

07ª Edição

revista

InterAção

Ano V - número 2

2º semestre de 2011



Revista Científica da Faculdade das Américas

ISSN 1981-2183 (VERSÃO ONLINE)

FAM
FACULDADE DAS AMÉRICAS

CONSELHO EDITORIAL

Professores: Dr. Alan Vendrame
Dr. Francisco Augustin Machado Echalar
Ms. Liliam Ferreira Manocchi
Dra. Luciana Gimenes Parada dos Santos
Ms. Maria Bernadete Toneto

Marketing: Thiago Silva Braga

REVISÃO DA LÍNGUA PORTUGUESA

Professora: Dra. Luciana Gimenes Parada dos Santos
Doutora em Letras

EDITOR

Professora: Ms. Maria Bernadete Toneto

CAPA E PRODUÇÃO GRÁFICA

Marketing: Larissa Pereira Barreto
Wilson Baracho

IMPRESSÃO

XXXXXXXXXXXX

Revista InterAção

Faculdade das Américas

Rua Augusta, 1.508 – Consolação

São Paulo/SP – 01304-001

Fone: (11) 3469-7600 – (Ramal 7640)

site: vemprafam.com.br

Disponibilidade virtual:

Todos os artigos publicados estão disponíveis no site:

www.vemprafam.com.br/aluno/biblioteca

A revista InterAção é distribuída gratuitamente.

FICHA CATALOGRÁFICA

EXPEDIENTE

A InterAção é uma publicação anual da Faculdade das Américas que tem objetivo fomentar e divulgar a produção do conteúdo acadêmico-científico dos discentes e docentes da FAM.

Os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores que cedem os direitos autorais para a Faculdade das Américas, o qual permite a publicação de trechos ou de sua totalidade, com prévia permissão, desde que a fonte seja citada.

SUMÁRIO

7 APRESENTAÇÃO

9 A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RAÇA E O MULTICULTURALISMO NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Iladinês de Castro Silva¹	9
Wagner Rodrigues Pereira²	9
Nestor José Guerra³	9
RESUMO	11
RESUMO	12
INTRODUÇÃO	13
BIBLIOGRAFIA.....	24

25 GESTÃO DE CONHECIMENTO E TAYLORISMO: CONTRIBUIÇÕES PARA A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO¹

Demerval Luiz Polizelli	25
José Ruiz Júnior	25
RESUMO	27
ABSTRACT.....	27
INTRODUÇÃO	28
1. Material e métodos	29
2. Por que discutir a gestão do conhecimento?	29
3. O perfil atual do administrador e a gestão do conhecimento	32
4. Administração e conhecimento: breve histórico	40
5. Taylorismo e organização do conhecimento	44
6. Taylorismo no Brasil	46
7. Do taylorismo ao fordismo	47
8. As contribuições de Fayol	49
CONCLUSÕES	51
BIBLIOGRAFIA	53

55 GLOBALIZAÇÃO E COTIDIANO: REVISITA AOS FUNDAMENTOS DE GESTÃO

Cristiane Regina Jorge Celeguim	55
Clayton de Oliveira Pires	55
Sandra I Fiacadore Ciocchi	55
RESUMO	57
SUMMARY.....	58
INTRODUÇÃO	59
DEFINIÇÕES.....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	74

77 METODOLOGIA DE PROJETOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 77 APLICADAS AOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVOS

Clayton Bispo dos Santos	77
Rodrigo Dagys Franco	77
RESUMO	79
ABSTRACT	79
INTRODUÇÃO	80
1. Metodologia	82
2. Sistemas de Informação na área de Alimentação Corporativa	83
3. Aplicação da Tecnologia da Informação na cozinha corporativa	85
4. Perfil do profissional de TI aplicado à Alimentação Industrial	86
5. Breve Desenvolvimento Histórico do uso da tecnologia em alimentos	87
6. Áreas que sustentam a Tecnologia de Alimentos	88
7. Importância da Tecnologia de Alimentos	89
8. Como conservar os alimentos	90
9. Distribuição de alimentos	90
10. A Logística e a Tecnologia na Alimentação Industrial	91
11. Principais ações logísticas	92
12. Exemplo de descrição das atividades do fluxo de compras	96
13. Processos de Gestão dos serviços de alimentação corporativa	97
14. Gestão de Projetos aplicada à Tecnologia de Alimentos	99
15. Business Process Management (BPM) e Fatores Críticos do Sucesso (FCS)	101
CONCLUSÕES	102
BIBLIOGRAFIA	103

105 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE JOVENS SOBRE 105 EDUCAÇÃO E SOCIEDADE

Maria Laura Puglisi Barbosa Franco ¹	105
Marcos Antonio Lucci ²	105
Ângela Maria Infante ³	105
RESUMO	107
ABSTRAT	108
I - INTRODUÇÃO	109
II – PROBLEMA DA PESQUISA	109
III – A PESQUISA	113
IV - OS RESULTADOS	116
V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121

123 SISTEMA INTERAMERICANO DE DIREITOS HUMANOS E A SUA 123 ATUAÇÃO EM CASOS BRASILEIROS DE VIOLAÇÃO DE DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

Ana Paola Nunes Ferreira Lucato ¹	123
INTRODUÇÃO	125
1. O processo histórico de reconhecimento dos direitos humanos fundamentais...	125
2. A competência, estrutura e atuação do Sistema Interamericano de Proteção aos Direitos Humanos	130
3. A Atuação do Sistema Interamericano em casos brasileiros	136
CONCLUSÕES	139
BIBLIOGRAFIA	139

APRESENTAÇÃO

A sétima edição da Revista Interação demonstra como a preocupação com a qualidade de ensino pode e deve integrar diferentes abordagens.

Duas contribuições relevantes do curso de Pedagogia sob a forma de artigos muito inovadores merecem ser enaltecidas aqui. O artigo sob orientação do professor Nestor Guerra que destaca a importância de preparar o professor para saber atuar em casos que envolvem o racismo. O segundo artigo se refere às representações dos jovens de escolas públicas (21) e privadas (11) obtidas pela pesquisa de campo realizada pelos professores Maria L. P. Barbosa Franco, Marcos A. Lucci (FAM) e Ângela M. Infante. Essa pesquisa aborda diversos pontos que impactam as suas vidas como expectativa de emprego, violência, percepção das desigualdades sociais até a diversidade.

urso de Direito está presente nessa edição através do artigo da professora Ana Paula F. Lucato (FAM) que aborda como o Sistema Interamericano de Direitos Humanos tem atuado em casos de violação de direitos e garantias individuais.

Do curso de Administração dois textos são relevantes. O artigo dos professores Cristiane Regina Jorge Celeguim (FAM), Clayton de Oliveira Pires e Sandra I. FiaccadoreCiocchi revisita o conceito de globalização e cotidiano de diversos ângulos para levar o leitor a uma reflexão crítica sobre o tema.

O artigo dos professores Demerval L. Polizelli e José Ruiz (FAM) também revisita uma das principais bases teóricas da administração o taylorismo e outros autores da Escola Clássica para demonstrar o embrião do que atualmente denominamos Gestão do Conhecimento.

Por último destaque-se a contribuição de dois jovens empresários ligados à empresa Live IT Web: Clayton B. dos Santos e Rodrigo D. Franco que abordam como a metodologia de projetos e a tecnologia da informação podem ser aplicadas aos serviços de alimentação corporativos. Além de ser um artigo bem escrito, trás a vivência dos empresários em relação á uma nova visão que supera a terceirização e aponta para o emprego de logística e gestão da cadeia para o fornecimento de cardápios específicos para as necessidades das empresas.

Mais uma vez: boa leitura para todos!

Demerval Luiz Polizelli - Editor Responsável.

1

A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RAÇA E O MULTICULTURALISMO NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Iladinês de Castro Silva¹

Wagner Rodrigues Pereira²

Nestor José Guerra³

RESUMO

Um dos grandes problemas que acompanhou a evolução do homem foi a questão do preconceito, em especial o preconceito racial. A cor da pele como fator de exclusão. Nosso objetivo com esse trabalho é buscar as razões históricas e teóricas que embasaram por séculos esse fenômeno. Através de uma pesquisa essencialmente bibliográfica buscamos evidenciar o embasamento científico de tais explicações através do trabalho de Schwartz. Em seguida procuramos evidenciar as históricas lutas pela sua superação, o resultado legal dessas lutas pela promulgação da Lei 10.639/03. e a mudança conceitual em direção à superação do preconceito. O multiculturalismo é uma tentativa de conciliar uma teoria emancipadora com as lutas sociais concretas. Encerramos com um exemplo ligado à relação entre a escola e o candomblé revelando que o cotidiano do aluno no que tange ao preconceito supera, muitas vezes, o ambiente escolar. Esperamos ter contribuído com o debate e com a luta pela superação do problema do preconceito racial.

Palavras-chave: Preconceito Racial, Multiculturalismo, Movimentos Sociais, Afrodescendência, Educação.

1 graduanda do Curso de Pedagogia – FAM: iladines@hotmail.com. 2 graduando do Curso de Pedagogia – FAM: alefbeta@hotmail.com. 3 Professor da FAM - Orientador: nlguerra@uol.com.br



RESUMO

One of the biggest problems that accompanied the evolution of mankind was the matter of prejudice, especially racial prejudice and the colour of the skin as a factor to exclude people. Our objective with this article is to find historical and theoretical reasons that may have sustained this phenomenon for centuries. Through a merely bibliographic investigation, we looked for the scientific base of such explanation through Lilian Schwarz's book. Then, we gave importance to the historical fights and movements in order to overcome prejudice and the result of it finally came with the promulgation of Law 10.639/03 and the conceptual change towards overcoming prejudices. Multiculturalism is a way of trying to conciliate an emancipating theory with concrete social movements. We finished the article with an example that links school and candomblé which reveals the daily routine of some students referring to the prejudice they suffer and it trespasses the scholastic environment. We hope to have contributed with the discussion and with the fight to overcome the problem with racial prejudice.

Key-words: *Racial Prejudice, Multiculturalism, Social Movements, Afro-descendants, Education.*



INTRODUÇÃO

Em recente reportagem publicada no Jornal do Brasil do Rio de Janeiro, o Deputado Federal e ex-Ministro da Igualdade Racial, Edson Santos (PT-RJ) fala sobre o processo movido contra a Empresa Resilar, que faz a contratação de empregadas domésticas. A sua queixa se dá pelo fato de que, no primeiro contato telefônico com a empresa, o/a atendente do outro lado da linha pergunta se o contratante tem preferência por etnia. Tal pergunta deixa-nos boquiabertos nos dias de hoje, mas será que a todos nós? Acreditamos que não, já que se essa é uma das perguntas feitas ao telefone, certamente esse deve ser um critério de eliminação de funcionários por muitos contratantes.

Em pleno século XXI ainda ouvimos histórias como essas que vem de muito tempo, nem sempre de maneira tão explícita ou desvelada. Às vezes pensamos “como devia ser difícil para os negros no tempo da escravidão” sem dar-mos conta de que ainda hoje há muitas situações de desrespeito em relação aos negros e nos questionamos até se essa “escravidão” ainda existe, disfarçada pelos comportamentos chamados “politicamente corretos”. Historicamente, os conceitos de “eles” e “nós” têm dominado o modo de pensar das pessoas. Muitos convenceram a si mesmos de que são as únicas pessoas normais que em tudo têm as maneiras corretas de fazer as coisas. Isto é o que os cientistas chamam de etnocentrismo, o conceito de que o nosso

próprio povo e maneiras sejam os únicos que contam.

A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE RAÇA

Em seu livro “O Espetáculo das Raças” (1993), a autora Lilia Moritz Scharwitz discorre sobre esses conceitos de “eles” e “nós” e nos mostra dentro de um determinado período histórico, como se deu a construção do conceito de raça, de forma separatista. Entre o que eram as raças primárias (branca, amarela e negra) a branca era considerada a única raça pura. Qualquer mistura que acontecesse era considerada como enfraquecimento da raça branca e pura. Ela faz um recorte no panorama histórico brasileiro de 1870 a 1930 a fim de falar sobre a construção do conceito de raça em nosso país. A tese central de seu livro tem o objetivo de demonstrar como se deu a construção das teorias raciais européias após a abolição da escravatura no Brasil e de como uma população predominantemente negra passa a se enxergar frente a essas idéias européias. A nova face econômica do país e o desenvolvimento e fortalecimento das cidades letradas e suas elites foram fundamentais para que essas idéias ganhassem um novo sentido e, assim se adequassem à realidade nacional.

Nos anos finais do século XIX o Brasil era sempre visto como a “imensa nação mestiça” e essa era a imagem do país formada e propagada pelos europeus, gerando comentários extremamente racistas como o do Conde Arthur



de Gobineau que ficou no Brasil por quinze meses em missão oficial, tempo suficiente para retratar a situação racial brasileira e seu espanto com a gente local. Disse ele tratar-se de “uma gente mulata, viciada no sangue e no espírito e assustadoramente feia”. (Schwartz, 1993, pág. 13).

Só que essa não era uma visão restrita aos naturalistas que estiveram no Brasil naquela época. Dois outros “ícones” dessa mesma visão, de acordo com a autora, são brasileiros. O primeiro, o crítico literário Sílvio Romero e o segundo, o então Diretor do Museu Nacional do Rio de Janeiro, João Batista Lacerda que declarou em 1911 no I Congresso das Raças que: “O Brasil mestiço de hoje tem no branqueamento em um século sua perspectiva, saída e solução”. Palavras que evidenciavam a gente do lugar como o espetáculo em si, superando o exotismo da fauna, da flora e da pujança da terra local.

Esse pensamento do então Diretor do Museu Nacional do Rio de Janeiro nos dá uma idéia do assunto que trataremos em nosso artigo que nos traz a idéia de que nossa nação não se assume como mestiça. Assim como as teorias raciais européias influenciam o pensamento interno e a identificação com essas teorias fazem com que os brasileiros não se reconheçam como negros ou mestiços. Se considerarmos que a metade da população brasileira é composta de negros e mestiços, isso traz um conflito muito grande quanto à identidade e à percepção de cada um

dentro desse imenso leque de matizes na hora de dizer qual a sua “cor”. A mistura de raças, de acordo com as teorias raciais européias, produz um ser deficiente em energia física e mental, híbrido, indefinido e que perde as suas qualidades quer seja como branco, índio ou negro. É a deterioração de uma raça quando misturada ou miscigenada com outra e esse cruzamentos de raças não dá bons frutos e que é a prova do mal.

O movimento abolicionista absorveu grande parte de lutas sociais a partir da segunda metade do século XIX. Nesse período, principalmente depois da década de 70, o romantismo entrou em crise, superado pela discussão de temas sociais e foi substituído pelo cientificismo.

Ganhou força no Brasil a concepção eurocêntrica de mundo baseada nas idéias evolucionistas. Estas compreendiam a história como sendo produto de etapas fixas e imutáveis e, neste caso estabeleceram as sociedades européias positivistas no (topo) do processo evolutivo e as sociedades não-européias representando os estágios inferiores, em especial os negros.

O pensamento de João Batista Lacerda e de muitos dos “homens da ciência” da época era o de que a miscigenação seria uma maneira de degenerar a idéia de raça brasileira e só mesmo o embranquecimento seria a saída para que o país crescesse e também a representação da identidade nacional. Pensamento esse que era admirado também pelas elites locais. Se



por um lado a questão racial era a maneira de apreender as particularidades observadas de nossa nação, por outro, constatar que essa nação era mestiça gerava paradoxos, dilemas e desconforto. Para a visão dos modelos evolucionistas o progresso e a civilização não seriam possíveis através da mistura de raças heterogêneas, caracterizando um grande erro que levaria à degeneração individual e coletiva.

Mesmo chegando com atraso ao Brasil, as teorias raciais européias foram recebidas com muito entusiasmo e apreço por vários dos estabelecimentos de ensino e de pesquisa da época. Isso porque esses mesmos estabelecimentos eram os pontos de congregação da elite pensante nacional. A fase histórica citada no livro consegue juntar alguns acontecimentos importantes como o final da Guerra do Paraguai, a fundação do Partido Republicano e a promulgação da Lei do Ventre Livre a um momento da entrada dos modelos científicos, principalmente os que tinham caráter determinista, gerando o amadurecimento dos estabelecimentos de ensino e pesquisas nacionais, os institutos históricos, os museus etnográficos, as faculdades de direito e de medicina. Nesses locais reuniam-se os tais “homens da ciência” cujo objetivo principal era o de exercitar uma ciência positivista e determinista (nos moldes europeus) a fim de discutir o destino da nação através de outra discussão, que era a do conceito de raça.

A maneira evolucionista e determinista de

pensar e explicar cientificamente as raças e de classificar as espécies criava uma ponte entre as espécies botânicas, zoológicas e a humanidade que lhes permitiria prever (aos “homens da ciência”) um desenvolvimento comum. A miscigenação, na opinião desses cientistas, eliminaria a possibilidade de tipos puros e da raça pura. Visão essa que se estendia aos indígenas, chamados de “grupos indígenas inferiores” que desapareceriam pela “mera ação da natureza”, um tipo de pensamento em que os mais fortes sobrevivem, subjugando e eliminando os mais fracos. Essa imagem era difundida para fora do Brasil e essa era a imagem que os europeus, principalmente, tinham do país vendo-o como um grande laboratório racial, papel esse que cabia aos museus etnográficos.

Independente de sua área de estudo, os homens da ciência, da lei e da medicina da época sempre viam na miscigenação o problema essencial para que o país estagnasse o seu desenvolvimento. Ainda hoje, um século após a declaração de João Batista Lacerda, esse pensamento é exercido talvez de maneira menos determinista e vinculada a conceitos evolucionistas. A nossa nação é miscigenada e não cabe atribuir a culpa do insucesso ou os louros do sucesso a uma ou outra “raça” específica. O conceito de nação tem que ser construído com essa miscigenação, com essa pluralidade de costumes e etnias. Hoje, depois de um século, somos uma grande nação mesmo tropeçando em alguns instantes



principalmente no que diz respeito às questões sociais, culturais e econômicas. Não houve o embranquecimento previsto e proposto por Lacerda já que a população continua bem miscigenada, repleta de etnias que constroem esse mosaico multicultural que é o nosso país.

Já Silvio Romero (1851-1914) exerceu grande influência sobre o pensamento intelectual do período, sendo um importante articulador das representações que colocavam o meio e a “raça” como os fatores fundamentais da cadeia evolutiva. Convencido da inferioridade “racial” do brasileiro, Romero “tentará um esquema futuro que permita a integração do brasileiro no desenvolvimento racial da humanidade” (Moreira Leite, 1992, p. 183) e pretenderá “integrar o Brasil na civilização americano-européia do futuro” (idem, *ibid.*). Essa influência irá enunciar a passagem da fase anterior, de marcado otimismo com relação ao Brasil e aos brasileiros, para uma visão marcadamente negativa dos brasileiros e da “miscigenação”. Em contrapartida, Romero investe todo o seu otimismo num futuro a ser construído por meio do processo de “branqueamento” da população, e isso poderia ser alcançado pelo fomento à imigração européia para corrigir a degeneração “racial” que, no seu entender, explicava o atraso do Brasil. À influência de Silvio Romero foi tão grande a ponto de estimular o recrutamento de imigrantes em vários países europeus, dando início a uma nova fase imigratória que somente será interrompida com o processo de nacionalização da mão-de-obra, introduzido

por Getúlio Vargas na década de 30 do século XX. As conseqüências da ideologia do “branqueamento” tornaram-se bastante visíveis a partir do início do século XX, levando ao exercício de práticas assimilacionistas sobre a população afro descendente, bloqueando o afloramento de uma consciência mais resistente entre esta e contribuindo, ao mesmo tempo, para instituir o mito da democracia “racial”.

Uma vez discutido o conceito de criação de raças e os diversos tipos de preconceitos que esta discussão traz a tona, podemos estendê-la para outras questões ligadas ao multiculturalismo. Aqui saímos da problematização apenas racial e étnica para desenvolver o conceito de nação multicultural através das diversas “faces” de nosso país. A questão passa por outros grupos que sofrem o mesmo tipo de preconceito (evitamos aqui graduá-las como maior ou menor) por causa de sua sexualidade, naturalidade e religiosidade. Viver num país miscigenado não nos permite defini-lo como unicultural ou com um único código genético. É imprescindível compreender todas essas diferenças para estudarmos essa pluralidade cultural e suas peculiaridades. Amparados por leis, os movimentos sociais existentes visam a diminuir ou neutralizar essas barreiras que fazem das diferenças culturais, abismos tão grandes dentro de nossa sociedade, privilegiando algumas classes a outras



LUTA CONTRA O PRECONCEITO E MULTICULTURALISMO

Baseado na obra *Multiculturalismo: Diferenças Culturais e Práticas Pedagógicas*, uma coletânea de artigos que abordam temas do cenário da educação no Brasil, destacamos o texto da Dra Stela Guedes intitulado: *Ogan, adósu òjé, ègbonmi e ekedi – O candomblé também está na escola*. Mas como? Trata-se de uma reflexão da tese de doutorado da autora defendida em 2005, na PUC – Rio, como resultado de sua pesquisa de aproximadamente 20 anos sobre Educação em terreiros de candomblé.

A autora desvela a realidade dos membros do candomblé já em sua introdução com o seguinte apelo: “Tenho medo de que muitas e muitos, ao lerem o título desse texto, já tenham jogado o livro para o lado dizendo: não leio coisa de macumba! Contudo peço um esforço ou apenas uma chance para esta conversa. Quero iniciá-la apresentando algumas crianças e jovens que amo, admiro e respeito. São crianças de terreiros de candomblé que também estão nas escolas.”

Citando a dificuldade entre os próprios historiadores quanto a mensurar o número exato de negros seqüestrados de suas terras devido à destruição de documentos, observamos que a variação desde os primórdios da colonização até o fim do tráfico legal ou clandestino é de 3 milhões e meio de negros chegados ao Brasil até cerca de 12 a 15 milhões de africanos

transportados para países da América do Norte, Central e do Sul. Assim se formou a diáspora africana e a capacidade deste povo em recriar seus elementos culturais das diversas etnias escravizadas pelo tráfico ao redor do mundo, incluindo o Brasil.

Desta forma, a estratégia utilizada pelos negros no passado era aceitar o que era imposto e apenas quando estavam seguros em seu próprio meio podiam manifestar sua cultura, seus valores, suas crenças, como o candomblé. Vejamos este fato retratado na história da ex-escrava Marcelina da Silva, natural da Costa da África, que veio para o Brasil e libertada posteriormente tornou-se a segunda mãe-de-santo do terreiro conhecido como Casa Branca do Engenho Velho, uma das primeiras e mais prestigiosas casa de candomblé ketu (nagô-yorubá) da Bahia (VERGER, 1992:89).

Por ocasião de sua morte em 1885, Verger relata a existência de dois testamentos, chamados de um branco e outro negro. No testamento branco a importante mãe-de-santo do candomblé declara que é cristã e encomenda sua alma a Maria Santíssima e solicita missas não só pela sua alma, mas também pela alma de seu ex-senhor, esposa e filha. No entanto o testamento negro, repassado à filha de forma oral, deveria ser cumprido o ritual do àsèsè ou o ritual fúnebre dedicado aos membros importantes do culto ketu-nagô. A autora salienta que Verger se baseia nos estudos de Maria Inês Cortes de Oliveira, particularmente

no livro “O liberto: o seu mundo e os outros” , publicado em 1988, que afirma:

“Os africanos conseguiram sua sobrevivência como raça e como cultura, resistindo de uma forma tão sutilmente inteligente que foi confundida com aceitação dos cânones brancos ou com inferioridade cultural. Quando fomos até os testamentos, inicialmente nos espantamos com a falta de pistas deixadas pelos africanos quanto à sua própria cultura, até que nos apercebemos de que o maior vestígio era o silêncio (OLIVEIRA apud VERGER, 1992: 87).”

Esta pesquisa mostra que talvez pouco tenha mudado de 1885 a 2011, pois infelizmente os que seguem o candomblé, usam a mesma estratégia de aceitara cultura dominante e apenas quando estão em seu próprio meio se sentem seguros para manifestar sua cultura, seus valores e suas crenças. A dura realidade é que crianças têm orgulho de sua fé, enquanto no terreiro com suas famílias e amigos, mas utilizam uma conduta diferente na escola, conforme os seguintes depoimentos.

Aos 17 anos: *“Eu amo o candomblé. Amo a hierarquia, as festas, os rituais, os Òrisà. Sou negra! O candomblé é uma religião negra! E todos nós, os negros, devíamos ser do candomblé, isso nos faria ser mais unidos e mais fortes”*. Porém, quando fala do preconceito e a discriminação que sofre na escola, o orgulho

acaba. *“É muita zoação. Não dá pra agüentar. Na escola é muito pior”*.

Alessandra aos 14 anos afirma que em qualquer briga com colegas é chamada de “macumbeira” e para serem aceitas, Michele e Alessandra fizeram a Primeira Comunhão e participaram de grupos de jovens na Igreja Católica.

“É porque a gente não agüenta o preconceito, mas também não agüentamos ficar no grupo jovem. Não tem atabaque, não tem nossas danças e cantos. O candomblé é muito mais alegre.”

Ricardo Nery aos 4 anos foi chamado de “filho do diabo” por uma professora.

Joyce, aos 13 anos:

“Porque na rua já me disseram: é negra! Só podia ser macumbeira”.

Jailson, aos 22 anos:

“Eu nunca fui discriminado, a não ser aquele preconceito normal”.

Em 1996, a autora entrevistou um total de 14 professores (5ª a 8ª séries), a respeito do conhecimento sobre crianças de candomblé na escola, onde os irmãos Jailson e Joyce estudavam. Dos 14 professores, nove responderam que nunca pensaram sobre a questão do candomblé, porque não acreditam que existam crianças “dessa religião” na escola. Seguem alguns de seus comentários.



“Não temos crianças com esse problema aqui na escola. A maioria é católica”.

“Não pergunto, mas sei que eles existem. Ano passado eu tinha uns oito alunos ogans que entenderam que estavam errados e se tornaram cristãos”.

Uma diretora afirmou que na sua escola as pessoas de todas as religiões são respeitadas. *“Inclusive as do candomblé, que freqüentam terreiro, porque não podem pagar psicólogo e lá a terapia é barata”.*

“As crianças não devem ser induzidas à macumba só porque os pais freqüentam”. Questionada se os pais católicos também não “induziam” seus filhos a professora respondeu: *“Mas o catolicismo não é coisa do diabo, é a religião normal”.*

“Os macumbeiros que me perdoem, mas nos terreiros só acontece sexo”. Informou uma professora, apesar de revelar que jamais havia pisado num terreiro e que tentaria *“tirar da cabeça de qualquer aluno seu essa idéia de macumba”.* Questionada sobre como faria isso, respondeu: *“Lendo a Bíblia todos os dias na escola”.*

A autora observa que as crianças de candomblé freqüentam a escola como qualquer criança de qualquer outro credo, mas “não são vistas”, “não existem” e “quando existem”, são

vistas como “um problema a ser resolvido”, numa das formas mais suaves em comparação com outros comentários.

O fato é que a abolição acabou com a escravidão no Brasil em 1888, mas não houve uma sequência e o resultado é que em nosso país a pobreza tem cor. Durante a escravidão a forma com que negros e índios encontraram para sobreviver não foi pelo conflito explícito, como se deu com o Apartheid na África do Sul. No Brasil houve a miscigenação levando uma grande maioria a acreditar que todos têm direitos iguais, mas na prática existe o “Apartheid social”. De certo que há a questão social, mas não é (só isso).

MULTICULTURALISMO E EDUCAÇÃO

O racismo e o preconceito no Brasil não ocorrem pela via legal, mas como vimos no caso do candomblé o racismo e a discriminação no país são quase palpáveis. O que falta é uma mudança de postura das pessoas, da sociedade. Esperamos que as próximas gerações não precisem continuar usando o mesmo subterfúgio utilizado pela ex-escrava Marcelina da Silva em 1885.

Portanto mesmo que seja por imposição, qualquer coisa que se possa fazer para minimizar essa situação se faz necessário. Esse é o contexto da lei 10.639/03 e ainda que seja algo forçado, o objetivo é acabar com tanto desrespeito e humilhação, especialmente conforme observado com crianças que se



vêm obrigadas a renunciar a sua fé por conta do racismo e preconceito, por parte daqueles que deviam zelar por elas.

No entanto até chegarmos a Lei 10.639/03, houve muitos percalços pelo caminho. O Movimento Abolicionista não aconteceria não fossem os Movimentos Sociais, inclusive e principalmente dos negros que eram os maiores interessados na questão, portanto a idéia de que os negros não lutaram e foram simples e passivamente libertos por uma princesa não é verídica, mas uma forma de manter o silêncio e tirar dos negros a comemoração e orgulho pela vitória (assunto que daria outro artigo). Mas aqui vamos destacar os Movimentos Sociais, pois através deles chegamos a conhecer as carências, insatisfações, desejos coletivos e especialmente o modelo de cada sociedade com seus pontos positivos e negativos, além de lançarem a base para formas de organização e mudanças institucionais.

A partir da redemocratização entre 1945 e 1964, surgiu a oportunidade de inúmeras formas de participação social, retomando a disputa político-partidária e os sindicatos. E com base na Constituição de 1946 foi restabelecida a independência dos poderes, autonomia dos estados, direito a greve e regulamentação da organização social ainda que atrelada ao Estado, surgindo então inúmeros Movimentos Sociais.

Porem, por se perceber um grande número de trabalhadores sem qualificação, surgiram

vários Movimentos por reformas de base na educação, destacando o período de 1947 e 1961 um dos mais expoentes no sentido de lutas pela educação no Brasil, encerrando coma Revolta Estudantil de 1968. Os acontecimentos iniciados em meados da década de 1970 marcaram o ressurgimento mesmo fragmentado dos Movimentos Sociais na política brasileira e são eles que levam ao fim da ditadura.

Seguindo o movimento pela redemocratização, em 1975 surge o Movimento Feminista e as grandes greves de diversas categorias socioeconômicas impulsionadas pelo Movimento dos Metalúrgicos do Grande ABC em São Paulo e o Movimento dos Sem-Terra, anterior a criação do Partido dos Trabalhadores em 1980. Nesse período em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte surge o Movimento de Organização das Favelas, forçando o diálogo do Poder Público com os representantes destas comunidades anteriormente marginalizados.

Neste sentido a década de 1980 foi uma das mais significativas, não apenas pelo Movimento das Diretas Já em 1984 marcando o fim da ditadura, mas por finalmente ter-se dado o pontapé inicial na pluralização dos Movimentos Sociais levantando as questões das mulheres, dos negros, dos homossexuais, das crianças, dos índios, do meio ambiente, enfim das minorias. Sendo esses Movimentos responsáveis por reformular os padrões culturais, criar estratégias para o desenvolvimento de políticas



da diferença, novas demandas referentes aos direitos sociais, impor a questão da identidade e principalmente a força motriz desta pesquisa, um Movimento para romper com idéias racistas.

Assim surge pela primeira vez na história do Brasil, uma proposta do Ministério da Educação: Os Parâmetros Curriculares Nacionais publicados em 1997, mesmo com controvérsias quanto à concepção e também não de forma pacífica. De acordo com a Secretaria de Educação Fundamental que assina o documento, destacamos o desafio quase intransponível da escola que “é reconhecer a diversidade como parte inseparável da identidade nacional e dar a conhecer a riqueza representada por essa diversidade etnocultural que compõe o patrimônio sociocultural brasileiro, investindo na superação de qualquer tipo de discriminação e valorizando a trajetória particular dos grupos que compõe a sociedade. Nesse sentido, a escola deve ser local de aprendizagem de que as regras do espaço público permitem a coexistência, em igualdade, dos diferentes.”

Trata-se de reconhecer o problema e um apelo ao fim do preconceito e discriminação, destacando que o multiculturalismo não nasceu no meio acadêmico, mas novamente e sempre com luta de Movimentos Sociais, tanto que o multiculturalismo nas universidades ainda causa discussões e apenas recentemente tem sido incluído nos cursos de formação inicial de educadores e ainda depende muitas vezes

da iniciativa individual de alguns professores. Portanto ao falar do multiculturalismo se faz necessário distinguir duas abordagens fundamentais.

A concepção descritiva: afirma que o multiculturalismo é uma característica das sociedades atuais;

A concepção propositiva entende o multiculturalismo como uma forma de atuar, intervir, transformando a dinâmica social. Nesta perspectiva é necessário distinguir três diferentes concepções que podem inspirar esta construção.

No Multiculturalismo assimilacionista não há oportunidades iguais para todos. Grupos como os indígenas, os negros, os homossexuais, pessoas de determinadas regiões do próprio país, pessoas de classes populares e/ou baixo níveis de escolarização, pessoas com deficiência não tem o mesmo acesso a determinados serviços, bens e direitos fundamentais que outros grupos sociais como os de classe média ou alta, brancos considerados “normais” e com elevados níveis de escolarização. Neste caso apenas serão favorecidos os que se integram na sociedade e incorporarem a cultura hegemônica. Na educação todos são chamados a participar, porém em nome da “cultura comum” deslegitima dialetos, saberes, línguas, crenças e valores diferentes que pertencem aos grupos citados inicialmente. Para ser aceito é necessário renegar suas próprias crenças e culturas, a exemplo (da escrava e as crianças



do candomblé).

O multiculturalismo diferencialista afirma que quando se enfatiza a assimilação se nega ou silencia as diferenças. Ao contrário se dá ênfase ao acesso a direitos sociais e econômicos, favorecendo a formação de comunidades culturais homogêneas como organizações de bairros, escolas, igrejas, clubes, associações e outros, que na prática se transforma em verdadeiros “apartheid sócio-culturais”.

O multiculturalismo aberto e interativo propõe a desejada perspectiva adequada a uma sociedade democrática, pluralista e inclusiva, que articule políticas de igualdade e de identidade. Partindo do pressuposto que não há uma cultura “pura”, se defende uma educação para reconhecimento do “outro”, para o diálogo, para negociar conflitos, favorecendo a construção de um projeto comum. “De acordo com a proposta de Sousa Santos (1997): as pessoas têm direito a igualdade sempre que as diferenças as tornarem inferiores, mas tem direito a diferença sempre que a igualdade ameaçar suas identidades.”

Nas escolas tal concepção faz com que o trabalho do docente seja mais complexo e ao mesmo tempo torna a sala de aula rica, plural, desafiante e estimulante para a urgência de respeito ao outro, para a percepção e questionamento dos fatores que tem provocado e justificado preconceitos e discriminações. E a Lei 10.639/03 de 9 de janeiro de 2003 sancionada pelo Presidente

Luiz Inácio Lula da Silva, grosso modo obriga o ensino da história e cultura afro-brasileira para as crianças desde o início. Debaixo da Lei 10.639/03 certos comentários que observamos sobre o candomblé, hoje seriam crime. Mais do que uma iniciativa do Estado, essa lei deve ser compreendida como uma vitória das lutas históricas empreendidas pelo Movimento Negro Brasileiro em prol da educação.

Conhecer a história do país e analisar a população negra atualmente pode e deve contribuir para superar preconceitos arraigados na sociedade que tratam a cultura negra e africana como exóticas e/ou fadadas ao sofrimento e a miséria. Do ponto de vista pedagógico pode-se e deve-se transformar a diversidade étnico-racial como uma riqueza, que de fato é da nossa diversidade cultural e humana.

Uma releitura sobre a África e a cultura afro-brasileira na escola afeta e causa impacto não apenas nos negros, mas outros grupos étnico-raciais presentes nessa instituição, sobretudo o segmento branco. Essa discussão deveria fazer parte dos processos de formação inicial e continuada de professores e também em sala de aula. Afinal quando discutimos sobre a identidade negra, será que refletimos e questionamos a identidade racial do branco? Qual foi o legado da escravidão para o branco? Qual é a herança simbólica que os brancos carregam da escravidão? Como seus antepassados são vistos? Qual é a dimensão



étnico-racial dessa ancestralidade? Além dos benefícios sociais, econômicos, educacionais e políticos vividos pela população branca no Brasil em detrimento dos negros, os quais são comprovados pelas pesquisas sobre desigualdades sociais em nosso país, será que refletimos sobre os benefícios de ser branco no Brasil?

Em nosso país, a educação de modo geral e a formação de professores, salvo raras exceções, são permeadas por uma grande desinformação sobre nossa herança africana e sobre as realizações do negro brasileiro na atualidade. Quando se fala em África o que vem em sua mente com base na sua educação infantil? Quais imagens surgem referentes a este assunto? Negros acorrentados, castigados, torturados, navios negreiros, feiras onde os escravos eram examinados e comercializados como animais entre outros. São essas imagens que nos foram mostradas nos livros didáticos em especial os de História.

Várias gerações cresceram com essas imagens sobre a África e sobre os negros, cresceram com a visão do colonizador, do branco, do europeu. E ao lembrar essas imagens, não há um contexto, uma discussão política e cultural da época. Estabeleceu-se a impressão que esse passado recente não tem nada a ver conosco e o motivo é que essa discussão e a revisão crítica da história não eram uma preocupação pedagógica e política da época.

E hoje é diferente? Os alunos têm a possibilidade de estudar, conhecer e aprofundar seus conhecimentos sobre o continente africano? Se o brasileiro se orgulha de sua ascendência africana no jeito de ser, na sonoridade, na música, na comida e na beleza do povo devido à miscigenação; o que sabemos de fato sobre o continente africano no qual se encontra não apenas nossa origem, mas de toda a humanidade? Ou o foco continua sendo Quilombo de Palmares como o único e também como a única forma de resistência? Não deveria ser algo imposto, obrigado, mas diante dos fatos compreendemos a motivação e relevância da Lei 10.639/03.

Até hoje as imagens sobre a África destacam a divisão, a miséria, o atraso, guerras tribais, selva, fome, calamidades naturais, doenças endêmicas, AIDS, dentre tantas outras mazelas que assolam o continente. Embora não falem registros históricos que mostram uma África diferente;

“Todos, árabes e europeus descreveram em seus relatos a verdadeira África que viram. Muitos falaram com admiração das formas políticas africanas altamente elaboradas e socialmente aperfeiçoadas, entre as quais se alternavam reinos, impérios, cidades-estados e outras formas políticas...”

Pessoalmente como você gostaria de ser retratado?



O estudo da História da África desde os primórdios até hoje pode minimizar o racismo no Brasil, desconstruindo o imaginário racista que inferioriza nossa ascendência africana, reduzindo os negros à condição de escravos. A riqueza das civilizações, o impacto do colonialismo nesse continente, a presença muçulmana, as lutas políticas, as independências, as múltiplas culturas, a diversidade lingüística e estética dos problemas atuais na globalização capitalista e o neoliberalismo irá contribuir para colocar a África no cenário da história.

O que nos dá conforto é a existência de leis que nos protegem de tais absurdos e dessas atitudes que podem atingir qualquer pessoa, de qualquer etnia, religião, sexo e cultura. Ninguém está livre de sofrer preconceitos ainda que amparados por essas leis, assim como muitas pessoas não se sentem ameaçadas por tais leis e exercem sua “liberdade de expressão”, sem se importar com quem possam atingir. Aqui os papéis invertem-se e o agressor torna-se vítima em muitos dos casos. Foi um trabalho árduo, mas gratificante.

BIBLIOGRAFIA:

BEM, Arim Soares do. **A centralidade dos movimentos sociais na articulação entre o Estado e a sociedade brasileira nos séculos XIX e XX.** Educ. Soc., Campinas, v. 27, n. 97, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302006000400004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 jun. 2011.

MELANDER FILHO, Eduardo. **As razões da abolição.** Disponível em <edmelander.blogspot.com/2009/10/as-razoes-da-abolicao.html>. Acesso em: 15 jun. 2011

MOREIRA, Antonio Flávio; CANDAU, Vera Maria (orgs). **Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas.** 4. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SCHWARZ, Lília Moritz. **O Espetáculo das raças: Cientistas, instituições e questão racial no Brasil, 1870 – 1930.** São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

VERGER, Pierre Fatumbi. **Orixás.** Salvador: Corrupio, 2002.

VERGER, Pierre Fatumbi. **Lendas africanas dos orixás.** Salvador: Corrupio, 1997.

VERGER, Pierre Fatumbi. **Os libertos.** Salvador: Corrupio, 1992.

2

GESTÃO DE CONHECIMENTO E TAYLORISMO: CONTRIBUIÇÕES PARA A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO¹

Demerval Luiz Polizelli
José Ruiz Júnior

RESUMO

O taylorismo foi uma das principais correntes que deu fundamentos à Escola Clássica de Administração. Além dos seus aspectos mais conhecidos dos administradores como estudos de tempos e movimentos, recrutamento com base em perfil, separação entre planejamento e execução, destaca-se o embrião das ações de gestão do conhecimento, principalmente na documentação, instruções precisas para o trabalho, treinamento e formação de gestores. Evidentemente não encontraremos no autor desenhos mais contemporâneos voltados para o atendimento dos desejos dos clientes, que recuperam práticas que embasam planejamento e projetos nos dias de hoje.

ABSTRACT

Taylorism was one of the main theories that gave grounds to the Classical School of Management. In addition to its more familiar concepts to administrators as time and motion studies, profile-based recruitment, separation between planning and execution, we note the embryo of the actions of knowledge management, especially in the documentation, precise instructions for work, training and training of managers. Evidently not find the author turned to more contemporary designs oriented to satisfying the desires of customers, but can recall practices that support planning and projects nowadays.

1 O presente artigo é parte do livro dos autores sobre a origem e desenvolvimento da gestão do conhecimento que localiza nas experiências escolas de administração as primeiras contribuições para a Gestão do Conhecimento e não apenas após a reengenharia como afirma a literatura.

INTRODUÇÃO

Até recentemente, traduzia-se o termo administração como: “aquele que realiza um trabalho sob o comando de outro”. Na realidade, mais do que uma questão de etimologia da palavra, essa tradução apresentava uma visão de administração que enfatizava a hierarquia das gerências sobre o trabalho. Muito dessa visão teve origem com a da Escola Clássica de administração, mais particularmente com Taylor e Ford. Porém, a abordagem clássica também possui outras contribuições relevantes sobre como organizar os fluxos de conhecimento no interior das fábricas, o que era inédito para as empresas que entravam na II revolução Industrial.

O início do século XX foi marcado pelo crescimento da inovação (energia elétrica, indústria automobilística, siderurgia, indústria elétrica, química e outras). As empresas passaram a ser intensivas em capital, com grandes dimensões físicas e máquinas complexas. O trabalho deixava de ser feito em pequenas unidades para igualmente atingir elevado nível de complexidade e integração. Nesse ponto, a administração se fez necessária para integrar esforços não apenas no plano da força física do operário sobre a matéria prima, mas no entendimento das tarefas.

Cabe destacar que os fluxos de conhecimento foram mediados por um novo tipo de profissional: o gerente. Esse passou a ser responsável por estabelecer como cada tarefa deveria ser feita, melhorar a produtividade,

respeitar a integridade física do trabalhador e contribuir para o aumento dos mercados ao repassar a produtividade para os salários.

Dito de outra forma: encontra-se em Taylor várias referências esparsas à necessidade de melhor conhecer, aprimorar, elevar a produtividade de trabalho que podem ser consideradas as bases da gestão do conhecimento. Ao mesmo tempo, tais referências tiveram que evoluir ao longo do século XX para chegar ao que denominamos atualmente de gestão do conhecimento. Essa evolução aparentemente lenta explica-se pelo fato da Escola Clássica ser uma ruptura como o modelo da I Revolução Industrial que tinha por base os baixos salários, a discriminação social do trabalho e a pobreza. A produção era fiscalizada pelo foreman (capataz) nas primeiras fábricas com o objetivo de reprimir qualquer desvio de conduta. O ambiente das primeiras fábricas era hostil e insalubre. Esse resumo das condições de trabalho ilustra como a ruptura de paradigma introduzida pela Escola Clássica foi profunda e exigiu a experiência de várias décadas para ser entendida.

Se um por um lado gerou tensões sociais, como por exemplo: com os sindicatos, também gerou avanços na organização do espaço fabril, preocupação com salubridade (respeito à fisiologia do trabalhador), formas de contratação (foi com o taylorismo que foram desenvolvidos os departamentos de pessoal) e a documentação das tarefas e atividades



que influenciaram no futuro as metodologias de desenhos de processos. A transição para o paradigma de gestão foi difícil e complexa: trabalha-se hoje de maneira complementar do que no início do século XX em função da ênfase sobre o conhecimento no local de trabalho.

1. MATERIAL E MÉTODOS

O artigo aqui apresentado é uma pesquisa exploratória de caráter teórico que visa explorar as primeiras manifestações de como incluir para a administração as experiências referentes ao conhecimento. Um breve histórico da produção teórica reflete preocupações com aspectos específicos do que mais contemporaneamente se denomina técnica. A revolução tecnológica do final do século XIX pôs à visão artesanal de controle direto, substituindo-a por “técnicas de gestão” que evoluíram desde o recrutamento (fim do recrutamento em massa), formas de trabalho (estudos de tempos e movimentos), produtividade (documentação e estudos e resultados). Esse conjunto de estudos pode ser considerado o primeiro passo da gestão do conhecimento. Por esse motivo o trabalho aqui apresentado foi orientado para recuperar esses passos nos fundamentos do taylorismo.

2. POR QUE DISCUTIR A GESTÃO DO CONHECIMENTO?

No século XXI, começa a ficar muito claro que um dos principais motivos para essa mudança descrita acima do perfil do administrador foi exatamente a importância crescente que o conhecimento passou a exercer no dia-a-dia dos negócios. A mudança nos perfis e nas atribuições do administrador estão diretamente relacionados a como gerenciar a produção do conhecimento, para que empresa possa desenvolver ferramentas de adaptação ao ambiente, como vantagens competitivas sustentáveis.

Mais do que isso, perceber como foi se modificando nos últimos 120 anos as abordagens da administração em função de como maximizar o emprego do conhecimento permite recuperar uma trajetória e lógica das escolas de administração, com períodos relativamente mais claros e, particularmente para países como o Brasil, colocar de maneira clara os desafios estratégicos² relacionados à educação e ao desenvolvimento tecnológico.

Para definirmos brevemente aqui o conceito de gestão do conhecimento recorreremos a Fleury e Oliveira Jr (2001: 18), que também apresenta esse conceito relacionado a competências e habilidades³.

2 Segundo Terra (2000: 26 e 27) 50 % do Produto Interno Bruto dos países da OCDE está baseado em setores intensivos em conhecimento, os quais tem contribuído no crescimento das exportações desses países. O crescimento de produtos de alta tecnologia na pauta de exportações desses países subiu de 16 % (1970) para 26% (1993). Portanto, logo de saída podemos observar os impactos da gestão do conhecimento em aspectos práticos como exportação, balança comercial, recursos originados de patentes, qualificação de mão-de-obra e, principalmente, emprego.

3 Para o leitor que está tendo contato pela primeira vez com a administração, essa breve definição permite que ele se familiarize com uma das mais recentes abordagens de administração: a gestão por habilidades e competências que explicita para cada ocupação o conhecimento relativamente formal e as habilidades de aplicação para situações particulares.



“Competências essenciais são entendidas como a aprendizagem coletiva na organização ou, em outras palavras, são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes. Mas afinal o que é conhecimento da empresa? O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores.”

Essa visão, entretanto passou por todo um processo de evolução que pode ser sintetizada como a passagem de um paradigma da empresa privilegiava determinados recursos, para o paradigma da gestão estratégica de conhecimento voltado para articular esforços, recursos, conhecimento, valores (dentre os quais o econômico) para permitir à organização a sustentabilidade nos mercados globalizados. Cabe destacar aqui que as organizações não atuam mais isoladamente no mercado globalizado, mas sob a forma de vastas cadeias fornecedores-clientes, com uma abordagem particularizada para cada mercado, independentes das suas localizações geográficas. Nada impede que uma empresa brasileira atenda uma filial de uma multinacional na Arábia Saudita, se tiver capacidade técnica de produção, logística, suporte pós-venda

e as habilidades de relacionamento com as particularidades culturais para tanto.

Tal evolução marcou toda uma visão cotidiana de relacionamento com clientes, emprego e outros. A idéia de “curriculum vitae” (CV), como entendemos atualmente, teve início com a Escola Clássica e a substituição do recrutamento em massa pelo recrutamento científico, com base em um perfil determinado pela administração. No início do século foram criados os primeiros arquivos de pessoal em função das habilidades físicas, posteriormente passou-se a incorporar outros elementos, como por exemplo, o perfil psicológico.

Com o decorrer do tempo, a idéia de CV foi sendo aperfeiçoada, especialmente para os níveis gerenciais. Para esses níveis valorizava-se a posição na hierarquia, número de subordinados, tempo no cargo, volume de faturamento sob sua responsabilidade, retratando exatamente os principais focos da abordagem clássica.

Posteriormente, foram incluídas nos processos seletivos as dinâmicas de grupo para identificar o potencial de liderança, a capacidade de comunicação em grupo, o envolvimento. Atualmente, fruto das influências do enfoque sistêmico e da gestão por habilidades e competências, as empresas estão orientadas para identificar funcionários com experiência em diversas áreas (o que reduz em parte a importância do tempo no cargo), competências e habilidades desenvolvidas em diversas



áreas. Dentro dessa visão, conta muito mais o faturamento, especialmente uma experiência anterior com remuneração estratégica (rendimentos atrelados a desempenho).

A evolução das relações com os trabalhadores com base no conhecimento marcam também a evolução da manufatura. Quando a capacidade de trabalho estava muito mais fundamentada na seleção com base no desempenho físico, a concepção da manufatura era muito simples e pode ser sintetizada em uma frase de Ford: cada cliente poderia escolher o carro que quisesse, desde que fosse preto. As linhas de montagem foram concebidas de maneira estática, com rígida divisão do trabalho e pouco espaço para mudanças por parte dos trabalhadores.

Para se ter uma idéia a evolução da gestão do conhecimento na indústria automobilística no final do século XX valorizou o cliente e organizou-se para tanto com times de trabalho flexíveis voltados circulação do conhecimento, linhas de produção igualmente flexíveis. Essa nova concepção de aplicação do conhecimento gerou famílias de produtos com larga possibilidade de escolha de produtos e serviços de venda e pós-venda. Os impactos sobre os critérios de seleção, rotinas, performance, valores e cultura foram imediatos e interferiram no cotidiano das empresas por gerações. O perfil de contratação exigia a capacidade de trabalho em grupo, maturidade pessoal e as habilidades de compartilhar conhecimento, aprimorar processos, identificar e corrigir erros.

Se o taylorismo havia introduzido o perfil profissional, a sua evolução posterior exigiu elevar as capacidades profissionais de maneira ampla com destaque para a inteligência organizacional, transitoriedade da aplicação do conhecimento em função da variação dos desejos e necessidades dos clientes. A manufatura passa a ser constantemente redesenhada em função das alterações do mercado. Logo os trabalhadores da linha também devem ser constantemente qualificados

Outro detalhe a considerar, o crescimento das abordagens de administração, a partir dos anos 80 passa a ser feito em intervalos de tempo cada vez mais rápidos. Como podemos observar, o contínuo desenvolvimento de novas abordagens de negócio passa a exigir a constante aprendizagem por parte dos executivos e dos administradores. Dessa forma, chega ao fim a situação vivida até os anos 60, na qual muitos trabalhadores iniciavam e terminavam as suas atividades debaixo do mesmo paradigma de gestão. Vale a pena, portanto, uma primeira visão da evolução das escolas de administração no Quadro I para preparar o estudante para uma abordagem em maiores detalhes.



Quadro I EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO			
1. ESCOLAS ENVOLVIDAS	Escola Clássica Relações Humanas Neo-Clássica Burocrática	Estruturalista Comportamental	Enfoque Sistêmico Contingência Qualidade Modelo japonês Produção Enxuta Reengenharia Gestão do conhecimento Teoria do Kaos
2. Visão Ambiente de negócios	Estável	Mutável	Altamente mutável
3. Principais focos de atuação	Organização formal em oposição à informal	Reconhece o ambiente Conflito e gerencia as necessidades	Conhecimento como principal produto da empresa.
4. Perfil profissional	Destreza, Lealdade, Tempo de casa, Raciocínio lógico, Liderança/autoridade.	Liderança/necessidades Motivação/comunicação, Lidar c/ diferenças, Mérito, Aprendizagem como função gerencial.	Capacidade de aprender, Multifuncionalidade, Multidisciplinaridade, Planejamento flexível
5. Conhecimento	Restrito à gerência (best way – Escola Clássica)	Relacionado a identificar necessidades dos trabalhadores	Difundido por toda a organização como vantagem competitiva.
6. Visão do cliente	Externo à definição dos produtos e serviços da empresa.	Externo à definição de produtos e serviços da empresa.	Interno no desenvolvimento de produtos e serviços da empresa.

Fonte: Polizelli Gestão do Conhecimento e meio ambiente (2011)

3. O PERFIL ATUAL DO ADMINISTRADOR E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O termo perfil refere-se à descrição das principais características de uma pessoa ou objeto em traços rápidos. Ao associá-lo a determinada profissão, passa a significar os principais elementos que regem a sua identidade. Nesse sentido, o perfil profissional, do administrador (também chamado de “*novas*

competências profissionais”) tem sido alterado nos últimos anos, em primeiro lugar pela difusão do enfoque sistêmico de gestão (nos anos 60), e, posteriormente em função das exigências crescentes dos modelos organizacionais multifacetados ditados pela globalização dos mercados nos anos 80/90.

Como consequência, alguns dos principais fundamentos da abordagem anterior com base no controle individual, divisão de atribuições,



níveis hierárquicos e a rígida divisão do conhecimento estão sendo substituídos por uma abordagem voltada para a integração entre as diversas áreas da empresas e para a circulação do conhecimento através do mapeamento e aprimoramento de processos. Desta forma, a empresa terá acesso, através do gerenciamento estratégico da informação, às melhores condições de integração aos seus diversos ambientes de negócios, e dos desempenhos seus diversos parceiros (fornecedores e clientes) nestes ambientes.

Instrumentos tradicionais de ascensão profissional como a lealdade e a reciprocidade pessoal estão sendo gradualmente substituídas por uma visão crítica capaz de antecipar problemas e propor soluções em um ambiente altamente dinâmico e instável que caracteriza a globalização. A capacidade de questionamento das soluções atuais, antes tão abominadas por alguns gerentes tradicionais, passa a ser muito valorizada pelas empresas preocupadas em se adaptar rapidamente aos desejos dos seus clientes em qualquer lugar do planeta e à capacidade de resposta, muitas vezes quase imediata em alguns ramos, das empresas concorrentes igualmente globalizadas.

Outro detalhe relevante que vale a pena ser incorporado ao debate sobre o perfil do administrador refere-se ao fim da estabilidade do paradigma de gestão nas organizações. Até o final dos anos 80, era muito comum que alguns executivos iniciassem e concluíssem as suas

carreiras debaixo dos mesmos paradigmas de gestão. Hoje, as carreiras se desenvolvem em ambientes muitos mais complexos, com a mudança permanente dos paradigmas de gestão, o que implica a necessidade de desenvolvimento dos mecanismos institucionais e individuais de aprendizagem, com forte apelo para a capacidade de trabalho e de desenvolvimento dos grupos em que atuam.

Portanto, as habilidades e competências requeridas para o administrador neste novo século exigirão um significativo aumento simultâneo na velocidade de aprendizagem dos riscos, dos impactos dos negócios e aprimoramento das ações para a tomada das decisões que valem a pena serem brevemente sintetizados a seguir. As competências e habilidades apresentadas aqui não devem ser vistas de maneira hierárquica, mas sim como propostas complementares para serem combinadas, de diversas formas, e aplicadas em situações específicas quando for necessário. Este perfil tomou por base anúncios de recrutamento de alguns dos principais jornais brasileiros e estrangeiros desde 1997 e tem sido atualizado desde então.

1. VISÃO EMPREENDEDORA E INTEREMPREENDEDORA:

Significa tomar decisões na velocidade exigida pelo ambiente de negócios globalizado, o qual exige simultaneamente a habilidade do administrador de perceber as principais



tendências do ambiente externo de negócios e “redesenhar” os aspectos formais e informais da empresa. Dito de outra forma, ampliam-se as exigências do mercado e libera-se espaço para o talento de administrar que passa a envolver desde a definição da identidade da organização (com as ameaças e oportunidades de negócio descritas amplamente e exaustivamente) e a sua missão (o lugar e as atribuições da empresa nos mercados) até a idéia de inovação e aprendizagem organizacionais permanentes para contribuir para o desenvolvimento de todos os seus membros.

Os novos modelos de gestão estão determinados a difundir a visão estratégica de negócios em todos os segmentos da empresa, para obter a troca de informações entre os seus membros. Os chamados “grandes negócios” se realizam efetivamente nos pequenos processos e no cotidiano de todos os colaboradores.

Por último, a capacidade de empreender passa a estar intimamente vinculada com a gestão da própria carreira e dos colaboradores a fim de identificar e reter os talentos, também chamados de capital humano, que passam a ser a verdadeira base de sobrevivência da empresa. A organização como um todo se torna empreendedora.

2. APRENDER A APRENDER (A&A):

A capacidade de aprender a aprender por parte do administrador também tem origem nas exigências do ambiente globalizado que

impõe a transitoriedade das configurações de negócios e passa a depender cada vez mais do conhecimento, da informação e da agilidade para antecipar e atender aos desejos do cliente. Nenhuma alteração por parte do mercado pode ser negligenciada, portanto desenvolver a capacidade de compreensão das pequenas modificações, transforma-las em informações (O que aconteceu? O que está acontecendo? Como aconteceu? Quais os instrumentos de que dispomos para afirmar que mais uma mudança está ocorrendo?) e em conhecimento (Quais as mudanças do perfil do consumidor? Como a concorrência está atuando, Como essa mudança nos ameaça? Quais oportunidades estão abertas? Quais delas não exploramos? Quais as mudanças tecnológicas estão ocorrendo?).

Portanto, A&A significa o desenvolvimento de instrumentos e habilidades gerenciais permanentemente as mudanças dessas configurações através da combinação de ferramentas tecnológicas e organizacionais para compreender os diversos sentidos do termo configurações, a saber: os seus espaços de marketing ocupados pelos concorrentes, as famílias de produtos que estão associados, as estratégias competitivas, a capacidade de planejamento e as políticas de RH e retenção de talentos.

A capacidade de rever e adaptar constantemente o planejamento, como um guia flexível de referência para o conjunto da



organização, passa a ser um dos momentos críticos da proposta de aprender a aprender, sem o qual o desenvolvimento de uma cultura de ação estratégica⁴ ficará inviabilizado.

3. MULTIFUNCIONALIDADE:

O termo multifuncional é uma reação ao paradigma da especialização e hierarquia⁵ que predominou na administração da sua origem até os anos 80 do século XX. O termo multifuncional significa a capacidade de combinar atividades e percorrer as diversas atividades da empresa quando for necessário. Quer dizer também a capacidade de redesenhar a empresa quando as constantes mudanças do ambiente de negócios assim o exigem.

Para o administrador as conseqüências são vastas: ampliar a capacidade de articular a sua formação específica⁶ com a visão global de negócios e de custos, conhecer a empresa como um todo e não apenas tarefas

específicas, colocar-se no lugar do cliente, do fornecedor, antecipar-se às exigências, ser claro nas suas necessidades e, principalmente nas suas críticas.

As habilidades de inserção, integração, coordenação e desenvolvimento de times de trabalho em toda a empresa e com fornecedores são fundamentais. A partir dela, o administrador articula os Recursos (Talentos) Humanos com as estratégias de negócio da empresa, ele consolida a informação e o conhecimento como as principais vantagens competitivas da organização.

Mais do que isso, essa prática integra a tecnologia, produtividade e as pessoas nas estratégias de gestão e no cotidiano da organização, permitindo a adoção de uma autêntica visão sistêmica: clientes (internos e externos) informados e integrados à empresa.

4 Como por exemplo, o desenvolvimento do planejamento estratégico - PE - acessível rapidamente a todos os membros da organização que permita uma rápida avaliação das medidas postas em prática e a sua correção se for o caso.

5 Este paradigma está diretamente relacionado com a divisão do trabalho, que defendia que os trabalhadores seriam muito mais eficientes se ficassem limitados a apenas uma atividade. Tal limitação reduziria o tempo de aprendizagem e elevaria a destreza manual para a produção de bens. Como podemos ver tal paradigma está limitado a uma visão de produtividade fabril, ou seja, a gestão está voltada para maximizar movimentos. Com o desenvolvimento da tecnologia da informação nos anos 80, a produtividade passa a estar associada com as atividades de "inteligência", ou seja, planejamento, desenvolvimento, pesquisa, desenvolvimento, marketing e finanças. O novo paradigma amplia os horizontes do gestor para o conjunto de processos da empresa, para configurações inéditas de produção e de negócios.

6 Nem sempre o administrador detém o conhecimento de todas as áreas do conhecimento. Por uma questão de vocação pessoal alguns profissionais estão mais voltados para finanças outros para marketing, produção ou RH. O importante é saber se relacionar com outras áreas, desenvolvendo habilidades de compreensão de outras necessidades que não aquelas que manipula cotidianamente e, principalmente, a capacidade de apresentar as informações de que a empresa necessita, especialmente nos momentos mais críticos de mudança.

4. GERENCIAMENTO DE RISCOS:

A capacidade de gerenciar riscos está relacionada com o altamente mutável ambiente de negócios globalizado. Devido a esta mutabilidade, o risco está presente mesmo para as chamadas “empresas de ponta”. Nessa direção, um erro pode ser rapidamente capitalizado por uma empresa rival mesmo que pequena, desde que empreendedora. Dito de outra forma, o gerenciamento de risco consolida os elementos anteriores do perfil do administrador porque para agir rapidamente as empresas precisam desenvolver a capacidade de compreensão das alterações de mercado, combinar tecnologia com mudanças organizacionais e já ter deixado margem para mudanças de contingência no seu planejamento. Além disso, precisam ter desenvolvido no conjunto dos seus colaboradores as habilidades e competências para redesenhar a empresa, reconfigurar o desenvolvimento de novos produtos, a sua distribuição e o atendimento aos clientes.

Do ponto de vista do cotidiano, passa-se a exigir do administrador a capacidade técnica e a habilidade emocional de assumir e delimitar riscos para si e para os colaboradores. Aliada a essa capacidade, desenvolver também uma

outra capacidade: a de transformar os riscos em objetivos estratégicos e vantagens competitivas, comunicando-os com clareza para os diversos níveis estratégicos da empresa.

As experiências e o conhecimento (êxitos e fracassos) adquiridos na gestão do risco devem ser incorporados rapidamente ao planejamento, o que acarreta a revisão de todos os processos produtivos, dos critérios de desempenho e avaliação de pessoal, dos próprios resultados obtidos, repensando os objetivos para o futuro;

Mas, ainda cabem dois desafios para o administrador. Manter a ética e integridade da empresa, mesmo nos momentos de ofensiva contra os concorrentes, em todos os níveis de relacionamento profissional. Por último, manter a habilidade para reconhecer o “risco organizacional”⁷ na empresa, fornecedores, parceiros e clientes.

5. ELEVADA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO VOLTADA PARA RESULTADOS:

Negociação e resultados aparecem com dois conceitos intimamente complementares. Em um ambiente tão mutável, os resultados envolvem a negociação em diversos níveis, como por exemplo: com fornecedores para obter qualidade, preço e logística; com os

7 O risco tende a ser mais facilmente reconhecido em medidas objetivas, como por exemplo: o financeiro, o de materiais, as diversas engenharias. O “risco organizacional”, aquele relativo ao desenho organizacional, à cultura e aos valores implícitos que na prática tem uma grande influência sobre as maneiras de “ver o mundo” é mais difícil. Os valores da empresa determinam a sua missão, as relações com o cliente, o clima entre as pessoas, a política de promoções e a velocidade de atuação, afetando o dia-a-dia com uma grande intensidade.



colaboradores para se obter envolvimento; com os clientes para se conquistar mercados. A habilidade para o “ganha - ganha” passa a ser fundamental e tem como desafio reconhecer o outro lado como legítimo e com interesses que devem ser minimamente respeitados.

Do ponto de vista do administrador, espera-se o desenvolvimento de conhecimentos e padrões de negociação compatíveis com os interesses da empresa. Nesse sentido, ampliam-se as exigências do administrador multifuncional para além do mero estabelecimento da rede de relacionamentos na cadeia fornecedor - cliente (Marketing de Relacionamento). Espera-se desse profissional o gerenciamento dessa cadeia de negócios, ou seja, imprimir a ela a flexibilidade requerida pelas mudanças decorrentes (internas e externas) dos processos de negociação e mudança.

Uma das frases que melhor expressa todo esse cenário de desdobramentos é: “pensar globalmente e agir localmente“. Essa frase significa também considerar dois momentos muito importantes. A velocidade de tomada de decisões como um dos principais culturais de negociação e competitividade da empresa. Outro impacto dessa frase refere-se ao planejamento que passa também a significar toda uma cadeia de negociações voltada para o “construir o futuro” e não apenas projetá-lo a partir do presente, com uma vasta abertura para o inesperado.

6. LIDERANÇA COM QUALIDADE:

Todas as referências a esses processos de mudança colocam a importância das pessoas e da forma pela qual elas são envolvidas e incorporadas ao processo. Por consequência, a questão da liderança, entendida exatamente como a capacidade de obter a adesão e o envolvimento dos colaboradores recoloca a questão da liderança. O novo líder passa a ser visto como agente de mudança e motivação das pessoas (aprender a “ouvir” e a “falar” com os diversos níveis da organização).

Nessa direção, a liderança se aproxima do processo de qualidade, aquele que reconhece e que parte das necessidades do cliente em três pontos. O primeiro reside na capacidade de comunicar às equipes os principais objetivos da empresa levando-as a construir um consenso sobre a “cara do futuro” e os seus desafios.

O segundo ponto se reaproxima do estímulo para a disseminação de uma cultura que encare as situações de mudança como oportunidades de aprimoramentos individuais e coletivos (times de trabalho) na empresa.

O terceiro ponto volta a destacar a capacidade de combinar, ou seja, administrar para o hoje e, ao mesmo tempo, aprender e “construir o futuro”, ou seja, saber elencar as prioridades nos tempos corretos, incluindo a habilidade no trato com os conflitos na interior da organização (possíveis fontes de diagnóstico de problemas).



A liderança com qualidade também pode ser também vista como um processo que perpassa os três pontos anteriores, tem início com a capacidade para receber delegações, evolui com a aprendizagem de como compartilhar responsabilidades e delegar autoridade a fim de disseminar o sentido de responsabilidade corporativa por toda a empresa que atinge o seu ápice nas ações comunitárias institucionais.

7. GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO INTEGRADO À QUALIDADE:

A gestão da qualidade⁸ e do conhecimento tem em comum o fato de que ambas tem início com o conhecimento das necessidades dos clientes. Controlar os sistemas de informação da empresa para ofertar e se antecipar ao que o cliente deseja (o cliente é um alvo móvel).

Ambas propõem difundir a excelência em todos os níveis da empresa e estimular a disposição para aprender (especialmente no nível gerencial e das chefias).

Como consequência, a educação permanente e a sinergia se consolidam e em todos os níveis da organização, valorizando a aprendizagem dos erros e acertos próprios e da concorrência. O benchmarking não se limita mais aos produtos isoladamente, mas aos serviços e aos desenhos organizacionais que a empresa e concorrência desenvolveram para se antecipar e seduzir o cliente. Dessa forma, amplia-se a abertura da empresa para mudanças radicais, caem os modelos únicos e estáveis⁹ com consequências para o desenvolvimento profissional do conjunto da empresa.

⁸ Os processos de qualidade tem início com o Ciclo de Deming (saber identificar as oportunidades, defini-las, testá-las e agir sobre elas).

⁹ Vejamos algumas recomendações de Deming que também contribuem para a circulação do conhecimento na empresa:

1. Elaborar a disposição de tarefas de tal modo que seja possível retomar o planejamento e a execução (a integração de atividades);
2. Replanejar o trabalho com base em processos mais amplos do que o controle imediato sobre os indivíduos.
3. Identificar e prevenir problemas antes que eles se consolidem (o debate sobre outras experiências dentro e fora da empresa é fundamental);
4. Tomar a iniciativa de estabelecer grupos de mudança e projetos experimentais logo no início dos primeiros problemas;
5. Documentar e discutir as experiências das pessoas e os processos envolvidos diretamente e indiretamente



8. CAPACIDADE DE INCORPORAR INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS

Gerenciar inovações tecnológicas representa uma atividade multidisciplinar que integra diversos ramos do conhecimento e setores da empresa. Para essa atividade é fundamental conhecer a missão e os processos de gestão da empresa. Embora de muita responsabilidade é necessário reconhecer humildemente que o desenvolvimento tecnológico pode eliminar ramos de negócios rapidamente e se preparar cotidianamente para isso. Para reduzir esse risco¹⁰ é fundamental desenvolver a capacidade de planejar novos ambientes de trabalho em rede (ex: o ERP) com as habilidades de saber compartilhar informações, decisões e até atitudes;

Do ponto de vista pessoal, esse desafio significa um estímulo a mais para substituir a visão de “sobrevivência no cargo” pela capacidade de integrar processos de trabalho e a “inteligência” da empresa, ou seja, o capital humano. Lidar com o capital humano reafirma uma postura já enfatizada nesse perfil de abertura para temas emergentes

10 O aprendizado tecnológico é gradativo e implica no envolvimento ainda maior do monitoramento das tendências do ambiente de negócios. O de gerenciamento de inovação tecnológica não é uma decisão isolada da empresa, mas sim uma combinação de diversas tendências que envolvem desde tendências do ambiente de negócio em geral, do segmento da empresa, das opções de oferta de tecnologia, exigências do cliente, concorrência, qualidade, RH, custos e planejamento.

11 Cabe destacar que alguns perfis incluem apressadamente o domínio da língua inglesa como uma das características da empregabilidade do executivo. Mais do que o domínio gramatical, o perfil é comportamental. Muitas vezes o executivo consegue traduzir corretamente o que deseja, porém faltam as ações, o envolvimento, o espírito de time. Por esse motivo preferimos colocar a questão nos seguintes termos: desenvolver habilidades de comunicação em diversas línguas passa a ser fundamental para o administrador, com destaque para o inglês.

(exemplos: o meio ambiente, novas formas de organização do trabalho, desenvolvimento e retenção de talentos, novas exigências do contingente feminino nas organizações, gestão do conhecimento, etc).

9. HABILIDADE NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO PESSOAL E ETIQUETA EMPRESARIAL

Outro reflexo da globalização refere-se à capacidade para relacionar-se com diversas culturas diferentes, difundindo uma visão pró-ativa para clientes, fornecedores e colaboradores. Essas competências incorporam também, por tudo que foi dito até aqui, as habilidades de relacionamento nos diversos níveis hierárquicos independente de sexo, religião e visão política.

Dito de outra forma, o mercado espera do administrador nesse novo século respeito para com a diversidade de pensamento, ou seja, a visão do “executivo estadista” em oposição em oposição a postura mais imediata do “carreirista”, voltado apenas para si próprio. Em última instância, esse perfil permite transformar os processos de comunicação¹¹ em instrumento

da melhoria da qualidade de vida no interior das organizações.

4. ADMINISTRAÇÃO E CONHECIMENTO: BREVE HISTÓRICO

As inovações administrativas percorreram um largo espaço de tempo, as suas origens podem ser retomadas desde o ano 2.500 AC na centralização dos procedimentos de controle para a arrecadação de impostos, obras de irrigação, armazenamento de cereais e a guerra que estão presentes desde o Egito, China, Babilônia e Índia. Apesar deste longo espaço de tempo, somente em 1.436 foi possível o desenvolvimento da contabilidade, controle de custos e do sistema de balanços pelo Arsenal de Veneza. As propostas de gestão mais efetivas foram marcadas por um grande incremento com o desenvolvimento do capitalismo e as revoluções industriais.

PRIMEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Período marcado pela introdução de novas tecnologias com base na energia do vapor e, ao mesmo tempo por forte produção intelectual. Em 1776, Adam Smith publica o livro “Uma investigação sobre a natureza e as causas das riquezas das nações” e defende as três vantagens da divisão do trabalho como das bases para uma nova economia, a saber: ganhos de destreza para o trabalhador, economia de tempo ao passar de uma tarefa para a outra, facilidade para o desenvolvimento de novas máquinas adequadas ao trabalho.

Ao mesmo tempo, a difusão do sistema manufatureiro deu origem às primeiras formas de gerência baseadas no controle e na punição no interior das primeiras fábricas. Além disso, assistimos a um confronto entre trabalhadores e capitalistas em função da questão do “monopólio das profissões” (*corps de métiers*), o que significava também a disputa pelo conhecimento de como produzir.

A divisão do trabalho adotada nas manufaturas e, posteriormente, nas primeiras fábricas eliminou as formas de organização de trabalho artesanais, baseadas em longos períodos de aprendizagem e no direito ao exercício regulamentado das profissões (determinação do preço, quantidade e natureza dos produtos), substituindo-as pela inserção dos trabalhadores em uma estrutura de divisão de atividades, especialização de tarefas e *controle do trabalho*. No seu conjunto essas medidas levantaram a questão da *redefinição das habilidades e competências profissionais*, além de contribuírem para a disseminação das práticas disciplinares nos espaços públicos.

No ano de 1.800, James Watt criou uma série de inovações técnicas e organizacionais para a fabricação de locomotivas a vapor na fundição Soho (Inglaterra), a saber: procedimentos padronizados de trabalho, especificações de ferramentas, previsão de vendas, planejamento de produção, contabilidade e, auditoria, bonificação de natal, incentivos salariais e as sociedades de socorros mútuos. Em 1.832,



Charles Babage escreve “A economia da maquinaria e das manufaturas” e propõe a abordagem científica para organizar as fábricas e a divisão do trabalho, com as vantagens destacadas no Quadro II.

Quadro II Síntese das propostas de Babage
1. Redução do tempo de aprendizagem;
2. Economia dos materiais gastos nesse período;
3. Economia de tempo ao passar de uma tarefa para outra;
4. Ganho de tempo ao evitar o uso de ferramentas diferentes;
5. Incentivo para o desenvolvimento de novas máquinas a partir da experiência adquirida na fábrica;
6. O empresário compra apenas a parcela de trabalho vivo que necessitasse;
7. A divisão do trabalho mental permite estabelecer responsabilidades específicas e o aprimoramento dos mecanismos de controle.

Fonte: Polizelli (2011: 63)

A SEGUNDA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A partir de 1.850/90, assiste-se ao desenvolvimento do capitalismo monopolista marcado pela substituição das pequenas empresas pelos conglomerados financeiros articulados com a produção industrial em grande escala. Como consequência, o patamar de competição entre as empresas passa se sofisticar ainda mais, especialmente na passagem para o século XX. A concorrência

entre as novas e grandes empresas, decorrentes do processo de concentração do capital, passa a desenvolver a introdução de inovações tecnológicas e conhecimento em uma velocidade e intensidade até então nunca vistas, com fortes impactos nas economias nacionais e no comércio internacional.

Esse período será marcado pela transição da primeira revolução para a segunda Revolução Industrial, ou seja, a substituição do paradigma anterior baseado no carvão, ferro e máquina movida a vapor para um novo a partir do aço, eletricidade e petróleo. Novos produtos como o automóvel e a indústria farmacêutica passam a ocupar rapidamente destaque nas economias americanas e alemã. Na base dessa reestruturação, um debate sobre a necessidade de um a nova visão de administração do trabalho voltada para ampliar a produtividade do trabalho.

Consolida-se o ambiente sócio-econômico que dará origem às escolas de administração. As fábricas, para remunerarem as crescentes quantidades de capital investido em inovações tecnológicas, deveriam ser gerenciadas em detalhe, especialmente em relação à organização do trabalho para aumentar a sua produtividade remunerar os elevados capitais investidos. Esse modelo de desenvolvimento persiste até os dias atuais, com forte aumento nas políticas de inovação, e poderia ser representado como um processo de evolução integrada dos principais paradigmas sócio-econômicos e de gestão.

Segundo Domenico de Masi (1999: 103 a 130) entre 1850 e 1950 a Europa produziu modelos alternativos de gestão que contestam a visão de que o taylorismo-fordismo seriam inevitáveis historicamente. Algumas organizações, como o Instituto Pasteur que já adotava formas de organização multidisciplinares com a presença simultânea de grupos de trabalho de cientistas de diversas áreas de formação, com o apoio de técnicos e auxiliares. Este desenho organizacional permitiu rever a abordagem de diversos problemas e reconstruí-los segundo o conhecimento produzido pelo instituto. Esse desenho permitiu ampliar a eficiência, reduzir prazos e ampliar as relações com o setor privado. A difusão do conhecimento também representou importante papel para o Instituto, através de cursos ou de seleção de jovens talentos para serem iniciados na carreira científica. Porém o taylorismo e o fordismo se impuseram como paradigmas de gestão para os demais países.

Nessa direção, a transição da primeira para a segunda revolução industrial permite comparações muito interessantes com o momento atual pelas ações de um conjunto semelhante de variáveis com fortes impactos sociais, a saber: as inovações tecnológicas e mudanças organizacionais que geravam a crise econômica, o desemprego e a exigência de novas qualificações para um novo paradigma de produção e consumo que pode ser visto no Quadro III.

Quadro III Síntese da transição século XIX/XX
1. Ritmo rígido e externo ao trabalhador visto como condição de eficiência.
2. Persistência da visão das virtudes da “divisão do trabalho”.
3. Normas e comportamentos rigidamente prescritos como condição de integração de atividades.
4. Interdependência crescente entre as etapas da divisão do trabalho.
5. Desenvolvimento de um sistema internacional de registro de patentes com base em proteção legal.
6. Ampliação do comércio internacional em função dos novos produtos, com maior quantidade de valor agregado, desenvolvidos pela segunda revolução industrial.
7. “Arranque” dos EUA rumo à liderança econômica mundial no final do século XIX (disputada com Alemanha, Inglaterra e França).
8. Recessão mundial (1873/1896) aumentou a pressão pela redução de custos
9. Tensões sindicais: Comuna de Písttsburgh (1877), 1º de maio em Chicago (1886) e a greve na Pullman (1894).
10. Desenvolvimento de máquinas ferramentas universais.
11. Necessidade de novas formas de gestão do trabalho adequadas para os novos paradigmas de acumulação intensiva de capital.

Fonte: síntese autores



No final do século XIX já estava claro que a hegemonia econômica no mundo seria disputada pelos EUA, Alemanha e Grã-Bretanha em função das inovações tecnológicas e organizacionais que esses países fossem capazes de desenvolver. Não bastava inovar, era necessário também fazer com as fábricas fossem mais produtivas e o trabalhador assimilasse as mudanças em curso. Os EUA,

desde a sua expansão para o oeste já estava utilizando algumas das principais inovações tecnológicas disponíveis. O crescimento e a unificação do país após a guerra civil foi feita com o emprego de ferrovias e telégrafo, o que facilitou uma série de novos negócios como a compra por catálogos que contribuíram para a demanda que sustentou o crescimento industrial do leste do país.

Quadro IV
PRINCIPAIS PARADIGMAS SÓCIO-ECONÔMICOS E DE GESTÃO

	I Revol. Industrial	II Revol. Industrial	III Revol. Industrial
1. Qualificação da mão de obra	Não era valorizada no início, como se entende atualmente (combatia-se a visão de liberdade do artesão para preços e prazos)	Valorizada através de cursos profissionalizantes (desde Ford até a visão de participação/envolvimento do trabalhador nos anos 70)	Valorizada e empermanente mutação. (empregabilidade com base em habilidades e competências)
2. Inovações tecnológicas	Maquina a vapor; Ferro; Ferrovias; Indústria têxtil.	Energia elétrica; Aço; Indústrias Químicas; Bens de consumo (automóvel)	Novos materiais; Células de energia; Informática; Biotecnologia; Genética aplicada
3. Divisão do trabalho	Intensa	Intensa, especialmente após o desenvolvimento da linha de montagem.	Gestão por processos, abrange vastas cadeias de fornecedores e não a uma empresa isolada.
4. Educação	Pequena, especialmente para os trabalhadores (2 a 3 anos)	Desenvolvimento dos cursos técnicos e crescimento das profissões universitárias	Cursos superiores e educação permanente
5. Bases imediatas dos Paradigmas de Gestão	Foreman (capataz)	gerente com base na autoridade e hierarquia	Carreira com base no conhecimento
6. Condições sócio-econômicas	Sociedade de socorros mútuos	“Welfare State” – repasse da produtividade para os salários	“Estado Mínimo” e crescimento da chamada globalização financeira
7. Disciplinas científicas desenvolvidas	Economia	Administração Engenharia Contabilidade	Gestor multidisciplinar do conhecimento; Mecatrônica; Biologia Molecular

Fonte: Polizelli (2011: 7)

5. TAYLORISMO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

ANTECEDENTES:

O desenvolvimento da administração levou à decadência do regime de contrato no final do século XIX. Esse regime era a forma predominante de organização do trabalho na época, com base na divisão da produção em segmentos e a sua entrega para empresários independentes. Como outros exemplos, pode-se citar: as ferrovias transcontinentais nos EUA, o rifle *winchester* e a máquina de escrever *Remington*.

O regime de contrato gerava grande *diversidade* dos métodos de organização da produção no cotidiano do trabalhador e muitos problemas decorrentes da falta de padronização de peças e procedimentos por parte dos fornecedores. Não foi apenas a falta de padronização que gerava problemas, muitas empresas contratavam trabalhadores “inadequados” ao trabalho como prisioneiros, órfãos e “mulheres”. Segundo *Dan Clauson*, aproximadamente 1/3 da força de trabalho na Inglaterra até a metade do século XIX foi composta desses elementos. Nos EUA o uso de presidiários pelas empresas também foi comum nesse período.

O relatório da *Child Employment Comission* (relatório oficial do parlamento britânico de 1864) faz menção ao aluguel de crianças por parte de intermediários para as tarefas arriscadas e

recusadas pelos adultos, como por exemplo: a limpeza dos elevadas chaminés de fábrica nos bairros operários de Londres.

Porém, no final do século XIX, a questão da produtividade do trabalho passou a ser fundamental para o desenvolvimento do capitalismo nesse período. A potencialidade dos novos processos produtivos não estava se convertendo em ganhos concretos de produtividade no interior das novas fábricas, o que limitava a reprodução de capital. Era necessário repensar o trabalho no chão de fábrica. Foi nesse contexto que o *taylorismo* se desenvolveu com base em aproximadamente dezesseis propostas fundamentais voltadas para reenquadrar as relações de trabalho. Teoricamente, as propostas de *Taylor* significaram um grande avanço em relação às formas tradicionais de recrutamento compulsórias que empregavam crianças e presidiários para a execução do trabalho.

Taylor iniciou sua vida profissional como operário na siderúrgica *Midvale Steel Co.* em 1877, passando para capataz, contramestre, chefe de oficina e, finalmente engenheiro em 1885. Durante esse período desenvolveu vários estudos sobre a melhor maneira de remunerar os trabalhadores e, ao mesmo tempo elevar a sua produção. O primeiro período corresponde a publicação do seu livro *Shop Manegement* (1903). O segundo período foi marcado pela publicação do livro *Princípios de administração científica* (1911).



Quadro V Principais propostas de Taylor
1. Conservação dos recursos naturais como fase preliminar da eficiência nacional.
2. Prosperidade recíproca para patrões e empregados.
3. Eficiência no trabalho através da racionalização (estudos de tempos e movimentos).
4. Especialização de tarefas (separação planejamento / execução).
5. Estudo da maneira ótima de produzir (uma única forma determinada pela gerência).
6. Acumular o conhecimento para a empresa (evitar a “cera do trabalhador”).
7. Transformar as atitudes mentais em relação ao trabalho (cooperação mútua).
8. Seleção e desenvolvimento científico do trabalhador.
9. Respeito à fisiologia do trabalhador na descrição de tarefas.
10. Recompensas monetárias para o operário que aceitasse o novo sistema de produção.
11. Repasse da produtividade aos salários (“Homo Economicus”)
12. Individualismo (não aceitar a formação de grupos).
13. Estimular a ambição dos trabalhadores (remuneração individual e por produção).
14. Fim do recrutamento em massa (desenvolvimento de perfis profissionais detalhados para cada ocupação).
15. Conhecer a personalidade do trabalhador (papel do setor de treinamento e do gerente).
16. Documentar as ações realizadas

Fonte: autores

DESDOBRAMENTOS DO TAYLORISMO

O estudo de tempos e movimentos, juntamente com a cronoanálise, foi utilizado como instrumento para reduzir o custo da força-de-trabalho, o que gerou muitas tensões como os sindicatos e muitas greves, como por exemplo: Pressed Stell (EUA 1910), Mesta Machine Co.(EUA 1918), American Locomotive Co. (EUA 1911) e Renault (França 1912).

As tensões com os sindicatos atingiram também o setor dos funcionários públicos com a greve de Watertown (arsenal da marinha americana). A situação chegou a tal ponto que o senado americano organizou uma investigação denominada *Comissão Hoxie* para estudar o problema e tentar uma mediação. Os sindicatos do serviço público obtiveram do congresso a proibição do uso dos métodos tayloristas no serviço público entre 1912/1915. Proibição que somente seria revista em função da primeira guerra mundial.

O taylorismo produziu também o chamado “operário especializado”, produto da constante divisão e subdivisão do trabalho. Acreditava-se que através de tarefas mais simples seria possível ensinar mais rapidamente ao operário as suas atividades e elevar a sua perícia. Com o passar do tempo, descobriu-se que a fragmentação excessiva das tarefas tornara desnecessária a qualificação do trabalhador, além de dificultar a sua aprendizagem exigir cada vez mais supervisão.



Apesar das críticas o *taylorismo* foi capaz de elevar a produtividade da economia americana (produção física / mão-de-obra em 22 % ao ano nas empresas nas quais foi adotado. A racionalização proposta pelos adeptos da *Administração Científica* gerou novas categorias profissionais como a dos ferramenteiros que, de inexistentes em 1900, chegaram a atingir 55.000 trabalhadores nos EUA em 1920.

O *taylorismo* contribuiu para o desenvolvimento das máquinas ferramentas universais que permitiram a simplificação do trabalho e a incorporação de novos segmentos sociais ao mercado de trabalho (especialmente as mulheres) e foram muito utilizadas para o esforço da I Guerra Mundial. A guerra justificou a adoção do *taylorismo* para elevar a produtividade, em função das pressões nacionalistas. Durante a primeiro conflito mundial, foram registradas várias “greves selvagens”, com 1.600.000 trabalhadores paralisados nos EUA.

As propostas da Administração Científica chegaram a atingir alguns países inesperados, como a própria União Soviética, no início da revolução. O *taylorismo* soviético, conforme preconizado por Lenin, poderia redimensionar as suas características através da valorização da cientificidade da organização do trabalho e do aumento da produtividade. Dessa forma, o caráter da exploração capitalista do trabalho seria eliminado por meio da organização independente dos trabalhadores. O futuro demonstraria que

Lenin estava totalmente errado.

O *taylorismo* também foi incorporado pelo Nazismo e pelo Fascismo. A proposta da Nova Fábrica na Alemanha, baseada no crescimento da produtividade a fim de permitir uma sociedade mais rica através do engajamento dos operários, continha nas suas bases a visão de Taylor sobre as vantagens da disciplina.

O Dopolavoro na Itália incorporava a necessidade de transformar as *atitudes mentais* dos operários em relação ao seu trabalho. A empresa estimulava várias atividades durante o tempo livre do trabalhador, como exemplo: “leituras saudáveis”, esportes e treinamento militar.

6. TAYLORISMO NO BRASIL

A difusão do ideário taylorista no Brasil teve início com as primeiras experiências de organização do trabalho da construção civil na cidade de Santos em 1918 por Roberto Simonsen. Essas experiências pretendiam responder ao controle do mercado de trabalho realizado pelo sindicato da categoria.

O desenvolvimento de maneira mais articulada das propostas de Taylor se deu através do IDORT (Instituto de Organização Racional do Trabalho) localizado em São Paulo nos anos 30. Esse instituto contribuiu para os programas de modernização do Estado durante o período Vargas.

Uma das vantagens de compreender as particularidades de desenvolvimento do



taylorismo no Brasil refere-se à sua opção por privilegiar o controle do trabalho em detrimento da produtividade. Algumas das principais propostas de *Taylor* (melhoria dos salários em contrapartida ao aumento da produtividade, respeito à fisiologia no ambiente de trabalho e investimento em treinamento) não tem sido postas em prática.

Um dos reflexos das particularidades do taylorismo no Brasil pode ser recuperada no modelo de rotinização do trabalho, concebido pelo engenheiro Afonso Fleury nos anos 70. Esse modelo foi estruturado, ao detectar que em uma pesquisa de campo, a grande maioria das empresas da amostra (30 em 32) não utilizavam padrões consistentes de organização do trabalho. Limitavam-se a simplificar o trabalho a fim de permitir a contratação de operários desqualificados, facilitar a rotatividade de mão-de-obra e reduzir ao máximo os investimentos em treinamento.

Segundo *Fleury* as empresas que empregavam o modelo de rotinização na prática priorizavam o **controle** não apenas em detrimento do aumento da produtividade, mas também do controle efetivo de custos. Nesse sentido, esse modelo refletia o mercado relativamente protegido que vigorou no Brasil até o final dos anos 80.

7. DO TAYLORISMO AO FORDISMO

O fordismo representou a continuidade e a evolução do paradigma de divisão e especialização do trabalho, reformulando a abordagem individualista de *Taylor*. Reformulou a visão de administração proposta por *Taylor*, ao ampliar a proposta de prosperidade recíproca para patrões e empregados para um projeto de consumo de massa. Henry Ford (1863-1947), que iniciou a sua carreira como mecânico, idealizou o projeto de um novo modelo de carro voltado para os segmentos de classe média da população. Para tal fim, simplificou o projeto de tal forma que a manutenção do veículo fosse simples e acessível ao próprio consumidor.

Ao mesmo tempo, padronizou as peças para reduzir o tempo de montagem e os custos de produção na fábrica. Dessa forma gerou um grande mercado de massa, com elevada escala de produção e emprego. Antes de Ford, os carros eram produzidos por encomenda de maneira artesanal, ou seja, grande parte do tempo de trabalho era dedicada ao ajuste entre as diversas peças que compunham o veículo. Como conseqüência, os carros eram caros e tinham uma manutenção difícil para o consumidor comum¹².

Ao mesmo tempo, Ford decidiu implementar um novo sistema de abastecimento de peças

12 Nesse ponto, a abordagem de Ford antecipa algumas das propostas de gestão do conhecimento. Segundo Terra (2000: 24) por ter desenvolvido processos de inovação tanto de produção como no produto final levando em conta as necessidades do consumidor. Por esses motivos a empresa pode se alçar ao topo do mercado.



para elevar a produtividade já obtida, ao reduzir os deslocamentos do trabalhador no interior da fábrica e, por extensão, os “tempos mortos”. Essas inovações permitiram reduzir o ciclo médio de tarefa de um montador de 514 minutos (8, 56 horas) para 2,30 minutos entre 1908 / 1913.

O operário passava a ser abastecido com as peças que necessitasse no seu local de trabalho, através de esteiras. Como diria *Ford*: “economia de pensamentos e redução de movimentos”.

Podemos caracterizar o Fordismo como a socialização das propostas de Taylor na fábrica e no acesso à riqueza produzida. O ideário fordista não se limitou à produção, com o tempo passou a compreender o fluxo consumo / capital / salários.

O repasse da produtividade para os salários eleva a capacidade de compra, aumenta o consumo, aumenta os lucros (pequena porcentagem em escala de produção elevada), gera mais capital (permite novos investimentos) e, por consequência maiores salários no futuro. A introdução da proposta de Ford encontrou forte resistência entre os sindicatos. Para vencer essas resistências adotou a prática de elevar os salários, adotou o salário mínimo de US\$ 5 por dia, em 1914, para obter a adesão dos trabalhadores¹³. Além disto, empregou

muitos imigrantes, em algumas fábricas de Ford chegou-se a falar 50 línguas diferentes. Estabeleceu de maneira clara a transformação do trabalhador em consumidor: “o patrão é sócio do seu empregado e este o é do seu patrão”. Para elevar a produtividade chegou a dividir parte do controle acionário da empresa com os trabalhadores em 1914.

O empresário aplicou os seus métodos de gestão para várias áreas: escolas, hospitais passando por madeireiras e empresas de aviação. Em relação à exploração florestal, chamava a atenção para o desperdício que tinha origem nos tamanhos de cortes inadequados praticados pelas madeireiras em relação às necessidades da indústria de embalagens. A substituição do tamanho dos cortes permitiria grande economia devido à escassez de reservas. Nas palavras de Ford (1964: 279): “As nossas reservas de ferro são inesgotáveis, enquanto as de madeira só poderão durar 50 anos. Com a adoção do nosso sistema essa reserva durará um século”.

Apesar dessas preocupações, o estilo de produção / consumo de massa foi o grande responsável pelo crescimento da questão ambiental. A adoção dos combustíveis a base de petróleo contribuiu para a elevação dos índices de poluição. Ao mesmo tempo, o consumo de massa aumentou a pressão pela

¹³ Convém destacar aqui que Ford não se limitou a aumentar salários, que representa apenas a aplicação do princípio do Homo Economicus de Taylor. Durante os anos 30, Ford chegou a incorporar muitas das propostas da Escolas de Relações Humanas com base na liderança, comunicação e trabalho de grupo.



constante substituição dos modelos “antigos” pelos “novos”, o que gerou problemas tais como a disposição do lixo.

Ford (1964: 36) foi também um crítico severo da especulação praticada pelos bancos, segundo ele o dinheiro, leia-se os financistas e os banqueiros, não devem ter primazia sobre o trabalho dos industriais.

8. AS CONTRIBUIÇÕES DE FAYOL

Além de Taylor deve destacar também as propostas de Henry Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris. Desenvolveu toda a sua carreira em uma única empresa metalúrgica e carbonífera. Aos 25 anos, foi nomeado gerente das minas e aos 47 anos foi promovido a gerente geral, na época um crescimento profissional invejável. Fayol argumentava que o sucesso não estava relacionado às suas qualidades pessoais, mas aos métodos científicos de planejamento que empregava. A difusão desses métodos na França deu origem ao Centro de Estudos Administrativos. Estruturou a sua proposta a partir das seis funções básicas da empresa:

Quadro VI Seis funções básicas das empresas para Fayol	
1. Administrativa:	Paira acima das demais, coordenando-as e sincronizando-as.
2. Técnica:	Produção de bens e serviços.
3. Comercial:	Compra, venda e permuta de bens e serviços.

4. Financeira:	Gerência e alocação de recursos.
5. Segurança:	Proteção ao patrimônio, bens e pessoas.
6. Contábil:	Inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

Fonte: autores

As funções acima constituem o processo administrativo e estariam localizados em todos os níveis (diretor, chefe, supervisor e encarregado) e, principalmente, nas atividades do administrador. Dirigir é conduzir a empresa, articulando as seis funções básicas. A função administrativa não se concentra apenas na cúpula da empresa ela se distribui proporcionalmente entre os diversos níveis hierárquicos, porém disposta em uma ordem de importância crescente para os níveis superiores.

Fayol, da mesma forma que vários clássicos, como Ford e Alfred Sloan (criador dos mecanismos de colaboração Universidade-empresa na GM na década de 50), dedicou vários aspectos de sua obra à questão de como ensinar administração. Chegou a propor a elaboração da doutrina administrativa, para todos os níveis da sociedade francesa, criticou a academia e os seus excessos no ensino de matemática. Acreditava que o desenvolvimento da administração colaboraria com o desenvolvimento da França. Dessa forma recuperamos vários pontos em comum com a abordagem ao redor da gestão do conhecimento, por parte do autor francês.

Descrever como o trabalho deve ser feito, os cuidados do ponto de vista de disposição de ferramentas, critérios para a circulação de ordens, a importância dos planos, do planejamento em geral e para as atividades podem ser considerados as bases embrionárias de Gestão do Conhecimento como em Taylor e Ford.

Quadro VII Principais conceitos de administração para Fayol	
1. Prever:	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação
2. Organizar:	Constituir o organismo material e social da empresa.
3. Comandar:	Dirigir e orientar o pessoal.
4. Coordenar:	Relacionar os atos e esforços coletivos.
5. Controlar:	Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras e ordens estabelecidas.
1. A medida que se desce na escala hierárquica, aumentam proporcionalmente a presença de outras funções.	
2. A principal capacidade do operário é a técnica.	
3. Aumento da capacidade administrativa nos escalões superiores.	
4. Administrar é a principal capacidade do diretor.	

Fonte: autores

Administração para *Fayol* é um conceito amplo e compreensivo que envolve os conceitos de previsão, comando e controle. Os Princípios

de Administração são para *Fayol* elementos de adaptação da empresa às circunstâncias. Essa adaptação levou aos princípios universais do autor. Esses princípios foram pensados como educação para os trabalhadores, os gestores e para a população em geral. Aprender com os planos e com a experiência é a grande base da gestão para o autor. Logo, encontramos em *Fayol* a preocupação com a técnica combinada com uma visão de longo prazo de formação e de vantagens para o país. Para a alta gestão as responsabilidades são maiores devido aos impactos para o emprego e a manutenção da empresa. Faz sentido então a preocupação com os excessos nos ensinos da matemática, pois somente com essa visão de gestão seria possível obter resultados empresarialmente mais consistentes. Veja-se uma síntese desses princípios no Quadro VIII.

Quadro VIII Princípios Universais de Fayol	
1.	Divisão do trabalho como instrumento de eficiência.
2.	Autoridade / Responsabilidade como base da organização. Autoridade: direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. Responsabilidade: consequência natural da autoridade.
3.	Disciplina (obediência e respeito a acordos estabelecidos).
4.	Unidade de comando (cada empregado deve obedecer a apenas um superior).
5.	Unidade de direção (um plano para cada grupo de atividades)



6. Subordinação dos interesses individuais aos grupais.
7. Justa remuneração para os empregados e para a organização (retribuição).
8. Concentração da autoridade no topo da hierarquia.
9. Cadeia escalar (autoridade dos escalões mais altos para os mais baixos).
10. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
11. Amabilidade e justiça para obter a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade, quanto mais tempo no cargo melhor (rotação tem impactos negativos).
13. Iniciativa: capacidade de visualizar e implementar um plano.
14. Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são as grandes forças da empresa.

Fonte: autores

CONCLUSÕES

A escola clássica e o taylorismo em particular foi a primeira tentativa voltada para criar uma abordagem científica para a administração com base na reorganização do trabalho, máquinas e insumos de maneira consistente voltada para o aumento da produtividade, redução do desperdício, aproveitamento de energia e a gestão do cotidiano nas empresas. Neste sentido foi um grande avanço.

Taylor redefiniu os papéis de controle típicos da 1ª revolução industrial com base no capataz, ou seja: assume outras funções

além da vigilância dos trabalhadores, dedica-se a melhorar o Lay-out, aprimorar as formas de trabalho e a produtividade. Neste sentido avançou em relação à constituição de fontes de gestão com base em informações confiáveis para homogeneizar as decisões tomadas no espaço da fábrica. Antecipa assim algumas das bases de planejamento e projetos.

Essa abordagem pode ser considerada uma das primeiras formas de Gestão do Conhecimento, que devido às particularidades históricas privilegiou o conhecimento formal e, na época, dito científico (técnico) em relação ao coletivo dos trabalhadores, denominado posteriormente de relações informais por outras abordagens.

Avançou também em aspectos relativos ao recrutamento de pessoal (fim do recrutamento em massa e o emprego de presidiários e crianças) e em relação ao respeito da fisiologia do trabalhador. Estabeleceu a noção de perfil profissional, de início com base nas aptidões físicas, evoluindo depois para outros aspectos como a capacidade intelectual, estrutura de personalidade, etc.

A Escola clássica instituiu o paradigma do controle sobre o trabalho que esteve ligado a toda uma abordagem de regulação da economia, que articula salários, consumo, investimentos e emprego.



Como todo período de transição várias críticas podem ser formuladas com o passar do tempo. A primeira refere-se a primeira escola de administração como uma abordagem simplificada(ora) com base na organização formal (restrita aos aspectos quantitativos, rígidos e preestabelecidos).

O que leva a sublinhar a ausência de trabalhos experimentais para comprovar a visão de homem, como movido por interesses basicamente econômicos, que trás implícita, como por exemplo: a visão dogmática do “homo economicus” de Taylor e Ford. Aprofundando essa crítica pode-se identificar a visão racionalista e universal da administração que pressupõe a “exportação” de suas propostas enquanto técnicas inquestionáveis em função do discurso da eficiência e da técnica.

A polêmica acompanha a abordagem taylorista vista como restritiva em relação ao papel do trabalho nos processos produtivos. Para muitos autores ela reflete a conjuntura sócio-econômica do final do século XIX e início do século XX (crise econômica e desconfiança política em relação aos trabalhadores por parte dos empresários). Algumas empresas adotaram a administração como uma visão mecanicista da administração, ou seja, como um desdobramento da teoria da máquina que relaciona a eficiência produto do controle formal dos movimentos dos trabalhadores.

Coincidência ou não, como reflexo de sua época a Escola Clássica concebeu a organização como um sistema fechado, ou seja, composto de poucas variáveis e perfeitamente conhecidas, capazes de serem “corretamente” manipuladas pelos administradores. Somente nos anos 60 será desenvolvida a teoria dos sistemas

Essa visão de sistema fechado limitou a implantação de programas de qualidade, inibiu a capacidade de resposta da empresa no contexto da globalização e está sendo substituída em função das limitações que estabelece para a circulação do conhecimento. Essas foram críticas formuladas primeiramente por Deming nos anos 50, na visão de administração da qualidade, posteriormente, pelo modelo japonês nos anos 80 e, atualmente, pelas tendências mais atuais de gestão do conhecimento com base no envolvimento e não restrição do trabalho.

Mais especificamente, o taylorismo que introduziu aspectos da Gestão do Conhecimento enquanto técnica foi questionado por uma visão mais contemporânea com base na circulação do conhecimento por times de trabalhadores (produção enxuta / modelo japonês). O que leva o trabalho aqui apresentado a uma conclusão relevante: a Gestão do Conhecimento não é um amálgama de técnicas, mas um paradigma de integração de diversas fontes de conhecimento e gestão de pessoas.



BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria Geral de Administração. São Paulo, Mc Graw Hill, 1988.

DE MAIS, Domenico. A emoção e a regra: grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

FARREL, Larry C..Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo, Atlas, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme; **OLIVEIRA JR**, Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos & **VARGAS**, Nilton. Organização do trabalho: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo, Atlas 1983.

FORD, Henry. Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra. São Paulo, Livraria Freitas Bastos, 1964.

HELOANI, Roberto. Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar. São Paulo, Cortez, 1994.

KENNEDY, Paul. Preparando para o século XXI. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral de Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo, Atlas, 1997.

MONTANA, Patrick J. & **CHARNOV**, Bruce H.. Administração. São Paulo, Saraiva, 1998.

NAISBITT, John. Paradoxo Global. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

POLIZELLI, Demerval Luiz. Meio ambiente: dos higienistas à sociedade da informação. São Paulo: ALmedina, 2011.

RAGO, Luzia Margareth & **MOREIRA**, Eduardo. O que é taylorismo. São Paulo, Brasiliense, 1987.

SLOAN, Alfred P. Minha vida na General Motors. Rio de Janeiro, Record, 1965.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1985.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio editora, 2000.

WOMACK, James P.; **JONES**, Daniel T.; **ROOS**, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

3

GLOBALIZAÇÃO E COTIDIANO: REVISITA AOS FUNDAMENTOS DE GESTÃO

Cristiane Regina Jorge Celeguim

Clayton de Oliveira Pires

Sandra I Fiacadore Ciochi



RESUMO

A globalização e seus desdobramentos são temas freqüentes entre políticos, sindicalistas, empresários, acadêmicos, religiosos e outros grupos sociais. Nota-se um conjunto de contradições. De um lado, ela é apresentada como a solução para todos os problemas da sociedade, ao mesmo tempo é vista como a responsável por todo o caos econômico e social. Movimentos políticos em vários países e movimentos mundiais manifestam-se na mídia contra ou a favor dos resultados da globalização, cada segmento reúne dados que corroboram suas teses de sucesso e fracasso econômico do modelo em questão.

Baseando-se em uma análise bibliográfica, este artigo apresenta perspectivas diversificadas sobre as conseqüências da globalização e as bases conceituais que a apóiam, com o intuito de colaborar para uma reflexão que conduza ao melhor entendimento sobre o tema.

A conclusão a que se chega é que tais visões não são neutras, mas decorrem, a rigor, do interesse peculiar que possa ter quem as defende (país, segmento, corrente política ou pessoal) nos benefícios que possam obter.

Palavras-Chave: Globalização, Desenvolvimento, Soberania, Meio ambiente, Cultura, Economia



SUMMARY

Globalization and its consequences are frequent themes among politicians, trade unionists, businessmen, academics, religious and other social groups. Note that a set of contradictions. On the one hand, it is presented as the solution to all problems of society at the same time is seen as responsible for all economic and social chaos. Political movements in various countries and world movements manifest themselves in the media or against the results of globalization, each segment includes data to support their thesis of success and economic failure of the model in question. Based on a literature review, this article presents diverse perspectives on the consequences of globalization and the conceptual foundations that support them, in order to contribute to a reflection that leads to better understanding of the subject. The conclusion reached is that such views are not neutral but result, strictly speaking, the peculiar interest that may have those who defend them (country, sector, current political or personal) in the benefits they can get.

Palavras-Chave: Globalização, Desenvolvimento, Soberania, Meio ambiente, Cultura, Economia



INTRODUÇÃO

O estudo expõe uma grande variedade de definições e conceitos sobre o tema Globalização.

Confronta-se com opiniões tão claramente antagônicas que dá a impressão de se tratar de assuntos diferentes.

A revisão bibliográfica reposiciona as críticas à globalização com efeitos igualmente positivos. Porém, é necessário focar os problemas de maneira racional, com embasamento de método e informação para deixar a ideologia de lado. Dito de outra forma, avaliar as evidências para poder formar uma opinião com maior fundamento e menor parcialidade.

Claramente, o objetivo desse estudo não é esgotar o tema, nem apresentar fórmulas prontas e exibir conclusões arbitrárias fazendo previsões de tendências futuras, ele busca gerar uma base relativamente estruturada para melhorar o debate, visando um maior questionamento do que de fato acontece e não trazer respostas prontas a priori.

DEFINIÇÕES

Há uma grande variedade de definições para “Globalização”, sendo que uma delas é “a livre distribuição de capitais pelo mundo, sem obstáculos rigorosos e baixo controle entre os países, tendo ganhado força com os recentes avanços nos campos da tecnologia e da comunicação [...]” Powell & Ghauri, (2010)

Neste processo há as seguintes características:

- “Apropriação de riquezas que implica em uniformização de padrões econômicos e culturais em âmbito mundial. É indissociável dos conceitos de hegemonia e dominação, da qual foi, sempre, a inevitável e previsível consequência.[.]” (NETO, p24, 2004)
- Uma integração mundial em quase todos os setores expressivos da sociedade, em especial nos setores econômico, financeiro, das comunicações e dos negócios; e “integração mais estreita dos países e povos do mundo, ocasionando enorme redução dos custos de transporte e de comunicações, e a derrubada das barreiras ao fluxo de produtos, serviços, capital, conhecimento e pessoas através das fronteiras [...]” (STIGLITZ, 2007).

Para fins deste estudo, entender-se-á Globalização como um movimento que reduziu as barreiras para o fluxo de capitais e conhecimento entre as nações, sustentado fundamentalmente pelo acelerado desenvolvimento das comunicações e informatização.

A partir deste ponto o que se pretende é apresentar os efeitos da Globalização acerca de cada um de diversos e significativos aspectos: Acesso ao Conhecimento; Cultura; Comunicações; Crescimento; Custos e Preços Finais; Desemprego e Pobreza;

Desenvolvimento Tecnológico; Desigualdade Entre Países; Dominação Ideológica; Organização Empresarial; Qualidade e Expectativa de Vida; Soberania e Poder do Estado.

CULTURA

De acordo com Collier & Dollar (2003) - em seu Relatório de Pesquisa Política do Banco Mundial – a globalização pode tanto aumentar como reduzir a diversidade cultural. Aumenta a diversidade ao introduzir culturas estrangeiras via novos canais de comunicação e marketing, e também pela imigração; reduz a diversidade se a cultura estrangeira suprime a cultura local.

Ao proporcionar maior diversidade étnica e cultural, a Globalização torna a sociedade mais dinâmica, apesar de gerar também alguns problemas. Segundo percepções populares, as sociedades diversificadas são mais difíceis de cooperar e mais propensas ao conflito violento, pois muitos relacionamentos dependem de confiança, e a diversidade cultural dificulta a confiança. Entretanto, a pesquisa de Collier e Dollar (2003) não confirma esta percepção popular, mas verificam que, controladas por outras características, as sociedades altamente diversificadas religiosa e etnicamente possuem, na realidade, um menor risco de conflito de grandes proporções do que as homogêneas.

A globalização, então, pode ameaçar a transmissão das culturas entre gerações, expondo os jovens a diferentes culturas através

de variedade de idéias, bens e propaganda, bem como pela movimentação dos povos. Pode-se dizer, então, que cabe aos países criar mecanismos de subsídio à produção e preservação cultural, devendo a comercialização de produtos culturais resguardar as isenções especiais de que gozam conforme as normas da OMC.

COMUNICAÇÕES

A Globalização provocou o surgimento e desenvolvimento acelerado de novas tecnologias, proporcionando velocidade dos negócios e na comunicação entre os indivíduos, tendo havido um incremento quantitativo e qualitativo das redes mundiais de comunicação e informação.

Entre os bons resultados trazidos pela Globalização, pode-se perceber o “boom” da comunicação, especialmente via Internet, visto que esta facilidade de comunicação também proporcionou condições para que existissem pressões públicas bem orquestradas que forçaram a comunidade internacional a perdoar dívidas de algumas das nações mais pobres do mundo.

Um fenômeno recente que abalou o mundo e que só foi possível graças a globalização das comunicações foi a Primavera Árabe. As revoltas foram articuladas através da tecnologia das redes sociais, e segundo Coelho (2011) os revoltosos encontraram o meio perfeito para organizar os protestos de forma rápida,



abrangente e irrefreável, derrubando assim duas ditaduras longevas: a de Zine Ben Ali na Tunísia e a de Hosni Mubarak no Egito. Seguindo o mesmo modelo de articulação, no mundo ocidental são organizadas desde manifestações anticapitalistas até bem humorados desenhos nas redes sociais. Assim, percebe-se que, sob o aspecto “Comunicações” a onda globalizante foi positiva para a sociedade em geral.

CUSTOS E PREÇOS FINAIS

A proliferação dos negócios entre os países permitiu que em praticamente todos os mercados ocorresse aumento na competição, ampliando-se o leque de produtos e as escalas de produção, com a conseqüente redução de custos e de preços finais. As bases de mercado também foram ampliadas, permitindo maior acesso das populações de baixa renda aos produtos finais.

Também ocorreu redução dos custos de transporte e de comunicações, e derrubada das barreiras ao fluxo de produtos, serviços, capital, conhecimento e pessoas através das fronteiras.

Os custos foram otimizados pela migração industrial para locais onde fatores como disponibilidade de mão-de-obra, salários, impostos, facilidades de transporte e menores exigências ambientais (OLIVEIRA, p45, 2008), principalmente na Ásia e China.

Na visão de Oliveira (p62, 2008), é inegável que o acirramento da concorrência provocou queda dos preços e, praticamente todo o

mundo globalizado.

Deste modo, a competição globalizante faz com que haja um maior crescimento dos negócios além de ampliar a escala de produção, reduzindo custos, preços e dando maior acessibilidade aos consumidores de menor poder aquisitivo.

DESEMPREGO E POBREZA

A questão do desemprego causado pela globalização e o empobrecimento das populações de inúmeros países, também é discussão marcadamente presente entre os autores que tratam do tema.

Segundo Stiglitz (2007), é certo que a globalização não beneficia a todos de maneira uniforme. Uns ganham muito, outros ganham menos, outros perdem. A realidade exige menores custos de produção e maior tecnologia, sendo descartada a mão-de-obra menos qualificada. O problema não é só individual um drama nacional para os países mais pobres, que perdem com a desvalorização das matérias-primas que exportam e o atraso tecnológico.

Os detratores da globalização entendem que ela:

“[...] seria responsável por tendências à divergência econômica e à concentração de ativos na economia mundial, pelo suposto aumento da pobreza global, por uma indução perversa às crises financeiras (produto



da abertura comercial e aos ‘capitais voláteis’) e pela mais do que ‘inevitável’ (aos olhos dos críticos mais ferrenhos) exacerbação das desigualdades na distribuição de renda entre países e dentro dos países, isto é, entre os vários estratos de cidadãos [...]” (ALMEIDA, 2003).

Entretanto, em texto posterior, o mesmo Almeida (2003) revê sua posição e manifesta que a globalização tem sido utilizada como uma espécie de bode expiatório para as disfunções estruturais ou conjunturais decorrentes de políticas nacionais mal desenhadas ou mal aplicadas (ou ambas, ao mesmo tempo).

Almeida (2003) também menciona que as conclusões de Martin são confirmadas por estudos do economista indiano Surjit Bhalla, para quem a globalização não resultou em menores taxas de crescimento, nem em aumento da pobreza ou da desigualdade, mas, ao contrário, numa diminuição sensível das desigualdades mundiais, dos índices de pobreza e um crescimento da renda dos estratos mais pobres, relativamente aos mais ricos

“Fundamentalmente, as desigualdades na distribuição de renda entre os países, que se acentuaram nas últimas décadas, foram mais devidas aos diferenciais de produtividade entre as economias do que ao próprio movimento da globalização. E à

medida que os países se afastam das estruturas uniformemente agrícolas de um passado não muito distante, a amplitude do leque entre as economias de serviços de “inteligência” — e, portanto, de alta renda — e as simples economias agrícolas de subsistência ou de exportação de produtos primários tende naturalmente a aumentar. Estas últimas, no entanto, são mais pobres hoje não em virtude da globalização — que tende a mobilizar recursos e, portanto, a distribuir renda em escala planetária — mas a despeito dela, e mais precisamente em virtude de deficiências de crescimento e na administração de suas políticas econômicas nacionais e setoriais (políticas agrícola, industrial, de ciência e tecnologia etc.), que levaram-nas a marcar passo, quando não a regredir (como no caso da África), na luta competitiva do capitalismo global [...]” (ALMEIDA, 2004).

Quanto à concentração de renda no interior dos países, pode-se lembrar que o Brasil, por exemplo, tornou-se um campeão das desigualdades sociais numa fase de notório fechamento externo da economia e de acirrado protecionismo comercial: o coeficiente de Gini (medida da concentração de renda) já era bastante elevado — em comparação com países apresentando níveis similares de desenvolvimento — quando o Brasil vivia



em relativo isolamento econômico, com uma autonomia produtiva de cerca de 95% e uma tarifa alfandegária média de 45% [.]. (ALMEIDA, 2004).

Também Santos (2010) manifesta que a globalização está se impondo como uma fábrica de perversidades para a grande maioria da humanidade. O desemprego crescente torna-se crônico. A pobreza aumenta e as classes médias perdem em qualidade de vida. O salário médio tende a baixar. A fome e o desabrigo se generalizam em todos os continentes.

Singer (2008), em sua análise sócio-política sobre a globalização, diz:

“A classe trabalhadora, debilitada por causa do desemprego resultante do maciço investimento tecnológico, ou está jogada no desamparo, ou foi absorvida pelo setor de serviços, uma economia fluida e que não permite a formação de uma consciência de classe. O desemprego e o sucateamento das conquistas sociais de outros tempos, duramente obtidas, geram a insegurança coletiva com todas as suas mazelas [...]”.

As desigualdades sociais são também ampliadas no interior de cada país, mesmo naqueles que obtêm maior sucesso no processo de globalização. Elas podem ser medidas por indicadores como taxa de desemprego, nível dos salários, desigualdades de renda e deterioração das condições de

trabalho. Os níveis de desemprego de 11,5% da força de trabalho na França, de 11,9% na Itália e de 22,7% na Espanha, em 1995, foram alcançados apesar destes países estarem bastante inseridos na globalização e ganhando, em termos de taxas de crescimento, com essa inserção. Trata-se, pois, de um crescimento excludente (SINGER, 2008).

Percebe-se que o assunto é, realmente, um tanto polêmico, visto que há pontos positivos e negativos no processo de empregabilidade de uma nação e, também, que desigualdades internas não têm, necessariamente, relação com a globalização.

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Uma percepção que é bastante geral, e contra a qual praticamente não se encontra opiniões contrárias, é a de que é inegável que a qualidade dos produtos cresce devido ao desenvolvimento tecnológico, que é fortemente estimulado pela Globalização (CASTRO, 2006).

Também segundo Novaes e Gregores (2007), podem ser apontadas como efeitos da globalização as aceleradas mudanças na tecnologia, facilitando de forma exponencial as transações comerciais internacionais, devido ao progresso tecnológico das telecomunicações e aos avanços da microeletrônica.

Neto (2005), por sua vez, observa que o desenvolvimento da tecnologia, através de inovações onde se destacam a microeletrônica e a informática, propicia o crescimento das



organizações. Este processo permite reduzir distâncias, economizar tempo, miniaturizar tamanhos, reduzir pesos, aumentar os graus de precisão e aumentar a qualidade dos produtos. Também indica que esses avanços técnicos propiciam um grande número de opções à disposição das hierarquias corporativas, permitindo decidir de maneira totalmente flexível como organizar-se, o que e para quem produzir, como fazê-lo, quando e onde fazê-lo, etc.

Assim, nota-se que a progressiva desterritorialização das atividades econômicas deve-se muito às inovações e avanços no campo tecnológico proporcionadas pela globalização.

DESIGUALDADE ENTRE PAÍSES

Os países ricos do Ocidente forçaram as nações pobres a eliminar as barreiras comerciais, mas eles próprios mantiveram as suas. E os países em desenvolvimento remuneraram o capital internacional com os juros mais altos do planeta, na esperança de ingressar no 1º mundo em curto espaço de tempo.

Esta percepção é confirmada por Grefe (2005):

“A grande onda de injeção de capitais nos países emergentes obtinha altas taxas de juros, que compensavam o risco de investir nestes e não em mercados mais seguros.

Mas os parques produtivos dos países pobres, mal preparados para receber tais capitais, não conseguiram resistir à competição externa cada vez maior [...]”.

Oliveira (2008) considera, também, que um pequeno grupo de empresas, detentores da maior fatia de capital, controla os principais setores da economia e fica cada vez mais poderoso. Estas empresas reinvestem nos setores onde atuam e também realizam fusões e incorporações de outras que sucumbem à concorrência, concentrando e centralizando cada vez mais o capital. Por terem mais recursos, gastam mais em pesquisa e desenvolvimento de inovações e imitações. Concomitantemente, os custos de coordenação e de tecnologia de informação para operar as redes de produção sofisticadas e internacionalizadas são também barreiras à entrada de novas firmas, mantendo e ampliando a concentração do capital. Como esta concentração está relacionada aos setores mais fortes dos países desenvolvidos, cresce o hiato entre os mais avançados e os demais. Assim, estes auferem rendimentos crescentes pelo fato de terem chegado primeiro, enquanto que a difusão da mudança tecnológica é grande, mas é desigual e amplia as desigualdades.

Na avaliação de Oliveira (2008), dados do Banco Mundial confirmam tal situação. Calculando a renda per capita dos 20% mais ricos da população de cada país e dividindo-a pela renda per capita dos 20% mais pobres, tem-se um indicador de desigualdade de renda



entre países. Este indicador é de 4,3 para o Japão; 4,4 para a Espanha; 6,0 para a Itália; 7,5 para a França; 8,9 para os EUA; 9,6 para a Jamaica - país que é o que maior desigualdade de renda apresenta pelo índice de Gini; 11,7, para a Venezuela - país exportador de petróleo, onde em regra a distribuição de renda é muito desigual; 15,5 para Colômbia; e, nada menos, infelizmente, que 32,1 para o Brasil.

A percepção a que se chega é que realmente alguns países (detentores da maior fatia do capital) controlam os principais setores da economia mundial tornando-se cada vez mais poderosos e, por terem recursos, investem ainda mais em pesquisas que lhes trazem maior retorno e o ciclo é realimentado aprofundando as desigualdades.

DOMINAÇÃO IDEOLÓGICA

“A informação mundializada de nossos dias não é exatamente uma troca: é a sutil imposição da hegemonia ideológica das elites. Cria a aparência de semelhança num mundo heterogêneo - em qualquer lugar, vemos o mesmo McDonald's, o mesmo Ford Motors, a mesma Mitsubishi, a mesma Shell, a mesma Siemens. A mesma informação para fabricar os mesmos informados. Massificação da informação na era do consumo seletivo [...]”. (GREFE, 2005).

Continua Falk (2002) discorrendo que

“[...] através da informação, as elites controlam os negócios, fixam regras civilizadas para suas competições e concorrências e vendem a imagem de um mundo antisséptico, eficiente e envernizado. A alta tecnologia, que deveria servir à felicidade coletiva, está servindo a exclusão da maioria. Assim, não adianta muito exaltar as conquistas tecnológicas crescentes - importa questionar a que - e a quem - elas servem. A informação global é a manipulação da informação para servir aos que controlam a economia global. E controle é dominação. Paralelamente à exclusão social, temos o individualismo narcisístico, a ideologia da humanidade descartável, o que favorece a cultura do efêmero, do transitório - da moda. De resto, se o trabalho foi tornado desimportante no imaginário social, ofuscado pelo brilho da tecnologia e das propagandas que escondem o trabalho social detrás de um produto lustroso, pronto para ser consumido, nada mais lógico que desvalorizar o trabalhador - e, por extensão, a própria condição humana.

Ou será possível desligar trabalho e humanidade? É a serviço do interesse de minorias que está a globalização da informação. Ela difunde modas e beneficia o consumo rápido do descartável - e o modismo frenético



e desenfreado é imperativo às grandes empresas, nesta época pós-keynesiana, em que, ao consumo de massas, sucedeu a ênfase no consumo seletivo de bens descartáveis. Cumpre à informação globalizada vender a legitimidade de tudo isso, impondo padrões uniformes de cultura, valores e comportamentos - até no ser “diferente” (diferente na aparência para continuar igual no fundo). Por suposto, os padrões de consumo e alienação, devidamente estandarizados, servem ao tédio do urbanóide pós-moderno. Nunca fomos tão informados. Mas nunca a informação foi tão direcionada e controlada. A multiplicidade estonteante de informações oculta a realidade de sua monotonia essencial - a democratização da informação é aparente, tal como a variedade. No fundo, tudo igual. Estamos - e tal é a pergunta principal - melhor informados? Controlada pelas elites que conhecemos, a informação globalizada é instrumento de domesticação social [...]”.

Deste modo, a mundialização da informação é, na verdade, uma imposição da hegemonia ideológica das elites, dificilmente perceptível. Concomitantemente, difunde-se a ideologia da humanidade descartável e padrões uniformes de cultura são sutilmente impostos.

MEIO AMBIENTE

Santos (2009) aponta várias conseqüências, positivas e negativas, que a Globalização trouxe ao meio ambiente:

1. Criação de uma indústria e de um mercado ligados à proteção e recuperação ambiental: equipamentos de controle da poluição, sistemas de coleta, tratamento e reciclagem de resíduos sólidos e líquidos, inclusive lixo e esgoto urbanos, e novas técnicas de produção;
2. Crescimento do comércio internacional de produtos naturais como madeiras nobres e derivados de animais, provocando sérios danos ao meio ambiente e colocado em risco a preservação de ecossistemas inteiros;
3. Uso de produtos químicos e técnicas lesivas ao meio ambiente que proporcionam elevada produtividade a custos baixos;
4. O estímulo à mecanização da agricultura acelera o êxodo rural e esta massa de excluídos acaba por provocar grave degradação ambiental no ambiente urbano, criando invasões de áreas não urbanizadas e favelas com destruição de atributos naturais, poluição da água, perturbações da segurança e da saúde pública, prejuízos na estética urbana, etc.

Se fizermos uma análise histórica, veremos que a questão ambiental ganha importância na



retomada industrial na Europa do pós-guerra. Na década de 70, a discussão das questões ambientais foi marcada pela Conferência de Estocolmo (1972), sendo a primeira em nível mundial.

Nos anos 80, os conceitos de proteção do meio ambiente começam a se expandir, com o surgimento, em vários países, dos partidos e parlamentares verdes. No Brasil, em 1986 é publicada Resolução 1 do Conama (Conselho Nacional de Meio Ambiente).

“A década de 90 marcou-se pela globalização dos conceitos, destacando-se a importância da Conferência Mundial de Meio Ambiente (Rio de Janeiro – 1992), e a edição da série ISO 14000. Esta norma provoca profundas alterações: empresas exportadoras sofrem restrições e perda de mercado; o consumidor passa a ter uma maior conscientização quanto à crescente exigência ambiental; e as preocupações gerais com a vida planetária provocam transformações mercadológicas e abrem espaço para novos mercados. O Ecomarketing é uma realidade, trazendo uma nova vertente ao Marketing convencional e uma vantagem competitiva. Caminhamos para um reordenamento jurídico em busca de uma legislação mais restritiva [...]”. (SANTOS, 2009)

Kelly e London(2007), tecem extensa

consideração acerca do efeito da globalização sobre o meio ambiente. Para eles, o meio ambiente, em todos os seus componentes, tem sido e continuará, cada vez mais, sendo afetado pelo processo de globalização da economia. Os impactos da globalização da economia sobre o meio ambiente decorrem principalmente de seus efeitos sobre os sistemas produtivos e sobre os hábitos de consumo das populações. Alguns desses efeitos têm sido negativos e outros, positivos.

A globalização da economia, pelo menos na fase de transição que impõe a todos os países, cria um contingente de mão-de-obra desempregada, devido à eliminação de empregos em setores nos quais o país não consegue competir.

Para uma transição menos traumática a uma economia globalizada, a sociedade deveria estar disposta e preparada para prover condições mínimas de subsistência aos que, provisória ou definitivamente, não se adaptassem às novas condições de acesso ao mercado de trabalho globalizado. Seria o preço a pagar pela tranquilidade pública, por usufruir dos benefícios materiais que a nova ordem econômica pode trazer àqueles mais aptos a obter os bens de consumo, o luxo, a comodidade e o conforto material que o sistema capitalista pode prover. Sem essa disposição da sociedade em dividir resultados, o meio ambiente como um todo sofrerá graves conseqüências, afetando profundamente



nossas vidas e comprometendo o nosso futuro.

Mas a globalização da economia oferece também perspectivas positivas para o meio ambiente. Até pouco tempo era comum a manutenção, até por empresas multinacionais, de tecnologias ultrapassadas em países mais pobres e com consumidores menos exigentes. A escala global de produção tem tornado desinteressante, sob o ponto de vista econômico, esta prática. É o caso, por exemplo, dos automóveis brasileiros. Enquanto a injeção eletrônica era equipamento comum na maior parte do mundo, por aqui fabricavam-se motores carburados, de baixa eficiência e com elevados índices de emissão de poluentes. Com a abertura do mercado brasileiro aos automóveis importados, ocorrida no início desta década, a indústria automobilística aqui instalada teve que se mover. Rapidamente, passou-se a utilizar os mesmos motores e os mesmos modelos de carrocerias usadas nos países de origem das montadoras. É claro que isto causou impacto sobre a indústria nacional de autopeças, pois uma grande quantidade de componentes, principalmente os mais ligados à eletrônica, passaram a ser importados, o que antes não era possível, dado o caráter fechado que até então dominava o nosso mercado interno.

Pesquisas sugerem a existência de uma “curva de Kuznets”: O desenvolvimento inicialmente piora o meio ambiente, mas algumas vezes o melhora de novo. Quando a renda se eleva, as preocupações ambientais

umentam, induzindo a uma reação das políticas que promovem melhorias ao meio ambiente (FREDERICO & CRISTINA 2010). Se a tecnologia para redução dos poluentes demonstrar retorno crescente em escala, o crescimento da economia tornará tais tecnologias mais acessíveis. Para os recursos naturais que são escassos, a escassez em si inibirá a degradação, embora a mudança estrutural da economia favoreça o setor de serviços que é menos poluidor que a indústria (FREDERICO & CRISTINA 2010). Embora existam boas razões teóricas para prever uma relação do tipo da curva de Kuznets, a correspondente evidência empírica não é clara, mas em casos particulares do meio ambiente a evidência é forte: no caso da qualidade do ar, há uma forte curva de Kuznets embora o ponto de reversão – no qual a qualidade começa a melhorar – não seja claro.

Mas não é sustentável a noção complacente de que a degradação ambiental deve ser apenas uma fase transitória que pode ser facilmente revertida. Pelo contrário, se a degradação ambiental se acumular no decorrer do tempo, pode ser muito cara para ser revertida, tornando-se irreversível no sentido econômico.

De fato, os países em desenvolvimento enfrentam problemas sérios de poluição industrial, mas as fábricas de capital estrangeiro localizadas nestas nações, em especial aquelas que teoricamente seriam mais atraídas pelo por baixos padrões de exigência, tendem a ser



menos poluidoras que as fábricas nacionais do mesmo setor. Muitas multinacionais adotam padrões globais quase uniformes, bem acima dos padrões estabelecidos pelos governos, o que sugere que estas empresas transferem suas fábricas para países em desenvolvimento por outras razões que não os baixos padrões ambientais. (SANTOS, 2009)

Em seu Relatório, o Banco Mundial apresenta algumas recomendações acerca do meio ambiente:

1. Há grande variação das condições ambientais dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, incluindo as nações globalizadas bem-sucedidas. Assim, é possível proteger o meio ambiente com ações coletivas locais, apesar de várias regiões não tomarem esta atitude.
2. Também é requerida uma ação coletiva internacional quanto ao aquecimento global, existindo várias formas de conseguir uma restrição eficaz. O protocolo de Kyoto estabelece objetivos para redução da emissão de poluentes pelos países ricos, e o recente acordo entre as nações européias e o Japão encaminhou e prosseguiu com o protocolo, dando passos positivos.
3. É indispensável a adesão de todos os países do G7, e para tanto a ONG Global Commons Institute apresentou a seguinte proposta: concordância de um limite no nível total de emissões (no

planeta terra) até 2015, e a partir de então o “rateio” deste nível de emissões proporcionalmente a todos os países do mundo. As nações mais ricas receberiam cotas bem inferiores do que o seu nível atual de emissões, enquanto os países pobres receberiam cotas superiores. Os países pobres poderiam obter ganhos na venda de parte de suas licenças; países ricos e pobres teriam fortes incentivos para implementar programas de economia e energia; e a indústria privada teria grande interesse em desenvolver novas tecnologias de redução de poluentes.

A variável ambiental não pode mais ser desprezada no planejamento estratégico das empresas, pois a queda das barreiras comerciais provocada pela globalização abre um leque imenso de oportunidades mas, em contrapartida, também de exigências. E ao melhorar seus processos de controle ambiental para poder competir nos mercados mundiais, as empresas beneficiam, também, o mercado interno, mesmo que sua legislação e cultura ambiental não sejam tão exigentes.

A preservação ambiental é dada pela redução dos deslocamentos para o local de trabalho, o que permite diminuir a poluição ambiental gerada pelos automóveis; a produção de alimentos e matérias primas a partir da engenharia genética, o que tornará obsoleto o uso do solo com fins produtivos, diminuindo a erosão e outros problemas ambientais gerados



pela produção predatória; e a própria produção industrial à medida que se automatiza e reduz a emissão de poluentes. Assim, à medida que o dinamismo da atividade econômica se desloca da indústria para outros setores como o financeiro, de informação e de comunicações, a tendência é de uma utilização mais racional dos recursos meio ambientais.

A globalização da economia, então, diminui o papel que o espaço territorial tem na atividade produtiva, o que retira a importância da geopolítica e as ações que o Estado implementa. Ao mesmo tempo, isto permite que a economia se torne cada vez mais independente dos recursos naturais, o que de um lado diminui a importância estratégica de alguns territórios, por outro, melhora as condições ambientais o que permite vislumbrar um futuro onde as condições ecológicas serão melhores que as atuais, na medida em que as atividades ligadas à ecologia deverão tornar-se um próspero negócio.

GESTÃO E COMPETITIVIDADE

Segundo Caron & Ponchirolli (2009) a globalização provoca mudanças na organização empresarial: à revolução tecnológica corresponde uma redução dos custos de produção, comercialização e distribuição do produto, assim como uma mudança nas relações das empresas com o setor financeiro nacional. Isto levou as empresas a adotarem modelos de gestão e organização empresariais

cada vez mais ágeis e flexíveis que permitissem o melhor aproveitamento das economias de escala e de eficiência.

Houve uma drástica redução de custos de produção, comercialização e transação, propiciada pela incorporação intensiva do progresso técnico, o que abriu a porta para novos modelos organizacionais. O efeito sinérgico positivo da combinação de inovações tecnicamente muito avançadas e sistemas organizacionais flexíveis contribuiu decisivamente para a consolidação do processo de globalização econômica. (NETO, 2005).

Segundo Neto (2005), o novo sistema de produção “flexível” procura localizar cada função corporativa no lugar mais conveniente, de modo a aproveitar as vantagens comparativas de cada território. A escolha da combinação ótima de localização, segundo funções ou operações, equivale à construção de vantagens visando competitividade e rentabilidade para a organização, na medida em que permite:

1. Assegurar fornecedores com insumos mais baratos, de melhor qualidade ou mais próximos aos centros de produção.
2. Situar plantas produtoras em localidades estratégicas com relação aos principais centros de venda e/ ou consumo de seus produtos.
3. Usar tecnologias mais convenientes, independentes da origem nacional das mesmas.



Em síntese, o dinamismo da atividade econômica se desloca da indústria para outros setores como o financeiro, de informação e de comunicações, tendo como pontos de fundamental importância a utilização de inovações técnicas avançadas e sistemas organizacionais flexíveis.

QUALIDADE E EXPECTATIVA DE VIDA

Stiglitz (2007) aponta que a Globalização trouxe benefícios a muitas regiões do planeta, onde bons resultados foram alcançados: a expectativa de vida em todo mundo aumentou bastante; o padrão de vida melhorou muito; e a ajuda externa, apesar de todos os seus defeitos, ainda traz benefícios para milhões de pessoas: projetos de irrigação, na área de educação, contenção da disseminação da AIDS, etc. Mas aponta, também, a perda da qualidade de vida em regiões devido ao ressurgimento de epidemias e endemias supostas extintas.

“Novas enfermidades (como a SIDA) se instalam e velhas doenças fazem seu triunfal retorno. A mortalidade infantil permanece, a despeito dos progressos médicos e da informação. A educação de qualidade é cada vez mais inacessível. Alastram-se e aprofundam-se males espirituais e morais, como os egoísmos, cinismos e corrupção. A perversidade sistêmica que está na raiz desta evolução negativa da humanidade tem relação

com a adesão desenfreada aos comportamentos competitivos que atualmente caracterizam as ações hegemônicas, sendo todas essas mazelas direta ou indiretamente imputáveis ao presente processo de globalização [...]”. (SANTOS, 2010).

Segundo o Relatório do Banco Mundial, a expectativa de vida e a escolaridade estão aumentando significativamente nas novas nações globalizadas, mas ainda há estagnação no restante do mundo em desenvolvimento.

Compreende-se que, apesar do processo de globalização ser extremamente dicotômico, o lado mais marcante é que na maior parte do planeta a qualidade e expectativa de vida melhoraram em muito.

SOBERANIA E PODER DO ESTADO

Segundo Lewandowski (2004):

“O elemento condutor e o maior beneficiário do processo de globalização é a oligarquia financeira. A globalização marca uma retomada exponencial da financeirização da produção do capital, isto é, do domínio do capital ‘puro’, do dinheiro que produz dinheiro. Durante os três decênios de apogeu fordista-keynesiano, que se seguiram ao final da guerra dos trinta anos (1914-1945), o ‘rentismo’ sofreu um relativo recuo, retomado com ímpeto no atual



período do capital em crise. É o capital financeiro que mais pressiona para a abertura das fronteiras nacionais, pela privatização das empresas estatais e pela ‘desregulamentação’ das relações de trabalho. O capital financeiro exige o sacrifício de aspectos decisivos da soberania da maioria dos Estados nacionais até para que possa se realizar no tráfico internacional de drogas, nas redes de prostituição, no tráfico de armas e de detritos. Ao se deslocar de um lugar para outro – sempre em busca de maior valorização –, provoca crises localizadas de acumulação que reduzem Estados a pedintes do mercado financeiro global. Mas para isso precisa da convivência ou da proteção das classes dirigentes do próprio Estado [.]”.

A desregulamentação e a abertura econômica, associadas ao desenvolvimento das comunicações, também no entender de Oliveira (2008), causam grande volatilidade de capitais. Os mercados financeiros e de câmbio comunicam-se instantaneamente e, na busca por lucros fáceis e rápidos, os capitais se movem de um lado para outro provocando bruscas flutuações na cotação das moedas, o que causa problemas internos aos países e aos governos, que não podem realizar as políticas econômicas desejadas.

O Fundo alega que nunca dita, mas sempre negocia, os termos de qualquer contrato de empréstimo com o país tomador. Entretanto, as negociações são unilaterais e todo o poder está nas mãos do Fundo, observa Stiglitz (2007).

Se os economistas de um país discordam abertamente do FMI, o país corre o risco de que o Fundo não só corte a ajuda que lhe dava, como também utilize seus púlpitos de tirania para desencorajar investimentos por parte do mercado privado, lançando dúvidas sobre a economia daquele país.

Há casos em que o FMI impõe em seus acordos condições que comprometem o crescimento e equilíbrio da macroeconômica como forma de demonstração de poder. Exemplo: exigiu da Coreia a antecipação da data de abertura do seu mercado a determinados produtos japoneses de pouca expressão econômica, apenas para mostrar “quem estava no controle do espetáculo”. (STIGLITZ,2007).

Considera Stiglitz (2007) que as motivações políticas são sempre negadas pelo FMI, mas estão presentes em suas ações. Exemplo: suspendeu pequenos programas de empréstimo ao Quênia fazendo grande estardalhaço acerca da corrupção no país; entretanto, manteve um fluxo de bilhões de dólares para a Rússia, que é uma potência nuclear.

Neto (2005) considera que a Globalização provocou significativa perda de autonomia das autoridades fiscais, bancárias e monetárias. O que caracteriza a globalização é um progressivo



enfraquecimento do grau de territorialidade das atividades econômicas, no sentido de que as indústrias, setores ou cadeias produtivas inteiras passam a desenvolver suas atividades com crescente independência dos recursos específicos do território nacional.

Esta desterritorialização das atividades econômicas resulta de causas vinculadas ao padrão de progresso técnico, preferências dos consumidores, organização corporativa e/ou política públicas dos governos nacionais. Entende-se que os governos nacionais, em sua maioria, tiveram que adaptar-se às forças que induziam à nova “balanço de poder” da globalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo expôs os benefícios e malefícios da globalização e as discussões geradas a partir das contradições aqui brevemente identificadas.

O desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação oriundos do fenômeno da globalização geralmente é proveitoso para a sociedade. A juventude passa a conhecer culturas diferenciadas, diversas formas de pensar, bens de consumo, propagandas e movimentação das nações, o que é benéfico desde que não ocorra uma homogeneização cultural e que a cultura autóctone não seja suplantada por essa onda.

A competitividade é fomentada devido ao aumento dos negócios e volumes de produção,

o que facilita o acesso dos menos favorecidos a produtos com menores preços. Porém a universalização da informação tende impor a supremacia ideológica de um grupo dominante de maneira sutil em relação ao conjunto da sociedade.

Os setores financeiros, de informação e comunicações crescem e suplantam o setor industrial no volume de receitas geradas. As economias crescem de forma significativa, porém não de maneira uniforme, algumas nações se destacam em relação às demais. As nações que detêm o capital intelectual dominam os principais segmentos da economia mundial, ficam cada vez mais influentes e o abismo econômico entre os detentores e consumidores de conhecimento torna-se mais profundo, entretanto as diferenças socioeconômicas internas não têm obrigatoriamente um paralelo com a globalização.

Grande parte do mundo obteve uma melhoria nos indicadores de qualidade e expectativa de vida. Com o crescimento dos demais setores econômicos em relação ao industrial, torna a economia menos dependente dos recursos naturais, o que fomenta uma melhora nas condições de preservação do meio ambiente e criando a possibilidade de um grande mercado ligado a preservação. Além disso, diminui a importância estratégica de certas regiões do planeta, o que permite imaginar um futuro com melhoras significativas na preservação da natureza e da paz.



A maioria dos governantes dos países teve que se adaptar ao fenômeno da globalização e suas conseqüências sobre a soberania. A relevância do território de um país em relação às atividades econômicas foram em parte reduzidas, o que diminui a influência da geopolítica tradicional, principalmente nos canais de decisão e diplomacia.

A intenção foi evidenciar que o mesmo fenômeno pode ser exaltado ou execrado, tanto em um panorama geral quanto em suas especificidades, o nos ínsita a buscar mais informações e melhor conhecer os reais princípios que podem estar por trás dessas opiniões.

A impressão que fica é de que apenas foi jogada uma luz no tema para fomentar mais debates. O confronto de idéias, concomitantemente a livre expressão de opiniões é a fonte do aprimoramento do ser humano.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Roberto de. Três vivas ao processo de globalização: crescimento, pobreza e desigualdade em escala mundial (I). **Revista Espaço Acadêmico**, São Paulo, n. 29, out. 2003. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/029/29pra.htm>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. A globalização e seus benefícios: um contraponto ao pessimismo. **Revista Espaço Acadêmico**, São Paulo, n. 37,

jul. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37pra.htm>>. Acesso em: 30 out. 2011.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **A grande mudança**: conseqüências econômicas da transição política no Brasil. São Paulo: Códex, 2003.

CARON, Antoninho; PONCHIROLLI Osmar. A Globalização, Organizações e Estratégias Empresariais. São Paulo. Atlas. 2009

CASTRO, Antonio Escosteguy. Trabalho, Tecnologia e Globalização. São Paulo. Ltr. 2006

COELHO, Luciana. Redes sociais pegaram ditadores desprevenidos, diz especialista. **Folha de São Paulo**, São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/977486-redes-sociais-pegaram-ditadores-desprevenidos-diz-especialista.shtml>>. Acessado em: 22 nov. 2011

COLLIER, Paul; DOLLAR, David. **Relatório de pesquisa política do Banco Mundial**: globalização, crescimento e pobreza. São Paulo: Futura, 2003.

FALK, Richard. Globalização Predatória: uma Crítica. Porto Alegre. Instituto Piaget. 2002

FREDERICO, Carlos; CRISTINA, Isabel. Sociedade e Meio Ambiente: a Educação Ambiental Em Debate. São Paulo. Cortez. 2010



GHAURI ,Pervez; POWELL, Sarah. **Globalização**. São Paulo. Publifolha, 2010.

GREFE, Christiane. **Attac o Que Querem os Críticos da Globalização**. Rio de Janeiro. Globo. 2005

KELLY, Brian; LONDON, Mark. **A Última Floresta: a Amazônia na era da Globalização**. São Paulo. Martins Fontes. 2007

LEWANDOWSKI, Enrique Ricardo. **Globalização, Regionalização e Soberania**. Belo Horizonte. Juarez de Oliveira. 2004.

NETO , Mario Pereira. **Brasil na Globalização**. Itu. Ottoni, 2005.

NOVAES, Sérgio; GREGORES, Eduardo. **Da Internet ao Grid: a Globalização do Processamento**. São Paulo. Unesp. 2007

OLIVEIRA , Ricardo Figueiredo. **O Livre Comércio e a Política Comercial Brasileira**. São Paulo. Aduaneiras. 2008

SANTOS, Milton. **Território e Sociedade**. São Paulo. Perseu Abramo. 2009

_____. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego Diagnóstico e Alternativas**. São Paulo. Contexto. 2008

STIGLITZ, Joseph E. **A Globalização: Como pode dar certo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

4

METODOLOGIA DE PROJETOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADAS AOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVOS

Clayton Bispo dos Santos
Rodrigo Dagys Franco



RESUMO

O trabalho aqui apresentado apresenta a sofisticação do conceito de terceirização do fornecimento de alimentos. As refeições são planejadas em detalhes por meio da gestão logística da cadeia de fornecedores e do emprego de tecnologia da informação com o aprimoramento de processos. As empresas fornecedoras de refeições incrementam o perfil dos seus colaboradores que se aproximam do analista de negócios de outros segmentos de negócios.

ABSTRACT

The work presented here shows the sophistication of the concept of outsourcing of the food supply. Meals are planned in detail by managing the logistics supply chain and the use of information technology with process improvement. The suppliers of meals enhance the profile of its employees who are approaching the business analyst from other business segments.



INTRODUÇÃO

O trabalho reflete a experiência dos autores sobre o mercado de refeições para empresas e revê criticamente alguns dos fundamentos da terceirização. Nos anos 80, as empresas acreditavam que a transferência para outras organizações de algumas atividades como a gestão de alimentação e segurança economizaria esforços ao dirigir o seu foco de atuação para as atividades fins. Economiza-se nos custos de gestão e do domínio de conhecimento específicos das áreas terceirizadas. A experiência dos últimos vinte anos e o emprego de tecnologia da informação, logística e metodologia dos processos demonstram que as oportunidades obtidas nessas primeiras experiências podem ser ainda maiores e gerar novas oportunidades de negócios.

Atualmente, o mercado de refeições está relacionado com a busca de produtividade na empresa e saúde para os trabalhadores. Logo, os investimentos nessa área são muito valorizados pelos colaboradores, principalmente nos dias de hoje marcados pela escassez e competição por mão de obra qualificada através de benefícios. De uma maneira mais prática, as opções de cardápio são vistas como parte da estratégia de retenção de pessoal nas empresas.

Aomesmotempoemquegera oportunidades, essa demanda por refeições no local de trabalho exige uma empresa com perfil profissional mais

apurado. Esse envolve a capacidade de traçar estratégias e enxergar ações de valorização desse serviço que além do cardápio envolvam a sua variedade, ambiente agradável, percepção de bom atendimento, higiene. Esses detalhes exigem uma organização que se estruture além dos moldes da terceirização tradicional, ou seja, uma empresa parceira de serviços para o interior das empresas, atenta às necessidades específicas de funcionários e integradas com as estratégias de qualidade das empresas contratantes.

Esse trabalho aborda um conceito amplo denominado “cozinhar para dentro”, que envolve desde pesquisa de preços, de demanda por atividades, logística externa e interna e outros cuidados. Esse conceito demonstra que tão importante quanto gerenciar a questão do planejamento, controle de estoques, gestão de custos, busca de melhores preços e conservação dos produtos comprados (redução de desperdício). Adota a abordagem de processo ao integrar as áreas envolvidas em todas as cadeias de negócio da prestadora e da contratante com a filosofia de compartilhar conhecimentos e informações em busca de resultados. Uma das principais áreas de ganho para as prestadoras do ramo de alimentação é o controle efetivo de custos, pois, as margens de lucro são bastante baixas nos contratos privados. A garantia de produtos de qualidade a preços competitivos faz toda a diferença para que essas empresas consigam manter a margem esperada de lucros na prática de



seus serviços. Pensando nisso, a maioria das empresas dispõe de equipes de compras centralizadas, que têm como função principal buscar menores preços, novos fornecedores e novos produtos.

O sucesso do negócio assim proposto tem início com a área de compras. Deve-se pensar no que comprar e com quem comprar para oferecer o melhor para o cliente final, pois, a distribuição de alimentos é algo fundamental para se pensar quando se quer oferecer uma variedade de escolhas para o consumidor final. A porção per-capta deve ser medida com critérios para que não haja desperdício e prejuízo. Como consequência, o cardápio será dimensionado na quantidade e no tempo para que as pessoas se alimentem adequadamente e possam prosseguir com suas jornadas de trabalho bem nutridas, satisfeitas e produtivas. Para tal questão deve-se planejar a variedade e proporção de comida à todos os tipos de clientes finais. Os colaboradores que atuam em serviços físicos, precisam se alimentar de certos tipos de nutrientes e em grande quantidade, diferentemente dos que trabalham em um escritório atrás de uma mesa, fazendo pouco esforço físico. Já estes podem não necessariamente precisar se alimentar de comidas com alto valor nutritivo, como uma carne vermelha, por exemplo, podem simplesmente comer uma boa quantidade de salada e continuar o dia sem alterar o seu rendimento.

O transporte dos alimentos também é fundamental para a gestão dos serviços de alimentação, uma vez que é necessário cuidado com a qualidade dos alimentos in-natura desde o início do processo de compras até o consumo pelo cliente final. Inclui-se aí o processo de logística dos alimentos, ou seja, em quais condições devem ser transportados e qual a melhor rota para o tipo de alimento. Trata-se de um controle de qualidade rigoroso com diversos tipos de necessidades de conservação para que não correr o risco de perda do seu valor nutricional.

O desafio para o gestor desse negócio é planejar ações para situações diversas, entender como sincronizá-las para gerar produtividade adequada, a economia de recursos para e a agilidade nos processos. O sucesso das ações assim “orquestradas” depende do nível de amadurecimento da empresa, da experiência e da busca por novas possibilidades por parte dos responsáveis pelo controle dos processos e gestão das equipes. Mas restam alguns desafios, como por exemplo: o emprego de tecnologias de informação por meio de ferramentas mais consistentes que demandam revisão de práticas arraigadas. Mesmo com a tecnologia presente nas empresas e na vida pessoal, há resistências quanto à adoção de sistemas de integração que forneçam apoio estratégico do negócio. A área de T.I ainda é vista como custo em boa parte do mercado e não como investimento e é utilizada como um simples suporte.



Exatamente no espaço gerado por tais resistências, o trabalho demonstrará que a T.I utilizada pró-ativamente e alinhada ao negócio da empresa fornece previsão de resultados, otimização de processos, antecipação de movimentos da concorrência e redução de custos. Como resultado final, além das vantagens competitivas, outros aspectos da gestão podem ser incrementados como as ações socioambientais de redução de desperdício no local e na quantidade de lixo a ser descartada.

1. METODOLOGIA

Esse artigo traduz as experiências profissionais dos autores e, em relação à metodologia científica propriamente dita, adota a abordagem de pesquisa ação, pois os autores estão diretamente interessados no seu resultado e querem empregá-lo para melhorar o Plano de Negócios da sua empresa. Destaque-se a pesquisa sobre recursos de informática aplicados à gestão de processos para os negócios de alimentação. Nesses repete-se traços de competitividade já vistos em outros segmentos, como por exemplo: o aumento do número de empresas que disputam o mesmo mercado e empregam recursos de tecnologia da informação para se diferenciarem aos olhos do consumidor orientados por exigências crescentes de qualidade. As pressões competitivas são mais facilmente visíveis na redução do ciclo de vida comercial do produto, o que faz com que seu tempo de desenvolvimento

e lançamento no mercado seja crítico. Daí a necessidade de otimizar continuamente a qualidade de serviço, os níveis de produção e o atendimento.

A maior integração entre as atividades envolvidas no ciclo produtivo é o elemento fundamental para a forma específica de gestão que os autores propõem para seus clientes. Essa inclui também o planejamento dos processos produtivos como determinante para o ciclo de vida dos serviços de alimentação para as empresas com uma abordagem de consistente. Para tal fim, os sistemas de planejamento de processo auxiliado por computador para a área de alimentação (TECFOOD) que têm recebido especial atenção devido aos benefícios que eles agregam ao planejamento de processo como: relativa diminuição dos tempos de produção, redução da mão-de-obra (geral e especializada), entre outros. Esse sistema reproduz as inovações da manufatura em outros segmentos que inclui a evolução tecnológica dos produtos e serviços para reduzir a necessidade de estoques, flexibilizar os lotes entregues, cortar custos e diminuir os riscos de operações. Essas ações são fundamentais devido à intensa competição no setor de serviços.

Com base nessa proposta, a releitura dos autores mais influentes foi orientada para buscar novas técnicas de gerenciamento, interligada à informatização dos processos com a remodelagem das tarefas de alimentação



em cada empresa. A empresa dos autores adotou para o seu negócio o planejamento da produção voltado para a manufatura de pequenos lotes (cardápios específicos) a fim de obter a otimização necessária para se manter no mercado com competitividade de custos e qualidade.

De Turban et al (2003) identificaram que o desenvolvimento de sistemas é o conjunto de atividades necessárias para construir uma solução de sistemas de informação para as oportunidades de negócios.

Para estes trabalhadores do conhecimento a tecnologia da informação vem proporcionando um ambiente de trabalho cada vez mais produtivo (DRUCKER, 1999).

2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA ÁREA DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA

Para melhor esclarecer o leitor é conveniente retomar brevemente o conceito de Sistemas. Esses podem ser definidos simplesmente como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado. Um grupo de componentes que são interligados e trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação segundo O'Brien (2010).

Segundo o mesmo autor, um sistema de informação utiliza os recursos de pessoas, hardware, software, dados e redes para

executar atividades de entrada, processamento, saída, armazenamento e controle que convertem recursos de dados em produtos de informação. As funções básicas de um sistema de informação em interação são:

- 1. Entrada:** Captam dados de fora ou de dentro de uma organização e os colocam diretamente em um sistema de computadores;
- 2. Processamento:** Os dados são organizados, analisados e manipulados através de cálculos, comparação, resumos e classificação, objetivando uma forma de disposição mais significativa e útil na fase do processamento.
- 3. Saída:** Transmitem as informações e os resultados do processamento a locais onde serão usados para a tomada de decisão.
- 4. Armazenamento:** Onde os dados e informações são guardados de maneira organizada para uso posterior.
- 5. Controle:** É o feedback sobre as atividades de entrada, processamento, saída e armazenamento que deve ser monitorado e avaliado, determinando o sistema de desempenho.

Toda ação de uma organização é originada por um conjunto de decisões suportada por informações e relatórios. Cada uma delas é ferramenta indispensável para ajustes e necessária para que se trace meta e objetivos. Buscando identificar conceitos dos



mais diversos autores, A experiência leva os autores a tratar a informação como eventos, ocorrências, comunicações que interferem sobre a interpretação das necessidades do cliente e orienta as ações da organização. Portanto é necessário não confundir dados com informação. O primeiro se refere a fatos e registros isolados sem a interpretação do sentido. São elementos pouco elaborados, o que não quer dizer que não sejam importantes. O dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões ao agregar a dimensão da compreensão e da visão dos sistemas.

A informação possibilita ao tomador de decisão a real compreensão dos fatos, possibilita posicionar-se melhor diante de um problema. Os dados dizem respeito ao fato em si, e as informações são os dados/fatos interpretados, passíveis de utilização. Muitas empresas têm dificuldades para incrementar a informação como um produto da análise dos dados já existentes na empresa, ou seja, pensar além do registro, classificação e organização funcional para evoluir rumo ao relacionamento interfuncional e interpretação dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Há muitas formas de se conceituar informação, dependendo da posição, vivência e da forma como a comunicação de necessidades é tratada em cada empresa. Por esse motivo a implantação de tecnologia da informação não é apenas técnica ela é, ao mesmo tempo,

organizacional.

Do ponto de vista mais específico, os sistemas de informações significam o entendimento mais amplo resultante do tratamento de dados. Entende-se dado como um item elementar de informação (um conjunto de ideias ou fatos expressos através de letras, dígitos ou outros símbolos) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não possui significado intrínseco. O mesmo autor define informação como o resultado de fatos e ideias relevantes, ou seja, dados, que foram transformados (processados) numa forma inteligível para quem os recebe, e tem valor (utilidade) real ou aparente para a tomada de decisões presentes ou futuras.

Os sistemas de informações são utilizados para a tomada de decisão em três níveis diferentes nas empresas: o operacional, o tático (ou gerencial) e o estratégico. O nível operacional atua sobre as decisões específicas, para que essas sejam executadas de modo eficaz e eficiente. O nível tático envolve decisões que asseguram o emprego eficaz de recursos para que os objetivos da empresa sejam atingidos. O nível estratégico envolve as decisões ligadas à definição ou mudança dos objetivos e recursos de longo prazo da empresa. Os sistemas de informações podem ser classificados em dois grandes grupos: transacionais (sistemas de informações de apoio às operações) e os gerenciais (sistemas de informações de apoio à gestão).



2.1. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO TRANSACIONAIS

No nível operacional (do processo), os sistemas de informações são em geral condicionados pela tecnologia da empresa e pela organização do seu processo produtivo. Os sistemas de apoio às operações são tipicamente sistemas armazenadores de dados e processadores de transações, ou seja, são redes de procedimentos rotineiros que servem para registro e processamento das transações correntes. Dentro desta categoria podemos identificar como sendo o mais típico o de contabilidade, o de folha de pagamento, o de controle de estoques, o de faturamento e o de contas a receber e a pagar. Esses sistemas envolvem o registro de muitos dados e a integração e agregação de muitas transações, tais como planejamento e controle da produção, custos e contabilidade.

2.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Os sistemas de apoio à gestão, ou sistemas de informações gerenciais são orientados para auxiliar processos decisórios. Por essa razão, tais sistemas devem ser flexíveis e podem ter uma sistemática frequência de processamento. Incluem sistemas de previsão de vendas, análises financeiras, orçamentos e os sistemas voltados, de modo geral, ao planejamento e controle das operações. Os sistemas de informações gerenciais, porém,

são mais difíceis de serem construídos e avaliados, porque suportam decisões nos níveis superiores da hierarquia das empresas. O modo de tomar decisões é bastante variável e a sua avaliação é muito subjetiva, com forte dependência do estilo do tomador de decisões Vidal (1998).

3. APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA COZINHA CORPORATIVA

Especificamente na área de Alimentação, na qual o uso da tecnologia de alimentos é definido pela Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia como a aplicação de métodos e técnicas para o preparo, armazenamento, processamento, controle, embalagem, distribuição e utilização dos alimentos. Tal evolução possibilitou através da tecnologia empregada, que os alimentos se conservassem pelo maior tempo possível, evitando as perdas decorrentes de um sistema de abastecimento deficiente e da sazonalidade. Em vista disso, o setor que mais se desenvolveu nesta área da ciência moderna foram os métodos de conservação de alimentos.

Da mesma forma que em outros segmentos de negócio, é possível gerenciar cada etapa do processo produtivo, trabalhando com múltiplos estoques, infinitos níveis de produção, controle de produção, estoques intermediários, estoques para controle de qualidade, consignações, fichas técnicas, custeio, análise de lucratividade,



vendas, relatórios gerenciais, entre outros.

O trabalho considera a informação como recurso, possui custo e valor, taxa de retorno, custo de oportunidade (não ter a informação necessária que atrasa a decisão). Esse tem uma particularidade relevante: a sinergia ao combinar dados, cujo resultado final é maior que a soma das partes, independente do tipo de organização - privada ou pública. Tal particularidade orienta o administrador e as suas decisões de investimentos. Essas têm por base os recursos de informações oportunas geradas pela combinação dos controles de compras, estoques, planejamento e custos cuja qualidade é fundamental para a decisão de maneira a garantir uma atuação eficaz da administração do ambiente de produção.

4. PERFIL DO PROFISSIONAL DE TI APLICADO À ALIMENTAÇÃO INDUSTRIAL

O profissional necessário a esta área deve possuir aptidão para desenvolver, de forma plena e inovadora, atividades na área tecnológica do processamento de alimentos com formação voltada para a aplicação, desenvolvimento e difusão de tecnologias, gerenciamento técnico do processo de produção. Deve ainda ser capaz de desenvolver a capacidade de identificar possibilidades de aumento de controle, otimização de recursos utilizados no processo e grande capacidade de integração de processos, visando uma sinergia cada vez

mais amadurecida.

Por causa de sua amplitude, as atividades deste profissional são divididas em levantamento de processos, implementação de sistemas e olhar clínico para oportunidades de melhorias nos processos. Além disso, o profissional é apoiado por uma área de TI que além de seus papéis regulares de inovação tecnologia, deve manter os seguintes segmentos/serviços sempre ativos: banco de dados, desenvolvimento, infraestrutura, redes, segurança, gestão de recursos, entre outros.

Para cada uma dessas áreas, há subdivisões, por exemplo, em desenvolvimento, há profissionais que atuam apenas com softwares comerciais, outros que trabalham apenas com a criação de ferramentas para dispositivos móveis, outros que concentram suas atividades na internet e assim por diante. Na área de sistemas de alimentação, teremos analistas de desenvolvimento especialistas em módulos alimentares tais como: Planejamento, Estoques, Compras & Suprimentos, Custos, Documentos Fiscais e Controle da Produção.

Com a organização da área de T.I de forma a apoiar integralmente o profissional, o que o levará a identificar pontos de melhorias do sistema da operação como um todo. Esse gestor contribui para a redução de desperdícios de alimentos com o uso inteligente dos insumos, aproveitando ao máximo o que estes podem oferecer, elaborando receitas diversificadas, acarretando em redução de custos, assim



como melhor aproveitamento dos gêneros alimentícios e segurança na questão de higiene no processo de produção e preservação da saúde.

5. BREVE DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO USO DA TECNOLOGIA EM ALIMENTOS

O progresso dos métodos de conservação prosseguiu no século XX, com enorme melhoria das antigas técnicas (defumação, desidratação, emprego do frio, tratamentos térmicos, uso de conservantes, acondicionamento, transporte, etc.) e a criação de outras (radiações ionizantes, aquecimento dielétrico, concentração por osmose inversa, ultra filtração, etc.) que culminaram com tecnologias recentes; destas algumas se impuseram rapidamente (atmosferas modificadas ou extração de certas substâncias com fluidos supercríticos, como a cafeína).

1931: Considera-se o nascimento oficial da Tecnologia de Alimentos que ocorreu simultaneamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. De um lado, a Universidade de Oregon cunhou, nesse ano, o termo Tecnologia de Alimentos a propósito da introdução de um novo curso sobre o tema. Do outro lado, no mesmo ano, MacLellan propôs ao conselho da Society of Chemical Industries (SCI) da Inglaterra a criação, com o nome de

Society of Food Industry, de um novo grupo, ao qual seriam incorporados os membros da sociedade original interessados no problema dos alimentos.

1950: Um comitê designado entre professores dessa Universidade definiu a Ciência dos Alimentos como a ciência que se ocupa do conhecimento das propriedades físicas, químicas e biológicas dos alimentos e dos princípios nutritivos e a Tecnologia de Alimentos como a exploração industrial desses princípios básicos.

Atualmente adota-se o conceito de tecnologia de alimentos como a ciência que trata do estudo, aperfeiçoamento e aplicação experimental de processos, visando aplicar os conceitos na obtenção, processamento, conservação, preservação, transporte e comercialização de alimentos. Esse conceito se refere à parte da tecnologia que estuda o melhoramento, aproveitamento e aplicações da matéria-prima para transformá-la, através de vários processos em produtos alimentícios. Essa abordagem aplica igualmente técnicas e métodos, para a elaboração, armazenagem, processamento, controle, embalagem, distribuição e utilização dos alimentos, o que a aproxima da visão de logística.

Em síntese o objetivo da Tecnologia de Alimentos é garantir o abastecimento de



alimentos nutritivos e saudáveis para o homem, que, como animal heterótrofo, necessita suprir suas necessidades energéticas e plásticas mediante o consumo de diversos produtos procedentes dos reinos animal, vegetal e mineral.

6. ÁREAS QUE SUSTENTAM A TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

- **Química:** Conhecer as transformações que ocorrem durante a colheita e armazenagem da matéria-prima, nas fases de industrialização e nos produtos acabados(embalados), e procurar controlá-las para manter a qualidade dos produtos. A química também é utilizada para mensurar os constituintes dos alimentos e suas reações, fazendo assim parte do controle de qualidade laboratorial.
- **Biologia:** Proporcionar maneiras de controlar os microrganismos indesejáveis e eliminar os que produzem a deterioração dos alimentos. Ela fornece os subsídios para o conhecimento dos processos de alterações microbiológicas e para a preservação e conservação dos alimentos. A microbiologia também é utilizada na produção de alimentos fermentados, melhorando, em muitos casos, as características sensoriais e a vida de prateleira.

A criação de animais, com características comerciais mais vantajosas, a obtenção de

vegetais e frutas, com melhores qualidades organolépticas, a seleção de sementes, a adaptação de plantas, a hibridização, os métodos especiais de cultura, os cruzamentos, etc.

- **Nutrição:** Oferece bases para se saber quais as vantagens da presença de determinados nutrientes nos alimentos e seus efeitos e interações sobre o organismo.
- **Engenharia:** Estuda as fases do processamento da matéria-prima, através dos conceitos das operações unitárias (filtração, refrigeração, desidratação, destilação, etc.) e princípios da engenharia. Fornece as bases para a elaboração de produtos através dos projetos estruturais, de equipamentos e desenvolvimento de embalagens.

6.1. FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

- 1) Aumento de consumo de produtos:
 - 1.1) Aumento progressivo de consumo
 - 1.2) Influência social-trabalhista
 - 1.3) Aumento do consumo em situações de emergência
- 2) Aproveitamento das matérias-primas
- 3) Modernos conhecimentos gerais
- 4) Necessidade de produtos dietéticos e especiais
- 5) Concorrência comercial



7. IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

- **Na Agricultura:** produção de matéria prima Métodos e progressos da produção agrícola. O uso da tecnologia na agricultura tem sido extremamente importante para o aumento de produção e da eficiência do plantio. De acordo com o Ex-Ministro da agricultura Wagner Rossi, “A chave da evolução da agricultura brasileira está na incorporação da ciência por meio das tecnologias que foram surgindo nos últimos anos.” Afirmou ele no Fórum de Plataforma África Brasil de Inovação Agropecuária.
- **Tecnologia de alimentos:** Manipulação, Elaboração, Preservação, Armazenamento e Comercialização.
- **Consumo de alimentos:** Princípios e práticas da nutrição humana.
- **Em Países em desenvolvimento ou desenvolvidos:** Redução das perdas de alimentos e reaproveitamento de sobras: Aumento da disponibilidade de alimentos.
- **Dificuldade em avaliar as perdas de alimentos:** Grande parte dos alimentos dos países de baixa renda é perdida no campo, no processamento ou na distribuição. Acredita-se que as perdas de alimentos são de 40% na América Latina e 30 % na África.

7.1. APLICAÇÕES DA TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

- Aumento do valor nutritivo dos alimentos pela inclusão de nutrientes (proteínas, vitaminas, minerais, etc.).
- Obtenção do máximo de aproveitamento dos recursos nutritivos existentes atualmente na terra e buscar outros, a partir de fontes até agora não exploradas.
- Preparação de produtos para indivíduos com necessidades nutritivas especiais, como crianças, idosos, diabéticos, etc.
- Desenvolvimento de produtos prontos e semi-prontos, já que é cada vez mais necessária a saída das mulheres para buscar opções de renda extra para suas famílias.
- Distribuição mais uniforme dos alimentos durante todas as estações e épocas do ano.
- Aumento de vida útil dos produtos alimentícios, facilitando o seu armazenamento.
- Melhorias das qualidades sensoriais através do uso de aditivos.
- Desenvolvimento de embalagens mais resistentes e apropriadas.
- Segurança quanto às condições higiênico-sanitárias dos alimentos, diminuindo os riscos de toxico-infecção.
- Queda de preço devido à grande oferta e facilidade de acondicionamento.



7.2. DESVANTAGEM DO PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS

- O processamento incorreto do alimento pode muitas vezes destruir alguns dos seus nutrientes.

8. COMO CONSERVAR OS ALIMENTOS

Tempos atrás, quando não havia geladeiras, nem freezers, os alimentos tinham que ser ingeridos no ato, e as pessoas não podiam fazer muitos exercícios por que não se sabia quando haveria mais comida. Depois, descobriu-se que salgar ou defumar os alimentos para conservá-los eram métodos eficazes. Também se descobriu que congelados era bom, então os enterravam na neve.

Atualmente, há vários tipos de conservação doméstica como a geladeira e o freezer, que ajudam na conservação de alimentos, de forma a preservar suas características

8.1. ALGUNS TIPOS DE CONSERVAÇÃO DE ALIMENTOS:

- **Congelamento ou resfriamento:** Temperaturas próximas ou abaixo de 0°C retardam o crescimento e as atividades metabólicas dos microrganismos. No caso do congelamento, a menos de 0°C e no caso do resfriamento, próximas a 0°C.
- **Fervura:** A temperatura alta é um dos métodos mais seguros e mais confiáveis, pois o calor é utilizado para matar dos

organismos existentes em produtos alimentares em latas, jarras ou outros tipos de recipientes que não deixam que exista penetração de mais organismos depois de ferver.

- **Defumação:** A fumaça desidrata os alimentos e eles se conservam por muito tempo.
- **Pasteurização:** O processo de pasteurização é aplicado ao leite e também aos sucos de frutas. No entanto, como o tratamento não mata todos os microrganismos, é necessário guardar estes produtos em baixas temperaturas. O tratamento é feito colocando o alimento em altas temperaturas durante um curto período de tempo e depois colocando-o numa temperatura muito baixa rapidamente.
- **Desidratação:** Quando retiramos, pelo sol ou pelo ar, a água de um alimento para que se conserve. Isso não mata todas as bactérias, mas impede de se reproduzir as que sobram.
- **Salgamento:** É usado para carnes. O sal tira a água da carne e depois, dos microrganismos que vierem, matando-os.

9. DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

A distribuição de alimentos é algo fundamental para se pensar quando se quer oferecer uma variedade de escolhas para o consumidor final. A porção per-capta deve



ser medida com critérios para que não haja desperdício e prejuízo. Outra questão muito importante é o que será oferecido para que as pessoas se alimentem bem e possam prosseguir com suas jornadas de trabalho bem nutridas e satisfeitas. Para tal questão deve-se pensar que não se pode oferecer a mesma variedade e proporção de comida para todos os tipos de clientes finais. Convenhamos que pessoas que atuam em serviços braçais, precisam se alimentar de certos tipos de nutrientes e em grande quantidade, diferentemente dos que trabalham em um escritório atrás de uma mesa, fazendo pouco esforço físico. Já estes podem não necessariamente precisar se alimentar de comidas com alto valor nutricional, como uma carne vermelha, por exemplo, podem simplesmente comer uma boa quantidade de salada e continuar o dia sem alterar o seu rendimento.

10. A LOGÍSTICA E A TECNOLOGIA NA ALIMENTAÇÃO INDUSTRIAL

O processo de logística no segmento alimentar é importante para todo o processo, isto porque os modais de transporte utilizados garantem agilidade na entrega desde a semente, até as indústrias posteriormente ao consumidor final. Para tanto o uso da tecnologia é empregado de forma a otimizar custos, percursos e aumentar a segurança no transporte de recursos alimentares. O problema no Brasil é a perda de produtos durante o transporte. Segundo pesquisa realizada pela Scielo Brasil

em conjunto com a Embrapa, estima-se que a perda de alimentos durante o transporte no Brasil seja de até 35% da produção total, enquanto que nos Estados Unidos a perda estimada é de apenas 10%. O que valoriza a logística, que existe desde os tempos mais antigos. Na preparação das guerras, líderes militares desde os tempos bíblicos, já se utilizavam da logística para o abastecimento de alimentos, equipamentos e tropas. As guerras eram longas e nem sempre ocorriam próximo de onde estavam as pessoas. Por isso, eram necessários grandes deslocamentos de um lugar para outro, além de exigir que as tropas carregassem tudo o que iriam necessitar. Pode-se dizer que a logística trata do planejamento, organização, controle e realização de outras tarefas associadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços.

Transportar mercadorias garantindo a integridade da carga, no prazo combinado e a baixo custo exige o que se chama “logística de transporte”. A movimentação dos produtos pode ser feita de vários modos: rodoviário, marítimo, ferroviário e aeroviário. A escolha depende do tipo de mercadoria a ser transportado, das características da carga, da pressa e, principalmente, dos custos. No Brasil, o modo de transporte de carga mais utilizado é o rodoviário. Mas é preciso adequar o equipamento ao tipo de carga a ser transportada. Por exemplo: contêineres necessitam de um cavalo mecânico; para distribuir produtos nas cidades, o caminhão-toco é o mais adequado.



A característica da carga define o tipo de transporte a ser empregado. Para carga a granel, é preciso uma carreta graneleira (grandes volumes) e não um caminhão-baú. Carga líquida só pode ser transportada em caminhão tanque. Estas, entre outras, são variáveis que fazem parte da estrutura logística. São exemplos de sua aplicação. Porém, se a logística não auxiliar na melhoria de desempenho e na redução dos custos, os serviços de transporte não serão competitivos. No país, os alimentos são transportados das zonas rurais até os centros urbanos. E, as mercadorias produzidas nas grandes cidades são levadas até o campo, em geral percorrendo grandes distâncias.

11. PRINCIPAIS AÇÕES LOGÍSTICAS

1. SELEÇÃO E CADASTRO DE FORNECEDORES

A logística envolve a seleção de fornecedores é um tema constante nos estudos de administração de empresas e é especialmente abordado nos tópicos relacionados a definições de estratégias da cadeia de suprimentos. Dickson (1966) sugere que na literatura de administração existem pelo menos 50 fatores, ou seja, critérios de seleção que são mensurados e então utilizados como medidas de desempenho dos fornecedores destes fatores que são significativos para os processos de seleção de fornecedores. Seu estudo empírico reduziu este número a 23

critérios que abrangem as relações técnicas e comerciais entre duas empresas. Esta linha de pensamento quantitativo evoluiu para a aplicabilidade dos critérios em função do tipo de produto envolvido na relação entre as empresas.

O estudo de Lehman & O'Shaughnessy (1974) procurou identificar como os critérios de seleção variam com o tipo de problema mais provável de ocorrer relacionado ao tipo produto. O mesmo autor sublinha a forte presença das variáveis preço e prazo de entrega como orientadoras das relações entre empresas em contraposição com a baixa relevância das variáveis referentes à qualidade do produto e serviços por parte dos fornecedores.

Wilson (1994) realizou uma pesquisa de caráter longitudinal avaliando a importância dada pelas empresas aos fatores quantitativos de seleção de fornecedores. Para isso, considerou as mesmas classificações utilizadas por Lehman & O'Shaughnessy inserindo também outro estudo para compor um cenário por décadas. Resultados deste estudo demonstram que, ao longo dos anos, a variável preço deixou de ser a de maior importância para seleção de fornecedores e que, com o objetivo de reduzir os custos totais dos produtos, os compradores começaram a dar maior importância para a relação entre qualidade e serviços.

Ainda dentro do mesmo tema, um segundo assunto a ser abordado é a aplicação de critérios qualitativos nos processos de seleção



de fornecedores. Outro estudo de Lehman & O'Shaughnessy (1982) agrupou estes critérios classificando-os quanto a aspectos de desempenho, aspectos econômicos, aspectos “integrativos” (disposição do fornecedor para cooperação) e aspectos “adaptativos” (viabilidade do comprador em acomodar incertezas sobre a competência dos fornecedores).

O caráter estratégico da seleção de fornecedores aparece contextualizado quando começam a aparecer algumas definições mais claras de conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos. Uma das principais definições neste assunto é a colaboração duradoura feita em bases de objetivos comuns para os parceiros que se vêem como interdependentes e afinados estrategicamente. Outro conceito complementar a esta linha de pesquisa é o de parceria estratégica entre empresas compradoras e fornecedoras como sendo “uma relação mútua e contínua envolvendo compromissos por um período de tempo extenso, intercâmbios constantes de informações e compartilhamento de riscos e recompensas durante o relacionamento.

A importância do tema levou a ABNT a estabelecer a norma NBR 12966 – Avaliação técnica de fornecedores, porém o escopo é voltado aos requisitos técnicos não gerenciais. Portanto, não enfoca nenhum tipo específico de fornecedor. Logo cabe às empresas definir os seus aspectos de gestão segundo os autores

como um diferencial competitivo.

Algumas sugestões para a seleção de fornecedores na indústrias de alimentos podem ser encontrados nas normas ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental) e OHSAS 18001 (gestão de segurança e saúde ocupacional) são referências utilizadas tanto para seleção quanto para auditorias em fornecedores.

Há entretanto na área de alimentos alguns aspectos específicos a serem avaliados. Sabe-se que os aspectos relativos à Segurança de Alimentos (Manual Profícua, 1996) são de fundamental importância, por tratar da proteção da saúde do consumidor. A referência internacional é a norma do Codex Alimentarius, cuja comissão foi constituída em 1961 com a participação de 152 países da Organização Mundial do Comércio – OMC. O Codex Alimentarius é referência para os requisitos internacionais de Segurança de Alimentos, sendo reconhecido pela OMC- Organização Mundial do Comércio. Serve também de referência para o desdobramento de legislações nacionais ou regionais.

No Brasil, este desdobramento se formaliza através de regulamentos estabelecidos pelos organismos responsáveis pela legislação de alimentos no Brasil, ligados ao Ministério da Saúde ou ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Como exemplos desta regulamentação, citamos a Portaria 1428/ 1993, a Portaria 326/ 1997, a Portaria 46/ 1997 e a



RDC 275/ 2002 que estabelecem a exigência legal de importantes aspectos para a Segurança de Alimentos. Estes regulamentos incluem as chamadas Boas Práticas de Fabricação – BPF (em inglês GMP), a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle- APPCC (em inglês HACCP) e os POP - Procedimentos Operacionais Padronizados ou PPHO – Procedimento Padrão de Higiene operacional (em inglês SSOP- Sanitation Standard Operating Procedures) para estabelecimentos que trabalham com gêneros alimentícios.

As empresas de alimentos são forçadas a implementarem programas de gestão de Boas Práticas de Fabricação – BPF para atendimento a estes requisitos legais, sendo que para a maioria das empresas produtoras de alimentos, também já é obrigatória a implementação do sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC e os POP ou PPHOs. Vale também notar que, comparativamente com outros setores industriais, há pouca literatura referencial sobre os procedimentos usados pela indústria de alimentos no Brasil para seleção de fornecedores.

11.2. EXEMPLO DE DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

1 – OBJETIVO:

Definir procedimento padrão para avaliar e selecionar fornecedores de produtos e serviços.

2 - DEFINIÇÕES

- **Qualificação e acompanhamento de fornecedores:** fluxograma que indica a ordem das operações realizadas para seleção e cadastro de fornecedores.
- **Ficha de identificação do fornecedor:** utilizada para facilitar o primeiro contato e agilizar a transmissão de dados.
- **Questionário de avaliação de fornecedor:** formulário utilizado para evidenciar a qualificação do fornecedor de produto ou serviço.
- **Relatório de desenvolvimento de novos fornecedores:** impresso utilizado para avaliar os fornecedores.
- **Ficha de qualificação de fornecedor:** documento utilizado para qualificar os fornecedores.
- **Programação de visita técnica:** ficha utilizada para estabelecer datas para as visitas técnicas.
- **Relatório de visita técnica:** impresso utilizado para avaliar os fornecedores previamente à efetivação de compras.
- **Fornecedor Qualificado:** Fornecedor de produto ou serviço avaliado e aprovado, conforme requisitos pré-estabelecidos.

3 – PROPOSTAS PARA O DEPARTAMENTO DE COMPRAS/SUPRIMENTOS

- Classificar os fornecedores entre qualificados e desqualificados;



- Manter atualizados os registros e avaliações dos fornecedores;
- Fazer e manter lista atualizada de fornecedores qualificados;
- Programar e realizar visitas técnicas aos fornecedores, sempre que necessário;
- Efetuar a compra de produtos e serviços de fornecedores qualificados, quando aplicável;
- Solicitar auditoria da qualidade para avaliação e seleção de fornecedores, quando necessário;
- Enviar os questionários aos fornecedores;
- Entregar os questionários respondidos a Gestão da Qualidade.

É importante uma avaliação das condições operacionais dos estabelecimentos fornecedores de matérias-primas, produtos semi elaborados ou produtos prontos, através de visita técnica, como subsidio para a qualificação e triagem dos fornecedores. Esta visita é realizada por nossa nutricionista do setor de compras, sendo solicitada, na visita inicial, documentação para cadastro, para garantir que os fornecedores possuem autorização legal para comercialização de gêneros alimentícios. Os fornecedores só são cadastrados se aprovados nos quesitos avaliados na visita técnica; se realizarem apresentação satisfatória de toda a documentação exigida; e se as amostras dos produtos forem aprovadas após a análise sensorial realizada por equipe competente.

11.3. FLUXO DO PROCESSO DE COMPRAS

1. OBJETIVO

Estabelecer rotinas para a realização do processo de aquisição para assegurar que os produtos e serviços adquiridos estejam em conformidade com os requisitos especificados.

2. DEFINIÇÕES

Requisição de Compras: Formulário utilizado para descrever as características, quantidades e marcas dos produtos.

Pedido de Coleta de Preço por Região - Consolidado: Formulário gerado pelo programa Teknisa no qual, constarão os produtos com os respectivos preços por fornecedor;

Solicitação de Compra de Todos os Produtos Comprados: Formulário utilizado para formalizar o pedido de compra junto ao fornecedor;

Pedido por Fornecedor / Filial (AF): Formulário disponibilizado no sistema Teknisa que será utilizado pelo departamento de Recebimento para conferência fiscal dos produtos.

3. PLANEJAMENTO DE COMPRAS

- Consultar estoque e se necessário, solicitar a aquisição dos produtos constantes na ordem de fabricação ao Departamento de Compras;
- Gerar planejamento mensal de aquisição dos produtos que serão utilizados com



base no planejamento do consumo e nível de estoque;

- Enviar solicitação de aquisição e planejamento mensal de aquisição via e-mail com confirmação de recebimento ao Departamento de Compras, Gerência Operacional e Diretoria;
- Arquivar no computador a confirmação de recebimento dos e-mails.

4. DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO

- Preencher solicitação de compra com prazo de 30 dias de antecedência na Programação para Envio de Solicitações de Compras;
- Enviar solicitação de compra ao Departamento de Compras via e-mail com a confirmação do recebimento;

5. RETORNO PARA O DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- Receber todas as solicitações de compras;
- Realizar conferência da solicitação;
- Cadastrar pedidos no programa da empresa (fornecedora dos serviços de alimentação);
- Realizar processo de cotação com os fornecedores cadastrados;
- Realizar negociação com fornecedores;
- Emitir pedido de compras ao fornecedor;
- Emitir AF no programa da empresa

fornecedora;

- Informar ao solicitante a impossibilidade de atendimento do pedido de compra com antecedência da entrega dos produtos (o prazo de entrega, a falta do produto, o preço, etc).

12. EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO FLUXO DE COMPRAS

A necessidade de aquisição dos produtos é realizada por solicitação da Coordenação da empresa fornecedora.

12.1. SOLICITAÇÃO DOS PRODUTOS

O Departamento de Compras deverá enviar a Coordenação a “Programação para Envio de Solicitações de Compra”. De posse da programação as Coordenadoras das merendas deverão preencher as “Solicitações de Compras” mensalmente, baseando-se nos cardápios estabelecidos para as escolas e enviar ao Departamento de Compras via e-mail, sempre atendendo a programação.

Além da “Solicitação de Compras” mensal as Coordenadoras de Merendas, deverão elaborar um romaneio de entrega semanal, o qual deverá constar o nome da escola, os produtos e quantidades a serem entregues em cada Unidade Escolar e enviar ao Departamento de Compras, no caso dos produtos entregues ponto a ponto (perecíveis).



12.2. VERIFICAÇÃO DOS PEDIDOS DE COMPRAS

O Departamento de Compras ao receber os pedidos de compras deverá realizar conferência para verificar correta descrição dos produtos solicitados. Caso seja detectada qualquer divergência ou falta de informação o pedido será devolvido ao solicitante para que o mesmo providencie as correções necessárias. Se o pedido de compras estiver com as informações corretas, o pedido é cadastrado no sistema da empresa fornecedora de serviços com cópia para o contratante, que iniciará o processo de cotação com os fornecedores cadastrados.

12.3. SOLICITAÇÃO DO PRODUTO JUNTO AO FORNECEDOR

O Departamento de Compras deverá analisar as cotações e iniciar o processo de negociação com os fornecedores.

12.4. CONFERÊNCIA DA SOLICITAÇÃO DE COMPRAS / PLANEJAMENTO VERSUS A AUTORIZAÇÃO DE FORNECIMENTO (AF)

O Solicitante da aquisição dos produtos deverá verificar no sistema a emissão da AF e se corresponde aos produtos solicitados. Caso seja detectado qualquer tipo de divergência entre a solicitação e a AF, deverá ser comunicada ao departamento de Compras para a devida correção.

12.5. HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

O Departamento de Compras providenciará o cadastramento dos fornecedores e produtos no sistema. No depto de compras cada profissional é responsável pela aquisição dos diferentes tipos de gêneros, porém o processo de compra é o mesmo para todos.

Em data pré-estabelecida entramos em contato com os fornecedores cadastrados solicitando cotações de preços constando especificações de cada tipo de produto para posterior comparação de preços de produtos determinados, considerando cada marca, tipo de embalagem, peso, enfim, todas as especificações de cada item.

O processo de cotação de preços é realizado em sistema informatizado, utilizado pela empresa com intuito de padronizar os processos e minimizando possíveis falhas.

13. PROCESSOS DE GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA

13.1. COMPRAS E SUPRIMENTOS

- Calcula a necessidade de compras de cada filial, baseando-se no cardápio, nos comensais estimados e, na posição de estoque de cada uma;
- Garante o controle total de todas as solicitações de compra realizadas através do Operador Logístico;



- Confere o estoque central e gera autorizações de fornecimento em nome do operador logístico, que são enviadas aos fornecedores;
- Possibilita que alguns produtos sejam solicitados e entregues diretamente pelo fornecedor.

13.2. CUSTOS

- Avalia os custos da produção através de gráficos e relatórios gerenciais;
- Facilita a identificação de desvios do planejamento e suas causas;
- Planeja o cardápio, avaliando os custos diretos, como matéria-prima, descartáveis e produtos de limpeza;
- Analisa as despesas indiretas, como salários, encargos, impostos e custos fixos;
- Gera relatórios comparativos entre o cardápio planejado e realizado, evitando desperdícios e elevação dos custos.

13.3. FATURAMENTO

- Apura o faturamento segundo o tipo de contrato;
- Controla automaticamente a numeração nos processos de emissão e cancelamento das notas fiscais;
- Abrange diferentes tipos de contratos, executando cálculos segundo qualquer parametrização de modalidade contratual

firmada com o cliente;

- Imprime a nota fiscal em formulários pré-impressos de qualquer formato.

13.4. ESTOQUE

- Administra o lote, a validade e o rastreamento de todos os produtos estocados;
- Utiliza as ordens de compra no lançamento das NF's de entrada, realizando o comparativo entre os dados negociados e os descritos na NF;
- Permite o acesso on-line da posição do estoque das filiais e a movimentação dos produtos de cada uma delas, o que agiliza a tomada de decisões.

13.5. PLANEJAMENTO DE ALIMENTAÇÃO INDUSTRIAL

- Gerencia a produção das refeições, através de fichas técnicas e serviços;
- Elabora o cardápio e ao mesmo tempo realiza a análise de todos os custos para a produção do mesmo;
- Combina as refeições de acordo com a sazonalidade dos gêneros alimentícios e nutrientes recomendados aos comensais;
- Proporciona uma gestão centralizada na matriz;
- Facilita a padronização de todo o processo com o acesso web das filiais;
- Visualiza o cardápio mensal durante sua



elaboração.

14. GESTÃO DE PROJETOS APLICADA À TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

14.1. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Nessa proposta de negócio deve se incluir o ciclo de vida de projetos, pois a alimentação industrial, envolve planejamento em diversos níveis: insumos, recursos operacionais ou processos de produção. O sucesso de um projeto é conhecer as fases que levarão desde o seu início, até o resultado final. Incluem-se aí também, bem os prazos e as avaliações de eficiência e eficácia da entrega das atividades de cada etapa.

Não há uma única maneira de se gerenciar esse ciclo. Os indicadores para monitorar a entrada e saída dos processos, variam de acordo da visão de negócio da empresa, pois, segundo a abordagem do Corpo de Conhecimentos da Gerência de Projetos, mais conhecida pela sigla PMBOK (2003). Os projetos possuem características únicas e incertezas daí decorrentes, portanto, as organizações devem planejar as fases de implementação das ações da melhor forma para si para os parceiros. A metodologia para determinar quais processos comporão o projeto é chamada de Ciclo de Vida do Projeto.

Ainda segundo o PMBOK (2003), as principais decisões envolvidas no projeto têm início pela escolha do gerente de projetos,

a clareza de quem é o cliente, quais as necessidades da organização executora e quem é o patrocinador. Além desses outros elementos devem ser considerados. A cultura organizacional determina o sucesso ou fracasso de um projeto, cabe às partes envolvidas a se adaptar ao ambiente organizacional e convencer se convencerem de que o projeto em implantação trará benefícios aos mesmos (no caso fazendo referência ao Cliente e aos Patrocinadores). O projeto pode ser elaborado por uma ou mais organizações (joint ventures, parcerias) é ainda será influenciado pelo escopo da gerência de projetos segundo o PMBOK (2003). Quando o projeto é externo, ele ainda será influenciado pela organização ou organizações que o iniciaram. A maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos envolve: sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos.

Para avançar neste sentido, o software de Planejamento de recursos empresariais – ERP - desenvolvido para controle de uma empresa de alimentação, deve ser construído para operar tanto na Internet quanto na Intranet (rede interna), bem como em rede local. A forma a qual esse ERP funciona, possibilita o monitoramento dos processos à qualquer momento, devido ao acesso à qualquer lugar por meio de um usuário e senha registrados e pelo número de identificação (IP) da máquina pela qual está sendo feita o acesso.



O ERP deve visualizar uma convergência de várias tecnologias em uma única, integrando computador, Internet, celular, dispositivos móveis (PDA's), TV Digital e outros aparatos eletrônicos. Com isso buscar o resultado de uma tecnologia única para operação de computadores de todo tipo: desktop, laptop, smartphone, notebooks, TVD (TV Digital LCD, TVD de bolso, dentre outros). Essa ferramenta inclui outras metodologias de processos vistas a seguir.

14.2. CICLO PDCA

O Ciclo PDCA (Planejar, Agir, Corrigir, Aprimorar) é o instrumento de observação e amadurecimento contínuo dos processos. Ele tem se mostrado uma metodologia eficaz, porém requer alguns cuidados. O maior deles está em rever as modelagens processos subsidiários do projeto, pois, se essas não forem adequadamente incluídas perde-se agilidade e aumenta o risco de não cumprir os prazos do projeto.

Recomenda-se que para uma aplicação de sucesso, o gerente de projetos deve ter visão de futuro, para poder tomar certas decisões sem precisar de uma “rodada de aplicação de teste” para ter conhecimento do que ocorrerá. Existe ainda a visão orientada para manter os resultados num certo nível desejado (controle), é designado por “SDCA”. Explicam as fases da seguinte forma: “S” (de *standard* ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de

Procedimentos Operacionais Padrão (POP); “D” - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os “POP” estão sendo cumpridos na execução das tarefas; “C” - verificação da efetividade dos “POP”, avaliando se a meta foi ou não alcançada; “A” - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas.

O Ciclo PDCA para melhoria não é repetitivo como no ciclo SDCA. Aprimorar processos quer dizer estabelecer novas metas e mantê-las. O “P” consiste nas etapas de identificação das variáveis de restrição, observação (reconhecimento das características dessas variáveis), análise do processo (descoberta das causas principais que impedem o acesso das novas metas) e plano de ação (atuação sobre as causas). A fase “D” do “PDCA” de melhoria é a de ação, fazer ou atuar de acordo com o plano de ação para reduzir as causas das incorreções. Na fase “C”, é feita a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade do plano de ação para ver se o bloqueio foi efetivo. Já na fase “A” existem duas etapas, a de padronização e a de conclusão. Na etapa de padronização, caso o bloqueio tenha sido solucionado, atua-se de forma a eliminar as causas para que o problema não reapareça. Na etapa de conclusão revê-se as atividades de planejamento para trabalhos futuros. Caso na fase “C” (check), a solução não tenha sido efetiva, retorna-se à etapa observação da fase “P” (plan).



15. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) E FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO (FCS)

Para o planejamento de um projeto dentro das melhores práticas é necessário combinar a tecnologia escolhida com o envolvimento das áreas afetadas e ambas alinhadas com o escopo do projeto. Esse tripé fará com que cada um saiba de forma clara como executar a sua função.

Para isso temos o Business Process Management (BPM) que trata da gestão e automação dos processos de negócio a fim de aperfeiçoar suas entradas e saídas. É um trabalho que requer pleno conhecimento das áreas do negócio por parte do gerente do projeto e alinhamento de toda a equipe envolvida. BPM é uma metodologia que deve ser inserida organizadamente na cultura da empresa. Não se consegue de repente controlar as atividades realizadas ao longo do projeto. É preciso uma cultura de longo prazo preparada para agir de acordo com os parâmetros e também o uso de ferramentas para auxiliar na geração dos resultados.

15.1. UM NOVO PARADIGMA DE RENTABILIZAÇÃO

Para todo negócio, o controle é algo essencial para que haja redução de custos, agilidade e otimização de processos, enfim, vantagem competitiva e constante amadurecimento. No ramo da alimentação, isso não é diferente e

nada mais assertivo do que usar a tecnologia sabendo como aplicá-la, claro.

Elaborar um cardápio diário, semanal ou mensal para uma empresa que disponibiliza serviços de refeições coletivas, não é uma tarefa simples, pois exige muita experiência por parte dos profissionais responsáveis. A definição das receitas que farão parte do cardápio precisa ficar alinhada com o público alvo, hábitos e cultura local dos clientes atendidos, além de integrado com todos os processos administrativos da empresa, como o estoque de produtos, logística, financeiro e compras. Todos esses pontos devem ser cuidadosamente pesados na definição do cardápio, que não é único para a organização. As empresas do setor devem se organizar para diferenciar os seus cardápios, contemplando as necessidades nutricionais de grupos específicos. O cardápio é o produto final de uma cadeia de parceiros e fornecedores que devem ser gerenciados em tempo real, constantemente avaliados pela prestadora e pela contratante. Esse esforço tem início na logística de operações.

Os estoques, em qualquer tipo de organização, são bens destinados à venda ou produção, ligados com os objetivos e atividades da empresa. Representam, dentro da maioria das companhias industriais e comerciais, um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira. Os produtos e materiais que compõem o estoque variam de empresa para empresa, e normalmente



estão classificados nas seguintes categorias: mercadorias para revenda; produtos acabados e em elaboração; matérias-primas; materiais auxiliares e almoxarifado. Os estoques merecem uma atenção especial por parte da equipe responsável pelo gerenciamento e auditoria do mesmo, pois a sua avaliação no início e no fim do período contábil reflete diretamente na apuração do lucro líquido de cada empresa.

Tão importante quanto gerenciar a conservação dos produtos comprados, é saber comprar. Uma das principais fórmulas de ganho para as empresas do ramo de alimentação é garantir produtos de qualidade a preços competitivos que fazem toda a diferença para que essas empresas consigam a margem esperada de lucros na prática de seus serviços. Pensando nisso, as empresas melhor preparadas dispõem de equipes de compras, que têm como função principal buscar menores preços, novos fornecedores e novos produtos. Contudo, não basta apenas que o Departamento de Compras faça esse trabalho. Faz-se necessário que a empresa tenha processos bem definidos para que os ganhos trazidos por esse departamento não se percam em uma má gestão no recebimento de produtos. Não é raro uma empresa ter prejuízo porque sua entrada de produtos não é feita segundo os preços negociados por sua área de compras. Ou seja, todo o trabalho de negociação, busca por preços mais acessíveis e por melhores condições é perdido, pelo simples fato de não haver o controle de entrada de mercadorias.

O artigo traz a proposta de uma nova visão para a estratégia de vendas e logística, integrando as áreas do negócio, agregando valor ao negócio e demonstrando que “cozinhar para dentro” que traz resultados satisfatórios e que podem mudar a sua perspectiva sobre a atuação no mercado da alimentação.

CONCLUSÕES

Percebe-se que o uso da Tecnologia da Informação viabiliza incrementos consideráveis para o negócio das prestadoras de serviços de alimentação. Uma vez tendo o conhecimento das necessidades dos clientes, é possível estudar e desenhar detalhadamente todos os passos envolvidos nos processos de todas as frentes envolvidas desde o início ao término das atividades. É claro que não se pode fazer uso dessa tecnologia, se não possuir o conhecimento dos processos que a embasam.

No ambiente corporativo a tecnologia da informação associada à logística de operações ganha cada vez mais espaço, supera-se o cenário de soluções reativas, adota-se a perspectiva da pró-atividade com base em relatórios permanentes de satisfação e eficiência para com as contratantes. Mais do que ações isoladas, o paradigma da terceirização dos anos 80 vai sendo rapidamente deixado para trás. O profissional das prestadoras assume o perfil de analista de negócios, compreende o ciclo de negócio para a sua empresa e a contratante. Além do domínio de tecnologia,



esse profissional conhece os fornecedores e o ciclo dos alimentos para poder compor cardápios econômicos. Alguns produtos permitem negociar descontos em função do período do ano, sem perder as propriedades nutritivas e devem ser substituídos em outros momentos quando o seu preço se eleva. Esse treinamento prático associado às ferramentas de logística de entrega e estoques garante o melhor preço por meio da redução de desperdício desde o recebimento, processamento, consumo e descarte. O negócio para as empresas dos serviços de alimentação corporativa se desloca do fornecimento de alimentos para a gestão em detalhes da cadeia de fornecimento para cardápios específicos voltados para a satisfação do cliente.

BIBLIOGRAFIA

DICKSON, G.W., 1966. An analysis of supplier selection systems and decisions, *Journal of Purchasing*, 2, 28-41.

DINSMORE, Paul. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. Livro Base de preparação para Certificação PMP®. Rio de Janeiro, Qualitymark 2003.

DRUCKER, Peter. A sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1999.

LEHMAN, D; O'SAUGHNESSY, J. Difference in attribute importance for different industrial products. *Journal of marketing*, volume 38, April 1974, pages 36-42.

LEHMANN, D.R.; O'SAUGHNESSY, J. Decision criteria used in buying different categories of products. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 18, n. 1, p. 9-14, 1982.

J.A. Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet. São Paulo: 3a ed. Saraiva, 2010.

Oliveira, A. (1994) O Valor da Informação. In Dossier Informação. *Revista Pequena e Média Empresa*, nº12–3ª Série.

TURBAN, E; Kelly, R. Introdução a Sistemas de Informação. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

5

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE JOVENS SOBRE EDUCAÇÃO E SOCIEDADE

Maria Laura Puglisi Barbosa Franco¹

Marcos Antonio Lucci²

Ângela Maria Infante³



RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados obtidos, mediante a realização de uma investigação, cuja intenção é subsidiar a atuação dos profissionais de educação com vistas a melhoria da qualidade de ensino. Para melhor entendimento da complexa realidade que envolve 34 milhões de jovens brasileiros de 15 a 24 anos de idade (Censo, 2000). Foram contatados 32 jovens provenientes de famílias de alto, médio e baixo poder aquisitivo, alunos de escolas públicas e de escolas particulares da cidade de São Paulo. Buscou-se identificar, analisar e interpretar as Representações Sociais que estes jovens constroem sobre educação e sociedade. Entende-se por Representações Sociais todo e qualquer elemento simbólico elaborado e expresso por meio de palavras, imagens e sons cuja função é compreender a realidade em seus aspectos objetivos e/ou subjetivos. Aos jovens foi aplicado um questionário “reflexivo” composto por questões abertas e, uma atividade de Associação Livre. Os dados obtidos foram submetidos à Análise de Conteúdo, concebida como um procedimento utilizado para fazer inferências interpretativas a partir das características das mensagens, sejam elas orais, escritas e/ou simbólicas. No que se refere às Representações Sociais elaboradas sobre Educação, para os alunos de escola particular, educação está vinculada a uma cobrança excessiva de desempenho, e o que dele decorre (*rendimento*) e o que para ele é necessário (*inteligência, disponibilidade...*), já para os da escola pública a cobrança existe, porém de forma velada. No que se refere à relevância da educação, ambos os grupos a entendem como importante, porém em instâncias diferentes. Para os alunos da escola particular ela é uma ferramenta útil para a *manutenção do seu status quo*. E, para os da pública a educação é vista como *mobilidade social*. No tocante a representação sobre sociedade, mesmo pertencendo a condições socioeconômicas distintas, os participantes compartilham da mesma ideia: a sociedade produz e reproduz a violência, a injustiça, a desigualdade social. No entanto reconhecem que a sociedade precisa mudar. E para tanto sugerem que haja discussão e participação de todos.

Palavras Chaves: Representações Sociais; Educação; Sociedade.



ABSTRAT

This paper presents the results obtained by conducting an investigation, which is intended to subsidize the activities of professional education with a view to improving the quality of education. To better understand the complex reality that involves 34 million Brazilian youths 15 to 24 years (Census 2000). We contacted 32 students from families of high, medium and low income, students of public schools and private schools in São Paulo. We tried to identify, analyze and interpret the social representations that these young people build on education and sociability. It is understood by social representation of any element of symbolic drawn up and expressed through words, images and sounds whose function is to understand reality in its objective aspects and / or subjective. To young people received a questionnaire “reflective” composed of open questions and an activity of Free Association. The data were subjected to content analysis, conceived as a procedure used to make inferences from the characteristics of interpretive messages, whether oral, written or symbolic. With regard to the social representation elaborated on Education for students of private school education is linked to an overcharging of performance and what follows it (income) and what is needed for it (intelligence, willingness ...), already for the recovery of the public school there, but in a roundabout way. As regards the relevance of education, both groups perceive as important, but in different instances. For students in private schools it is a useful tool for maintaining the status quo. And for those of public education is seen as social mobility. Concerning the representation of society, even belonging to different socioeconomic conditions, participants share the same idea: the company produces and reproduces the violence, injustice, social inequality. However recognize that society needs to change. And to suggest that there is much discussion and participation.

Keywords: *Social Representation, Education, Society.*

1 Doutora em Psicologia da Educação pela PUCSP; professora do Centro Universitário FIEO – UNI-FIEO; maria_laura@uol.com.br.

2 Doutor em Psicologia da Educação pela PUCSP; professor da Faculdade das Américas e da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, renalucci@terra.com.br.

3 Psicopedagoga; SEE –Secretaria da Educação São Paulo; amminfante@yahoo.com.br.



I - INTRODUÇÃO

Este trabalho refere-se a uma pesquisa realizada com jovens alunos do Ensino Médio da cidade de São Paulo. Representa uma tentativa de contribuir para o melhor entendimento da complexa realidade que envolve 34 milhões de jovens brasileiros, de acordo com o Censo 2000.

Para fins deste artigo trabalhamos com os seguintes participantes: alunos de uma escola pública (do período noturno) provenientes de famílias de baixo e médio poder aquisitivo e de uma escola particular (do período diurno) destinada a jovens provenientes de famílias de alto poder aquisitivo.

A partir da identificação das características pessoais dos pesquisados, analisaremos as Representações Sociais que os mesmos elaboram sobre Educação e sobre Sociedade.

II – PROBLEMA DA PESQUISA

As Representações são elementos simbólicos que os seres humanos expressam mediante o uso de palavras, de figuras, de imagens, de sons e de gestos. No caso do uso de palavras, utilizando-se da linguagem, explicitam o que pensam, o que sentem, como percebem esta ou aquela situação, que opinião formulam acerca de determinado fato, que expectativas demonstram ter, etc.

Apesar de sua importância, o estudo das Representações Sociais não tem sido suficientemente explorado pela maioria dos

educadores e nem mesmo pelos teóricos da psicologia tradicional sob a falsa alegação de que entre o “que se diz e o que se faz” existe um abismo intransponível.

Quando falamos em Representações Sociais, partimos de outras premissas. Acreditamos que elas são elaborações mentais construídas socialmente, a partir da relação dinâmica que se estabelece entre a atividade psíquica do sujeito e o objeto do conhecimento. Relação que se dá na prática social e histórica da humanidade e que se generaliza pela linguagem.

O objeto pensado e falado é, portanto, fruto da atividade humana, ou seja, uma réplica interiorizada da ação.

Neste sentido, Leontiev diz que “as representações sociais são comportamentos em miniatura”. Por esta razão atribuímos-lhe uma virtude preditiva, uma vez que, segundo o que um indivíduo diz ou expressa a partir de diferentes configurações, podemos inferir não somente suas concepções de mundo, pensamentos, valores, sentimentos ou emoções, como também podemos deduzir sua “orientação para a ação” (LEONTIEV, 2004, p.25).

Isso conduz à percepção das Representações Sociais como importantes indicadores que se refletem na prática cotidiana, tanto de professores quanto de alunos, sem contar com os demais profissionais envolvidos no exercício de suas competências, no âmbito



da Psicologia Educacional e Social.

Daí edifica-se, com redobrada importância, a necessidade do estudo das Representações que diferentes indivíduos elaboram e expressam sobre os mais diferentes objetos do conhecimento. A partir do que expressam, podemos inferir seus atos, atitudes e comportamentos. Isto auxilia, não apenas, no que se refere ao conhecimento pessoal de diferentes repertórios cognitivos e/ou subjetivos, como também é indispensável para orientar as respostas pessoais e as relações sociais sejam elas cognitivas, comportamentais e/ou afetivas.

Dentre as possibilidades de abordagem empírica, este trabalho se enquadra na categoria JUVENTUDE, sendo O JOVEM, o elemento central da discussão.

“Na visão clássica, [a juventude] é entendida como uma categoria social gerada por tensões inerentes à crise do sistema” (GONÇALVES, 2005, p.56). Esta visão acentua o conflito político, o engajamento do jovem nas lutas sociais e políticas, nos movimentos estudantis e a participação juvenil e coletiva em busca de um mundo melhor.

Por outro lado, e ainda de acordo com a literatura divulgada, os historiadores atribuem aos jovens do século XXI, uma postura mais individualista e personalizada, seja ela esperançosa frente ao futuro, seja pessimista. Descrentes do poder público acreditam e apostam basicamente no esforço pessoal para a obtenção de um nível de vida mais

qualificado. Como diz Singer, esta convicção está em sintonia com os valores dos jovens progressistas do mundo inteiro (SINGER, 2005).

Numa perspectiva mais específica e que se encaminha para a discussão do significado de jovens do ponto de vista social, encontramos a concepção de jovem na categoria de sujeito social, em transição para a vida adulta.

A mais comum das imagens sobre a juventude, parece ser mesmo a de uma fase de transição entre o mundo das crianças e o mundo dos adultos, entre a infância e a maturidade, com períodos intermediários que seriam a adolescência e a juventude. No entanto, é preciso levar em conta que a abordagem que considera os jovens apenas como sujeitos em transição, refere-se ao questionável *status* de estabilidade atribuído à vida adulta. Ou seja, a vida adulta apresenta-se como a condição, por excelência, que se quer alcançar, na medida em que passa a ser vista como a fase de vida assegurada pela estabilidade plena.

Enfim, qualquer que seja a definição de jovem encontrada, ela é sempre arbitrária. Tal fato, no entanto, não tem sido considerado como um motivo suficiente para desestimular os pesquisadores que se debruçam sobre a temática: juventude. Ao contrário, a literatura é vasta e a produção relevante e indispensável para o conhecimento, para a compreensão e para o aprofundamento teórico da temática mencionada.



No decorrer da análise da bibliografia consultada, deparamo-nos com várias sugestões referentes à necessidade de realização de pesquisas “qualitativas” para o enriquecimento da área.

Dentre outras razões, a insistência dessas sugestões reforçou nossa intenção inicial de contribuir, ainda que parcialmente, para o avanço do conhecimento sobre os jovens, mediante a realização de uma pesquisa, cujos objetivos estão delineados no item, a seguir, e cuja opção teórico/metodológica recai na busca de suas Representações Sociais.

Muitos são os elementos que podem explicar a gênese das representações sociais. No entanto, nem todos têm a mesma importância. Alguns são essenciais e outros secundários. Torna-se, pois, importante conhecer, compreender, e agir no campo da representação social, respeitando sua organização, quer dizer, a hierarquia dos elementos que a constituem e as relações que esses elementos mantêm, estreitamente, entre si. (Abric, 2003, p.60-61)

Entre os elementos que merecem maiores esclarecimentos, destacam-se dois processos sociocognitivos que atuam, dialeticamente, na formação das representações sociais: a objetivação e a ancoragem, e seus desdobramentos como o núcleo central e o sistema periférico.

A objetivação pode ser definida como a transformação de uma idéia, de um conceito, ou de uma opinião em algo concreto. Cristaliza-se

a partir de um processo figurativo e social e passa a constituir o núcleo central de uma determinada representação, seguidamente evocada, concretizada e disseminada como se fosse o real daqueles que a expressam.

Muitos autores reconhecem que o núcleo central constitui o elemento essencial da representação, não se limitando a um papel genérico, e que a atribuição de característica essencial, concedida ao núcleo central, apóia-se no fato de ser ele o elemento que determina o significado de uma representação e, ao mesmo tempo, contribui para sua organização interna.

É preciso reiterar que o núcleo central, por sua vez, determina-se pela natureza do objeto e pelo sistema de valores e normas sociais que constituem o contexto ideológico do grupo.

Ainda, é no âmbito do núcleo central que as representações sociais cristalizam-se, solidificam e se estabilizam a partir da vinculação de idéias homogeneizadas mediadas pela realização de ações concretas e, basicamente, resistentes a mudanças.

À guisa de ilustração, acompanhemos o seguinte relato.

Em pesquisa realizada em uma escola pública no Estado do Ceará, destacamos um trecho de uma conversa entre a diretora da escola e uma funcionária sobre a importância do cumprimento dos horários de trabalho, “os funcionários têm que trabalhar seis horas direto” (disse a diretora)... a funcionária chegou e disse “eu só trabalho meia hora, sei produzir

em meia hora”... a diretora disse “não senhora, são seis horas de trabalho”! ...a funcionária retrucou.... “dona... Qual é a sua?... isto não é meu, nem é seu, é público, não sei por que tanta exigência... você se dana.”

Temos aí a objetivação, a cristalização e a homogeneização da representação do conceito de “público”, no Brasil, seja na área de educação seja na saúde, ou em outros serviços igualmente destinados à população. Cristalização e objetivação que se fazem reais e que são produzidas socialmente.

Não é desprezível considerar o fato de que essa representação de “público”, ancorada em vários elementos do que falta ter, do que falta fazer, funciona como negação sempre presente na avaliação das condições do ensino. Ela consolida uma visão de contínuo descaso do poder público para com a educação, o que repercute em atitudes e comportamentos resistentes e negativos na escola e na sala de aula. Com essa representação cristalizada, é como se nada, nunca, pudesse ser bom ou relativamente bom, o que gera uma atmosfera pouco receptiva a inovações, mesmo que interessantes e necessárias.

Com isso, chegamos à discussão do segundo elemento primordial para o entendimento das representações sociais: a ancoragem (o sistema periférico).

A ancoragem desempenha um papel fundamental no estudo das representações sociais e do desenvolvimento da consciência, uma vez que se constitui na parte operacional do núcleo central mediante a apropriação individual e personalizada por parte de diferentes pessoas constituintes de grupos sociais diferenciados.

A ancoragem consiste no processo de integração cognitiva, emotiva e valorativa do objeto representado para um sistema de pensamento social preexistente. Integração que ocorre a partir de transformações, implícitas em tal processo, que são personificadas, individuais, histórica e culturalmente situadas.

Abrie (apud Mazzotti) destaca, entre outras, uma importante função da ancoragem, ou do sistema periférico, no funcionamento e na dinâmica das representações que são “as modulações individualizadas”. É o sistema periférico que permite a elaboração de representações relacionadas à história e às experiências pessoais do sujeito. (2002, p.22)

Na medida em que são levadas em conta as modulações individuais que incluem componentes subjetivos e objetivos na construção de representações sociais, torna-se igualmente compreensível a aparente contradição que parece existir entre o núcleo central (objetivação) e o sistema periférico (ancoragem).



Ou seja, por um lado, a rigidez, a estabilidade (não “negociável”) e a consensualidade do núcleo central, e, por outro, a flexibilidade, as transformações e as diferenças individuais do sistema periférico.

Neste sentido, e concordando com Jean Claude Abric, diríamos que a teoria do núcleo central e sistema periférico implica uma consequência metodológica essencial (2003).

Estudar uma representação social é de início, e antes de qualquer coisa, buscar os constituintes de seu núcleo central. Porém, esse conhecimento não é suficiente quando se trata do procedimento de associação livre que permite o surgimento de representações ancoradas e referentes ao sistema periférico. Esses aspectos metodológicos serão mais bem explicitados no itens subsequentes.

III – A PESQUISA

1. OBJETIVOS

Tendo sido os jovens escolhidos como objeto da presente investigação, e a teoria das Representações Sociais como embasamento, procuramos:

1. analisar suas características pessoais e as relações que estabelecem com a família, com a escola e com o trabalho;
2. identificar, analisar e interpretar que Representações Sociais elaboram sobre a educação e sobre sociedade.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. COLETA DE DADOS

2.1.1. PARTICIPANTES

A presente pesquisa refere-se a 32 alunos contatados do ensino médio, sendo 21 de escola pública e 11 de escola particular.

2.1.2 – INSTRUMENTOS

Foi aplicado um questionário “reflexivo”, composto de questões “fechadas” e questões “abertas”. No questionário, foi incluída uma atividade de Associação Livre.

Quando nos referimos à associação livre, estamos considerando “associação livre de palavras” que consiste em uma técnica projetiva, que busca identificar e analisar os conteúdos implícitos na construção do objeto estudado.

Na associação livre o respondente é orientado a dizer o que lhe vier à cabeça, deixando de dar qualquer orientação a seus pensamentos. É essencial que ele se obrigue a informar literalmente tudo que ocorrer à sua auto percepção, não dando margem a reflexões avaliativas, na busca de palavras esperadas “corretas”, ou na rejeição daquelas que possam parecer irrelevantes ou inteiramente destituídas de sentido.

Este procedimento tem sua origem na Psicanálise e tem sido considerado o método terapêutico por excelência. Freud o inventou em

substituição ao hipnotismo no tratamento das neuroses. Começou a utilizá-lo no tratamento de Elizabeth Von R. que solicitou que Freud a deixasse associar livremente, sem pressionar a busca de uma lembrança específica. Depois disso, a associação livre e os sonhos formam o que **Freud** chamou de “via régia para o inconsciente”. (FRANCO, 20010)

Tratando-se de uma pesquisa, o pesquisador deve selecionar palavras de origem que estejam de acordo com os objetivos de sua pesquisa. Essas palavras serão os estímulos indutores para a associação. As mesmas devem ser apresentadas aos respondentes, aos quais se solicita que associem, bem livremente, outras três palavras às apresentadas como de origem , ou seja as do estímulo indutor

É recomendável que o pesquisador, ao solicitar uma atividade de associação livre, indique seu significado e dê um exemplo. Vejamos a instrução, a seguir:

Vamos realizar uma tarefa de associação livre? Associação livre significa associar palavras umas às outras, bem livremente.

*Por exemplo, após a palavra **boneca** eu posso me lembrar de **menina**, **brinquedo**, **infância**. Ou outras coisas. É bem livre e pessoal. Agora é a sua vez. Depois de cada palavra que está escrita (localize...abaixo, nesta folha...) escreva mais três, que , na sua opinião, estão associadas.*

A utilização desse procedimento tem aumentado em pesquisas cujo aporte teórico é o das Representações Sociais, uma vez que possibilita o acesso aos conteúdos, tanto nucleares, quanto periféricos e latentes.

No caso desta pesquisa, solicitouse aos sujeitos que associassem três palavras, umas às outras, bem livremente. Para a associação foram propostas as seguintes palavras: Educação e Sociedade.

2.2. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados provenientes das questões fechadas foram organizados em porcentagem. E os dados obtidos na associação foram submetidos à Análise de Conteúdo.

A Análise de Conteúdo é um procedimento analítico cujos pressupostos se afastam de uma concepção formalista da linguagem no bojo da qual se atribui um valor exagerado ao conteúdo observável, sem levar em conta o latente, a hermenêutica e toda a complexidade que acompanha a diferença que se estabelece entre significado e sentido.

O significado de um objeto pode ser absorvido, compreendido e generalizado a partir de suas características definidoras e pelo seu corpus de significação.

Já, o sentido implica a atribuição de um significado pessoal e objetivado, que se concretiza na prática social e que se manifesta a partir das Representações Sociais, cognitivas, subjetivas, valorativas e necessariamente



contextualizadas.

Por exemplo, a palavra “livro” assume um determinado sentido por parte de leitores alfabetizados e implica, igualmente, graduações de sentido diferenciadas entre os leitores digamos “eruditos” e os leitores “comuns”. Já quando transportada para indivíduos ou grupos não-alfabetizados, a mesma palavra “livro” pode até ser compreendida mediante o mesmo significado que lhe é atribuído universalmente, porém seu sentido assume uma conotação completamente diferenciada.

Da mesma forma, independentemente de ser alfabetizado, ou não, outras condições familiares, sociais e econômicas influenciam os diferentes sentidos que se atribuem à própria família, à sociedade, ao sucesso ao fracasso, ao amor e à morte.

Resumindo: o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado, e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo, seja ele explícito e/ou latente. A análise e a interpretação dos conteúdos são passos (ou processos) a serem seguidos.

Uma pré-análise exploratória é sempre necessária e a partir daí devem ser criadas as categorias interpretativas e teoricamente fundamentadas.

Outro elemento a ser considerado, é reconhecer que a análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica. Uma informação puramente descritiva

não relacionada a outros atributos ou às características do emissor é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem deve, necessariamente, estar relacionado, no mínimo a outro dado.

O liame entre este tipo de relação deve ser representado por alguma forma de teoria. Assim, toda a análise de conteúdo, implica comparações contextuais. Os tipos de comparações podem ser multivariados. Mas, devem, obrigatoriamente, serem direcionados a partir da sensibilidade, da intencionalidade e da competência teórica do pesquisador.

Isso não significa, porém, descartar a possibilidade de se realizar uma sólida análise acerca do conteúdo “oculto” das mensagens e de suas entrelinhas, o que nos encaminha para além do que pode ser identificado, e teoricamente relacionado, para o que pode ser decifrado mediante códigos especiais e simbólicos.

Aliás, esse procedimento tende a valorizar o material a ser analisado, especialmente se a interpretação do conteúdo “latente” estipular, como parâmetros, os contextos individuais, sociais e históricos nos quais foram produzidos.

O interesse para a análise de conteúdos latentes ou “ocultos” aumentou a produção de pesquisas que se utilizam da Associação Livre, enquanto modalidade de coleta de dados.

IV - OS RESULTADOS

1-CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Dentre os participantes da pesquisa 44% estão na faixa etária compreendida entre 19 a 21 anos e são do sexo feminino (72%). A maioria declara ser solteiro (84%), reside com os pais (84%), depende financeiramente da família (78%) e 63% não estão trabalhando.

A tabela a seguir ilustra a características dos sujeitos:

TABELA 1: Caracterização dos participantes da pesquisa:

CARACTERÍSTICAS		f	f%
SEXO	FEMININO	15	72
Faixa Etária	19 a 21 anos	14	44
Estado Civil	Solteiro	27	84
Residência	Com pais e familiares	27	84
Tem filhos?	Não	29	91
Participação na vida econômica da família	A família sustenta	25	78
Você trabalha?	Não	20	63

Fonte: Questionário aplicado – set.2009.

2 - AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE A EDUCAÇÃO

A partir dos conteúdos das palavras associadas foram criadas as seguintes categorias:

a) Respostas indicativas de atributos pessoais

Enquanto 80% dos alunos da escola particular associam a Educação a condições pessoais, somente 43% dos alunos da escola pública o fazem.

Isto confirma dados já divulgados em várias instâncias que sinalizam a desmedida cobrança que os alunos de escolas particulares sofrem para mostrar desempenho qualificado, ou seja, educação, para eles representa: *dedicação, consciência, inteligência, vontade, disponibilidade e rendimento*. Por outro lado os alunos da escola pública, embora associem a educação aos aspectos pessoais esses não indicam necessariamente cobrança: *amizade, estudar, aprendizagem, sabedoria, atenção*.

b) Respostas vinculadas à relevância da educação

Em ambos os casos a educação é vista como importante. Porém, observa-se uma flagrante diferença entre os termos utilizados para qualificá-la.

Enquanto para os alunos da escola particular a educação é tida como: *útil, ferramenta, formação, abertura*; para os da escola pública a entendem como: *essencial, fundamental, indispensável, prioridade*. Essa diferença de termos sinaliza que os alunos da escola pública depositam na educação a esperança e responsabilidade por sua ascensão social e profissional.



TABELA 2: Respostas dos participantes da pesquisa sobre educação

RESPOSTAS	ALUNOS	
	Esta- dual %	Parti- cular%
Relacionadas a condições materiais/concretas (Colégio, professores, escola, aula, livros, cursos)	48	40
Vinculadas à relevância da educação (Importante, útil, ferramenta, essencial, fundamental, indispensável, prioridade, base, estímulo)	48	60
Vinculadas a atributos pessoais (Dedicação, consciência, inteligência, vontade, sorte, disponibilidade, amizade, berço, pessoal, família, atenção)	43	80
Vinculadas a expectativas de futuro (Futuro, trabalho, dinheiro, vida, família, estímulo, respeito, qualificação)	33	40
Outras	32	40

Fonte: Questionário aplicado – set.2009.

3 - AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE SOCIEDADE

As categorias a seguir indicam as Representações emitidas pelos alunos:

a) Respostas indicativas de condições desfavoráveis de vida

Apesar dos participantes serem oriundos de realidades sociais diferentes, percebem e

concordam que a sociedade produz: *violência, desigualdade, fracasso, injustiças e opressão.*

Essa aproximação das representações expressas pode estar associada às mensagens transmitidas e veiculadas pela mídia (rádio, televisão, campanha publicitária, cinema, teatro, jornais e revistas). Tais mensagens estão basicamente ancoradas em uma sociedade competitiva e outros valores que associados geram opressão, desigualdade e violência.

b) Respostas indicativas de elementos processuais

Por elementos processuais entendemos qualquer expressão que indique movimento e mudança na sociedade. Nesta categoria há igualmente concordância de visão sobre a dinâmica social: *discussão, construção e mudança.*

Da mesma forma que na categoria anterior a mídia desempenha um papel preponderante na elaboração dessas representações. Assim se por um lado é apresentada uma sociedade excludente e desigual, por outro lado a mídia suscita reflexões que desencadeiam representações sobre sociedade como uma instância passível de transformação neste contexto estão sinalizadas os programas sociais mediante a veiculação de propagandas institucionais de apoio e auxílio aos menos favorecidos.

TABELA 3: Respostas dos participantes da pesquisa sobre sociedade

RESPOSTAS	ALUNOS	
	Esta- dual %	Parti- cular%
Vinculadas às condições desfavoráveis (vida) (Opressiva, violência, desrespeito, opressora, Individualismo desigualdade, discriminação, fracasso, Delírio, diferença, ditadura, hipócrita, injusta, esquecida, ricos)	72	80 ⁴
Vinculadas às condições favoráveis (vida) (Natural, paz, equilíbrio, esperançosa, solidariedade, direitos, respeito, sinceridade, generosidade cooperatividade, confiança)	29	45
Relativas ao social e coletivo (Grupo, conjunto, contato, coletivo, convivência, amigos Família, união, pessoas, trabalho, unidade)	48	45
Indicativas de elementos processuais (Mudança, em construção, política, discussão, consumismo Consciência, educação, governo, formas diferentes de pensamento)	33	45
Outras (Capitalismo, socialismo, comunista)	-	30

Fonte: Questionário aplicado – set.2009.

⁴ Se levamos em conta o contexto em que vivem os alunos de escolas particulares, tais respostas não seriam esperadas desses respondentes.

V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As categorias descritas nos mostram que os participantes representam educação de maneira adversa.

Enquanto para os alunos de escola particular, educação está vinculada a uma cobrança excessiva de desempenho, e o que dele decorre (*rendimento*) e o que para ele é necessário (*inteligência, disponibilidade...*), para os da escola pública a cobrança existe, porém de forma velada. Vale ressaltar que para esses alunos a educação também é lembrada como interação social (*fazer amigos, amizades*), assim como o momento de aprendizagem e aquisição de conhecimentos.

No que se refere à relevância da educação, ambos os grupos a entendem como importante, porém em instâncias diferentes. Para os alunos da escola particular ela é uma ferramenta útil para a manutenção do seu *status quo*. E, para os da pública a educação é vista como mobilidade social.

Tal representação fica mais evidente nas respostas dos participantes da pesquisa ao serem questionados sobre a função da escola:

a) respostas dos alunos da escola particular:

“formar o indivíduo dentro do contexto social em que vive. Deve propiciar a conscientização desse



indivíduo como unidade e como parte de um todo...” (S3)

“formar alunos que tenham conhecimento e saibam utilizá-lo futuramente de modo engajado...” (S4)

“a minha formação como pessoa (...) e transmissão de conhecimento. Ajudar na compreensão do mundo” (S5)

“acredito que as função da escola é nos ensinar o máximo possível para podermos nos destacar” (S7)

“idealmente a função de uma escola seria trazer ao aluno um painel de valores e conhecimentos da humanidade, permitindo que ele se formasse como cidadão e se preparasse no plano teórico e acadêmico para sua vida posterior à escola” (S9)

Observa-se, pelas respostas, que os alunos da escola particular entendem que a função da escola é a de explicitar a dinâmica social (*compreensão do mundo; da humanidade; conhecimentos da humanidade; transmissão de conhecimentos; valores; conscientização*) para que os mesmos possam desempenhar o seu papel de cidadão pleno, em seus direitos e deveres (*engajado; parte do todo*). Nota-se que para o exercício da cidadania é necessário também todo um conhecimento teórico acumulado pela humanidade, pois cidadania implica desempenho pessoal, assim como

profissional.

Isto se justifica pela condição social em que se inserem estes alunos. Os participantes da escola particular são oriundos de famílias de alto poder aquisitivo, o que sugere um futuro planejado e estável. Carecendo apenas de uma melhor compreensão do meio social e do mundo de forma geral, para nele poder agir. Neste sentido a educação corrobora para concretização do planejado, exigindo, apenas, deste aluno sua total dedicação.

b) respostas dos alunos da escola pública:

“de educar, ensinar e estimular os jovens, seja para o mercado de trabalho quanto para o futuro” (S1)

“preparar para o mercado de trabalho” (S5)

“preparar as pessoas dando a elas oportunidade no campo do trabalho e incluindo-as na sociedade” (S12)

“é formar as crianças para ser um mundo melhor. A educação é o primeiro passo, depois oportunidade para todos, ter condições de sobreviver dignamente, trabalho. Porque um país que não oferecer algo para seu povo, que futuro pode ter as novas gerações e a presente (sic)” (S14)

“primeiro manter os alunos na escola e dar uma boa educação para poder ser alguém um dia e capacidade de arrumar um bom emprego” (S15)

*“Educar, ter conhecimento e preparar os jovens para o trabalho”
(S19)*

Nota-se pelas respostas dos alunos da escola pública que a função da educação praticamente se restringe a garantir a empregabilidade (*educar para o mercado de trabalho; oportunidade no campo do trabalho; condições de sobrevivência digna; capacidade de arrumar um bom emprego*). Esta visão da função da escola reflete na construção do futuro desses alunos, o que implica diretamente sobrevivência dos mesmos. Diferentemente dos alunos da escola particular que já têm um futuro traçado e, que buscam na escola somente um aprimoramento pessoal que os torne cidadão pleno, os alunos da escola pública, cujo futuro ainda é incerto, buscam na escola os meios para que o futuro se torne um fato real.

Isto se confirma se considerarmos que os alunos da rede pública são oriundos de famílias menos privilegiadas financeiramente; que muitos trabalham (48%) para garantir seu próprio sustento ou parte dele ou em alguns casos para ajudar no sustento da própria família e, que alguns são casados (19%). Tudo isso sugere que terão que conquistar um futuro que lhes garanta uma melhor condição de vida. Neste caso, a educação é vista como principal determinante para a conquista de um futuro melhor.

No tocante a representação sobre sociedade, mesmo pertencendo a condições socioeconômicas distintas, os participantes compartilham da mesma idéia: a sociedade produz e reproduz a violência, a injustiça, a desigualdade social. No entanto reconhecem que a sociedade precisa mudar. E para tanto sugerem que haja discussão e participação de todos.

No entanto é preciso considerar que as respostas indicativas de mudanças estão circunscritas a participações individuais. Sabemos que toda mudança sem dúvida pressupõe participação pessoal, porém não basta a somatória de indivíduos para que as mudanças ocorram, uma vez que as mesmas dependem de condições sociais mais abrangentes.

Essas e outras considerações devem ser seguidamente desenvolvidas e discutidas com os jovens, independente das condições socioeconômicas das quais são oriundos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIC, J. C. *Methodes d`etude dês Representations sociales* Ramonville Saint Agne : Érès, 2003,p.60-61.

ANDRÉ, M. E. D. *Estudos de caso: seu potencial na educação*. In *Cadernos de Pesquisa*, vol. 40, Fundação Carlos Chagas, São Paulo, 1984.

BRASIL, *Constituição federal*, art.14, 1996.

BRASIL, *Censo demográfico: caracterização da população e dos domicílios*, 2000.

CAMARANO, A.A. et alli *Transição para a vida adulta: novos ou velhos desafios?*. In *Bo-letim Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise* n. 21, Rio de Janeiro, Ipea, 2003

CASAL, J. *Elementos para un análisis sociológico de la transición a la vida adulta*, In: *Políticas y Sociedad*, n. 1, Madrid, 1998.

CASTRO, M. G. e **ABRAMOVAY**, M. *Por um novo paradigma de fazer políticas públicas – políticas de/parta/com juventudes*.In: *Revista Brasileira de Eslltudos Populacionais*, vol. 19, n. 2, São Paulo, 2002.

CEPAL, *Comisión Econômica para América Latina*, 2000.

FRANCO, M.L.P.B. Representações sociais sobre a escola e suas perspectivas de futuro. *A-tos de Pesquisa em Educação*. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Uni-versidade Regional de Blumenau. V.5, p. 93-109, 2010.

FRANCO. M.L.P.B. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Brasília, DF: Líber, Brasília, 2007.

FRANCO, M.L.P.B. *Análise do conteúdo*. Líber Livros, Brasília, 2005.

FRANCO, M.L.P.B. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. In *Cadernos de Pesquisa*, vol.121. Fundação Carlos Chagas, São Paulo, 2004.

FRANCO, M.L.P.B. *Ensino médio: desafios e reflexões*, 2. ed Papyrus Editora, Campinas, SP, 2002.

GATTI, B. A. “*Grupo Focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas*”. Líber Livro, Brasília, 2005.

GONÇALVEZ, H. M. Juventude brasileira, entre a tradição e a modernidade, in *Revista de Sociologia da USP, Tempo Social*, vol. 17, no.2, São Paulo, 2005.

HOLSTI, R. *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley, Califórnia, 1979.

LECNER, N. *Un desencanto llamado postmoderno*. Comunicação apresentada ao 3o. Semi-nário de la Comunicación y Tecnologia del Clacso, (mimeo), 1991.

LEONTIEV, A. O Desenvolvimento do psiquismo. 2. ed. São Paulo: Centauro, 2004.

MAZZOTTI, A.J.A. *A Abordagem estrutural das representações sociais*. Psicologia da E-ducação, São Paulo, PUC SP, n.14/15,p.17-37,2002



MOSCOVICI, S. *On Sôcia Representations.*

In Forgas, Joseph. *Social Cogntion.* Nova York: Academic Press, 1993.

Retratos da Juventude Brasileira: Análises de uma Pesquisa Nacional, Instituto Cidadania, Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2005.

Revista de Sociologia da USP, Tempo Social, vol.17, 2005.

RUA, M das G. *As políticas públicas e a juventude dos anos 90.* In: *Jovens acontecendo na trilha das políticas públicas*, Cnpq., Brasília, 1998

SINGER, P. *A juventude como corte: uma geração em tempos de crise.* In Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma Pesquisa Nacional, Instituto Cidadania, Fundação Perseu A-bramo, São Paulo, 2005.

SPOSITO, M. P. *Algumas reflexões sobre as relações entre juventude e escola no Brasil.* In *Retratos da Juventude Brasileira: análises de uma Pesquisa Nacional*, Instituto Cidadania, Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2005.

6

SISTEMA INTERAMERICANO DE DIREITOS HUMANOS E A SUA ATUAÇÃO EM CASOS BRASILEIROS DE VIOLAÇÃO DE DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

Ana Paola Nunes Ferreira Lucato¹



INTRODUÇÃO

O que são direitos humanos? Como surgiram, quais suas formas de proteção? Como garantir a supremacia e consolidação do princípio da dignidade da pessoa humana na esfera internacional? Estas e outras indagações serão tratadas neste artigo e farão com que os leitores vislumbrem a possibilidade de discutir direitos humanos como operadores do direito internacional em um ramo essencial à consolidação da dignidade humana.

A ideia é desenvolver, a partir da concepção histórico-sociológica, os conceitos de vida digna, direitos e garantias individuais e proteção destes direitos na jurisdição internacional do sistema interamericano de direitos humanos da Organização dos Estados Americanos, a OEA.

Para tanto, a abordagem aqui adotada viaja pelos primeiros documentos que trataram dos direitos humanos no mundo. Através deles é que a humanidade consolidou os direitos e garantias fundamentais que conhecemos hoje e, através deles, podemos implementar a defesa desses mesmos direitos na esfera internacional.

Após essa passagem pela “Era das Revoluções” iniciaremos nossa trajetória pelas Constituições brasileiras que nos fará refletir sobre a evolução dos direitos humanos no

Brasil até a nossa Constituição Federal cidadã, de 1988.

Quando se analisa a nossa Carta Magna encontraremos ali todos os fundamentos necessários para entendermos que a jurisdição internacional em matéria de direitos humanos é uma realidade para o nosso ordenamento jurídico pátrio.

Apartir de então, será possível compreender o sistema interamericano, sua origem, sua atuação e, em especial, seu posicionamento acerca dos processos brasileiros que estiveram e ainda estão sob sua análise.

Convido-os a esta rápida leitura sobre os direitos humanos pátrios sob a luz do direito internacional de proteção.

1. O PROCESSO HISTÓRICO DE RECONHECIMENTO DOS DIREITOS HUMANOS FUNDAMENTAIS

Norberto Bobbio em sua obra “A Era dos Direitos” (2004) elencou, para efeito didático, os alicerces históricos dos direitos humanos. Em primeiro lugar, o individualismo, segundo o qual o homem vive em um estado de natureza, sem lei e sem autoridade, que precede a criação do Estado; nesse estado de natureza, o homem tem direitos naturais atávicos; o direito à vida, à propriedade, à liberdade, à igualdade e à segurança. Em suma, a essência do

1 O presente artigo é parte do livro dos autores sobre a origem e desenvolvimento da gestão do conhecimento que localiza nas experiências escolas de administração as primeiras contribuições para a Gestão do Conhecimento e não apenas após a reengenharia como afirma a literatura.

constitucionalismo está na liberdade individual, erigida sobre dois fundamentos básicos: o Estado afastado de interferir na vida privada do indivíduo e a propriedade privada assegurada.

É através da análise da Magna Carta de 1215 que iniciamos nossa trajetória pelas liberdades individuais do ser humano.

Jayme de Altavila in “Origem dos direitos dos povos” narra que na Inglaterra governada entre 1199 e 1216 por João Sem Terra (Lackland) (Oxford 1167 — 1216 Nottinghamshire), quarto filho de Henrique II, não contemplado com herança paterna, se impôs uma lei de salvação nacional, principalmente em virtude do exacerbado conflito existente entre o governante e o clero, a nobreza, a burguesia e, mais indiretamente, com as classes servis.

A inabilidade na condução dos assuntos de Estado, aliada às reivindicações dos barões apoiadas pelo poder papal, deixaram finalmente encurralado o soberano, culminando com a assinatura de um documento bem a contragosto do governante, que sequer permitiu seu registro, possivelmente premeditando sua destruição tão logo os ventos políticos voltassem a soprar em seu favor. Vale lembrar que a inexistência de registro impedia que fosse formalmente copiada e divulgada e, em conseqüência, cumprida.

A “Magna Carta” (Magna Charta Libertatum) não se constituía em uma criação original ou num modelo constitucional, Era redigida em latim, propositadamente com a finalidade de dificultar o acesso aos letrados, mantendo as normas

virtualmente inacessíveis às massas, tanto que foi traduzida para o idioma inglês apenas no século XVI. Mesmo assim, se constituiu num importante avanço, uma vez inegável a sua influência em todas as constituições modernas.

Firmada em 15 de junho de 1215, na localidade de Runnymede, condado de Surrey, com 67 cláusulas que, pela primeira vez afrontavam o poder dificultou de um soberano, sendo que ao menos 12 delas beneficiavam diretamente o povo, embora não criassem nenhum direito novo. Entretanto, foram instituídas diversas normas de caráter pioneiro para a fundamentação dos Direitos Humanos.

Entre as mais importantes estão as consignadas nos Artigos 48 e 49:

“48) Ninguém poderá ser detido, preso ou despojado dos seus bens, costumes e liberdades, senão em virtude de julgamento de seus Pares segundo as leis do país.

49) Não venderemos, nem recusaremos, nem dilataremos a quem quer que seja, a administração da justiça.”

Estabeleceu ainda, e de forma precursora, a unificação de pesos e medidas, que protegeria os então consumidores contra as adulterações promovidas pelos espertalhões e pelos poderosos.

Fabio Konder Comparato, em sua clássica obra A Afirmção Histórica dos Direitos Humanos nos ensina que entre outras garantias,



a Magna Carta estabelecia a proporcionalidade entre delito e sanção⁵, a previsão do devido processo legal, o livre acesso à Justiça, assim como a liberdade de locomoção e a livre entrada e saída do país, lançando as sementes dos princípios “da legalidade”, da “reserva legal” e da “anterioridade da lei penal” que iremos ver mais adiante.

Importante lembrar que o servo não podia, então, sequer entrar ou sair do feudo, comprar ou vender qualquer coisa sem autorização de seu senhor, subtraído do poder de exercer qualquer direito de manifestação.

A partir desse divisor de águas na relação de poder entre governantes e governados, que ensejaria a derrocada do absolutismo, a burguesia européia, então emergente, assumiu posições cada vez mais exigentes para com seus dirigentes.

A idade moderna, caracterizada pela tomada de Constantinopla em 1453 até a Revolução Francesa em 1789 marca a consolidação dos direitos e garantias fundamentais do ser humano.

A semente da Revolução Inglesa, a “Petition of Rights”, de 1628, marca a transição do absolutismo para o Estado Liberal de Direito e por consequência a criação de leis fundamentais, chamadas de cartas constitucionais.

Foi o Habeas Corpus Act, de 1679, que

definiu e fortaleceu as prerrogativas da Magna Carta de 1215, segundo a qual a pessoa ilegalmente detida tem direito a ser levada para diante de um tribunal para que ali se decida a legalidade de sua detenção.

José Luiz Quadros de Magalhães, em sua obra “Direito Constitucional”² relata como surge a ideia do constitucionalismo liberal a partir da concepção e ampliação do conceito de liberdade individual neste momento histórico:

“A partir do constitucionalismo liberal, o cidadão pode afirmar que é livre para expressar o seu pensamento, uma vez que o Estado não censura sua palavra; o cidadão é livre para se locomover, uma vez que o Estado não o prende arbitrariamente; o cidadão é livre, uma vez que o Estado não invade sua liberdade; a economia é livre, uma vez que o Estado não regula ou exerce atividade econômica. Lembramos que o Estado que os liberais combatiam era o Estado absoluto.”

José Afonso da Silva, in Curso de Direito Constitucional Positivo³, nos ensina que a “Declaração de Virgínia”, de 1716, proclamava, entre outros direitos, o direito à vida, à liberdade e à propriedade, prevendo o princípio da legalidade, o devido processo legal, o Tribunal de Júri, o princípio do juiz natural e imparcial, a liberdade religiosa e de imprensa, antecipando-se em pouco mais de um mês à “Declaração

2 MAGALHÃES, José Luiz Quadros de, *Direito Constitucional*, 2. ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002, t.1

3 SILVA, José Afonso da, *Curso de Direito Constitucional Positivo*, Revista de Tribunais, 2009.



de Independência dos Estados Unidos da América”, esta última redigida por Thomas Jefferson a partir de trabalho conjunto com Benjamin Franklin e John Adams, tendo como diapasão a limitação do poder estatal, sendo proclamada em reunião do Congresso de 4 de julho de 1776, ambas antecedendo em alguns anos a “Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão” editada na França.

A Revolução Francesa marca a transformação dos direitos e garantias fundamentais e influencia o mundo com o pilar de seu movimento social: a liberdade, a igualdade e a fraternidade como princípios basilares da dignidade da pessoa humana.

Tomada a Bastilha, A Assembléia Nacional Constituinte Francesa passou a elaborar a Constituição Francesa de 1791 e tal processo legislativo originou a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão em 1789.

Através dela aprendemos que “homens nascem e permanecem livres e iguais em direitos” (inciso I), que precisamos conservar direitos naturais e imprescritíveis como a liberdade, a propriedade, a segurança e a resistência à opressão, dentre outros direitos elencados em documentos que a antecederam.

De lá pra cá, com a consolidação dos direitos humanos individuais e a criação dos direitos sociais pelos movimentos sociais no México, na União Soviética, na Alemanha e após duas Guerras Mundiais, chegamos à estrutura normativa do sistema global de proteção

internacional de direitos humanos.

1. A Organização das Nações Unidas, o sistema global e a criação dos sistemas regionais.

Para iniciarmos nossa trajetória pelos direitos humanos contemporâneos, vale lembrar a Carta da ONU de 1945, que em seu art. 55, estabelece que os Estados-partes devem promover a proteção dos direitos humanos e liberdades fundamentais. Estados-partes, para o direito internacional, são as nações que aderem aos tratados e convenções internacionais, recepcionando-os em seu ordenamento jurídico pátrio.

A Carta Internacional dos Direitos Humanos, Internacional Bill of Rights, integrada pela Declaração Universal de 1948 e pelos dois pactos internacionais de 1966, conforme nos ensina Jack Donnelly, in *Universal human rights in theory and practice*, p. 27, elenca “o amplo consenso alcançado acerca dos requisitos minimamente necessários para uma vida com dignidade. Os direitos enumerados nessa Carta Internacional podem ser concebidos como direitos que refletem uma visão moral da natureza humana, ao compreender os seres humanos como indivíduos autônomos e iguais, que merecem igual consideração e respeito.”

Ao lado do sistema global, no entanto, surgiram os sistemas regionais europeu, africano e americano de proteção, que buscam de forma regionalizada, internacionalizar os direitos humanos.



Rhona K. M. Smith, citado por Flavia Piovesan, in “Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional, Ed. Saraiva, pág. 222, destaca as vantagens dos sistemas regionais “na medida em que um número menor de Estados está envolvido, o consenso político se torna mais facilitado, seja com relação aos textos convencionais, seja quanto aos mecanismos de monitoramento.⁴

Aqui cabe ainda mais um esclarecimento acerca das vantagens do sistema regional americano: o Estado-parte que infringir tratados e convenções internacionais de proteção aos direitos humanos, os quais tenha ratificado e internalizado, responderá pecuniariamente pela infração, o que não acontece com o sistema global.

Os principais documentos que integram o Sistema Interamericano de Proteção dos Direitos Humanos são originários da Carta de Bogotá, de 1948, fundadora da Organização dos Estados Americanos (OEA) e conseqüentemente dá origem ao Sistema Interamericano de Proteção dos Direitos Humanos. Logo a seguir, em abril de 1948, foi elaborada a Declaração Americana de Direitos e Deveres do Homem.

O sistema interamericano tem como principal instrumento a Convenção Americana de Direitos Humanos de 1969, que estabelece a Comissão Interamericana de Direitos Humanos e a Corte Interamericana.

É importante observar que tanto o sistema

global como os sistemas regionais de proteção dos direitos humanos se baseiam em valores e princípios da Declaração Universal de Direitos Humanos de 1948. Isso nos faz refletir: qual sistema adotar no caso de violação de direito?

Flavia Piovesan⁵ nos ensina que, “cabe ao indivíduo que sofreu violação de direito escolher o aparato mais favorável, tendo em vista que, eventualmente direitos idênticos são tutelados por dois ou mais instrumentos de alcance global ou regional, ou, ainda, de alcance geral ou especial.”

Aplica-se, pois, o princípio da primazia da norma mais favorável à vítima.

Preliminarmente, a Convenção cita como direitos e garantias a serem assegurados pelos Estados-partes que a ratificaram:

1. Direito à personalidade jurídica;
2. Direito à vida;
3. Direito de não ser submetido à escravidão;
4. Direito à liberdade;
5. Direito a um julgamento justo;
6. Direito à compensação em caso de erro judiciário;
7. Direito à privacidade
8. Direito à liberdade de consciência e religião
9. Direito à liberdade de pensamento e expressão

4 PIOVESAN, Flavia, “Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional”, Ed. Saraiva, 2010.

5 Ob. Cit.

10. Direito à resposta
11. Direito à liberdade de associação
12. Direito ao nome
13. Direito à nacionalidade
14. Direito à liberdade de movimento e residência
15. Direito de participar do governo
16. Direito à igualdade perante a lei
17. Direito à proteção judicial.

Desta primeira listagem observa-se que:

- a) Todos os direitos contemplados no referido documento internacional estão inseridos em nossa Constituição Federal de 1988 como sendo direitos e garantias individuais.
- b) Não há citação do texto original de direitos sociais, culturais e econômicos.

Mesmo tendo inserido em nossa Carta Magna os preceitos dispostos na Convenção, é importante lembrarmos que o Brasil tardiamente ratificou a Convenção, aderindo ao texto original em 25 de setembro de 1992.

Em virtude da não contemplação dos direitos sociais no texto original a Assembléia Geral da Organização dos Estados Americanos adotou em 1999, um Protocolo Adicional à Convenção, destacando-se:

1. O direito ao trabalho e a justas condições de trabalho
2. A liberdade sindical
3. O direito à seguridade social

4. O direito à saúde
5. O direito ao meio ambiente
6. O direito à nutrição
7. O direito à educação
8. Direitos culturais
9. Proteção à família
10. Direito das crianças
11. Direito dos idosos, e
12. Direito das pessoas portadoras de deficiência.

Observem, novamente que tais direitos também são encontrados em nosso texto constitucional, a partir do artigo 6º., considerado o piso vital mínimo para a vida digna, bem como em capítulos que tratam da valorização dos direitos trabalhistas, da família, do meio ambiente cultural.

2. A COMPETÊNCIA, ESTRUTURA E ATUAÇÃO DO SISTEMA INTERAMERICANO DE PROTEÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS

O Sistema Interamericano de Proteção é formado por dois núcleos de atuação: A Comissão Interamericana de Direitos Humanos e a Corte Interamericana de Direitos Humanos.

A competência da Comissão Interamericana de Direitos Humanos atuará para a promoção e observância dos direitos humanos na América, estando sujeitos à sua jurisdição todos os Estados-partes (Nações) que tenham expressamente aderido à Convenção



Americana de Proteção.

Esta atuação se dará através de:

- a) Recomendações aos governos dos Estados-partes, prevendo a adoção de medidas adequadas à proteção dos direitos e garantias fundamentais e direitos sociais acima elencados;
- b) Estudos e relatórios que se mostrem necessários
- c) Solicitação de informações aos governos que ratificaram a Convenção acerca de medidas por eles adotadas concernentes à efetiva aplicação da referida norma internacional.

Mônica Pinto, in “Derecho internacional de los derechos humanos”⁶ explica as diversas modalidades de controle exercido pela Comissão:

- “a) o exame de petições, nas quais se alegue a violação de algum direito protegido pela Declaração Americana de Direitos e Deveres do Homem ou pela Convenção americana sobre Direitos Humanos, encaminhadas por indivíduos ou organizações governamentais ou não-governamentais;
- b) a elaboração de informes sobre a situação dos direitos humanos em qualquer país do sistema

interamericano, incluindo a decisão da Comissão acerca de situações que afetem gravemente a vigência desses direitos;

- c) a realização de investigações (in loco) em território de Estado membro, a convite deste ou com o seu consentimento que tenham por objeto investigar fatos constantes de informes ou petições.

A Comissão é integrada por sete membros de qualquer das nacionalidades dos Estados integrantes da OEA.

Seus mandatos são de 04 anos e podem ser reeleitos apenas uma vez. Atualmente o brasileiro Paulo Sérgio Pinheiro ocupa o cargo de Vice Presidente da Comissão, com mandato a findar-se no próximo dia 31 de dezembro.

A Comissão, portanto, tem como função principal promover a observância e a defesa dos direitos humanos, e no exercício do seu mandato:

- a) Receber, analisar e investigar petições individuais que alegam violações dos direitos humanos, segundo o disposto nos artigos 44 a 51 da Convenção;
- b) Observar o cumprimento geral dos direitos humanos nos Estados membros, e quando o considera

6 PINTO, Mônica, Derecho internacional de los derechos humanos, p. 84-85

conveniente, publicar as informações especiais sobre a situação em um estado específico;

- c) Realizar visitas *in loco* aos países para aprofundar a observação geral da situação, e/ou para investigar uma situação particular. Geralmente, essas visitas resultam na preparação de um relatório respectivo, que é publicado e enviado à Assembléia Geral.
- d) Estimular a consciência dos direitos humanos nos países da América. Além disso, realizar e publicar estudos sobre temas específicos como, por exemplo, sobre: medidas para assegurar maior independência do poder judiciário; atividades de grupos armados irregulares; a situação dos direitos humanos dos menores, das mulheres e dos povos indígenas.
- e) Realizar e participar de conferências e reuniões com diversos tipos de representantes de governo, universitários, organizações não governamentais, etc... para difundir e analisar temas relacionados com o sistema interamericano de direitos humanos.
- f) Fazer recomendações aos Estados membros da OEA acerca da adoção de medidas para contribuir com a promoção e garantia dos direitos humanos.

- g) Requerer aos Estados membros que adotem “medidas cautelares” específicas para evitar danos graves e irreparáveis aos direitos humanos em casos urgentes. Pode também solicitar que a Corte Interamericana requeira “medidas provisionais” dos Governos em casos urgentes de grave perigo às pessoas, ainda que o caso não tenha sido submetido à Corte.
- h) Remeter os casos à jurisdição da Corte Interamericana e atuar frente à Corte em determinados litígios.
- i) Solicitar “Opiniões Consultivas” à Corte Interamericana sobre aspectos de interpretação da Convenção Americana.

Para entendermos a atuação efetiva da Comissão, objeto do nosso estudo, qual seja, a atuação jurisdicional do Sistema Interamericano, é necessária a observação do que dispõem os artigos 23, 44 e 41 da Convenção, que dá à Comissão a competência de receber e examinar petição que contenha denúncia sobre violação de direitos humanos consagrados na Declaração Americana de Direitos do Homem e na Convenção.

Qualquer pessoa, em seu próprio nome ou em representação de terceiros, pode formular denúncia ou petição à Comissão sobre violações de direitos humanos. Um grupo de pessoas ou uma organização não-governamental (ONG) também pode apresentar uma denúncia ou



petição no caso de existência de uma ou várias vítimas que possam ser individualizadas.

A Comissão costuma classificar de peticionário o autor de uma denúncia, e de vítimas as pessoas contra as quais poderá ter sido praticada uma violação de seus direitos humanos.

É importante lembrarmos que a Comissão não é um tribunal de apelações. A Comissão não pode revisar as sentenças ou decisões de autoridades nacionais a menos que existam no processo irregularidades que constituam violações de direitos humanos.

É desnecessário esgotar se a vítima foi impedida de obter desagravo ou descumpridos os preceitos constitucionais processuais de ampla defesa, devido processo legal ou contraditório.

E qual o prazo para apresentação da denúncia junto à Comissão Interamericana de Proteção?

A denúncia ou petição deverá ser apresentada dentro dos seis meses seguintes à data de notificação dos tribunais nacionais sobre o respectivo caso.

Toda denúncia deve ser apresentada à Comissão por escrito. A petição incluirá toda a informação disponível. Sendo o peticionário uma pessoa ou um grupo de pessoas, a petição incluirá o nome do peticionário, sua nacionalidade, ocupação ou profissão e seu endereço e assinatura(s).

Sendo o peticionário uma organização não-

governamental, a petição incluirá o endereço da instituição e sua respectiva representação legal.

Os requisitos para o pedido de vistas e atuação jurisdicional do sistema interamericano em casos brasileiros estão elencados no artigo 28 do Regulamento que complementa a Convenção, quanto à questão processual, a saber:

- O nome, a nacionalidade e a assinatura do denunciante ou denunciante ou, no caso de o peticionário ser uma entidade não-governamental, o nome e a assinatura de seu representante ou seus representantes legais;
- Se o peticionário deseja que sua identidade seja mantida em reserva frente ao Estado;
- O endereço para o recebimento de correspondência da Comissão e, se for o caso, número de telefone e fax e endereço de correio eletrônico;
- Uma relação do fato ou situação denunciada, com especificação do lugar e data das violações alegadas;
- Se possível, o nome da vítima, bem como de qualquer autoridade pública que tenha tomado conhecimento do fato ou situação denunciada;
- A indicação do Estado que o peticionário considera responsável, por ação ou omissão, pela violação de algum dos direitos humanos consagrados na

Convenção Americana sobre Direitos Humanos e outros instrumentos aplicáveis, embora não se faça referência específica ao artigo supostamente violado;

- o cumprimento do prazo previsto no artigo 32 deste Regulamento, ou seja 06 meses **seguintes à data de notificação dos tribunais nacionais sobre o respectivo caso. (g.n.)**

- as providências tomadas para esgotar os recursos da jurisdição interna ou a impossibilidade de fazê-lo;

- a indicação de se a denúncia foi submetida a outro procedimento internacional de conciliação.

Ao receber a petição a Comissão inicialmente decide sobre sua admissibilidade, levando em consideração os requisitos do artigo 46 da Convenção, quais sejam:

a) que hajam sido interpostos e esgotados os recursos da jurisdição interna, de acordo com os princípios de direito internacional geralmente reconhecidos; (g.n.)

b) que seja apresentada dentro do prazo de seis meses, a partir da data em que o presumido prejudicado em seus direitos tenha sido notificado da decisão definitiva; c) que a matéria da petição ou comunicação não esteja pendente de outro processo de solução internacional; e

d) que, no caso do artigo 44º, a petição contenha o nome, a nacionalidade, a profissão, o domicílio e a assinatura da pessoa ou pessoas ou do representante legal da entidade que submeter a petição.

Neste momento, a Comissão examina as alegações do peticionário, busca informações do respectivo governo, investiga a denúncia e caso conclua que o peticionário falhou em exaurir todos os remédios internos disponíveis, ela tem o poder de considerar a petição inadmissível.

Se reconhecer a admissibilidade da petição, solicita informações ao Governo denunciado, aplicando, assim, o princípio do contraditório.

Recebidas as informações do Governo, ou transcorrido o prazo sem que as tenha recebido, a Comissão verifica se existem ou se subsistem os motivos da petição ou comunicação.

Caso não haja convencimento a Comissão remeterá os autos ao arquivo. Ou então, subsistindo os motivos a Comissão apurará mais profundamente o assunto, através de uma investigação apurada dos fatos.

Isto feito a Comissão tentará a composição entre as partes. Conciliadas as partes a Comissão toma a termo o acordo realizado e o remete à Secretaria da OEA para publicação.



Caso contrário, redigirá um relatório com recomendações e um prazo de até 90 dias para cumprimento pelo Estado violador.

Cabe conciliação no prazo referido porém caso não haja composição após transcorrido tal prazo a Comissão poderá:

1. Remeter o caso à Corte Interamericana
2. Pode emitir relatório conclusivo.

Cabe, ainda a determinação pela Comissão em casos de medidas de urgência e relevância exigir do Estado a adoção de iniciativas cautelares para evitar danos irreparáveis conforme disposto no artigo 25 do Regulamento.

Pode ainda a Comissão requerer a Corte a tomada de medidas provisórias, em caso de extrema gravidade e urgência, em matéria ainda não submetida à Corte, conforme disposto no artigo 74 do Regulamento.

Quanto à Corte Interamericana de Direitos Humanos, trata-se de órgão jurisdicional do sistema regional, composta por 07 (sete) juízes) nacionais de Estados Membros da OEA, eleitos a título pessoal pelos Estados partes da Convenção.

Nas palavras de Héctor Fix-Zamudio⁷ “ conforme dispõem os arts. 1º. E 2º. De seu Estatuto, a Corte Interamericana possui duas atribuições essenciais: a primeira, de natureza consultiva, relativa à interpretação das disposições da Convenção Americana, assim como das disposições de tratados concernentes à proteção dos direitos humanos nos Estados

Ou seja, na primeira hipótese a Corte atuará como verdadeiro tribunal jurisdicional a fim de adjudicar disputas relativas a denúncias em que o Estado é acusado de violação da Declaração e da Convenção de Proteção.

No plano consultivo, qualquer membro da OEA, tenha ou não ratificado a Convenção, pode solicitar o parecer da Corte em relação à interpretação da Convenção ou de qualquer outro tratado relativo à proteção dos direitos humanos nos Estados americanos.

Dentre os exemplos encontrados em vossos pareceres emanados de sua competência consultiva, destaca-se: o sistema de reservas, as restrições à adoção da pena de morte, os limites ao direito a associação, a exigibilidade do direito de retificação ou resposta, o “habeas corpus” e as garantias judiciais nos estados de exceção, a interpretação da Declaração Americana.

7 ZAMUDIO, Héctor Fix, *Protección jurídica de los derechos humanos*, p. 177 Americanos; a segunda, de caráter jurisdicional, referente à solução de controvérsias que se apresentem acerca da interpretação ou aplicação da própria Convenção.”

3. A ATUAÇÃO DO SISTEMA INTERAMERICANO EM CASOS BRASILEIROS

CASO 11.552 - JULIA GOMES LUND E OUTROS (GUERRILHA DO ARAGUAIA) ⁸

A fim de consolidarmos nossos estudos acerca da efetiva atuação do Sistema de Proteção Interamericano em demandas iniciadas perante o nosso Poder Judiciário

8 Trechos do relatório da CIDH “1. A Comissão Interamericana de Direitos Humanos (doravante “a Comissão Interamericana”, “a Comissão” ou “a CIDH”) submete à Corte Interamericana de Direitos Humanos (doravante “a Corte Interamericana”, “a Corte” ou “o Tribunal”) a demanda no caso número 11.552, Julia Gomes Lund e outros (Guerrilha do Araguaia), contra a República Federativa do Brasil (doravante “o Estado”, “o Estado brasileiro” ou “Brasil”), em virtude de sua responsabilidade pela detenção arbitrária, tortura e desaparecimento forçado de 70 pessoas, entre membros do Partido Comunista do Brasil (doravante “PCdoB”) e camponeses da região, (doravante “as vítimas” ou “as vítimas desaparecidas”) (*infra* paras. 105 e 106), como resultado de operações do Exército brasileiro empreendidas entre 1972 e 1975 com o objetivo de erradicar a Guerrilha do Araguaia, no contexto da ditadura militar do Brasil (1964 – 1985).

2. Além disso, a CIDH submete o caso à Corte porque, em função da Lei N° 6.683/79 (doravante também “Lei de Anistia”), promulgada pelo governo militar do Brasil, o Estado não levou a cabo uma investigação penal com o objetivo de julgar e sancionar os responsáveis pelo desaparecimento forçado das 70 vítimas e pela execução extrajudicial de Maria Lucia Petit da Silva (doravante “a pessoa executada”), cujos restos mortais foram encontrados e identificados em 14 de maio de 19961; porque os recursos judiciais de natureza civil com vistas a obter informação sobre os fatos não foram efetivos para garantir aos familiares dos desaparecidos e da pessoa executada o acesso à informação sobre a Guerrilha do Araguaia; porque as medidas legislativas e administrativas adotadas pelo Estado restringiram indevidamente o direito de acesso à informação dos familiares; e porque o desaparecimento das vítimas, a execução de Maria Lucia Petit da Silva, a impunidade dos responsáveis e a falta de acesso à justiça, à verdade e à informação, afetaram prejudicialmente a integridade pessoal dos familiares dos desaparecidos e da pessoa executada.

3. Em relação com o anterior, a Comissão solicita à Corte que determine a responsabilidade internacional do Estado, o qual descumpriu suas obrigações internacionais ao incorrer em violações aos artigos 3 (direito ao reconhecimento da personalidade jurídica), 4 (direito à vida), 5 (direito à integridade pessoal), 7 (direito à liberdade pessoal), 8 (garantias judiciais), 13 (liberdade de pensamento e expressão) e 25 (proteção judicial) da Convenção Americana sobre Direitos Humanos (doravante “a Convenção Americana” ou “a Convenção”), em conjunto com as obrigações previstas nos artigos 1.1 (obrigação geral de respeitar e garantir os direitos) e 2 (dever de adotar disposições de direito interno) da Convenção.

4. O presente caso tramitou de acordo com o disposto na Convenção Americana, e é apresentado à Corte em conformidade com o artigo 34 do seu Regulamento. Está anexada a esta 1 CIDH, Relatório No. 91/08 (mérito), 11.552, Julia Gomes Lund e outros (Guerrilha do Araguaia), Brasil, 31 de outubro de 2008, Apêndice 1, para. 106. 2

demanda, como apêndice, uma cópia do relatório 91/08, elaborado em observância do artigo 50 da Convenção.2

5. A Comissão observa que o presente caso representa uma oportunidade importante para consolidar a jurisprudência interamericana sobre as leis de anistia em relação aos desaparecimentos forçados e a execução extrajudicial, e a resultante obrigação dos Estados de fazer a sociedade conhecer a verdade, e investigar, processar e sancionar as graves violações de direitos humanos. Além disso, a CIDH considera relevante ressaltar o valor histórico do presente caso, que é o único perante o Sistema Interamericano referente à ditadura militar do Brasil, e que possibilita à Corte afirmar a incompatibilidade da lei de anistia brasileira com a Convenção, no que se refere a graves violações de direitos humanos, assim como a incompatibilidade das leis de sigilo de documentos com a Convenção

Americana, a fim de reparar as vítimas e promover a consolidação do estado democrático de direito no Brasil, garantindo o direito à verdade de toda a sociedade brasileira sobre fatos tão graves.

é importante lembrarmos que, diante de um levantamento realizado em 2004 foram criadas oito categorias de tipos de demandas as quais passamos ao crivo e análise do Sistema Interamericano:

1. Detenção arbitrária, tortura e assassinato cometidos durante o regime autoritário militar;



2. Violação dos direitos dos povos indígenas;
3. Violência rural;
4. Violência policial;
5. Violação dos direitos das crianças e adolescentes;
6. Violência contra a mulher
7. Discriminação racial
8. Violência contra defensores de direitos humanos.

Destaca-se, em virtude da recente publicação do Ministério da Justiça, abaixo transcrita, o caso 11.552, referente ao desaparecimento de mais de vinte integrantes da aludida guerrilha na década de 70, durante as operações militares ocorridas na região. Desde 1982, familiares tentam, sem sucesso, obter informações do Estado sobre o desaparecimento das vítimas.

Eis aqui a transcrição da decisão da Corte quanto à demanda relatada:

A Comissão de Anistia do Ministério da Justiça vem, por intermédio desta nota pública, e a propósito da Sentença prolatada no dia 14.12.10 pela Corte Interamericana de Direitos Humanos (Corte IDH) no Caso 11.552 Julia Gomes Lund e Outros VS Brasil (Guerrilha do Araguaia), manifestar o que se segue:

1. A Comissão de Anistia reconhece a sentença prolatada pela Corte IDH no caso Araguaia como um importante e decisivo marco para a promoção e a proteção dos Direitos Humanos no país. Esta decisão sinaliza de

maneira inquestionável para a repulsa à prática de crimes contra a humanidade, especialmente quando cometidos pelo Estado contra os seus próprios cidadãos, afastando com veemência qualquer obstáculo que se interponha para a persecução e o julgamento dos responsáveis.

2. A Corte Interamericana determinou a responsabilidade internacional do Estado brasileiro pelo desaparecimento forçado de camponeses e militantes da Guerrilha do Araguaia e declarou que a Lei de Anistia de 1979 não pode seguir representando um obstáculo para a investigação, identificação e punição dos responsáveis pelos crimes de tortura, desaparecimento forçado e assassinato das vítimas da Guerrilha do Araguaia e tampouco pode ser aplicável a outros casos de graves violações de direitos humanos consagrados na Convenção Americana, ocorridos no Brasil.

3. Essa decisão demarca a superioridade da jurisdição internacional dos direitos humanos sobre as decisões judiciais do país que afrontem as suas determinações. Revela-se agora uma oportunidade para o STF revisar a decisão na ADPF 153 ajustando aos preceitos internacionais de justiça como assim o fora sustentado pela OAB. Afastar a aplicação da lei de anistia para torturadores no Brasil é tarefa para todas as instituições do Estado democrático. Em um momento histórico no qual o Brasil desponta com forte protagonismo no cenário internacional é indispensável que o país seja um exemplo nas suas políticas

públicas e entendimentos judiciais quanto ao tema dos Direitos Humanos e no respeito às jurisdições internacionais às quais o país se submete por sua própria e soberana vontade. É indispensável, portanto, que a decisão da Corte IDH no caso Araguaia seja integralmente cumprida pelo Estado brasileiro.

4. O Poder Judiciário e o Ministério Público brasileiros têm papel fundamental para que a sentença seja plenamente cumprida, uma vez que deverão promover a investigação e a responsabilização daqueles agentes que durante a Ditadura Militar cometeram crimes de lesa humanidade. A Lei n. 6683, de 1979, conforme expôs o tribunal interamericano, não pode ser aplicada em benefício dos autores destes crimes, e as ações penais contra os supostos responsáveis deverão ser examinadas pela jurisdição comum e não pelo foro militar. A Comissão de Anistia coloca-se à disposição de juízes, promotores e procurados para colaborar com o pleno cumprimento da decisão apresentando todos os relatos e documentos disponibilizados em seu amplo acervo de reparação às vítimas.

5. Com esta decisão, a Comissão de Anistia espera que a Justiça Federal do Rio de Janeiro desbloqueie o pagamento das justas indenizações aos 45 camponeses atingidos pela repressão à Guerrilha do Araguaia.

6. A Comissão de Anistia reconhece e parabeniza a incansável luta dos familiares de mortos e desaparecidos políticos na Guerrilha

do Araguaia bem como o Centro pela Justiça e o Direito Internacional- CEJIL, que representou os brasileiros perante à Corte e todas as pessoas e organizações que concorreram para a ação como *amicus curiae*. E felicita a Corte Interamericana e a Comissão Interamericana de Direitos Humanos pelas coerentes decisões que hoje fortalecem a democracia brasileira. Sessão Plenária da Comissão de Anistia, de 15 de dezembro de 2010.

Lembremos, pois, parte da decisão do Supremo Tribunal Federal, anterior, à decisão da Corte Internacional acerca do pedido de revisão da Lei da Anistia brasileira, a qual em seu artigo

“Só o homem perdoa, só uma sociedade superior qualificada pela consciência dos mais elevados sentimentos de humanidade é capaz de perdoar. Porque só uma sociedade que, por ter grandeza, é maior do que os seus inimigos é capaz de sobreviver.” A afirmação é do presidente do Supremo Tribunal Federal, ministro Cezar Peluso, último a votar no julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF 153) em que a Corte rejeitou o pedido da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) por uma revisão na Lei da Anistia (Lei nº 6683/79). A Ordem pretendia que a Suprema Corte anulasse o perdão dado aos representantes do Estado (policiais e militares) acusados de praticar atos de tortura durante o regime militar. O caso foi julgado improcedente por 7 votos a 2.



Fica aqui a indagação de que, diante da decisão prolatada internacionalmente caberá ao Poder Judiciário pátrio retomar, de forma incontestada, e se necessário, revisar, seu posicionamento acerca do perdão concedido aos acusados de atos atentatórios à dignidade humana, ocorridos durante a ditadura militar.

CONCLUSÕES

Pela breve explanação aqui disposta foi possível observar que existe um sistema internacional que permite a revisão, esgotadas as possibilidades de fazê-lo internamente, de processos que afrontem ou violem direitos e garantias fundamentais preconizadas em nosso texto constitucional e nos documentos internacionais ratificados pelo Brasil em face do Sistema Interamericano de Proteção dos Direitos Humanos.

Tal possibilidade se faz observados os dispositivos da Convenção Americana de Direitos Humanos, através de um procedimento simples, bem fundamentado e baseado em preceitos legais atrelados diretamente ao mais importante de nossos princípios constitucionais: o princípio da dignidade da pessoa humana.

A trajetória ainda é longa, mas nossa última vitória junto à Corte Interamericana mostra que estamos no caminho certo: no caminho da consolidação dos direitos humanos para uma vida digna. Que assim se faça em nome de todos os brasileiros e estrangeiros residentes no País.

BIBLIOGRAFIA

BOBBIO, Norberto – A Era dos Direitos, Ed. Campus, SP, 2004.

CANÇADO TRINDADE, Antonio Augusto. A proteção internacional dos direitos humanos: fundamentos jurídicos e instrumentos básicos. SP. Saraiva, 1991.

MAGALHÃES, José Luiz Quadros de, Direito Constitucional, 2. ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002

PINTO, Mônica. Derecho internacional de los derechos humanos: breve vision de los mecanismos de proteccion em el sistema interamericano. 1993

PIOVESAN, Flavia, Direitos humanos e o Direito Constitucional Internacional, Saraiva, 8ª. Ed.

SILVA, José Afonso da, Curso de Direito Constitucional Positivo, Revista de Tribunais, 2009

ZAMUDIO, Héctor Fix, Protección jurídica de los derechos humanos

<http://www.cidh.oas.org/demandas>

