, OURINHOS, CHAVANTES, PIRAJU, SANTA CRUZ DO RIO PARDO, IPAUÇU, GARÇA, JAÚ, LINS, PRESIDENTE PRUDENTE, PRESIDENTE BERNARDES, PRESIDENTE EPITÁCIO, RANCHARIA, ARAÇATUBA, BAURU, CONCHAS, DRACENA, LENÇÓIS PAULISTA, PEDERNEIRAS, POMPÉIA, DUARTINA, TEODORO SAMPAIO E TUPÃ.

Do total de 29 questionários encaminhados, com ofício explicando o objetivo da pesquisa, recebemos respostas de 17 juízes. Um número considerável, levando-se em conta que houve mais de 50% de respostas.

Não podemos nomear quais as Comarcas que nos responderam, pois, por questões éticas, sugerimos que não houvesse identificação nos questionários que fossem remetidos.

Das respostas obtidas, podemos destacar os seguintes dados:

- 17 juízes responderam que o Assistente Social contribui com seu trabalho e que confiam nos laudos apresentados por eles;
- 10 responderam que os assistentes sociais devem se aperfeiçoar mais;
- 6 responderam que o Assistente Social facilita seu trabalho e 7 responderam que os laudos trazem acréscimo às suas decisões;
- os 17 responderam que hoje o Assistente Social é indispensável no seu quadro de funcionários.

Quanto às questões relacionadas à apresentação dos laudos:

- 12 responderam que os assistentes sociais sabem redigir corretamente, porém, 9 alegaram que estes profissionais necessitam melhorar sua redação e se aperfeiçoar mais na língua portuguesa;
- 11 disseram que os laudos (relatórios) são claros e de fácil compreensão;
- 2 responderam que o assistente social é insistente e incomoda;
- 8 responderam que o Assistente Social deve conhecer melhor o E.C.A (Estatuto da Criança e do Adolescente);
- 5 disseram que os assistentes sociais devem ter mais postura profissional.

Como vimos até aqui, o fato de o assistente social hoje ser considerado indispensável no Tribunal de Justiça não quer dizer que tenhamos alcançado a perfeição. Ao contrário, é nessa afirmação positiva que devemos nos apegar para fazermos uma auto-avaliação profissional, pois a nossa responsabilidade se torna ainda maior.

Ser indispensável se relaciona à facilidade que proporcionamos aos juízes, quanto ao conhecimento da realidade de vida que envolve os sujeitos, num determinado processo. Mas, para chegarmos à finalização e conclusão de um relatório, subentende-se que os assistentes sociais tenham se empenhado no estudo da situação, que tenham compromisso profissional, que tenham buscado a verdadeira realidade de vida das partes envolvidas.

Alguns juízes participantes da pesquisa fizeram algumas

observações que são extremamente importantes e, por isso, optamos por citá-las:

- “Que o Assistente Social seja menos de gabinete e mais das ruas”;
- “Que os profissionais acompanhem mais efetivamente as medidas aplicadas”;
- “O Assistente Social deve estar sempre atualizado”;
- “O Assistente Social deve ter maior direcionamento e buscar maior especialização”;
- “Ele deve ser isento e imparcial e que suas conclusões sejam fundamentadas”;
- “Que dê mais ênfase à psicologia social aplicada à assistência social”;
- “Que os assistentes sociais realizem relatórios objetivos e concisos, que tenham percepção e expressão da dinâmica mais profunda do caso, empatia com o público, devem buscar habilidade para não se comprometer com o caso e se conscientizarem das diferenças entre a realidade processual e a realidade vivida”.

Por todos esses motivos, acreditamos que o campo de atuação no Tribunal de Justiça só tende a crescer, pois as demandas vêm aumentando gradativamente.

Quando um juiz solicita um estudo social para a equipe profissional de serviço social e esse estudo dá a colaboração esperada para sua decisão processual, com certeza, ele sempre solicitará um laudo desses.

Isso acontece porque o assistente social leva ao juiz os fatos reais em relação à problemática ou conflito presente em um processo. Além da realidade apresentada, temos condições e oportunidade de dar um parecer sobre a situação e é a partir daí que o juiz decidirá o processo ou terá subsídios para dar o devido encaminhamento ao mesmo.

Por isso, o assistente social deve ser comprometido com seu trabalho, seja no judiciário, seja em qualquer outra área.

O resultado desta pesquisa é de grande valia para nossa categoria profissional, principalmente dentro do Judiciário, pois ela nos mostrou o quanto o assistente social está sendo importante dentro do Tribunal, tornando-se **INDISPENSÁVEL**.

Portanto, devemos buscar o aperfeiçoamento cotidianamente. Isso pode ser atingido reciclando-nos, lendo, estudando, melhorando nossa caligrafia, nossa redação, nossa aparência, participando de eventos, palestras e discussões que ilustrem temas pertinentes, não só à nossa área de atuação, mas em relação a todos os campos de atuação profissional. Só assim conquistaremos ainda mais espaço dentro do Tribunal de Justiça. Quanto melhor a qualidade de nosso trabalho, mais indispensáveis nos tornaremos.

Em síntese, compete aos assistentes sociais conquistarem esse espaço com maior dignidade, eliminando falhas que passam despercebidas e que podem ser sanadas com o maior comprometimento profissional, o qual, por sua vez, só é atingido quando se tem amor pela profissão e quando se é um eterno “inconformado” com a situação, buscando sempre o crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZOTTI, Alda Judith. *O método nas Ciências Naturais Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALTOÉ, Sônia. *De menor a presidiário: a trajetória inevitável?*. Rio de Janeiro: Universitária Santa Úrsula, 1993.

BARROCO, Lúcia. *Ética e Sociedade*. Brasília/DF: Serra Dourada, 2000.

BERNO, Roscly. Justiça Emocional. In: *Manual do Curso de Mediação*. São Paulo, 1998, p.29.

BRITES, Maria Cristina, SALES, Mione Apolinário. *Ética e Práxis Profissional*. Brasília/DF: Serra Dourada, 2000.

CALDERON, Adolfo Ignacio et alii. *Guarda Familiar: desafios e propostas*. São Paulo: Forja, 1994. Caderno nº 3.

GRESS 7ª REGIÃO/RJ. Assistente Social: ética e direitos – Coletânea de Leis e Resoluções. Rio de Janeiro: Lidador, 2000.

FÁVERO, Eunice Teresinha. *Serviço Social, Práticas Judiciárias, Poder: A Trajetória do Serviço Social no Juizado de Menores de São Paulo de 1948 a 1958*. 2ed. São Paulo: NCA, 1996.

\_\_\_\_\_. et alii. *Perda do Pátrio Poder: aproximações a um estudo sócio-econômico*. São Paulo: Veras, 2000.

FERREIRA, Márcia Regina Porto, CARVALHO, Sônia Regina. *1º Guia de Adoção de Crianças e Adolescentes do Brasil: Novos Caminhos, Dificuldades e Possíveis Soluções*. São Paulo: Winners Editorial, 2000.

FERREIRA, Sueli Trindade. *Adoção: uma história pessoal*. Petrópolis: Vozes, 1998.

TERRA, Sílvia. *Ética e Instrumentos Processuais*. Brasília/DF: Serra Dourada, 2000.

## LIMITES E POTENCIALIDADES DA PARTICIPAÇÃO POPULAR NO PODER LOCAL

## LIMITS AND POTENTIALITY OF POPULAR PARTICIPATION IN LOCAL POWER

Jaqueline de Melo BARROS\*

---

**RESUMO:** O presente estudo buscou analisar como se configurou a participação popular no processo de construção do Orçamento Participativo no município de São Gonçalo, na Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. O Orçamento Participativo tem se revelado como um dos instrumentos que contribuem para a construção de uma nova cultura política, a partir da participação da população na implementação e deliberação de políticas públicas. Assim, a participação passa a ser concebida como um meio de exercer o controle social sobre o Estado, onde a sociedade civil é capaz de intervir na elaboração e fiscalização das ações públicas.

**UNITERMOS:** Gestão democrática, Cidadania, Participação Popular.

---

**ABSTRACT:** The present study intends to analyze how popular participation was set up in the process of construction of the Participatory Budgeting in the municipal district of São Gonçalo, in the Metropolitan Area of Rio de Janeiro state. Participatory Budgeting has been revealing as one of the instruments that contribute to the construction of a new political culture, starting from the participation of the population to implement and deliberate public politics. Thus, the participation becomes conceived as a means of exercising the social control on the State, in

---

\* Mestranda em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica - PUC, Rio de Janeiro - RJ, Brasil.

which the civil society is capable of intervening in the elaboration and checking the public actions.

UNITERMS: democratic administration, citizenship, popular participation.

---

## INTRODUÇÃO

O presente artigo é um dos frutos da pesquisa “Gestão Democrática, Saúde e Cidadania: uma Avaliação do Orçamento Participativo no Município de São Gonçalo”, desenvolvida na Universidade Federal Fluminense no período de 2000 a 2002<sup>1</sup>. As “falas” dos Gestores do Programa e da Sociedade Civil, aqui representadas por Conselheiros, Delegados e Lideranças Locais, foram priorizadas a fim de confrontar os diferentes discursos e resgatar as práticas do OP.

Ao nos debruçarmos sobre as experiências que visam a promover a democratização do Estado, alguns questionamentos perpassam a reflexão: Como os sujeitos locais interferem nas decisões locais, que poder decisório possuem? O OP, enquanto instrumento de Gestão Democrática, no município de São Gonçalo, viabilizou a participação dos cidadãos, estabelecendo a efetivação de uma cidadania ativa?

As indagações a seguir pretendem contribuir para o debate atual, o qual vem conquistando espaços no universo acadêmico, delineando novos estudos e pesquisas sobre esses inovadores instrumentos de gestão e seu potencial democrático, como exemplo dos Conselhos de Direito e do próprio Orçamento Participativo.

---

<sup>1</sup> Este projeto recebeu apoio da FAPERJ, onde atuei como Bolsista de Iniciação Científica orientada pela Professora Ângela Vieira Neves.

## **O Orçamento Participativo enquanto instrumento viabilizador de democratização do poder público**

O Orçamento Participativo vem sendo considerado um instrumento inovador, implantado em diferentes municípios a partir dos anos 80, como exemplos de experiências democráticas, no sentido de possibilitar a participação popular na gestão das cidades.

A primeira e mais referendada experiência do OP surgiu em 1989, instituída pela Frente Popular, a partir da interação do governo com a população local, em especial os movimentos comunitários, em que o PT propôs a democratização das decisões de uma nova gestão, a partir dos Conselhos Populares, tendo como objetivo a interferência do cidadão nas políticas públicas e demais decisões do governo.

Desde então, o OP vem sendo aprimorado em vários municípios e, apesar das diferenças marcantes entre as experiências, em recente pesquisa<sup>2</sup>, observou-se o crescimento da cultura participativa na sociedade e sua qualificação para o exercício da participação e do controle social sobre a gestão pública.

O Município aqui analisado teve sua experiência somente durante uma gestão. O debate a respeito do Programa em São Gonçalo iniciou-se com as eleições municipais de 1996, como proposta de governo da coligação PDT e PT; entretanto, discordâncias internas do próprio Partido dos Trabalhadores, resistências por parte do Prefeito, em aplicar e executar o projeto, e contratempos financeiros se configuraram como fatores que adiariam a concretização do projeto.

Isso por sua vez, fez com que o OP só viesse a ser implementado em 1999, três anos depois do debate inicial sob a Coordenação da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Projetos Especiais, com o município dividido em 13 regiões, com a média de 6,8 bairros por região.

---

<sup>2</sup> RIBEIRO, A. C. T. & GRAZIA, G. *Experiências de Orçamento Participativo no Brasil – período de 1997-2000*. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

No primeiro momento, houve o lançamento do Programa e realizadas plenárias abertas aos moradores da cidade, dos quais teriam direito a voto os maiores de 16 anos e residentes nos bairros pertencentes à região.

A Primeira Rodada de Plenárias Regionais explicitou as regras básicas do OP e a realidade sócio-econômica do Município em cada uma das 13 regiões, além de eleger as prioridades de cada região e os delegados, primeiros representantes municipais.

Na segunda rodada, os moradores conheceram as prioridades eleitas na plenária anterior e elegeram os Conselheiros Municipais e os respectivos suplentes. Cerca de 84% das regiões priorizaram Drenagem e Pavimentação, o que totaliza 11 regiões, num universo de 13.

A partir da eleição dos conselheiros, formou-se o Conselho Municipal do Orçamento Participativo de São Gonçalo. Este espaço de discussão é presidido pelo Prefeito ou seu Vice, tendo a participação dos Secretários Municipais de Planejamento e Fazenda, o Presidente da Câmara dos Vereadores, o Coordenador do Orçamento Participativo e os Conselheiros eleitos nas Regiões.

A população elegeu 32 Conselheiros e 203 Delegados, em sua maioria, lideranças locais, que já exerciam algum tipo de participação inseridos no associativismo político de seu bairro ou região.

### **Demandas: partilha de poder e inversão de prioridades?**

Discutir o processo de eleição de prioridades significa questionar a partilha de poder e a inversão de prioridades. Trata-se de um processo de co-gestão dos recursos públicos, onde o Governo Municipal partilha o poder político através de uma dinâmica de deliberações na busca do consenso e da negociação política (FEDOZZI, 1997, p.176).

A inversão de prioridade associa-se à partilha de poder, à medida que descentraliza o poder da esfera governamental, transferindo-o

para a sociedade civil, cabendo a esta o poder de decidir sobre o investimento dos recursos públicos. Inverter prioridades significa priorizar interesses coletivos, em contraposição aos individuais. As palavras de uma delegada resgatam a coletividade e a união em prol de bens comuns:

O Orçamento Participativo é a união das comunidades num objetivo comum daquelas comunidades. Elas têm que ter uma união, um objetivo comum pra poder decidir uma prioridade. Se não houver a união, e um objetivo comum àquela comunidade, não funciona. (Delegada da Região 7)

A prática do OP pressupõe consultar e decidir sobre os destinos do orçamento público. Para isso, são necessárias as priorizações de investimentos, que em geral se referem à infra-estrutura, saneamento, saúde, educação.

Um dos limites contidos nesse processo diz respeito ao não atendimento de todas as reivindicações da população, acarretando conflitos e dificuldades de negociação, o que Sanchez (2002) considera como o momento mais importante, devido ao embate entre o Poder Público e a Sociedade Civil.

Observamos que em diversas experiências<sup>3</sup> de OP, a etapa de negociação realizou-se no período de julho a setembro, momento de discutir e intervir sobre Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Neste contexto, cabe ao Conselho Municipal do Orçamento Participativo (CMOP) a função de mediar conflitos e pressionar o Executivo, a fim de resguardar os interesses coletivos e comunitários.

Contudo, Gohn (2001, p.91) alerta que o fato das decisões dos conselhos terem caráter deliberativo, isso não garante que as decisões

---

<sup>3</sup> Como nos Municípios de Porto Alegre, Santo André, Mauá, Belo Horizonte, Ribeirão Pires, dentre outros.

se efetivem, pois não há estruturas jurídicas que dêem amparo legal e obriguem o Executivo a acatá-las.

No caso de São Gonçalo, o OP foi oficializado em 07 de julho pela Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2000<sup>4</sup>. No entanto, o CMOP só foi empossado em 1º de setembro, o que engessou sua intervenção sobre a LDO, pois a mesma já havia sido decretada.

Apesar da eleição das prioridades, há de se destacar que o retorno à população não atendeu a critérios democráticos, pois o poder de decisão continuou com o Executivo, centralizado nas mãos do Prefeito.

As regiões que priorizaram Educação e Saúde não tiveram suas demandas atendidas e as demais “receberam” 500 metros de pavimentação, em regime de mutirão<sup>5</sup>.

Constatamos, através das entrevistas, inúmeros obstáculos na viabilização das obras. A falta de material e a proximidade das eleições municipais impediram a conclusão das mesmas. Segundo entrevistados, nenhuma das ruas foi concluída, pela seguinte explicação:

o problema de não ter sido concluída foi simplesmente por causa da falta do material, do atraso, ai foi chegando à eleição e nós sabíamos que iriam ter problemas, os moradores do segundo quarteirão tinham esse medo e realmente foi confirmado isso, infelizmente, e o Prefeito quando passou as eleições ele não mandou mais material, parou. (Morador da Região 2)

No finalzinho, o governo, o vice-prefeito anunciou com muita pompa que o município investiu oito mil reais nas reivindicações do Orçamento Participativo em obras

---

<sup>4</sup> Lei nº 035/99.

<sup>5</sup> Nos mutirões, a Prefeitura cedeu o engenheiro, forneceu o material e os moradores responsabilizaram-se pela pavimentação.

de mutirão comunitário (...), Mas nenhuma foi concluída. Nem começaram. (Coordenador do OP)

Alguns entrevistados identificaram que o Mutirão Comunitário teve o objetivo de promover a reeleição desta gestão.

Esses 500m foi o seguinte que já quase próximo a eleição... aí o Prefeito resolveu conceder para cada região que pediu Saneamento Básico 500 m de concreto em regime de mutirão (...) Agora esses 500m foram assim um... como que agente dá uma balinha para uma criança para ela parar de olhar. (Delegado da Região 5)

Foi até uma coisa eleitoreira, porque ele viu que tinha que dar um reforço para o pessoal devido esse movimento, porque senão não tinha como levar o nome dele. Por isso deram isso. Quer dizer, deu para levar, o modo que deu, mas podia ter sido uma efetivação melhor da coisa, uma conclusão melhor. (Conselheiro da Região 5)

As entrevistas apontam a descaracterização do OP enquanto modelo de co-gestão de recursos públicos, em que o Governo Municipal partilha o poder político através de uma dinâmica de deliberações que busca o consenso e a negociação política (FEDOZZI, 1997, p.176), capaz de aproximar governantes e governados pela via da democracia participativa.

Outra questão que merece destaque refere-se à influência das elites locais, representadas em São Gonçalo pelos Vereadores, que distorceram as práticas democráticas por práticas clientelistas, tendo em vista a atribuição das obras a políticos locais, descaracterizando a dimensão democrática do processo e reforçando o clientelismo local.

O Vereador trouxe também algum material segundo ele até por conta dele, na última semana antes da eleição,

trouxe por conta dele máquinas, inclusive a máquina dele ajudou muito a gente para a gente conseguir fechar o primeiro quarteirão, mas foi uma semana depois aos trancos e barrancos. (Morador da Região 2)

E um coordenador do OP lamenta o fato de esses políticos utilizarem um aparato material para atender as necessidades da comunidade e reverter direito em favor.

Nós temos vereadores hoje em São Gonçalo que têm uma estrutura até melhor que a da Prefeitura, em algumas regiões com máquinas, com carros, com tudo mais para atender a comunidade, porque a Prefeitura não tem esse aparato nas regiões. Não tem, e aí o resultado que se deu é que apesar de boa participação, a comunidade ainda tem um grupo muito grande de pessoas que acreditam no favor político. (Coordenador do OP em 96-99)

A partir dos depoimentos, podemos dizer que os verbos “consultar” e “decidir” não caminharam juntos nas práticas do Orçamento Participativo no Município, negando-o enquanto um instrumento de decisão coletiva e utilizando-o na reprodução de práticas clientelistas, a fim de atender a interesses eleitorais.

### **Participação Formal X Participação Cidadã**

Durante a execução do Orçamento Participativo, a população desempenhou papel importante na escolha de delegados, conselheiros e prioridades, porém é questionável a participação no processo de tomada de decisão, considerando que suas demandas não foram atendidas.

Os depoimentos demonstram que os entrevistados entenderam a participação como um dos fatores positivos do OP, a exemplo disso

são os constantes adjetivos como: vitoriosa, espetacular, positiva para qualificar a participação da população.

Aqui foi **vitoriosa**, porque nós tivemos num dia, você sabe como é o povo brasileiro apaixonado por futebol, não é verdade? Tivemos num Domingo a eleição de conselheiros, aqui num Domingo, jogo de seleção brasileira tivemos aqui quase trezentas pessoas, ao qual eu fui até eleito por unanimidade pelo povo. (Delegado da Região 6)

Para nossa surpresa a participação foi **excelente** em função de tudo o que aconteceu. Todas as plenárias foram um sucesso total, porque as pessoas se colocaram à disposição e iam para lá e queriam discutir, e queriam participar, queriam opinar dentro daquilo que estava dizendo o governo que era para eles opinarem. então nós tivemos a participar em todas as rodadas de 5500 pessoas. Nós tivemos 27 plenárias no todo. (Coordenador do OP)

Foi **espetacular**, foi uma mobilização total da população inclusive nós da Federação levamos a maioria das Associações, dos movimentos comunitários. Sua implantação mexeu com a população, **superlotou** todas as reuniões. (Líder Comunitário da Região 9)

Porém, há de se destacar que esses adjetivos estão relacionados aos aspectos quantitativos. Esse tipo de participação remete ao que Sanni e Cotta (*apud* TEIXEIRA, 2001) consideram como conceito amplo de participação:

Considera-se participação política desde comparecer as reuniões de partidos, comícios, grupos de difusão de informações, até o inscrever-se em associações culturais, recreativas, religiosas ou ainda, realizar protestos, marchas ocupações de prédios”. (p.25)

A população teve uma participação meramente formal e consultiva, uma vez que sua atuação se restringiu ao ato de votar nas plenárias e suas decisões não foram acatadas pelo poder público, o que se configura como pseudoparticipação, em que há somente consulta sobre um determinado assunto por parte das autoridades; e participação parcial, quando muitos tomam parte do processo, mas só uma parte decide de fato.

Aspectos como a participação desigual e manipulada merecem destaque, pois se referem às formas pelas quais foram conduzidas, num processo dito democrático, seja por parte das lideranças comunitárias, seja pelos vereadores.

A fala de um coordenador demonstra que o processo não seguiu princípios estabelecidos pelo OP, como a participação igualitária.

Se eu fosse amigo do presidente da Unibairros ele ia me procurar, agora se eu tinha divergência com ele não podia participar. Então era negado o direito de participar das plenárias. (Coordenador do OP)

Já outras entrevistas relataram a influência dos Vereadores e sua capacidade de manipular e cooptar os canais de participação.

Eles pegam seus eleitores, levam para cima das assembléias, naturalmente com eles tinham o peso maior, eles influenciam colocando pessoas. Essas pessoas entraram como delegados simplesmente porque mandaram entrar. (Coordenador do OP)

O que nós vimos nesse Orçamento Participativo foi os vereadores convidando jogadores de outros bairros para optar naquele que ele está comandando e não tinha nada com a população. Foi feita a votação na UERJ, onde 460 votantes, onde a maioria era jogadores de futebol se vendendo por camisa de futebol. (Líder Comunitário da Região 6)

Percebemos que a participação cidadã, considerada como um dos instrumentos viabilizadores da cidadania ativa, contribuindo para a construção de uma identidade coletiva, capaz de romper com práticas individualizadas, não se efetivou nessa experiência de OP.

Apesar da participação cidadã não ter se efetivado, não podemos desconsiderar a existência de algum tipo de participação, seja ela formal ou parcial. Percebemos que a população tem a necessidade de expressar suas reivindicações, ou seja, precisa ser ouvida, mas para isso é necessário que os canais de participação sejam conquistados e não tutelados.

A participação exercida neste processo de construção do OP trata-se de uma participação formal de caráter consultivo, sem perspectivas de transformação social. Esse modelo não se configura como uma participação ativa, pois não busca romper com o que é posto, ao contrário, reproduz práticas tradicionais.

De acordo com Teixeira (2001), essa participação fundamenta-se em pressupostos liberais, que restringem a participação ao sentido decisional, limitando-se ao processo eleitoral, não considerando a população como partícipe do processo.

## **O Associativismo Local e o OP**

As práticas associativas no município de São Gonçalo são marcadas por ações isoladas, de cunho clientelista, centralizadas na figura do líder comunitário, em sua maioria presidentes de associações de moradores. A própria formação histórica do município auxiliou para a reprodução destas ações.

O Município de São Gonçalo, durante muitos anos foi dirigido pelo Grupo Lavoura<sup>6</sup>. Só em finais da década de 80, o PDT assume a Prefeitura Municipal, onde permaneceu até 2000.

---

<sup>6</sup> Representado pelos partidos: PTN, PDC, PDS, PFL, PTB e PTP.

A relação de distanciamento e subserviência estabelecida entre o Executivo e a sociedade civil e as constantes intervenções políticas contribuíram para o enfraquecimento dos movimentos sociais do Município.

As palavras de Gaspary (1996) sintetizam a relação estabelecida entre a população e o executivo:

Percebe-se também, que não há, por parte de certos setores do PDT, um projeto político explícito no sentido de estreitar o diálogo e se articular com os movimentos populares. Deve-se destacar que as relações estabelecidas entre estes movimentos com o poder público transcorrem na forma de cooptação, pois diversos líderes comunitários, que se encontravam a frente das lutas populares em oposição ao grupo Lavoura, passaram a integrar a administração Municipal. Em decorrência, constata-se um refluxo do caráter reivindicativo do movimento popular associativo. (p.81)

Apesar da União das Associações de Moradores da Cidade (Unibairros) possuir 179 associações a ela filiadas<sup>7</sup>, é questionável sua representatividade, considerando que a participação estimulada localiza-se na esfera da imediatividade e sem perspectivas de transformações futuras, de médio ou longo prazo.

A constante intervenção e mediação de políticos torna-se um fator relevante nas relações entre as Associações de Moradores e o poder público, contribuindo para a despolitização das ações e fragilizando a organização da sociedade civil e, por consequência, enfraquecendo os movimentos sociais.

O formato institucional da participação e a atuação dos sujeitos são elementos para se refletir sobre a capacidade de implantação e ampliação de políticas participativas, dentre elas o OP.

---

<sup>7</sup> Dados fornecidos pela Unibairros em 2002.

O Orçamento Participativo, ao democratizar a relação sociedade civil a poder público, fortalece o associativo local e potencializa o surgimento de novos canais de participação.

Ao analisarmos a experiência de São Gonçalo, nós nos deparamos com um formato institucional comprometido, anterior à implantação do OP, composto por práticas associativas enfraquecidas, que não efetivam a participação ativa. As falas a seguir ilustram a situação dessas ações.

Alguns dirigentes comunitários, eles se trocam pela necessidade ou até pela falta de estrutura, se trocam com um emprego, com dinheiro, então essas associações deles, apesar de ser 179 inscritas, tem algumas que estão paradas, completamente paradas, porque o povo passa a não acreditar nessas lideranças. (Líder Comunitário da Região 9)

Porque nesta primeira gestão, a Unibairros, que é a Federação de Associações de Moradores, era muito organizada, então ele quando entrou, esse fantasma ai incomodava. Então ele começou pegar algumas das lideranças e colocar dentro da máquina pra não atrapalhar e chegou aonde chegou. Hoje nós temos dificuldades de fazer alguma coisa, até a própria estrutura da igreja hoje nos atrapalha. Aí eu to falando diretamente da igreja católica da onde a gente participa. (Coordenador do OP em 96-99)

Essas práticas, por sua vez, comprometeram a estruturação do OP no município, tendo em vista que a maioria dos representantes eleita é oriunda de Associações de Moradores que reproduzem práticas centralizadoras, com uma perspectiva clientelista, como exemplificam as falas abaixo:

Porque essas associações praticamente não funcionam, né? As associações de moradores, elas têm o

quê? Têm o líder, que é o Presidente, têm assim... a diretoria... mas não trabalha em função do povo, não tem a reunião. Se você for na Associação de moradores e ver quantos associados têm da população é quase que zero. (Líder Comunitário da Região 6)

Somente a implantação do OP não garante o fortalecimento da sociedade civil e, quando questionamos aos entrevistados sobre a organização dessa sociedade, constatamos decepção em suas falas:

Ela não está organizada. Está desorganizada! Hoje está completamente desorientada. Não tem sul. Então tem essa questão do movimento social em São Gonçalo como um todo, seja associativo, seja sindical, que não teve, qualquer outro tipo de movimento, sem direção e sem a capacidade de estar formando novas lideranças por falta de investimentos, ... e por parte das lideranças existentes que tem medo de perder o seu status que conquistado dentro desse processo. Isso é um grande problema do processo em São Gonçalo. (Coordenador do OP em 96-99)

Podemos dizer que a experiência de São Gonçalo além de não potencializar novos espaços participativos, desmobilizou os já existentes e fortaleceu os laços de dependências entre a população e as elites locais.

### **Tecendo algumas considerações**

As experiências bem sucedidas de Orçamento Participativo, a exemplo de Porto Alegre e Belo Horizonte, constituem-se como uma modalidade de gestão democrática, com elementos que demonstram a existência de rupturas em relação aos padrões patrimonialistas tradicionalmente praticados no exercício do poder no Brasil.

Representam um esforço para criar condições institucionais favoráveis à emergência da cidadania ativa.

Essas experiências propõem-se auxiliar nas condições institucionais favoráveis à promoção da cidadania, a partir de uma estrutura de participação segundo regras de natureza impessoal e universal, e com critérios de justiça distributiva, na alocação de recursos públicos.

Sinteticamente, Fedozzi (1997) define o Orçamento Participativo como a instituição de uma esfera pública ativa de co-gestão do fundo público municipal, se expressa através de um sistema de racionalização política, baseado em regras de participação e distribuição de recursos de investimentos que são pactuadas entre o Executivo e as comunidades e apoiadas em critérios previsíveis, objetivos, impessoais e universais, instaurando uma lógica contratual favorável à diferenciação entre o “público” e o “privado” e, portanto, contrária às práticas clientelistas que caracterizam o exercício patrimonialista do poder.

A partir da análise dos diferentes discursos, podemos dividir o Orçamento Participativo em São Gonçalo em três fases: o surgimento, a implementação e a interrupção. Seu “surgimento”, iniciado nos anos de 96/97, momento de elaboração e discussão do projeto, a implementação que somente se deu três anos mais tarde, a fase de execução propriamente dita e em seguida sua “interrupção”, quando as obras não foram concluídas e não houve nenhum esclarecimento à população.

Essa experiência merece destaque em alguns aspectos, pois o município se insere numa lógica política partidária, de cultura clientelista, governado pelas elites locais, representadas no município pelos vereadores.

Embora o modelo do Orçamento Participativo como dito anteriormente, busque democratizar a relação sociedade civil e o poder público, fortalecer o associativo local e potencializar o surgimento de novos canais de participação, em São Gonçalo, o OP

não possibilitou a emergência ou ampliação de novos espaços públicos democráticos e participativos. Pelo fato de o município não possuir uma tradição organizativo-associativa, esses espaços limitam-se a uma realidade jurídico-formal, tornando-se um instrumento a mais nas mãos do prefeito e das elites, falando em nome da comunidade, como seus representantes oficiais, não atendendo minimamente aos objetivos de se tornarem mecanismos de controle e fiscalização dos negócios públicos.(GOHN, 2001, p.89).

O OP em São Gonçalo “feriu” os pressupostos de um modelo de gestão democrática, pois não houve um espaço de co-gestão, tendo em vista que a população não intervém nas ações públicas, não havendo partilha de poder.

Podemos concluir que a experiência de São Gonçalo se configurou no que Sánchez (2002) chama de “marketing político”, onde a idéia de democracia participativa significa apenas a adoção de mudanças cosméticas, que mantém inalteradas as velhas e tradicionais práticas de gestão.

Noutras palavras, classifica-se como “mimetismo” de uma gestão democrática, em que governos mais conservadores copiam e adotam propostas de governos mais à esquerda, adaptando-as ao seu perfil ideológico (SANTANA, 2000).

Enfim, podemos concluir que o Orçamento Participativo no município de São Gonçalo não se constituiu como instrumento democrático, além de não estimular a cidadania ativa. Não se configurou como processo participativo e descentralizado, ao contrário, reforçou práticas clientelistas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FEDOZZI, Luciano. *Orçamento Participativo: reflexões sobre a experiência de Porto Alegre*. Porto Alegre: Tomo Editorial; Rio de Janeiro: Observatório de Políticas Urbanas e Gestão Municipal (FASE/IPPUR), 1997.

GASPARY, Marisa Chaves de Souza. *A municipalização da Saúde em São*

Gonçalo. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996 (dissertação de Mestrado).

GOHN, Maria da Glória. *Conselhos Gestores na Política Social Urbana e Participação Popular*. Petrópolis: Vozes, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO GONÇALO. O Projeto de Discussão do Programa. "Orçamento Participativo Municipal", out. de 1999.

\_\_\_\_\_. Regimento Interno do Conselho Municipal do Orçamento Participativo, 2000.

RIBEIRO & SANTOS Jr. Associativismo Local e Participação: Tendências da Organização Popular no Rio de Janeiro. IPPUR/FASE, 1996.

SANCHÉZ, Feliz. *Orçamento Participativo: teoria e prática*. São Paulo: Cortez, 2002.

SOARES, José Arlindo; BAVA, Silvio Caccia (orgs.) *Os desafios da gestão democrática municipal*. São Paulo: Cortez, 1998.

TEIXEIRA. Elenaldo. *O Local e o Global: Limites e desafios da participação cidadã*. São Paulo: Cortez, 2001.



## A EXTRAÇÃO DE CONHECIMENTO PARA ALAVANCAGEM DO NEGÓCIO ATRAVÉS DE UM DATAMART DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO

### KNOWLEDGE EXTRACTION TO PUT UP A BUSINESS THROUGH SELLING DATAMART: A CASE STUDY

Laiz Sérgio dos SANTOS\*

---

**RESUMO:** As empresas estão buscando atualmente um modelo de gestão pelo qual seus executivos possam “aprender” e “conhecer” melhor os negócios corporativos e possam, dessa forma, gerar diferenciais competitivos agregando mais valor ao negócio. Na área de vendas, esse modelo de conhecimento se caracteriza fundamentalmente pela análise das informações contidas nos bancos de dados chamados *datamart*. Tais bancos de dados são criados a partir dos repositórios de dados transacionais e permitem, através de algoritmos e combinações de dados, criar cenários e indicadores de performance. Este trabalho é um caso sobre uma empresa que desenvolveu e implementou um *datamart* na área de vendas, dentro desses objetivos.

**UNITERMOS:** modelo de gestão, negócios corporativos, *datamart*.

---

**ABSTRACT:** Nowadays, companies are searching in a very intense way, for a knowledge model which is able to help their executives to learn more about corporate business, making them more valuable. Inside the selling department of a company, this knowledge model is characterized by the

---

\*Graduado em Administração pela EASP/FGV, Mestre em Gestão de Sistemas de Informação pela PUCCAMP, aluno especial no Doutorado em Administração da FEARP-USP.

analysis of information that is located in databases called datamart. These databases are created by transaction data that belong to a pattern composed by business characteristics. Using algorithms and data combinations, this model can create future scenarios and performance ratios. This paper is a case study about a company that developed a datamart in the selling department with these objectives.

UNITERMS: knowledge model, corporate business, datamart.

---

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é retratar os principais aspectos atrelados à implementação de um *datamart* na área de vendas, desenvolvido em uma indústria de óleos vegetais, assim como ressaltar os principais impactos ocorridos sobre a estrutura organizacional, tanto dessa área como da própria empresa.

Esse sistema (*datamart*) foi denominado **SAV - Sistema de Análise de Vendas** e foi modelado para ser uma ferramenta de análise de resultados, de definição de cenários, de simulações e de apoio à decisão na área de marketing e de vendas.

O que se propõe com este trabalho é tentar ilustrar as principais considerações envolvidas com uma aplicação prática, nesta área através da utilização de um **marketing database**, salientando os principais problemas, resultados e metodologias utilizados na busca de diferenciais competitivos para o negócio da empresa e na absorção de conhecimento.

Para efeito deste trabalho, consideramos aqui o termo *conhecimento* como sendo o rol de informações que a empresa, através de um grupo de pessoas ou de um ou mais departamentos, consegue extrair, manipular e utilizar na busca de vantagens competitivas nos seus processos ou nos negócios empresariais.

## 1 A empresa e o negócio

A empresa aqui tratada é uma empresa média do segmento industrial de oleaginosas, cuja atividade principal é a transformação de grãos - principalmente a soja - e a comercialização de seus subprodutos, que são o óleo e o farelo.

Por ser a soja uma “**global commodity**”, ela tem seu preço balizado diariamente pelo mercado internacional, sendo a Bolsa de Chicago o principal regulador de preço do mercado mundial. Esta condição de *commodity* torna, além de outras características, o preço do grão bastante homogêneo para as empresas processadoras deste produto, ou seja, o preço definido pelo mercado é praticado pelos produtores de modo uniforme, tendo pouca variação e oportunidades o que acaba definindo custos muito próximos de matéria- prima para as empresas fabricantes de óleo.

Portanto, a busca de diferenciais competitivos na indústria de óleo está focada menos na compra da matéria-prima, mas muito mais na venda dos seus principais subprodutos, que são o **óleo** e o **farelo**. Um outro diferencial poderia ser a tecnologia fabril, porém o parque industrial instalado da maioria das empresas é também muito similar entre si, em função do número pequeno de fornecedores de equipamentos, o que faz com que cada planta tenha características de produtividade, de qualidade e de custos bastante próximas.

Desta forma, é na área de comercialização destes subprodutos (óleo e farelo) que as empresas encontram uma das principais fontes de resultados, o que exige um profundo conhecimento do mercado comprador, principalmente pela extensão territorial, as localizações das fábricas, as estratégias de logísticas, as políticas de preços, as oportunidades de exportação etc.

Como o farelo de soja também tem seu preço também regulado internacionalmente - o que igualmente não permite às empresas praticarem políticas diferenciadoras, principalmente pelo grande volume destinado à exportação - a comercialização do **óleo de soja**

no mercado interno acaba sendo um dos principais focos de atenção das empresas, na busca de rentabilidade e lucratividade.

Dessa maneira, as empresas deste segmento dão foco e criam estratégias e diferenciais na área de comercialização do óleo no mercado interno onde, cada dia mais, os **sistemas e as tecnologias de informação** ganham um lugar de destaque, especialmente quando se trata de se ter ferramentas voltadas para a gestão do negócio em que a análise veloz e dinâmica de resultados e de tendências e o controle dos fatos e eventos passam a significar não só a possibilidade de uma maior competitividade como, em muitos casos, a própria sobrevivência das empresas.

Foi dentro desse escopo que foi desenvolvido o **SAV - Sistema de Administração de Vendas** - que tem sua estrutura baseada em um **Datamart** da área de vendas e que teve como principal objetivo o de permitir que o corpo de gestores pudesse utilizar uma ferramenta de suporte à decisão que oferecesse, por um lado, uma visão ampla, rápida e segura do comportamento do mercado, nesta área, e, por outro, pudesse permitir aos níveis de chefia fazer diagnósticos, determinar estratégias e definir cenários que conseguissem criar diferenciais competitivos e alavancassem os negócios da empresa.

Isto é vital já que o mercado é muito concorrencial e as margens estreitas. Além das marcas líderes - dominam de 60% a 70% do mercado - as demais “brigam” por cada ponto percentual, já que a qualidade do óleo é praticamente a mesma e a preferência da compra pela grande massa dos consumidores se dá em grande parte pelo preço do produto.

## **2 Necessidade do desenvolvimento do SAV**

Como visto acima, algumas necessidades levaram ao desenvolvimento de um *datamart* na área de vendas:

a) O corpo diretivo da empresa não conseguia acompanhar, na velocidade necessária, as transações comerciais realizadas durante

a semana nas unidades de negócio, já que ele não dispunha dos dados das vendas de forma rápida e eficiente, que permitisse replanejar ou definir novas estratégias na velocidade requerida.

b) O superintendente e os gerentes das regionais de venda da empresa não dispunham de qualquer ferramenta que pudesse mostrar diariamente a evolução dos negócios realizados em cada unidade da empresa.

c) Havia uma grande dificuldade de se definir objetivos de venda para os representantes, já que não havia um histórico eficiente sobre o mix de vendas por cliente e região.

d) Havia uma grande dificuldade também de se executar o acompanhamento entre o volume planejado e o realizado, dentro dos níveis dos representantes e dos clientes .

e) A empresa não dispunha de informações rápidas e seguras sobre o volume das marcas e dos produtos dentro dos níveis de clientes e cidades, o que não permitia também estabelecer estratégias diferenciadas para cada região e/ou tipo de clientela.

f) A política de compra de material de embalagem – um dos grandes itens de custo da empresa, nessa área – não tinha um perfil dinâmico das vendas e de tendências por tipo de embalagem, o que prejudicava o planejamento de compras e de produção, assim como encarecia os estoques.

Paradoxalmente, estas necessidades pré-anunciavam que haveria um grande impacto na estrutura organizacional, até porque, por não dispor de ferramentas e processos que permitiam tais controles e gestão, os níveis de chefia e de decisão da área de vendas administravam o setor dentro de modelos e estratégias que não mais se coadunavam com os objetivos empresariais de empresa moderna e global.

O modelo de administração que era exercido ressaltava e valorizava a centralização das decisões, assim como evidenciava o conhecimento individual que muitas vezes não era cotejado de forma transparente, para a definição de uma estratégia na área de vendas, gerando muitas mudanças no setor.

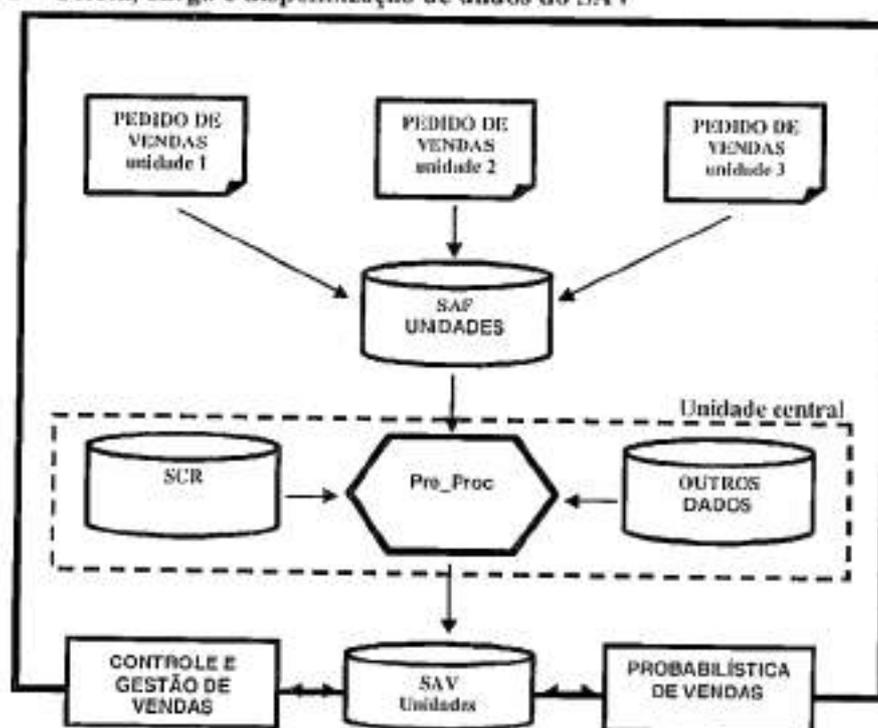
### 3 Principais características do SAV

O SAV é um sistema voltado para gestão e tomada de decisão assim como para definir estratégias de vendas em função dos dados gerados e da **previsibilidade de venda**, que é gerada por um algoritmo de inferência sobre o histórico efetivo das vendas.

O sistema se utiliza dos dados gerados pelo Sistema de Faturamento (SAF) e pelo Sistema de Contas a Receber (SCR) da empresa, que são processados nas unidades de venda que se encontram nos Estados do São Paulo (3 unidades) e Goiás (1 unidade), como pode ser visto na Fig.1, a seguir.

Os dados inseridos nestes sistemas são transmitido a uma unidade central que, após consolidar os arquivos transferidos ao longo do dia por todas as unidades, gera uma base de dados consolidada que será utilizada pelos gestores da área de vendas das unidades dentro dos diversos níveis de pesquisa que o sistema permite. A Fig. 1, a seguir, ilustra as etapas dos processos do sistema de faturamento e de cobrança e da integração dos mesmos com o sistema SAV.

Fig. 1 – Coleta, carga e disponibilização de dados do SAV



Como pode ser visto, a empresa dispõe de um sistema de faturamento (**SAF**) e de um sistema de contas a receber (**SCR**) em cada uma de suas unidades, onde são transacionados os fatos de vendas e de recebimento. Os dados são transmitidos para uma unidade central, que processa diariamente, no período noturno, estes arquivos, gerando os arquivos do **SAV**. A aplicação que faz a carga e filtro dos sistemas chama-se **Pre\_Proc**.

O **SAV** relaciona os **fatos** (vendas) às **entidades** (unidade, representante, cidade, cliente e produto) e aos **eventos** (preço e condições diversas do mercado), dentro de uma **dimensão** de tempo. O relacionamento entre o projetado e o realizado dos fatos e entidades forma a base da modelagem e da inteligência do sistema .

Como citado acima, os preços oscilam diariamente em função do mercado e, portanto, quase todas as empresas do setor adotam como prática usual a definição dos preços semanais ou mesmo diários para o óleo de soja. Isto é necessário para que qualquer oscilação da matéria-prima, principalmente as mais abruptas, não prejudiquem as margens das vendas em função das variações nos preços.

Por essas características, a empresa necessitava de um sistema de informação que pudesse atender a tais requisitos e que foi uma das “features” inseridas no **SAV**. A opção pelo desenvolvimento interno se deu fundamentalmente pela integração aos demais sistemas da empresa e pelas características do negócio, já que o ERP da empresa tinha sido também desenvolvido internamente.

Além das características de um *datamart*, o **SAV** apresenta também uma característica importante, que é a previsibilidade de vendas na semana, o que permite uma agregação de valor muito grande em termos de logística e de faturamento. Essa previsibilidade utiliza alguns algoritmos que são possíveis de serem definidos através do background da empresa, na área de vendas, onde alguns fatores são levados em consideração para a previsão de vendas.

Para ilustrar este modelo, imaginemos que um determinado supermercado com 5 checkouts, numa cidade de 30.000 habitantes

tenha um potencial médio de compra de  $(x)$  caixas/mês de óleo. Este potencial é estabelecido por  $N$  variáveis, que vão das condições das instalações do estabelecimento à demanda média definida historicamente de consumo de óleo por habitante, numa determinada região.

Se o potencial de compra de caixas óleo deste supermercado pode ser definido dentro de uma margem de erro aceitável, cabe às empresas que vendem óleo usarem suas estratégias de venda (preço, logística, prazo etc) para que consigam vender a sua marca no momento em que o proprietário necessitar, já que, se não o fizer, outra indústria mais competitiva o fará.

Se a indústria conseguir, através de suas estratégias, manter o seu preço competitivo, a probabilidade do sucesso da venda de óleo para esse supermercado poderá ser grande, caso ele tenha um controle efetivo da demanda. O que isto significa? Significa que se pode fazer previsões de vendas dentro de um índice de sucesso muito aceitável, quando não ocorrerem oscilações e variáveis novas de mercado (que serão novas para todos os concorrentes), o que se traduz num ganho sem precedente de como negociar o produto. Isto realmente é agregação de valor e vantagem competitiva, que pode ser fornecida por um sistema de *Datamart*.

Citamos a seguir algumas características do **SAV** atreladas aos processos e atividades intrínsecas dos gestores, dentro das seguintes pesquisas básicas, que são, indiscutivelmente, a principal ferramenta do sistema:

a) Permitir pesquisas por qualquer ordem de todas as vendas realizadas no dia e acumuladas durante a semana de cada unidade de negócio, sumarizada por representante, cidade, cliente e produto.

b) Permitir pesquisas sobre preços diferenciados praticados em relação à “tabela de preços” definida para a semana. Tais preços podem estar atrelados aos descontos e/ou promoções ou alguma venda específica, em que as variáveis de oportunidade, tipo de cliente, volume, frete etc, podem definir uma venda diferenciada.

c) Permitir pesquisas sobre o volume projetado da venda para cada uma das entidades (representante, cidade e cliente) e o volume real acumulado dentro da semana.

d) Permitir pesquisas sobre volume e preços relacionados a cada tipo de produto praticados pelos representantes, na semana em cada cidade e com cada cliente.

e) Permitir pesquisas sobre as “não vendas”, isto é, as vendas não realizadas em função do preço, da concorrência, da disponibilidade da marca etc.

f) Permitir o replanejamento para cada cliente do volume de cada marca de produto.

g) Permitir que a direção da empresa pudesse analisar as vendas planejadas antes da sua realização, a margem de cada negócio e o grau de risco nele inerente, em função dos aspectos financeiros, de crédito e de cadastro dos clientes.

#### **4 Principais problemas gerados pela implantação do SAV e as alterações na estrutura organizacional**

Conforme se explicitou, o SAV foi modelado justamente para que a empresa tivesse uma visão clara, rápida e diária do comportamento das vendas e do mercado concorrencial, a partir de informações diárias dos negócios realizados pelas unidades, assim como um controle de todos os eventos a eles atrelados. A isto chamamos absorção de conhecimento, dentro do modelo de aprendizado.

Tais características geraram - como consequência natural, já que ela era intrínseca ao modelo definido - a necessidade de os gestores terem uma nova postura comportamental dentro da área de vendas, pois o novo sistema de informação assim o exigia. Algumas características eram evidentes e começaram a ser exigidas, imediatamente após a implantação do SAV.

a) Interação ampla e interface permanente do usuário gestor com a tecnologia de informação, formando um novo quadro no desempenho das suas atividades.

Este foi um dos grandes problemas para os usuários gestores, já que os mesmos não tinham uma grande sinergia com as tecnologias da informação, não somente no sentido da interface técnica, mas também na utilização dos dados gerados por um sistema de informação.

b) Nova postura pró-ativa dos gestores em função da necessidade de se ter ações rápidas e decisivas, para que os negócios da empresa na área pudessem ser revitalizados.

Paralelamente aos aspectos de interface com a tecnologia da informação, como um dos problemas de adaptabilidade dos gestores da área ao novo sistema, outro grande problema que surgiu foi com respeito às características básicas e pessoais dos profissionais, uma vez que um sistema EIS/DSS - Executive Information System/Decision Support System - exige que os mesmos tenham uma nova postura pró-ativa, rápida e envolvente com o grupo de trabalho, pois as informações fluem com maior velocidade e dependem de decisões também mais rápidas e corretas, em função do seu impacto nos negócios.

Esse quadro mostrou uma estrutura de comando arcaica no que se refere ao controle e gestão das atividades da área, pois uma grande parte dos gestores não conseguiam mais definir estratégias e tomar decisões, sem a participação dos demais níveis, o que levou a que acabassem aflorando as reais capacidades de cada um dos elementos do nível de chefia.

c) Necessidade do trabalho em equipe e agilidade da decisão do grupo para cada uma das áreas de venda.

Com a implantação de um sistema voltado para a gestão e tomada de decisão, uma das grandes variáveis ocorrentes está relacionada aos aspectos de trabalho em equipe.

O SAV exigia que a chefia tivesse um contato constante com os demais níveis da área de vendas e com os representantes - todos

terceirizados - já que o sistema informava diariamente os dados acumulados dentro da semana e comparava-os com um projetado definido pela média real dos últimos doze meses, em cada uma das entidades (representante, cliente e cidade).

Dessa forma, fazia-se necessário que os gestores trabalhassem em equipe, em função da quantidade de dados originados diariamente sobre cada uma das entidades, o que se tornava impossível para uma administração centralizada, isolada e pessoal.

A dependência dos níveis de chefia dos seus subordinados aumentou consideravelmente a sinergia na estrutura e mostrou de forma transparente as melhores equipes de vendas.

d) Definição de metas e objetivos para a área de vendas - impossível no modelo anterior – dentro de um quadro real e factível de volume, em função do realizado.

Uma das principais características do SAV foi o sistema ter sido implantado dentro de parâmetros de volume de vendas reais, evidenciando-se as principais variáveis e condições atreladas às vendas do período, permitindo que a empresa tivesse pela primeira vez uma fotografia real, clara e transparente, em cada uma das unidades de negócio, sem que os gestores pudessem “justificar” porque as metas não foram atingidas, através de dados diferentes que muitas vezes foram usados e aceitos, já que não se tinha um histórico dos fatos concretos da performance de vendas.

## **5 Conseqüências da implantação do SAV na estrutura organizacional e nos demais aspectos**

Como conseqüência da implementação do SAV na estrutura organizacional da área de vendas e da direção da empresa, podemos citar algumas que mais se destacaram e que estão inseridas no objetivo deste trabalho, além de outros impactos, de uma forma geral.

a) Redução do número de gerentes na área de vendas e aumento da identificação pessoal e profissional do cargo e da função.

O número de gerentes da área de vendas foi reduzida não só por uma maior eficiência no controle e na gestão das vendas que foram conseguidos pela implementação do SAV assim como pelo aumento da qualidade dos elementos remanescentes ou substituídos em função da identificação clara dos novos requisitos do cargo.

b) Aumento da sinergia da área e interação humana.

Uma nova postura pró-ativa marcou todos os elementos das áreas de vendas, inclusive os próprios representantes, que passaram a trabalhar dentro de regras claras, objetivas e transparentes, contribuindo em muito com a sinergia e com o relacionamento entre eles.

c) Aumento da qualidade humana e profissional.

A implementação do sistema obrigou que os envolvidos com o processo procurassem formas de desenvolvimento profissional através da complementação dos níveis de escolaridade e da reciclagem e de treinamentos diversos – a empresa contribuiu decisivamente com isto, para os que nela permaneceram.

Da mesma maneira, o sistema facilitou uma nova postura humana e social dentro da área de vendas, em função da transparência dos processos e das ações, o que aboliu os “orgulhos” e “sabedorias” individuais, dando lugar ao pensamento coletivo e ao comprometimento mútuo.

d) Contribuição para o aumento das vendas.

O sistema permitiu, através de seus requisitos e características, o aumento das vendas, em razão, principalmente, da definição de metas e objetivos em cada uma das entidades do negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FAYYAD; PIATETSKI-SHAPIRO; SMITH, *From Data Mining to Knowledge Discovery in Database*. American Association for Artificial Intelligence, 1996

ANDREAS ABECKER; ANSGAR BERNARDI; KNUTNKELMANNL. *Toward Technology for Organizational Memories*, 1998.

EDELSTEIN, H. "Technology how to: Mining data warehouses", CMP Publications, (Jan. 8), Disponível em: <<http://techweb.cmp.com/iwk>>, 1996.

R. SRIKANT, Q. Vu, R. Agrawal, "Mining Association Rules with Item Constraints". *Proc. of the 3rd Int'l Conference on Knowledge Discovery in Databases and Data Mining*, Newport Beach, California, August, 1997.



UNISOL – UNIVERSIDADE SOLIDÁRIA: PROJETO DE PARCERIA ENTRE A  
UNIVERSIDADE E COMUNIDADES POBRES DO NORTE E NORDESTE DO BRASIL

UNISOL – SYMPATHETIC UNIVERSITY: PARTNERSHIP PROJECT BETWEEN THE  
UNIVERSITY AND POOR COMMUNITIES OF THE NORTH AND NORTHEAST REGION  
OF BRAZIL

Myrian Lucia Ruiz CASTILHO\*

---

**RESUMO:** O Programa Universidade Solidária nasceu da iniciativa do Conselho da Comunidade Solidária com o objetivo de reforçar os laços que devem unir a universidade e a sociedade. O UNISOL trouxe benefícios importantes para muitos municípios pobres do país, atendidos sob a forma de atividades na área da Educação, da Saúde e da participação da comunidade. O programa envolve o intercâmbio de conhecimentos entre universitários comprometidos com a realidade brasileira e as comunidades do norte e nordeste do Brasil. Essa troca de conhecimentos entre universitários e comunidade contribui para o fortalecimento social dos universitários, visando a colaborar na melhoria da qualidade de vida das populações.

**UNTERMOS:** Universidade Solidária; Educação; Ensino Superior; Cidadania; Responsabilidade Social.

---

**ABSTRACT:** The Sympathetic University Program was born from the Community Council initiative. It had the goal of reinforcing that the

---

\* Mestre em Educação pela UNESP, Marília, SP-Brasil. Coordenadora do Projeto UNISOL/2002-Docente da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP-Brasil.

University and Society must always be joined. Unisol brought important benefits for several poor towns of Brazil, which got services in Education, Health and Community Participation. It involved the interchange of Knowledge between engaged university students with the Brazilian reality in the North and Northeast Brazilian Communities. This exchange of Knowledge helps the students' social fortification, directing the improvement on these people's life quality.

UNITERMS: Sympathetic University; Education; Higher Education; Citizenship; Social Commitment.

---

Uma universidade mergulhada nas práticas sociais da realidade e no contexto das transformações adquire um novo significado. O saber produzido valorizará mudanças: a instituição prestará serviços e formará profissionais aptos a lidar com desafios sociais.

A inserção da universidade nos problemas comunitários possibilitará o surgimento de novos campos de aprendizagem e de pesquisas inovadoras. A excelência acadêmica será baseada também em problemas concretos enfrentados pelo país.

As principais atividades da universidade são: Ensino, Pesquisa e Extensão. Há uma tendência, na Universidade, de os alunos se dedicarem ao Ensino e os pesquisadores se dedicarem à Pesquisa. A Extensão é uma decorrência esperada, mas que quase não se percebe. É fundamental atribuir-se às atividades de Extensão perspectivas de transformação interna na universidade e a essas perspectivas uma permanente atuação da universidade junto à solução de problemas urbanos, sociais, vinculados à políticas de saúde, educação e práticas sociais.

As mudanças curriculares que estão em curso nas universidades brasileiras dependem de uma articulação entre as atividades de sala de aula: atividades teóricas e práticas.

Existem muitos problemas que não se sabe resolver e muitos ainda a pesquisar. Criar essa ação como uma possibilidade a mais, dentro da universidade, seria dar aos jovens uma orientação. É importante pensar nisso como Extensão.

Nesse processo, a dinâmica de convivência que permite aos estudantes aprofundar a percepção de seu conhecimento e de seus colegas, em benefício de pessoas carentes, é fundamental. O aluno participante do projeto é levado a perceber que o aprendizado da universidade poderá ser utilizado como instrumento valioso na promoção social e na cidadania, porque percebe que nas comunidades pobres as dificuldades são muito mais amplas do que as esperadas.

O voluntariado está presente nesse contexto. Qualquer pessoa pode ser voluntária. Ainda temos, no Brasil, a imagem de que o voluntariado é somente o aposentado e o jovem que têm muito tempo, ou aquele que não trabalha ou que não precisa de dinheiro.

O trabalho voluntário não contribui somente para a construção da cidadania para quem recebe a ação, mas também para quem a realiza. Por isso, o voluntariado deve ser encarado como um espaço de criação e de empreendimento social. É preciso que se transforme em algo real e que tenha continuidade, sustentabilidade.

A primeira parceria estabelecida pelo Programa Universidade Solidária, ainda em caráter piloto, foi realizada com as Pró-Reitorias de Extensão das universidades brasileiras, em 1995, com a adesão de 58 universidades. Hoje, o número de instituições do Ensino Superior que participam do projeto triplicou.

O UNISOL desdobrou-se e foi ampliado como Módulo Nacional que oferece às Universidades a possibilidade de levar seu trabalho de Extensão a localidades das regiões norte e nordeste do país, consideradas como bolsões de pobreza. Existe também o Módulo Regional, desdobramento do Nacional, que resultou de uma parceria com a Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação – SESU e financia projetos educativos de apoio à comunidade, elaborados e executados por professores e estudantes, com seleção feita mediante concurso. O Módulo Especial, diferentemente do Nacional, não prevê a participação de todas as instituições parceiras. É também diferente do Módulo Regional, porque não é realizado mediante concurso de projetos. Os parceiros universitários são definidos em função da sua experiência e de sua

prática em Extensão. Ao lado desses três módulos, o UNISOL conta ainda com outras formas de apoio a projetos comunitários.

A proposta de trabalho do UNISOL, em 2002, reuniu 9 áreas do conhecimento da Unimar – Universidade de Marília. Durante três semanas, a equipe, formada por estudantes de Agronomia, Educação Física, Enfermagem, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Pedagogia, Psicologia e Serviço Social e a professora coordenadora, desenvolveu ações educativas programadas e definidas a partir do contato com a realidade local. No município, a equipe desenvolveu ações educativas nas áreas da Educação, Saúde e Social, com o apoio da administração municipal, representantes da comunidade e de outros setores da sociedade civil.

A equipe UNISOL-2002 desenvolveu o seu trabalho no município de Angelim, interior do Estado de Pernambuco. Para o sucesso do programa, foram fundamentais a dedicação e o entusiasmo dos estudantes e professora coordenadora, a experiência da universidade no trabalho de Extensão e o apoio de inúmeras instituições articuladas pela coordenação do programa e a colaboração da Instituição de Ensino Superior, parceira com a colaboração de materiais educativos.

Paralelamente, realizou-se o planejamento das atividades. Os grupos-alvo na comunidade eram lideranças comunitárias, professores e agentes de saúde que recebiam com antecedência a programação da equipe, o que ampliou muito a participação e o interesse no trabalho. A equipe contou com o grande apoio da Prefeitura Municipal de Angelim, na Administração Marcos Calado.

A parceria é uma relação nova, que surge com o desenho da sociedade contemporânea. É preciso refletir sobre o papel do Estado e o papel da Sociedade Civil.

A sociedade contemporânea possibilita e admite a intervenção simultânea e combinada de vários parceiros: universidades, organismos governamentais, não governamentais, nacionais e internacionais, que podem associar-se para a realização de objetivos

públicos. As relações de parceria formam um tecido comunitário que exige o compartilhamento de objetivos e a cooperação em grande escala, estrategicamente fundamentais para o desenvolvimento de um país como o Brasil.

O Planejamento das atividades torna-se, então, um campo muito fértil para as transformações pessoais, profissionais e de conceito de solidariedade. Será esse o momento para o aprendizado do aluno universitário, o momento mais interessante e importante de todo o trabalho do UNISOL.

O trabalho desenvolvido buscou afastar totalmente a tentação de fazer assistencialismo, procurando realizar ações educacionais que sejam possíveis de continuidade.

O UNISOL não é uma recriação do Projeto Rondon, que existiu muitos anos no Brasil, como um projeto centralizado a partir de uma fundação que comandava a sua execução em todo o país e contava com recursos próprios. O programa Universidade Solidária tem uma dimensão inovadora, totalmente descentralizada e obtém recursos por intermédio de parcerias governamentais e não governamentais.

A Universidade Solidária trouxe benefícios para os muitos municípios atendidos, sob a forma de atividades nas áreas da Educação, da Saúde e a participação da comunidade. Certamente esses municípios estão hoje diferentes do que eram, sem a oportunidade que tiveram ao estabelecer contato com as universidades.

O benefício não é menor para as universidades. Os alunos e professores envolvidos estabelecem um contato direto com a realidade em comunidades que vivem os problemas decorrentes da pobreza e da falta de articulação.

Felizmente, a Extensão Universitária começa a se estabelecer na universidade, a partir de práticas inclusivas que são aquelas que interagem cotidianamente com o Ensino e com a Pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERQUEIRA FILHO, C.A. *A questão social no Brasil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

COHN, A (org). *A saúde como direito e como serviço*. São Paulo: Cortez, 1991.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas Organizações. In CHANLAT, J. François (coord.) *O indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.

DEMO, P. *O charme da exclusão social*. Campinas: Editores Associados, 1998.

GUIA DE REFERÊNCIA para ações do Unisol – Módulo Nacional, 2002.

IANNI, O. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

PROGRAMA UNIVERSIDADE SOLIDÁRIA. Como trabalhar solidariamente. Brasília, 2001.

WANDERLEY, L.E.W. A “nova” (des) ordem mundial: implicações para a universidade e a formação profissional. *Revista Serviço Social e Sociedade*. São Paulo: Cortez, 1994.

WANDERLEY, M.B. et al. *Desigualdade e a questão social*. São Paulo: EDUC-PUC/SP, 1997.

## NORMAS PARA PUBLICAÇÃO DA REVISTA *ESTUDOS*

**NORMAS GERAIS** - A Revista *Estudos* destina-se à publicação de artigos inéditos de investigação científica, relatos e resenhas, artigos de interesse solicitados pelo Corpo Editorial.

- O autor deverá guardar duplicata do texto e das ilustrações, para maior segurança contra extravio.
- O material enviado não poderá ser submetido simultaneamente à apreciação por parte de outros periódicos ou quaisquer outras publicações, sejam elas nacionais ou internacionais.
- A Revista *Estudos* terá o Direito Autoral sobre trabalho publicado por ela, podendo permitir a sua reprodução total ou parcial.
- A Faculdade de Ciências Humanas, ao receber o material, não assume o compromisso de publicá-lo.
- O Corpo Editorial da Revista *Estudos* reserva-se o direito de editar o material recebido, visando a adequá-lo ao espaço disponível e a princípios de clareza e correção textuais.

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DOS ARTIGOS

- O trabalho deverá ser datilografado em papel tamanho A4, corpo 12, fonte Times New Roman, com margens laterais de 3 cm, espaço duplo, redigido na ortografia oficial, sem rasuras ou emendas. A lauda deverá ser numerada e ter um máximo de 30 (trinta) linhas, cada uma com 60 (sessenta) toques. Juntamente com o impresso, deverá ser enviado um disquete, devidamente identificado, com texto

digitado em Word for Windows. O texto deverá conter um máximo de 20 (vinte) laudas, incluindo texto principal e as referências bibliográficas. Ilustrações: serão aceitas, no máximo, 10 (dez) por artigo para a publicação em preto e branco.

- Os artigos devem respeitar a seguinte estrutura:
  - Título do artigo. Serão aceitos em português, inglês e espanhol, mas a fidelidade quanto à linguagem será de total responsabilidade do autor.
  - Nome do(s) autor(es): indicado(s) na ordem direta. O(s) autor(es) deve(m) mencionar apenas seu título principal no rodapé da lauda.
  - Resumo: deve possibilitar ao leitor uma visão clara e concisa do conteúdo do trabalho.
  - Unitermos: palavras ou expressões que identifiquem o conteúdo do artigo, fornecidas pelo próprio autor.
  - Abstract: deve ser a versão em inglês da sinopse.
  - Uniterms: unitermos em inglês.
  - Texto: distribuído conforme as características individuais de cada trabalho, seja ele de pesquisa, de divulgação, resenha etc. No texto, a citação deve ser seguida do número que o localiza nas referências bibliográficas.
  - Referências Bibliográficas: ordenadas alfabeticamente por sobrenome do autor, segundo as normas da ABNT vigentes.

## ANÚNCIOS PUBLICITÁRIOS

Deverão estar em conformidade com as especificações contratadas com o setor comercial. A UNIMAR exime-se de qualquer responsabilidade pelos serviços e/ou produtos anunciados, cujas condições de fornecimento e veiculação estão sujeitas, respectivamente, ao Código de Defesa do Consumidor e ao CONAR – Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária.

## ÍNDICE DE AUTORES

### AUTHOR INDEX

Adriana Barbosa SILVA .....	87
Alexandre Villibor FLORY .....	11
Celso KILL .....	107
Edson CATELAN .....	37
Eliana Aparecida Gonzalez Albonette FROIS .....	125
Eliana Bolorino Canteiro MARTINS .....	41
Jaqueline de Melo BARROS .....	133
Luciana Ferraz SILVA .....	87
Luiz Carlos NASCIMENTO .....	53
Luiz Sérgio dos SANTOS .....	151
Maria José de Souza GARCETE .....	87
Marisa Livia Brançam de FREITAS .....	67
Myrian Lucia Ruiz de CASTILHO .....	165

Quésia SIEPLIN .....	87
Sônia Maria Pelegrini PELEGRINI .....	87
Sônia Maria Rodrigues da SILVA .....	87
Terezinha Corrêa LINDINO .....	87



**Impressão e Acabamento**  
Com fotoídeos fornecidos pelo Editor

**EDITORA e GRÁFICA**  
**VIDA & CONSCIÊNCIA**

R. Agostinho Gomes, 2312 • Ipiranga • SP  
Fones: (11) 8161-2739 / 8161-2670  
e-mail: grafica@vidaeconsciencia.com.br  
site: www.vidaeconsciencia.com.br