

REVISTA VISÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL

Periódico Interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

EXPEDIENTE

EDITOR(A)

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adalcio Machado dos Santos, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, SC, Brasil

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil

Prof. Dr. Alex Leonardi, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, RS, Brasil

Prof. Dr. César Augustus Winck, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, Brasil

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, Brasil

Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, FURB Universidade de Blumenau PPGAD Programa de Pós-Graduação em Administração, Blumenau, SC, Brasil

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan, Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC, Lages, SC, Brasil

Prof. Dr. Kleber Prado Filho, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

COMISSÃO CIENTÍFICA AD HOC

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Prof. Dr. Edson Roberto Scharf

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade

Prof. Dr. Kleber Prado Filho

Prof. Esp. Alexandre Carvalho Acosta

Prof. Esp. Claudemir Claudemir Marcolla

Prof. Esp. Cláudia Patrícia de Melo Arrais

Prof. Esp. Paulo Henrique Leveck

Prof. Esp. Sandra W. Lazaris

Prof. Esp. Valter Vitório Andrighetti

Prof. Ma. Genéia Lucas dos Santos

Prof. Ma. Ivanete Schneider Hahn

Prof. Ma. Soeni Ap. de Barros Yamaguchi

Prof. Me. Antonio Pedro Tessaro

Prof. Me. Paulo Cezar de Campos

Profa. Esp. Roberta Aparecida Varaschin

Profa. Esp. Sandra Mara Bragagnolo

Profa. Lenir Rodrigues Minghetti

Profa. Ma. Ana Paula Carneiro Canalle

Profa. Ma. Marcileide Muniz Cavalcante

CAPA

Denise Bolzan Barpp, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Célia De Marco, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca Universitária
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador -SC

R454r

Revista eletrônica interdisciplinar em gestão organizacional de ciências sociais aplicadas - Visão da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP / Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. v.6, n.1. 2017. Caçador (SC): UNIARP, 2017.

Semestral (online)

ISSN: 2238-9636

1. Gestão organizacional - Contabilidade 2. Gestão organizacional – Administração - Periódico. I. Título.

CDD 658.05

O respeito às normas ortográficas vigentes e às fontes, mediante sua correta referência, no espírito da honestidade intelectual são de responsabilidade dos autores e das autoras dos textos.

Qualquer parte da publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Os textos aqui reproduzidos e as opiniões neles contidas são de inteira responsabilidade de seus autores e de suas autoras e não expressam necessariamente a posição da revista.

As normas de publicação estão dispostas no site.

SUMÁRIO

EDITORIAL 5

ARTIGOS

USO DOS CONTROLES GERENCIAIS, NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS PROPRIEDADES RURAIS DE ATIVIDADE LEITEIRA (*Cristina Carmen Grainer, Danielli Travessini, Fabrício Andre Kusbick, Cesar Augustus Winck*) 7

FEEDBACK X FEEDFORWARD: SUA INTER-RELAÇÃO E COMPLEMENTAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS (*Edir Maria Ventz, Vilmar José Zaccaron, Rodrigo Regert*)..... 27

ADHOCRACIA: UM MODELO POSSÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO (*Joel Cezar Bonin, Joel Haroldo Baade*) 40

PROGRAMA DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DA LEITURA PARA OS COLABORADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE – UNIFEBE (*Elisiane Mafezolli*) 51

DESMISTIFICANDO O DIREITO DO CONSUMIDOR: AJUDANDO OS JOVENS A CONHECER E UTILIZAR O DIREITO DO CONSUMIDOR (*Dirlete Lourdes Téó, Levi Hülse, Fabiano Colusso Ribeiro*) 69

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO: LIMITES E DESAFIOS DOS PROJETOS INTERDISCIPLINARES (*Thais Ivete Kusinski Gatti, Marialva Moog Pinto*) 84

EDITORIAL

Prezados leitores e leitoras da Revista Visão,

Com satisfação e orgulho trazemos à lume mais um número da Revista Visão. A principal razão para isso é a indexação do periódico no sistema Qualis Capes, com avaliações B4 nas áreas de Administração, Interdisciplinar e Educação. A avaliação reflete o esforço e planejamento que nortearam o desenvolvimento da revista desde a sua criação. A falta do Qualis sempre representou dificuldade de fechamentos dos números em função da escassez de textos, sendo que a confiança da comunidade científica brasileira baseia-se, em boa medida, neste sistema.

Nesse sentido, planejamento e poder contar com alguns autores que aceitaram o desafio de publicar apesar da falta de qualificação foi fundamental. A necessidade de planejar é uma constante na sociedade de hoje. Não há mais como construir uma organização de sucesso sem planejamento. Os processos de produção e gestão se tornaram tão complexos, que a sua execução não pode mais ser relegada ao acaso. Esperar o surgimento de problemas para então pensar em soluções não é possível na organização do século XXI. Ao contrário, precisa-se ao máximo tentar antecipar problemas e criar soluções antes mesmo do surgimento dos primeiros sintomas.

Com uma revista não é diferente. É preciso estabelecer objetivos e metas, e buscar as estratégias para a sua concretização. O objetivo inicial da revista foi alcançado e agora abrem-se muitas possibilidades de estabelecimento de novos objetivos, mais complexos e ousados, tais como a melhora da avaliação no sistema Qualis, indexação em mais bases de dados, publicação de um número maior de textos por edição.

A nova situação da revista é animadora. A entrada de um número significativo de textos novos no último mês é um indício de que os tempos de escassez de artigos está superado. Inicia-se o desafio de encontrar pessoas aptas e dispostas a participar nos processos de avaliação e atrair textos de maior relevância e interesse para a comunidade científica.

O presente número de Visão contempla seis textos, com temáticas diversas. O primeiro texto, de Cristina Carmen Grainer, Danielli Travessini, Fabrício Andre Kusbick e Cesar Augustus Winck aborda o tema da bovinocultura de leite na região Oeste Catarinense. Considerando as incertezas e o nível de compartilhamento de informações disponíveis ao setor agrícola, a pesquisa visa caracterizar os produtores de leite e analisar a relevância da gestão rural na utilização dos controles gerenciais para auxiliar na tomada de decisão como maneira de garantir o lucro e a rentabilidade sobre a produção.

O segundo texto, assinado por Edir Maria Vantz, Vilmar José Zaccaron e Rodrigo

Regert, tem como objetivo verificar a importância do *feedback* e do *feedforward* para uma gestão de pessoas pautada no desenvolvimento da alta performance individual e grupal, bem como a possibilidade de uma sinergia entre ambos.

Joel Cezar Bonin e Joel Haroldo Baade empreende reflexão teórica a respeito dos modelos administrativos da burocracia e da adhocracia. O texto discorre sobre as limitações cada vez mais prementes e presentes no mundo administrativo no que tange à burocracia, apontando para possíveis contribuições da adhocracia ao mundo dos negócios.

Depois, Elisiane Mafezolli discorre a respeito da criação de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento através da leitura como método capacitador para os técnico-administrativos de uma instituição universitária na região catarinense do Vale do Itajaí Mirim.

Dirlete Lourdes Téó, Levi Hülse e Fabiano Colusso Ribeiro propõe em seu texto uma desmitificação do Código de Defesa do Consumidor, vislumbrando a massificação do consumo oriunda das transformações sociais constantes.

Por fim, Thais Ivete Kusinski Gatti e Marialva Moog Pinto realizam estudo bibliográfico de cunho interpretativo que tem como temática os Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), suas metas, ações e interferência na resolução dos problemas sociais das macro e microrregiões no combate à pobreza.

Somos gratos aos autores e avaliadores que participaram nesse processo até aqui. Contamos com a sua colaboração também no futuro.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

USO DOS CONTROLES GERENCIAIS, NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS PROPRIEDADES RURAIS DE ATIVIDADE LEITEIRA

Usage of management controls in decision making process in dairy rural properties

Cristina Carmen Grainer¹
Danielli Travessini²
Fabrício Andre Kusbick³
Cesar Augustus Winck⁴

Recebido em: 30 abr. 2017
Aceito em: 01 jun. 2017

Resumo: Este artigo é referente a um tema muito importante para a região Oeste Catarinense, a bovinocultura de leite, que está presente na maioria das propriedades rurais. Considerando as incertezas e o nível de compartilhamento de informações disponíveis ao setor agrícola, a presente pesquisa visa caracterizar os produtores de leite e analisar a relevância da gestão rural na utilização dos controles gerenciais para auxiliar na tomada de decisão como maneira de garantir o lucro e a rentabilidade sobre a produção. A fundamentação teórica apresenta conceitos e definições básicas da atividade leiteira, controles gerenciais, sua finalidade para o processo de tomada de decisão e demais conhecimentos aplicáveis e presentes ao tema pesquisado. A pesquisa teve como alvo 40 (quarenta) propriedades que desempenham atividade leiteira no município de Cunha Porã/SC, apresentando-a como caráter quantitativo. A pesquisa demonstrou o desconhecimento e dificuldade dos produtores rurais em utilizar os controles gerenciais, levando-os a não conhecer os principais resultados financeiros da própria propriedade, entretanto a eles é notável sua importância. Os controles gerenciais para o produtor de leite é vista como uma ferramenta que permite, por meio da informação contábil, o planejamento e o controle orçamentário para a tomada de decisões, informações estas indispensáveis para o planejamento, rentabilidade e a modernização do setor. Conclui-se que não basta apenas anotar, é preciso interpretar de forma eficiente e rápida os dados gerados pelos controles para se obter uma decisão precisa das ações a serem realizadas dentro da atividade leiteira.

Palavras-Chave: Produtores de Leite. Controles Gerenciais. Tomada de Decisão.

Abstract: This article refers to a very important issue for the West of Santa Catarina

¹ Mestranda em Administração Unoesc Campus Chapecó. Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó. E-mail: cris_grainer@hotmail.com.

² Acadêmica Curso de Ciências Contábeis Unoesc Campus Pinhalzinho. Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Aproximado Pinhalzinho. E-mail: danieli_travessini@hotmail.com.

³ Mestrando em Economia, UNISINOS. Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: kusbick@ibest.com.br.

⁴ Dr. em Agronegócios (UFRGS) Professor do Mestrado Profissional em Administração (UNOESC). E-mail: cesar.winck@unoesc.edu.br.

region, dairy cattle, which is present in most rural properties. Considering the uncertainties and the sharing of information level available to the agricultural sector, this study aims to characterize the producers and analyze the importance of rural management in the use of management controls to improve decision-making as a way to ensure profit and return on the production. The theoretical foundation presents basic concepts and definitions of dairy farming, management controls, its purpose to the decision-making process and other relevant knowledge and present the topic researched the properties. The research has targeted 60 properties that play dairy business in the city of Cunha Pora / SC, presenting it as a quantitative character. Research has shown the ignorance and the lack of interest of farmers in using management controls, leading them not to know the main financial results of the property itself. Management controls for farmers, is seen as a tool that allows, through the accounting information, planning and budget control for decision-making, information these indispensable for planning and crop diversification and modernization of the sector . It concludes that not only note, you need to interpret efficiently and quickly the data generated to obtain a precise decision of the actions to be taken in the production of milk.

Keywords: Management Controls. Decision Making. Milk Producers.

INTRODUÇÃO

A contabilidade rural é uma das ferramentas menos utilizadas pelos proprietários rurais deixando assim de ter segurança nas tomadas de decisões. (CREPALDI, 2012). Possibilitando aos produtores dados que auxiliam na tomada de decisão aumentando a sustentabilidade dos sistemas de produção de leite adotados. (ARMELIN, 2011).

Segundo Vilhena e Antunes (2010), os benefícios e vantagens por meio de sua implantação e utilização proporcionarão aos gestores, práticas administrativas eficientes com melhora significativa na lucratividade e rentabilidade. Segundo Gross (2014), a atividade leiteira com a adoção de tecnologia de gestão simples e eficaz pode se tornar muito sustentável.

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas, necessitam adotar estratégias que agreguem valor aos seus produtos, criando vantagens competitivas perante seus concorrentes. Os controles gerenciais nessa situação pode ser um diferencial. (PARIS et al. 2012). Portanto chega-se ao seguinte questionamento: Os produtores rurais de atividade leiteira utilizam os controles gerenciais como ferramenta estratégica de tomada de decisão em suas propriedades?

O objetivo geral do artigo visa verificar o uso dos controles gerenciais como ferramenta estratégica de tomada de decisão nas propriedades rurais de atividade leiteira de Cunha Porã/SC. Expondo juntamente os objetivos específicos para responder ao problema de pesquisa que são o de caracterizar os produtores da bacia leiteira de Cunha Porã; identificar

os controles gerenciais aplicáveis à atividade leiteira e verificar se os controles gerenciais são utilizados no processo de tomada de decisão.

Percebeu-se a necessidade de tal estudo, visando auxiliar os produtores com mais informações sobre seus negócios, pois a necessidade de uma ampla mudança, segundo Vilhena e Antunes (2010), se faz necessária para uma melhoria na gestão como a introdução de novos procedimentos e técnicas contábeis. Para que se tomem decisões de forma rápida, adequando-se assim as mudanças políticas na economia do país.

A primeira é a introdução que contextualiza o cenário do agronegócio nacional e regional, é uma apresentação sintetizada do tema abordado mencionando o problema, objetivos e justificativa da pesquisa realizada. A segunda é a fundamentação teórica que é embasada por meio de ideias de outros autores, sendo uma apresentação das obras estudadas, mostrando a relação que possuem com o tema pesquisado. A terceira é o método e procedimentos da pesquisa. A quarta é a análise e interpretação dos resultados, será feito a análise e interpretação do questionário aplicado aos produtores. A quinta é a conclusão e recomendações.

MATERIAL

Neste trabalho foram abordados os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento do trabalho, apresentando suporte teórico para os estudos, análise e reflexões, sobre as informações coletadas, segundo Gil (2002), a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

ATIVIDADE LEITEIRA

A história do leite está diretamente ligada à história do homem. Os romanos tiveram um papel importante na história, introduzindo o leite de vaca e aperfeiçoando a técnica para trabalhar seus derivados. (PARMALAT, 2008). Desde então esta atividade é responsável pela segurança alimentar não só de uma região, mas também de todo um país, mostrando sua importância e necessidade de tecnologias que ajudem no crescimento sustentável desta atividade. (GROSS, 2014).

A exploração da bovinocultura leiteira é uma importante atividade do setor agropecuário e é fundamental para o desenvolvimento econômico do Brasil. Segundo Gross (2014), a atividade leiteira teve um enorme crescimento nos últimos anos na região, sendo o maior responsável pelo desenvolvimento regional, dando condições a várias propriedades de terem uma renda que antigamente não se prospectava, como as atividades tradicionais de cultivo de grãos e tabaco que eram a base econômica dessas propriedades.

De acordo com o Departamento de Economia Rural (DERAL), o Brasil é o quinto colocado no ranking mundial de produção de leite, e segundo Fischer et al. (2011), vem aumentando sua produção substancialmente durante os últimos anos. Das atividades econômicas presentes no Estado de Santa Catarina, a cadeia produtiva do leite está posicionada entre os setores empresariais que mais cresceram nos últimos anos, especialmente na região do grande oeste de Santa Catarina que vem se destacando com acentuado crescimento na produção de leite e derivados, Heinder (2008), acompanhado da especialização e qualificação dos produtores. (COOPERATIVA AURIVERDE, 2016).

O município de Cunha Porã está em quinto lugar no estado e 51ª no Brasil na produção de leite, com 58,219 milhões de litros/ano. Já no quesito produtividade por vaca/ano, Cunhataí e Cunha Porã estão entre os 200 municípios mais produtivos. Cunha Porã ocupa o nono lugar no estado e 84ª no Brasil, com 4,38 mil litros/vaca/ano. (EXPRESSO D'OESTE, 2015). A atividade leiteira na região permite que muitas famílias sobrevivam no campo, e hoje mesmo em pequenas propriedades tem condições de terem uma qualidade de vida muitas vezes superior à encontrada nos centros, urbanos. (GROSS, 2014).

Para uma boa administração e desempenho na propriedade se utiliza o controle leiteiro que para Paris et al. (2012), é uma ferramenta de avaliação da capacidade de produção de leite de uma vaca, por meio deste é que se pode ter uma estimativa segura da produtividade que consiste em medir a produção de leite de cada vaca em lactação. Segundo Assis (2012), a atividade leiteira tem sido marcada por diversas crises.

Maia et al. (2013), também destaca a diferenciação do produto, por meio de medidas que permitam que a remuneração seja baseada não só no volume produzido, mas também na qualidade do leite, gerando estímulo a produzir leite com maior teor de sólidos (gordura e proteína), aliado a melhores indicadores de sanidade e higiene, contribui para elevar a qualidade da matéria-prima desde a base da cadeia produtiva.

A renda obtida pelo produtor oscila de acordo com a sazonalidade da produção. Segundo Peres et al. (2009), quando o mercado é desfavorável para a produção de leite é devido à falta de subsídios. Maia et al. (2013), ressalta que do ponto de vista dos produtores de leite, a ausência de concorrência implica uma redução do preço recebido pelo leite decorrente do exercício de poder de mercado.

Para Keml, Sausen e Kelm (2015), a importância da cadeia produtiva do leite na economia brasileira, gaúcha e regional, é fundamental ter altos índices de competitividade para fomentar a atividade, que passa a ser uma fonte de subsistência e de permanência dos produtores no campo.

CONTROLES GERENCIAIS

Segundo Gross (2014), a demanda de tempo e esforço físico do produtor, para que

possa cumprir todas as tarefas dessa complexa atividade, faz com que muitas vezes o planejamento e gestão dela fiquem em segundo plano. Além disso, em muitos casos a baixa escolaridade também é um fator limitante. Para Crepaldi (2012), isto acontece devido à falta de conhecimento por parte dos produtores de saber a importância das informações obtidas através da contabilidade e da maior clareza que estas informações proporcionam na tomada de decisões.

Segundo Peres, Oliveira e Costa (2005), a adequada apuração e análise, do controle e gerenciamento dos custos de produção dos bens e serviços são antigas preocupações dos empresários e dos gestores das organizações. Longenerecker (2004), reforça que a qualidade de gerenciamento de uma empresa geralmente é reconhecida como vital em sua operação eficaz, pois o gerenciamento fraco é contribuinte significativo para o fracasso dos negócios.

Segundo Calgaro e Faccin (2011), os agricultores não utilizam formas de controle de gastos e investimentos em suas atividades. Para Crepaldi (2012), o grande problema da utilização efetiva da contabilidade rural está na complexidade e no custo de manutenção de um bom serviço contábil. Calgaro e Faccin (2011), abordam que a maioria dos proprietários acaba desistindo do trabalho no campo e migram para as cidades na busca de melhores condições. Muitos desses agricultores trabalham de forma familiar e em pequena escala, que, muitas vezes, são anulados perante grandes proprietários e até mesmo empresas.

Segundo Assis (2012), os produtores de leite no Brasil constantemente dizem que produzir leite não é bom negócio, em razão do pequeno lucro, ou até mesmo do prejuízo que essa atividade lhes dá. No entanto, poucos são os produtores de leite que realmente conhecem seus resultados. As mudanças que veem ocorrendo na gestão leiteira do Brasil, segundo Corrêa (2003 apud MAGRO, 2014, p.2), apresenta a necessidade de mudar as concepções sobre a gestão, com vistas a romper o conservadorismo.

Crepaldi (2012), afirma que a uma necessidade de atualização dos meios de gerenciamento nas empresas rurais, tornando-se uma realidade fundamental para alcançar resultados de produção e produtividade que garantam o sucesso da propriedade. Peres, Oliveira e Costa (2005), afirmam que o controle gerencial na administração rural facilita aos produtores a tomada de decisão ao nível de sua unidade de produção, com o fim de obter o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade.

Segundo a Cooperativa Auriverde (2016), o reconhecimento das receitas e gastos é um dos aspectos básicos da contabilidade que devem ser conhecidos para poder avaliar adequadamente as informações financeiras. Alguns métodos já são utilizados pelo programa de Qualidade Rural desenvolvida pela Cooperativa Auriverde de Cunha Porã abrangendo alguns itens de gestão como: Planejamento estratégico; Sistema de avaliação de resultados; Estrutura organizacional; Elaboração e implantação de novas normas e procedimentos; Preparação e qualificação das pessoas para implantação dos módulos e projetos planejados.

A definição de eficiência de uma propriedade leiteira começa pela conjunção de despesas e receitas, gerando lucro ou prejuízo. Diante disso, o custo da produção permite diagnosticar problemas por meio da análise de sua composição, bem como concluir sobre o real rendimento de cada produto assim como as etapas de desenvolvimento agrícola, já que eles determinam em qual parte do processo de plantação ocorrem os maiores gastos. (CALGARO; FACCIN, 2011).

Como o Custo de Produção que para Hofer, Borilli e Philippsen (2006), no aspecto econômico estudam-se várias operações a executar quanto ao seu custo e aos seus resultados, isto é, o custo de cada produção e sua recuperação através dos quais se obtém o lucro. Reis (2012), define custo de produção, como sendo a soma dos valores de todos os recursos (insumos e serviços), utilizado no processo produtivo de uma atividade agrícola.

O fluxo de caixa segundo Calgaro e Faccin (2011), é uma das ferramentas mais utilizadas como instrumento de análise em muitas empresas. A Necessidade de Capital de Giro segundo Crepaldi (2012), visa minimizar o risco da empresa rural de não ter condições para cumprir suas obrigações a vencer, representa o tempo exigido para que uma aplicação em dinheiro gire inteiramente dentro de um ciclo de operações. A Demonstração de Resultado onde Barbosa e Souza (2011), afirmam que no resultado é observado o lucro quando o resultado for positivo, o que significa que a atividade conseguiu quitar o custo total de produção, ou prejuízo, caso for negativo.

O Livro caixa segundo Hofer, Borilli e Philippsen (2006), considera-se o movimento de entradas e saídas de numerários, de modo a manter o equilíbrio financeiro do negócio. Crepaldi (2012), afirma que a função do gestor da propriedade rural é assegurar o equilíbrio financeiro da propriedade assim o livro caixa é um dos métodos mais eficientes para se fazer o controle diário, nelas você vai fazendo os lançamentos à medida que for efetuando o pagamento ou recebendo o que lhe é devido.

Portanto, a partir do momento em que o empresário rural adotar um sistema de contabilidade rural gerencial ele deve estar consciente da relação custo e benefício que isso lhe proporcionará e da própria capacidade de compreender e utilizar tais recursos, o que lhe fornecerá dados confiáveis. (HOFER; BORILLI; PHILIPPSEN, 2006). Em alguns casos, os produtores não sabem realmente o custo de produção por apenas terem controles dos custos básicos, por tanto desconhecem os reais resultados da atividade, dessa forma podem criar a falsa ilusão de estarem obtendo resultados positivos. (GROSS, 2014).

Segundo Hofer, Borilli e Philippsen (2006), em resumo: para qualquer modelo de controle gerencial a ser empregado, seja qual for à técnica adotada, é importante saber qual o nível de detalhamento e sofisticação que o negócio requer, sendo o mais condizente possível. Crepaldi (2012), ressalta que o demonstrativo da apuração de resultados pela movimentação financeira depende de bons controles como, por exemplo, das compras e

vendas de produtos e movimentação de caixa, com uma simples estruturação de um plano de contas, no qual constem contas de receitas, despesas e investimentos.

A Cooperativa Auriverde introduziu para seus produtores o Programa de Qualidade Rural e foram treinadas mais de 1.200 famílias no D'OLHO e mais de 700 na Gestão da Qualidade, que são os números mais expressivos e o resultado é a formação de uma nova mentalidade, de um novo paradigma, onde as propriedades passam a ser chamadas de empresas rurais, com um alto grau de profissionalismo, auto valorização, organização e controles gerenciais, (COOPERATIVA AURIVERDE, 2016). De acordo com Silva (2005), uma interferência educacional pode dar uma nova dimensão à produção de leite para pequenos criadores.

No entanto, há ainda um longo caminho a ser percorrido para que as propriedades rurais consigam se adaptar às exigências de qualidade do leite e uso dos controles gerenciais. Investimentos na área rural, treinamento dos agricultores para utilização das demonstrações, boas práticas de manejo e melhores controles sanitários são alguns exemplos dos desafios que os produtores do leite precisam enfrentar. (MAIA et al. 2013).

TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DAS PROPRIEDADES RURAIS LEITEIRAS

A tomada de decisões na maioria das propriedades é realizada com a participação de toda a família. Para Dalcin, Oliveira e Troian (2009), a tomada de decisão do pequeno produtor é baseada em uma racionalidade própria que não se determina em função da lucratividade simplesmente, mas, sim, em decorrência da satisfação social ou mesmo da subsistência da família.

Gross (2014), afirma que devido à falta de informações locais torna-se difícil a tomada de decisões sustentáveis, ainda mais pelo fato do produtor ter influência um tanto restrita quanto ao mercado, e principalmente aos riscos de intempéries climáticas, ficando sempre inseguro em saber se está no momento certo de realizar mais investimento ou puxar o freio da atividade. No entanto para Dalcin, Oliveira e Troian (2009), a decisão do agricultor é complexa, pois nela estão presentes componentes da tradição, aprendizado, infraestrutura, sociais e econômicos.

Segundo Kreuzberg, Söthe e Toledo (2013), a contabilidade é fundamental para aprimorar a gestão das propriedades rurais, pois, esta fornece as informações necessárias para tomar decisões corretas, por meio do sistema de informações e seus controles. Ressalta-se que os gestores rurais ainda não compreenderam a real importância da contabilidade e dos sistemas de informações, principalmente para a tomada de decisões, pois, não se baseiam em dados concretos.

Segundo Paris et al. (2012), neste cenário a gestão rural é fundamental, pois oportuniza ao produtor o conhecimento da propriedade como um todo, registra e controlam

as atividades, analisam os resultados e planeja as ações necessárias. Então aspectos relacionados como controlar os custos de produção, podem auxiliar em vários pontos, tais como analisar a rentabilidade da atividade; reduzir os custos; gerar indicadores.

Para Almeida (2012), os controles gerenciais possuem destaque como uma ferramenta gerencial, no qual auxilia na tomada de decisão e planejamento, utilizada de forma específica por nossos produtores rurais na gestão de seu empreendimento. Sob este aspecto, para Paris et al. (2012), produzir leite a baixos custos e também com qualidade, requer a gestão eficiente do empreendimento, implicando na adoção de controles zootécnicos, administrativos e econômicos. Assis (2012), complementa que as receitas do leite, juntamente com as vendas de animais e subprodutos, apresentaram, na média dos dez anos, uma margem líquida negativa, o que manteria a permanência do produtor na atividade somente no curto prazo.

Para Dalcin, Oliveira e Troian (2009) em especial, porque, a base de discussão da tomada de decisão permeia as incertezas pelas quais as organizações atuam, principalmente quando se discute o setor agrícola, pois este segmento está mais sujeito as peculiaridades do processo decisório, à globalização, mercados, dentre outras gestão não é caracterizada apenas como o ato de realizar uma ação, mas sim de tomar as decisões corretas.

MÉTODOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva que teve como objetivo primordial a verificação do uso dos controles gerenciais no processo de tomada de decisão na atividade leiteira. Possui abordagem quantitativa, que segundo (OLIVEIRA, 2004, p,35), significa “Quantificar dados nas formas de coleta de informações”. O procedimento adotado foi de levantamento que de acordo com (GIL, 2002, p.50) “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”

A população é um conjunto de todos os elementos que têm pelo menos uma característica comum. (MARCONI, 2002). O objeto de estudo abrange 540 (quinhentos e quarenta) propriedades registradas na Epagri que desempenham diversas atividades como leiteira, corte, grãos, aves, suínos e demais, localizadas na cidade de Cunha Porã – SC, por apresentar um curso elevado a Epagri não possui mais controle de quantas propriedades tem no município que desempenham a atividade leiteira.

A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população). (MARCONI, 2002), que foi os produtores que responderam a pesquisa, correspondendo a uma amostra intencional por proximidade de 50 (cinquenta) produtores de leite, onde obtive o retorno de 40 (quarenta) questionários respondidos para análise. O construto foi estruturado para a coleta de dados em forma de questionário e estruturado em três blocos,

sendo apresentado no Quadro 01 a seguir:

Quadro 01: Questionário

Blocos	Blocos de Perguntas	O que será questionado aos pesquisados	Quantidade de questões
Bloco 01	Perfil dos Produtores Pesquisados	Caracterizar os produtores e a propriedade estudada.	15 questões
Bloco 02	Controles Gerenciais	Identificar se as propriedades rurais aplicam algum método de controles gerenciais.	10 questões
Bloco 03	Processo de Decisão	Verificar se no processo de tomada de decisão nas propriedades utiliza-se os controles gerenciais.	8 questões

Fonte: Autor do trabalho

Os dados foram coletados por meio de questionário realizado com 40 (quarenta) propriedades rurais, que desempenham a atividade leiteira, na cidade de Cunha/SC, estas propriedades foram escolhidas pelo critério de facilidade e proximidade de coleta de dados. De acordo com Vieira, (2009, p.15), “Questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema.”

Com a coleta dos dados possibilitou a demonstração de respostas para o problema proposto, que buscou esclarecer o assunto, por meio da interpretação das informações coletadas com o questionário. O método utilizado foi à estatística descritiva com o uso de média, mediana, distribuição de frequência e desvio-padrão, que possibilita inferir sobre o uso dos controles gerenciais pelos produtores de leite objeto deste estudo, e foi apresentada por meio de tabelas para melhor análise.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta sessão apresenta os resultados da pesquisa com os produtores de leite do município de Cunha Porã/SC. A atividade leiteira ganha destaque nas propriedades da região, por ser uma fonte segura e atrativa economicamente para as pequenas propriedades da região, que possuem pouca área de agricultável e devido ao relevo ser desfavorável a algumas atividades que demandam maior uso de maquinário agrícola, assim essas áreas são utilizadas para pastagem ou outras atividades ligadas à produção leiteira.

PERFIL DOS PRODUTORES

Essa sessão apresenta o perfil dos produtores de leite de Cunha Porã/SC, descrevendo também as principais características das propriedades.

Tabela 01: Gênero dos produtores leiteiros

Gênero	Frequência absoluta	Frequência relativa
Masculino	30	75,0%

Feminino	10	25,0%
Total	40	100,0%

Pelos resultados apresentados, percebe-se a predominância do gênero masculino com 75%. Tal resultado está demonstrando que o gênero feminino está menos envolvido no controle do resultado da atividade, pois o trabalho realizado por mulheres é visto como uma ajuda, tornando-as pouco visível. Cerca de 77,5% eram proprietário que responderam ao questionário, onde proporcionou melhor conhecimento da propriedade. Em relação à idade prevaleceu à faixa etária com idade acima de 51 anos, com 50% dos produtores, o que demonstra que o campo está envelhecendo, principalmente pelo fato dos jovens não permanecerem no campo, por busca de outras oportunidades.

Tabela 02: Grau de escolaridade dos produtores pesquisados.

Grau de Escolaridade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ensino fundamental	6	15,0%
Ensino fundamental incompleto	18	45,0%
Ensino médio	9	22,5%
Ensino médio incompleto	2	5,0%
Ensino superior	5	12,5%
Ensino superior incompleto	0	0,0%
Total	40	100,0%

Quanto ao grau de instrução, 45% tem o ensino fundamental incompleto. Isso se explica pelo fato da grande maioria dos pesquisados estar na faixa etária com idade acima de 51 anos. Considerando os aspectos da época que havia dificuldade de acesso ao estudo prolongado, onde a permanência no interior era a opção mais viável de renda. Percebe-se ainda que apenas 12,5% dos entrevistados encaixados na faixa etária de 20 a 30 anos, (22,5%), possuem ensino superior, o que demonstra o pouco interesse das pessoas de maior graduação.

Em relação à participação em cursos relacionados à administração, gestão de custos e controle de produção 55% participam de 3 a 4 vezes ao ano, alguns por achar importante o aprendizado buscando melhorar o resultado e outros por obrigação da empresa compradora de leite. Cerca de 42,5% disseram nunca participar por não ter interesse e cobrança de suas firmas, levando a falta de instrução para acompanhar o crescimento e rendimento real da atividade leiteira.

Tabela 03: Pessoas empregadas na atividade leiteira na propriedade.

Pessoas empregadas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 2 pessoas	15	37,5%
de 3 a 4 pessoas	21	52,5%

de 5 a 6 pessoas	3	7,5%
Acima de 7 pessoas	1	2,5%
Total	40	100,0%

Conforme tabela 03 percebe-se que 52,5% das propriedades possuem de 3 a 4 pessoas trabalhando na atividade leiteira, apresentando basicamente mão-de-obra familiar em 75% das propriedades que envolvem apenas pais e filhos, isso se explica pelo fato de serem a maioria pequenas propriedades. Os outros 25% possui auxílio eventual de terceiros em épocas esporádicas como para fazer cilagem e de peões fixos, porque os filhos não permaneceram na propriedade. Isto justifica também o percentual de 37,5% de até duas pessoas, onde apenas o casal permanece trabalhando na atividade leiteira.

Tabela 04: Quantidade de hectares na propriedade.

Quantidade de Hectares	Frequência absoluta	Frequência relativa
Até 10 hectares	3	7,5%
de 11 a 20 hectares	16	40,0%
de 21 a 30 hectares	10	25,0%
Acima de 31 hectares	11	27,5%
Total	40	100,0%

Observando a tabela 04 pode-se constatar que a grande maioria dos pesquisados, possuem área de terra entre 11 a 20 hectares (40%), evidenciando que são pequenas propriedades, em seguida aparecem às propriedades com área superior a 31 hectares, correspondendo a 27,5%, isso retrata a característica da região, que é de predominância de pequenas propriedades com de mão-de-obra familiar.

Cerca de 57,5% das propriedades foram adquiridas com recursos próprios e 42,5% recebidas por herança o que caracteriza o motivo de muitos produtores ter permanecido na agricultura. Com as terras herdadas a maioria com tempo adquiriu outros hectares e passaram a plantar grãos, ampliar o rebanho e demais atividades aumentando a receita da propriedade.

Tabela 05: Quantidades de vacas em lactação.

Vacas em lactação	Frequência absoluta	Frequência relativa
10 a 20 vacas	9	22,5%
20 a 30 vacas	12	30,0%
30 a 40 vacas	13	32,5%
Mais de 40 vacas	6	15,0%
Total	40	100,0%

Com base nos dados da tabela 05 percebe-se que 32,5% dos produtores possuem

em média de 30 a 40 vacas em lactação e 30% possuem um plantel de 20 a 30 vacas. Tais números evidenciam um crescimento de vacas em lactação devido ao aumento significativo do preço do leite nos últimos meses, onde o produtor buscou maior rentabilidade na oportunidade de ampliar. Devido a isto 87,1% das bezerras e novilhas na propriedade são destinadas a recria para futuramente substituir e ampliar o rebanho.

Além da predominância da atividade leiteira, há outras atividades desenvolvidas nas propriedades dentre elas destacou-se os grãos com 27,5%, aves com 22,5%, e outras como suíno e tabaco. Dessa forma ocorre maior viabilidade a economia dentro propriedade. Mas percebeu-se que a grande maioria com 25% disse não possuir outra atividade, pelos motivos da idade (já aposentados), problemas com saúde e a ausência de mão-de-obra, pois os filhos optaram em estudar e trabalhar na cidade, conforme relatos dos entrevistados.

Tabela 06: Qual a produção de leite mensal (litros).

Produção mensal leite	Frequência absoluta	Frequência relativa
Menos de 5 mil litros	2	5%
5 a 10 mil litros	10	25%
10 a 20 mil litros	14	35%
20 a 30 mil litros	8	20%
Mais de 30 mil litros	6	15%
Total	40	100%

Observando a tabela 06, percebe-se que 35% dos pesquisados possuem uma produção de 10 a 20 mil litros ao mês e 15% produzem mais de 30 mil litros. Os produtores que possuem uma produção de menor escala, geralmente possuem pouca área de terra e são pouco especializados na atividade, já os que possuem escala maior com produção maior de 10 mil litros têm uma dedicação maior com a atividade e geralmente mais áreas de terras, investindo mais também na qualidade, pastagem equipamentos e genética.

Percebeu-se que com o aumento do preço do leite 87,5% dos produtores consideraram bom o preço pago pelo produto, onde o mesmo estimulou a produção e dedicação na atividade. Mas, contudo 60% alegaram que o preço é determinado pela compradora do leite e nunca discute a questão e apenas 17,5 % negocia o preço do leite de acordo com o seu custo de produção, notando-se certo desânimo em alguns produtores quando o preço do leite cai e os insumos aumentam.

IDENTIFICAR O USO DOS CONTROLES GERENCIAIS APLICÁVEIS A ATIVIDADE LEITEIRA

Essa sessão consiste em identificar se os produtores de leite de Cunha Porã/SC, aplicam algum método de controles gerenciais em suas propriedades com o objetivo de aprimorar resultados mais reais.

Quadro 07: Controles utilizados na propriedade.

Controles utilizados	Frequência absoluta	Frequência relativa
Planilha em excel	1,5	3,8%
Caderno de Anotações	30	75,0%
Fichas com finalidades específicas	0,5	1,3%
Possui contador próprio	-	-
Outros	8	20,0%
Total	40	100%

Em relação aos controles utilizados pelos produtores, observa-se que 75% deles utilizam caderno de anotações para controlar o que é gasto e o que sobra na atividade leiteira, apenas 3,8% utilizam o Excel como ferramenta, onde se encaixa a parte mais jovem que trabalha na propriedade entre 20 a 30 anos que aderem a esse meio. Os outros 20%, se encaixam 5 produtores que não fazem anotação alguma por não achar necessário, 2 controlam no extrato bancário onde fazem todas as movimentações e 1 encontra-se na fase de teste em planilhas centralizadas fornecidas pela cooperativa compradora do leite.

Pode-se constatar que ainda há pouco interesse dos produtores em levar tudo controlado, pois cerca de 70% das propriedades já possui meios eletrônicos com internet, mas apenas 12,5% utilizam algum método de controle gerencial como planilhas em Excel ou programas dentro da propriedade. Considerando ainda que 75% deles não consideram necessário separar as contas da atividade leiteira com os gastos pessoais, distanciando o proprietário de poder acompanhar a real situação da atividade.

Quadro 08: Controle de receitas e despesas geradas na produção de leite.

Controle de receita e despesas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Guardo na cabeça	10,5	26,2%
Sim em anotações básicas	26,5	66,3%
Não considero necessário	-	-
Sim possuo tudo anotado	3	7,5%
Total	40	100,0%

Em relação ao controle de receitas e despesas na propriedade relacionada à produção de leite 66,3% fazem apenas anotações básicas e 26,2% guardam as informações na memória, isso se deve ao fato de os produtores não considerarem necessário fazer um controle mais efetivo achando suficiente um controle mais básico, a utilização do livro caixa para entradas e saídas apresentou o mesmo percentual de aderência. Em alguns casos, os produtores não sabem realmente o custo de produção por optarem a esses métodos, desconhecendo os reais resultados da propriedade, criando uma falsa ilusão de estarem obtendo resultados positivos.

No entanto 100% dos produtores possui um controle de capital de giro que minimiza a possibilidade de não conseguir pagar seus fornecedores, onde 75% deles possuem outra atividade que envolve o ramo do tabaco, aves, suínos e grãos e o restante diz possuir uma boa aplicação financeira junto ao banco para eventuais necessidades que possam surgir.

Quadro 09: Fatores que levaram a não utilizar os controles internos de produção.

Fatores que levam a não utilizar os controles	Frequência absoluta	Frequência relativa
Falta de conhecimento	14	35%
Custo Elevado	3	7,5%
Possui dificuldade em fazer	17	42,5%
Outros	6	15%
Total	40	100,0%

A tabela 09 revela que 42,5% dos produtores possuem dificuldade em fazer ou iniciar algum controle dentro da sua propriedade, devido à baixa escolaridade e por estarem anos trabalhando deste modo. Para 35% a falta de conhecimento do que é um controle além do seu caderno de anotação se torna um obstáculo, pois muitos têm dificuldade de aprender devido à idade mais avançada. Os 15% em outros disseram não ter vontade de iniciar e tempo para fazer tais controles, demonstrando certo desinteresse da parte deles, no entanto temos 5% que usam a maioria dos controles internos e os aplicam afirmando ser a melhor solução para ver a real saúde financeira de sua empresa rural.

Já em relação ao uso das informações geradas pela DRE 95% dos entrevistados não conhecem ou tem bastante dificuldade em estar aplicando dentro de sua propriedade, pois cerca de 67,5% dos produtores não possui nenhum conhecimento de controles de produção que a contabilidade oferece, os 32,5% que afirmam conhecer aprenderam em cursos sobre gestão e controle fornecidos pela Cooperativa local e outras empresas compradoras de leites que focam na qualidade e resultados nas propriedades.

VERIFICAR SE OS CONTROLES GERENCIAIS SÃO UTILIZADOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Essa sessão consiste em verificar se os produtores de leite de Cunha Porã/SC, utilizam os controles gerenciais para relevar a tomada em suas propriedades.

Quadro 10: No que é baseada a tomada de decisão na propriedade.

Tomada de decisão	Frequência absoluta	Frequência relativa
Controles contábeis	1,83	4,6%
Auxílio de algum técnico	6,16	15,4%

Anotações simplificadas controle	14,36	35,9%
Utiliza apenas a experiência	17,65	44,1%
Total	40	100%

Com base nos dados da tabela 10, percebe-se que 44,1% dos produtores utilizam apenas a experiência para tomada de decisão dentro da propriedade por julgarem mais importante e eficaz comparado a outros métodos. E 35,9% utilizam anotações simplificadas em cadernos, por eles consideradas mais práticas e rápidas levando em consideração o tempo reservado a isto.

Observa-se que 62,5% da tomada de decisão dentro das propriedades tem a participação de toda a família, pois todos desempenham a atividade e trabalham unidos. A participação na tomada de decisão motiva os filhos a ficarem mais dispostos a dar continuidade ao negócio, onde 62,5% dos pesquisados afirmam passar o gerenciamento da propriedade a seus filhos que já estão inseridos na atividade favorecendo o processo sucessório.

Quadro 11: Utilização dos relatórios contábeis na tomada de decisão.

Utilização dos relatórios contábeis	Frequência absoluta	Frequência relativa
A maioria é utilizada	2	5,0%
Poucos são utilizados	6	15,0%
Não utilizamos	32	80,0%
Total	40	100%

Com relação à tabela 11, notou-se que 80% dos produtores não utilizam os relatórios contábeis/controles para relevar sua tomada de decisão, a falta de interesse e conhecimento pela parte deles é muito grande, levando a confiar mais em sua experiência do que qualquer dado real fornecido a eles, caracterizando os 50% com faixa etária acima de 51 anos que desacredita em novos métodos. Percebeu que 55% dos pesquisados afirmam não utilizar os dados dos controles internos e até seu caderno de anotação para auxiliar no gerenciamento permanecendo a mesma linha de pensamento antiga.

O processo de tomada de decisão em 66,3% dispõe de consultoria externa de técnicos, veterinário e agrônomos, mais para dúvidas ligadas a área de saúde e de plantio para trato. Apesar de cada um possuir um método de controle diferente ou muitas vezes nem fazer 92,5% consideraram muito importante a utilização de controles na produção para obter resultados e tomar decisões mais exatas para a atividade, mas a falta de mão-de-obra, tempo, conhecimento, vontade, idade avançada e anos aderindo ao mesmo procedimento, acaba levando a desistência da utilização ou iniciação desses meios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar a utilização dos controles gerenciais nas propriedades rurais de atividade leiteira de Cunha Porã/SC, para tanto, buscou-se caracterizar o perfil dos produtores e de sua propriedade, identificar os controles utilizados por eles e se os mesmos são aplicados para melhorar a tomada de decisão. O estudo teve enfoque quantitativo, sendo realizado por meio de pesquisa descritiva, cujo procedimento adotado foi o levantamento.

Os resultados do estudo evidenciam que, no que se refere ao perfil dos produtores percebeu-se que a predominância do gênero masculino é de 75% contra apenas 25% do gênero feminino. Os mesmos possuem um nível educacional ruim, sendo que 45% tem o ensino fundamental incompleto, mas 55% participam de cursos de gestão e controle voltados à atividade leiteira. Referente à faixa etária prevalece em 50% à idade acima de 51 anos, o que demonstra que o campo está envelhecendo.

Observou-se que a maioria dos produtores entrevistados (40%) possui área entre 11 a 20 hectares, evidenciando que são pequenas propriedades, onde a maioria utiliza mão-de-obra familiar e detém as terras em 57,5% por meio de recursos próprios. Na produção leiteira a maioria dos produtores possui um plantel de 30 a 40 vacas em lactação e 35% das propriedades possuem uma produção mensal de 10 a 20 mil litros, onde apenas 60% alegam bom o preço pago pelo leite que é na grande maioria determinado pela empresa compradora e não se discute a questão.

Em relação à identificação dos controles gerenciais nas propriedades 75% dos pesquisados utilização apenas o caderno de anotações como forma de controle, mas não consideram necessário separar as contas da atividade com as pessoais, sendo que 26,2% guardam as informações de receita e despesas na cabeça, constatando o pouco interesse por parte deles, pois cerca de 70% das propriedades já possuem meios eletrônicos com acesso a internet e só 12,5% utilizam de seus benefícios para controle.

No entanto percebeu-se que 42,5% dos produtores falaram ter dificuldade em fazer ou iniciar os controles dentro da propriedade e a falta de conhecimento das ferramentas que a contabilidade oferece são grandes fatores que levam a não usar tais métodos. No entanto 100% dos produtores possuem capital de giro que minimiza a possibilidade de não conseguir pagar seus fornecedores, o que se enquadra outras atividades e aplicações financeiras.

Percebe-se que do total de pesquisados 44,1% utilizam a experiência para tomar a decisão na propriedade por julgarem mais eficaz do ponto de vista deles, mas que toda a família em 62,5% dos casos pesquisados, o que releva uma grande mudança nos aspectos culturais dessas famílias. Quanto ao sucessor em 62,5% afirmam passar o gerenciamento futuro para o filho (a) que já estão inseridos na atividade.

Notou-se que 80% das propriedades não utilizam relatórios contábeis/controles para ajudar na tomada de decisão, demonstrando grande falta de interesse dos produtores em melhorar financeiramente sua atividade, único método aderido por 66,3% é de consultorias externas de técnicos veterinários e agrônomos para cuidar da saúde e trato dos animais. Cada produtor tem seu modo de controlar 92,5% consideram muito importante a utilização dos controles gerenciais para obter resultados e tomar decisões mais exatas, mas não às praticam.

Os objetivos propostos foram atingidos, principalmente com a colaboração dos produtores de leite que foram fundamentais para elaboração do projeto. Em resposta ao problema da pesquisa, os principais fatores que lavam os produtores de leite a não utilizarem os controles gerenciais tanto para acompanhar o real resultado como para tomada de decisão são, a falta de mão-de-obra, tempo para fazê-los, conhecimento dos controles, vontade iniciar ou fazer, idade avançada e por estar anos aderindo ao mesmo procedimento, acaba levando a desistência da utilização ou iniciação desses meios.

São recomendados novos estudos nesta área, principalmente as alternativas procuradas e alcançadas pelos produtores para enfrentarem as dificuldades ligadas às questões de conhecimento e dificuldade para utilizarem os controles gerenciais como forma de melhorar e apresentar realmente o resultado financeiro da propriedade. Posso considerar que uma nova pesquisa na mesma linha seria de grande valia, pois 95% pretendem manter ou ampliar a atividade leiteira, mas também incluindo a percepção dos pais e das famílias sobre o tema, pois os mesmos possuem uma visão diferente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Karini Zilli de. **Contabilidade Rural: Ferramentas estratégicas de apoio à gestão do agronegócio**. 2012. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/1742>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

ARMELIN, João Filho. **Contabilidade rural: metodologia para registros das atividades de pequenas propriedades rurais**. 2011. 73 f. Monografia (Especialista em Gestão Financeira, Contábil e Auditoria) - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, Apucarana – PR, 2011. Disponível em: < <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/909830>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

ASSIS, Leandro Pereira de. **Análise técnica e econômica de uma propriedade leiteira em couro de Magalhães de Minas – MG: Um estudo plurianual**. 2012. 78 f. Dissertação (Pós-Graduação em Zootecnia para obtenção de título Magister Scientiae) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, MG, 2012. Disponível em: < http://acervo.ufvjm.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/787/1/leandro_pereira_assis.pdf>. Acesso em 01 mai. 2016.

BARBOSA, Fabiano Alvim; SOUZA, Rafahel Carvalho. **Administração de fazendas de bovinos: leite e corte**. 2 ed. Viçosa: Aprenda Fácil, 2011. 254 p.

CALGARO, Noele Cristiane; FACCIN, Kadígia. Controle financeiro em propriedades rurais: estudo de casos Do 3º distrito de flores da cunha. *Revista Manager Acadêmica*, Distrito de Flores da Cunha V. 1, N. 1, 2012. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/67>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: Uma abordagem Decisorial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 400 p.

COOPERATIVA AURIVERDE. Bovinocultura de Leite. www.cooperauriverde.com.br, 2016. Disponível em: <<http://cooperauriverde.com.br/bovinocultura-leiteira>>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

DALCIN, Dionéia; OLIVEIRA, Sibebe Vasconcelos de; TROIAN, Alessandra. Gestão rural e a tomada de decisão: estudo de caso no setor olerícola. www.sober.org.br, 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/81.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

DERAL - Departamento de Economia Rural. www.agricultura.pr.gov.br, 2015. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/bovinocultura_leite_1_15.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

FISCHER, Augusto de et al. Produção e produtividade de leite do oeste catarinense. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 10, n. 2, p. 337-362, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Fischer_Santos_Sehnem_Bernardi_2011_Producao-e-produtividade-de-le_37613.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175 p.

GROSS, Josimar. **Gestão de propriedades leiteiras familiares da região extremo-oeste catarinense, com ênfase na mitigação de riscos**. 2014. 19 f. Monografia (Especialização, em Gestão, Manejo e Nutrição na Bovinocultura Leiteira) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, São Miguel do Oeste, 2014. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Artigo-Josimar-Gross.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2016

HOFER, Elza; BORILLI, Salete Poloni; PHILIPPSEN, Rejane Bertinatto. Contabilidade Como Ferramenta Gerencial Para a Atividade Rural: Um Estudo de Caso. Enfoque: **Reflexão Contábil** ISSN 1984-882X, v. 25, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/3452>>. Acesso em: 21 mai. 2016

KELM, Maiquel Silva; SAUSEN, Jorge Oneide; KELM, Martinho Luis. Posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite: análise das estratégias competitivas de uma cooperativa de produtores de leite. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 17, n. 3, p. 369-382, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Kelm_Sausen_Kelm_2015_Posicionamento-Estrategico-na-_38325.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2016.

KREUSBERG, Fernanda; SÖTHER, Ari; TOLEDO Filho, Jorge Ribeiro de. Sistema de informação contábil e gestão rural: estudo de propriedades da região de Itapiranga – SC. **Revista Latin American Journal of Business Management**. v. 4, n. 1 2013. Disponível em: <<http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/123>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

LONGENERECKER, Justin G; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de Pequenas Empresas Ênfase na Gerencia Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 2004, 868 p.

MAIA, Guilherme Baptista da Silva de et al. Produção leiteira no Brasil. www.bndes.gov.br, 2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3709.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

MAGRO, Cristian Bau Dal de et al. Contabilidade Rural e de Custos aplicada à atividade leiteira: um estudo de caso em uma propriedade rural do Oeste de Santa Catarina. **Revista ABC Custos, Seção: Artigos**. v.9 n.3, 2014. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=4167>. Acesso em: 01 mai. 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 1 ed. São Paulo: Thomson, 2004, 320 p.

PARIS, Micheli et al. Gestão em pequenas propriedades leiteiras na região sudoeste do paraná como estratégias para o desenvolvimento da atividade. **Coimbra Congressos**, 2012. Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012_30_4966.pdf> Acesso em: 30 abr. 2016.

PARMALAT. História do Leite. www.parmalat.com, 2008. Disponível em: <http://www.parmalat.pt/index.php?include=content&page=Despre%20noi&module_name=istoria%20laptelui>. Acesso em: 01 mai. 2016.

PERES, A.A.C. de et al. Análise Financeira e de Sensibilidade de Sistemas de Produção de Leite em Pastagem. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, MG, V.38, n.10, 2009.

PERES, José Hernandez Jr; OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA. **Rogério Guedes. Gestão Estratégica de Custos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005, 364 p.

PRODUTORES de leite de Santa Catarina. **Jornal Expresso d' Oeste**, Palmitos, 20 novembro. 2015. Variedades, p. 8.

REIS, Sergio. Contabilidade Rural. www.contabeis.com.br, 2012. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/767/contabilidade-rural/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SILVA, R. P. Educação: o melhor caminho pra o pequeno produtor de leite. www.iea.sp.gov.br Instituto de Economia Agrícola, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=3823>>. Acesso em: 03 maio. 2016.

VILHENA, Naiara Larissa Jordão e ANTUNES, Maria Auxiliadora. A importância da contabilidade rural para o produtor rural. **Congresso e Ciência para a Cidadania Global**, 2010.

Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0288_0280_01.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

VIEIRA, Sonia. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009, 159 p.

FEEDBACK X FEEDFORWARD: SUA INTER-RELAÇÃO E COMPLEMENTAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS¹

Feedback x feedforward: their interrelation and complementation as a tool for human resource management

Edir Maria Ventz²
Vilmar José Zaccaron³
Rodrigo Regert⁴

Recebido em: 14 mar. 2017
Aceito em: 18 maio 2017

Resumo: Recentemente o *feedback*, era um dos principais meios que contribuía para o desenvolvimento dos profissionais, sobretudo, na alusão aos pontos que precisam ser melhorados. No entanto, no discurso hodierno, o *feedforward* passa a ter o mesmo sentido, porém, compreende uma dimensão maior, um olhar para o futuro, cujo foco está nos comportamentos que devem ser melhorados, ou ainda, na necessidade de mudar para evoluir. O *feedback* busca orientar as pessoas a apresentarem um determinado comportamento e um desempenho apropriado para uma determinada situação, enquanto que o *feedforward* se concentra nos esforços, nas oportunidades e soluções dos problemas, visando um futuro melhor. Como isso, é possível perceber que ambos podem se complementar. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo geral: verificar a importância do *feedback* e do *feedforward* para uma gestão de pessoas pautada no desenvolvimento da alta performance individual e grupal, bem como a possibilidade de uma sinergia entre ambos. Trata-se de uma pesquisa descritiva com base bibliográfica. Conclui-se que a interação entre ambos e a sua sinergia possibilita aos gestores uma ótima ferramenta para auxiliar no desenvolvimento da alta performance individual e de toda equipe, permitindo, assim, uma gestão estratégica de pessoas. Enquanto o *feedforward* antecede, previne e antecipa os acontecimentos ou comportamentos esperados, com orientações pontuais ao profissional: o *feedback*, passa a servir de retroalimentação, de retorno positivo ou negativo, visando a correção de um comportamento inadequado, permitindo, assim, que uma sequência de ações possa ser modificada quando necessário ou desejável.

¹ O Artigo foi desenvolvido como requisito para a Obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Pessoas, ofertado pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, pela aluna Edir Maria Ventz.

² Especialista em Gestão de Pessoas, pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Email: edirventz@gmail.com.

³ Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Email: adm@uniarp.edu.br.

⁴ Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Bolsista do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior de Santa Catarina, FUMDES. Recebe bolsa auxílio a docente da UNIARP para frequentar curso de pós-graduação “stricto sensu”. E-mail: regert.rodrigo@gmail.com.

Palavras-Chave: *Feedback. Feedforward.* Gestão de Pessoas.

Abstract: Recently, feedback was one of the main means that contributed to the development of professionals, especially in the allusion to the points that need to be improved. However, in today's discourse, feedforward happens to have the same meaning, but it comprises a larger dimension, a look into the future, whose focus is on the behaviors that must be improved, or still, on the need to change to evolve. Feedback seeks to guide people to behave in a particular way and have an appropriate performance to a particular situation, while feedforward focuses on efforts, opportunities and solutions to problems, aiming for a better future. Thereby, it is possible to realize that they can complement each other. Therefore, the purpose of this article is to verify the importance of feedback and feedforward, for human resource management based on the development of high individual and group performance, as well as the possibility of a synergy between both. This is a descriptive research based on bibliography. The conclusion is that the interaction between them and their synergy allows the managers to have a great tool to guide the development of the individual and the whole team high performance, allowing, this way, strategic human resource management. While feedforward precedes, prevents and anticipates the events, or expected behaviors, with specific orientation for the professional, the feedback, either positive or negative, aims at correcting inappropriate behavior, allowing that a sequence of actions be modified when necessary or desirable, for better results.

Keywords: Feedback. Feedforward. Human Resource Management.

INTRODUÇÃO

No discurso hodierno, o diferencial competitivo das organizações é a inovação, que provém do conhecimento e do entendimento que as pessoas são as grandes responsáveis nesse processo. O presente artigo faz uma tratativa sobre a necessidade de os gestores da interagirem na aplicação de modernas técnicas ou no uso de ferramentas, como *feedback* e *feedforward*, visando a inter-relação e complementação das mesmas como ferramentas para a gestão estratégica das pessoas.

Por se tratar de uma temática interdisciplinar, é possível perceber que tanto o *feedback* quanto o *feedforward* são empregados em várias áreas do conhecimento. O *feedback* é uma ferramenta que fornece informações relacionadas com o passado, transmitidas no presente e destinadas a mudar o futuro. Ele pode orientar os envolvidos no processo para a tomada de consciência de seus desempenhos quando estão abaixo das expectativas ou, ainda, orientar em direção ao padrão desejado. Pode ainda incentivar e reafirmar determinado comportamento. Por isso, de modo geral, ele é sempre uma consequência da atuação dos indivíduos (FONSECA, *et al*, 2015, web).

O *feedforward* consiste de uma forma estruturada na geração de ideias, estimulando o desenvolvimento e valorizando as competências. O *feedforward* vem fortalecer o que pode

melhorar e encorajar as pessoas a pensarem em como direcionar seu futuro, na busca por novas ideias e na construção de novas soluções (RIBEIRO, 2015, web).

A presente pesquisa tem como objetivo: verificar a importância do *feedback* e do *feedforward* para uma gestão de pessoas pautada no desenvolvimento da alta performance individual e grupal, bem como a possibilidade de uma sinergia entre ambos. Para isso, ela se desenvolveu de forma descritiva com base bibliográfica, onde as informações foram extraídas de revistas científicas e livros, impressos ou em sites eletrônicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que este artigo tenha sentido, o seu referencial teórico foi desenvolvido e pensado em três momentos. No primeiro momento, realizou-se uma breve abordagem sobre a gestão de pessoas, sua importância, sua responsabilidade na relação de progresso e crescimento entre a organização e seus colaboradores, levando em consideração os talentos individuais.

No segundo momento, a abordagem se deu em torno do feedback, sua definição e relevância como ferramenta ou técnica, por meio dos quais os gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

No terceiro e último momento, a abordagem ocorreu em torno do *feedforward*, como um olhar antecipado na busca por otimização dos potenciais de cada profissional e, dessa forma, monitorar o processo de desenvolvimento para o futuro do indivíduo e da organização.

GESTÃO DE PESSOAS

Na atualidade, é fulcral conhecer e utilizar modelos atualizados em gestão de pessoas, pois, nas empresas, cada vez mais o processo é muito dinâmico, sobretudo, em relação à forma como as organizações pretendem administrar seus colaboradores e atingir seus objetivos. "As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, e cabe à área de gestão de pessoas a responsabilidade de criar uma relação positiva e construtiva de parceria e interação" (KNAPIK, 2008, p. 23).

Nota-se, na fala do autor, que a gestão de pessoas tem um papel essencial de suporte e parceria com os diversos departamentos da empresa e com a responsabilidade de preparar e desenvolver seus gestores. Embora vá muito além disso.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 4-5), "as pessoas, dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações". A área de gestão de pessoas passa a ter um importante espaço na organização e para as pessoas que fazem parte

dela.

Corroborando com essa ideia, Knapik (2008) menciona que a área de gestão de pessoas passa por um momento de mudanças e modernização. A globalização possibilitou uma acirrada concorrência em todos os continentes, exigindo cada vez mais produtividade de qualidade e redução de custos. Com isso, os profissionais dos recursos humanos estão revendo seus conceitos e conquistando mais espaço dentro das organizações, sobretudo na elaboração do planejamento estratégico e na busca por pessoas mais talentosas, pois elas podem se tornar um diferencial estratégico e competitivo.

Ainda para Knapik (2008), cabe às políticas de gestão de pessoas propor uma linha de ação com as quais a empresa pretende administrar seus colaboradores, na intenção de atingir seus objetivos. Estas políticas são desenvolvidas de acordo com a cultura e o momento da empresa. Por meio das políticas de gestão de pessoas, devem ser elaborados os procedimentos que servirão de guia na orientação das pessoas no seu trabalho.

Para Dutra (2002), são quatro as premissas que servem de apoio à construção de um modelo eficaz de gestão de pessoas: foco no desenvolvimento, e não no controle, o que proporciona maior envolvimento e comprometimento do colaborador; foco nos processos, e não nos instrumentos, os instrumentos devem estar subordinados aos processos e devem ser planejados a serviço das pessoas; foco no interesse conciliado, em vez de foco nos interesses da empresa. Estas práticas devem estar alinhadas à relação de "ganha-ganha" entre colaboradores e empresa; e, por último, foco no modelo integrado e estratégico, formando um todo conciliador de interesses entre empresa e pessoas.

A administração de recursos humanos, ou gestão de pessoas, precisa se preparar para ir além de simplesmente realizar os processos burocráticos, deve também buscar alternativas de melhor atendimento aos seus colaboradores, estando aberta para novas tecnologias, que venham melhorar a qualidade do ambiente e do pessoal. Neste processo, o conhecimento deve ser disseminado através de treinamentos, fazendo com que os envolvidos aprendam a realizar suas funções da melhor forma possível e se preparem, para as frequentes mudanças. Tudo isso pode se dar com o auxílio de ferramentas como *feedback* e *feedforward* (VIEIRA, 2015, web).

A gestão de pessoas tem um papel importante dentro das organizações e por isso precisa fundamentar-se em ferramentas que possam contribuir para o desenvolvimento das pessoas, buscando influenciá-las positivamente para o desempenho das organizações (JABBOUR, 2012, web). A boa gestão de pessoas possibilita não só o alcance e a manutenção de resultados, mas também a própria perpetuação da organização (SILVA, 2014, web).

FEEDBACK

Feedback é uma palavra inglesa, que significa "retroalimentar" e é fundamental no

processo de comunicação que acontece nas organizações entre gestores e seus liderados (COSTA; RIBEIRO; SANTOS, 2011, web). É uma informação que permite saber se o gestor e seus subordinados estão ou não no rumo certo, ou ainda se há necessidade de mudar determinado comportamento (KNAPIK, 2008).

Desse modo, o desenvolvimento da prática do *feedback* pode se tornar um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e, com toda certeza, auxiliar na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho (KNAPIK, 2008)

Outra concepção denota que “*feedback* é a informação que notifica o indivíduo sobre o efeito ou resultado do trajeto do comportamento desempenhado por aquela pessoa” (STRATTON; HAYES, 2009, p. 104). Isso possibilita que uma sequência de ações ou comportamentos que vem sendo repetida acaba sendo modificada se necessário.

De acordo com Catalão e Penim (2013), o *feedback* fornece as informações que estão relacionadas ao passado, como emoção, entendimento e sentimento, e as mesmas são identificadas no presente, com o intuito de modificar o futuro.

Confirmando essa colocação, Turci (2013) menciona que o *feedback* é um processo emocional, e nem sempre tudo que é falado é aceito de maneira agradável, igualmente, também, pode não ser recebido de forma positiva e também causar outro tipo de emoção e reação.

Catalão e Penim (2013), ainda mencionam a importância de ressaltar que poucas pessoas conseguem se ver como os outros a veem, levando, assim, a desentendimentos, conflitos e incapacidade de adotarem comportamentos mais eficazes para o alcance de seus objetivos. Por isso, o *feedback* é fundamental neste processo.

Coaduna-se com essas reflexões, Fiorelli e Moscovici (*apud* FRANÇA, 2015, web), ao definirem *feedback* como um processo de ajuda para mudanças de comportamento. Partindo dessa visão, dar e receber *feedback* não é uma tarefa simples, tampouco fácil. A complexidade da mente humana dificulta a forma de dar *feedback*, pois nunca se sabe como o receptor vai reagir e nem se o retorno virá a contento.

No mesmo sentido, Missel (2012) menciona que o *feedback* se trata de uma ferramenta ou técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos através da qual os gestores ajudam seus colaboradores a tomarem consciência de seus desempenhos, sobretudo quando os mesmos estão abaixo das expectativas. Por isso, é necessário que sejam orientados em direção ao padrão desejado, e em seguida sejam incentivados a reafirmá-los.

Vale ressaltar, em Rocha (2001), que o *feedback* é de fundamental importância aos indivíduos, pois é através desta ferramenta que se pode fazer uma verificação quanto aos próprios comportamentos e na interações com os outros.

Rocha (2001) ainda menciona que o *feedback* é importantíssimo para o crescimento

pessoal e profissional, pois é uma ferramenta que permite corrigir ou redimensionar nossas atitudes, comportamentos e também desempenhos. Por isso, ele não deve ser a emissão de uma opinião, mas sim de melhoria da *performance* do indivíduo (ALVES, 2013, web).

Ao desenvolver a competência interpessoal, entendida como fundamental no mundo das corporações, o *feedback* se faz necessário e essencial na orientação dos indivíduos, visando a apresentação de comportamento e desempenho adequados numa determinada situação (MISSEL, 2012).

Para Rocha (2001, p. 36), é nesses momentos que o *feedback* pode auxiliar no desenvolvimento da competitividade, pois ela “tem exigido dos profissionais o desenvolvimento contínuo de padrões de trabalho, comportamentos e a utilização de habilidades que em outros tempos sequer eram comentadas”.

Segundo Fiorelli e Moscovici (*apud* FRANÇA, 2015, web), "há diversos mecanismos que podem distorcer o *feedback*, tais como: isolamento, negação da realidade, racionalização, justificativas infundadas, comportamento de defesa e distorção dos fatos".

ExisteM no mercado de trabalho gestores que ao invés de buscarem o diálogo com seus colegas de trabalho ou subordinados, transformam esses encontros em verdadeiras sessões de conselhos ou aulas, bloqueando a comunicação, e dando abertura ao poderoso e exasperante mecanismo de defesa, servindo o *feedback* como um instrumento de desabafo, e não como ferramenta de verificação ou mudança de comportamento (FIORELLI; MOSCOVICI *apud* FRANÇA, 2015 web).

Nesse sentido, Martinez (2015, p. 1, web) destaca que ter um *feedback* é o mesmo que olhar-se no espelho e ver a própria imagem, por isso, ele sempre será necessário e importante para atingir os objetivos almejados.

De acordo com Nogueira (2015, web), "*Feedback* é o procedimento de informação dado a uma pessoa sobre o seu desempenho, conduta ou alguma atividade executada por ela com objetivo de reorientar, redirecionar para que ela faça tal atividade de uma outra forma mais efetiva, mais produtiva".

Feedback é um sistema que preconiza a informação, ou seja, é o meio pelo qual se tem o retorno da informação, através de uma análise ou percepção. São as respostas aos estímulos sendo avaliadas. A principal característica do *feedback* se dá na tentativa de melhorar e corrigir os erros, o que se torna uma necessidade diária em todas as organizações, pois “[...] sem aprendizagem não podemos viver. Sem *feedback*, não podemos aprender. Aprendizagem é a chave da excelência individual e profissional. Sem ambos não estaremos aproveitando toda a capacidade que temos” (MISSEL, 2012).

FEEDFORWARD

Feedforward é "olhar para a frente", é buscar otimizar os potenciais de cada profissional e, assim, monitorar o processo de desenvolvimento para o futuro. O *feedback* é o princípio; e o *feedforward* é o objetivo do processo (MOREIRA, 2015 web).

Nas palavras de Ribeiro (2015, p. 1, web), "*Feedforward* significa dar ideias e orientações para o profissional, visando o aperfeiçoamento de competências. Os pilares das ações são o presente, o futuro e a positividade, focados em maximizar potencialidades". Portanto, o *feedforward* foca em possíveis melhorias que podem acontecer no processo, visando o futuro. Já o *feedback* se remete para situações que já aconteceram.

Ao contrário do *feedback*, que geralmente foca no resultado do desempenho e faz uma reorientação, o *feedforward* tem como foco a valorização das competências, entendendo que é necessário fortalecer o que pode melhorar e encorajar as pessoas a pensarem na direção do futuro. O *feedforward* não implica um julgamento superior, e seu principal foco é ser útil, tornando-se, assim, mais fácil de se ouvir (RIBEIRO, 2015, web).

Nesse sentido, "No *Feedforward*, o alicerce das orientações está focado em auxiliar no afloramento do potencial e fortalezas das pessoas e parte de uma situação que correu bem e pode melhorar ainda mais" (RIBEIRO, 2015, web).

Corroborando com essa ideia, Barrichelo (2015, web) deixa claro que *feedforward* é uma ferramenta melhorada em relação ao tradicional *feedback*. Segundo ele, os mecanismos corporativos de *feedback* são limitados, pois se propõem a achar pontos de melhorias na maioria dos casos através de questionários, o que acaba forçando as pessoas a reviver o passado por inúmeras vezes (BARRICHELO, 2015, web).

Dessa forma, enquanto a prática do *feedback* se baseia em situações passadas, o *feedforward* aponta para o futuro, direciona-se para aquilo que a pessoa pode ser. Essa abordagem é também muito utilizada nos processos de *coaching*⁵ (PEREIRA, 2015, web).

Pereira (2015, web) faz uma abordagem mais detalhada sobre a diferença de *feedback* e *feedforward*, para ele os dois se diferenciam no efeito que causam. Para ele, o *feedback* corretivo aponta lacunas e erros ou defeitos cometidos por alguém no passado, sendo entendido, assim, como negativa gerando estresse. Já o *feedforward* busca o desenvolvimento da pessoa no presente, buscando valorizar os pontos positivos. De modo geral, os dois buscam motivar os indivíduos, no entanto, no primeiro caso, a motivação está em suprir uma falha ou carência, a ideia é corrigir algo e adequar-se ao esperado, enquanto no segundo, a motivação é concretizar algo que a pessoa deseja para si e que faz todo sentido

⁵ De acordo com Souza (2013, p. 45), as principais características do *coaching* são a: "resolução de problemas; resultados mensuráveis; meta; ação eficaz; foco no ser humano; orientação; aprendizagem; mudança; crescimento; potencial; desempenho; desenvolvimento pessoal e profissional; empoderamento; melhoria; parceria; interação; processo; ferramenta; arte; consciência; enfoque multidimensional".

para ela.

Nesse sentido, vale ressaltar em Goldsmith (*apud* FARIA, 2015, p. 1, web) que o *feedback* procura dar respostas às pessoas, pois faz indagações referentes ao comportamento; às mudanças necessárias; ao dia a dia; aos benefícios que determinada atitude pode ter, etc.

Para Goldsmith (2015, web), o *feedforward* funciona porque, enquanto gestores bem-sucedidos raramente gostam de ouvir críticas, ou um possível *feedback* negativo, os gestores adoram receber sugestões de melhorias e devorarão qualquer ideia que possa ajudá-los a se tornarem melhores.

Nesse sentido, também Goldsmith (*apud* FARIA, 2015, web) deixa claro que é possível mudar o futuro e não o passado, ou seja, buscar um ponto positivo, e não negativo. Melhor, ainda, enquanto que o *feedback*, por ser negativo, está focado basicamente em provar que o outro está errado, o *feedforward* é visto como positivo, pois se concentra em soluções.

Segundo Catalão e Penin (2009), o *feedforward* é uma ferramenta de apoio que permite desbloquear situações em que o indivíduo possa se encontrar sem ideias, sem tempo ou sem matéria-prima para uma tomada de decisões, agindo de forma estruturada na ajuda de geração de ideias.

Ainda, nas palavras de Catalão e Penin (2009), "O *feedforward* é uma ferramenta que se destina a estimular ou acelerar o desenvolvimento do raciocínio na tentativa de obter novas pistas, novas ideias na construção de novas soluções por iniciativa própria".

Ao utilizar a ferramenta *feedforward*, pode-se mudar o futuro, dando às pessoas ideias de como elas podem chegar mais rápida e facilmente aos bons resultados, é mais estimulante, ao contrário de quando se trabalha com *feedback*, em que não se pode mudar o passado (NOGUEIRA, 2015, web).

É muito mais coerente discutir com o profissional, ideias e oportunidades de desenvolvimento, falar do futuro e das mudanças, do que tomar cuidados para não ser mal interpretado. Gente bem-sucedida gosta de receber sugestões que contribuam para alcançar suas metas e não gostam de opiniões negativas. Nesse sentido, o *feedback* exige que as pessoas se conheçam, enquanto que o *feedforward* só requer boas ideias (GOLDSMITH *apud* PENTEADO, 2015, p. 1, web).

O *feedforward* tende a ser mais eficiente e eficaz que o *feedback*, pois oferece sugestões para ações futuras, não perdendo tempo comentando as ideias ou tentando provar que estão erradas. O *feedforward* pode ser empregado com gerentes, colegas de trabalho e membros da equipe (NOGUEIRA, 2015, web).

Os homens e mulheres podem mudar o futuro, mas não podem mudar o passado.

Feedforward ajuda a visualizar e se concentrar em um futuro positivo, não num passado fracassado. *Feedforward* é quase sempre visto como positivo, pois se concentra em soluções, e não nos problemas (GOLDSMITH, 2015, web).

Ademais, outra notória diferença é que o *feedforward* auxilia no crescimento do potencial das pessoas, buscando melhorar mais ainda uma situação. Já o *feedback* se foca mais no resultado do desempenho e faz a reorientação da ação que aconteceu (RIBEIRO, 2015, web).

De modo geral, as pessoas não levam *feedforward* para o lado pessoal, como no caso do *feedback*, pois este baseia-se no pressuposto de que o receptor de sugestões pode fazer alterações positivas no futuro, e tende a ser muito mais rápido e mais eficiente do que o *feedback*. Ao eliminar julgamento das ideias, o processo torna-se muito mais positivo, e as pessoas de sucesso, tendem a ter uma elevada necessidade de autodeterminação e, com isso, aceitar as ideias que eles "compram", enquanto rejeitando ideias que se sentem "forçados a comprar". O *feedforward* não implica em superioridade do juízo, ele é mais focado em ser útil, um "companheiro de viagem" e, como tal, pode ser mais fácil ouvir algo de uma pessoa que não está em uma posição superior ou de autoridade (GOLDSMITH, 2015, web).

Finalmente, um *feedforward* de qualidade seria aquele que daria informações suficientes para ser ágil e que permitisse a mudança ao longo de um determinado processo, destacando o que já é bem feito e decidir conjuntamente o que precisa ser repensado ou ainda ser refeito (COSTA; CASTRO, 2016, web).

ANÁLISE / DISCUSSÃO

Feedback, é um tema que nunca sai de moda nas empresas que se preocupam com a gestão estratégica de pessoas. Porém, alguns pensadores e praticantes do desenvolvimento humano têm veiculado um novo conceito, que é o *feedforward*. Conceito que traz uma orientação para o futuro, com questionamentos, como por exemplo: O que posso fazer para ter melhor performance de hoje em diante? O que posso fazer para ter melhores comportamentos daqui para frente? Quais os benefícios que terei com as mudanças realizadas? Como me sentirei após alcançar as metas de melhoria?

Com base nas informações obtidas através da pesquisa descritiva e bibliográfica realizada, pode-se afirmar que o *feedback* é focado no passado e nas ações que já ocorreram, reforçando o comportamento positivo e corrigindo o comportamento negativo, enquanto que o *feedforward* é focado no futuro e nas oportunidades de melhoria que poderão ser implementadas.

A partir de tais premissas, é possível afirmar que o *feedforward* não tem a finalidade de substituir o *feedback*, pois ambos são importantes e podem ser utilizados

concomitantemente, principalmente para os gestores que procuram ter desenvolvimento da alta performance em suas organizações e na gestão estratégica de pessoas. O uso do *feedforward* permite que várias pessoas possam dar ideias e sugestões de melhorias que contribuam para alcançar os resultados da equipe; e o *feedback* serve como uma ferramenta de apoio no reforço positivo ou negativo, diante de comportamentos apresentados pelos indivíduos envolvidos no processo.

A pesquisa permite considerar o *feedback* e o *feedforward* como ferramentas ou técnicas de grande valia para a gestão de pessoas. Ambos podem se inter-relacionar e complementar-se numa sinergia fundamental para o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações.

É importante que os gestores aproveitem todas as oportunidades existentes para que haja sempre um canal aberto de comunicação e crescimento de seus liderados. Por isso, ao identificar, através do *feedback*, situações em que as pessoas estão com dificuldades ou problemas de desempenho, os gestores poderiam iniciar a conversa estimulando-a a imaginar como seria quando superada aquela dificuldade ou atingido o resultado esperado. Para isso, podem utilizar a ferramenta definida como *feedforward*, criando uma visão de futuro inspiradora na construção de um plano de ação para o seu desenvolvimento individual e grupal, e criando uma inter-relação e sinergia entre ambas.

Por fim, a presente discussão não contribui apenas para os gestores de pessoas que atuam em áreas administrativas, pois, como já levantado anteriormente, por ter uma temática interdisciplinar, pode auxiliar e contribuir tanto para os indivíduos, uma vez que todos são seres sociais e vivem de relações, como para a própria literatura já existente, que pode evoluir.

CONCLUSÃO

Neste artigo, foi abordado o tema *feedback x feedforward* e sua inter-relação e complementação como ferramenta para a gestão de pessoas, bem como a importância de ambos numa gestão pautada no desenvolvimento e crescimento pessoal e grupal dentro do contexto organizacional.

O *feedback* pode ser considerado uma ferramenta ou técnica utilizada para mudar comportamentos em situações que já aconteceram, mas que precisam ser alterados, através de retornos sistemáticos, por meio dos quais os gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

Já, o *feedforward* pode ser considerado uma ferramenta que antecede e previne os comportamentos esperados do profissional, proporcionando-lhes o aperfeiçoamento de determinadas competências, que serão necessárias para o alcance das suas metas, sempre

focando em melhorias, na ação que está acontecendo e visando o futuro.

Posto que a leitura é sempre produção de significados, pode-se concluir, com base nos autores referenciados, que ambas as ferramentas ou técnicas abordadas são de fundamental importância para uma gestão estratégica de pessoas, pois, enquanto o *feedforward*, antecede, previne e antecipa os acontecimentos ou comportamentos esperados, com orientações pontuais ao profissional, visando o aperfeiçoamento de suas competências e maximização de potencialidades, o *feedback* passa a ser uma ferramenta de retroalimentação, de retorno positivo ou negativo, visando a correção de um comportamento inadequado, permitindo assim, que uma sequência de ações possa ser modificada quando necessário ou desejável.

Com as informações obtidas através desta pesquisa descritiva e bibliográfica, confirma-se e conclui-se que tanto *feedforward* quanto o *feedback* têm papel importantíssimo como ferramentas complementares para a gestão estratégica de pessoas, pois, enquanto uma antecipa, antecede e foca no presente, a outra reforça os comportamentos positivos e/ou corrige os negativos, quando necessário para melhores resultados futuros, e ambos podem estar em constante inter-relação, sinergia e complementação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Daniel Palácio. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. 2013. 25 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas – área de conhecimento Administração Pública) - Curso de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11133/Trabalho%20Individual%20-%20Daniel%20Palacio%20Alves%20-%20VERSAO%20FINAL.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 abr. 2017.

BARRICHELO, Fernando. **Pratique o feedforward, não o feedback**. Disponível em: <http://www.barrichelo.com.br/blog/trechos.asp?id=153>. Acesso em 12 abr. 2015.

CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching**. 7 ed. Lisboa: Lidel, 2009.

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

COSTA, Mauro de Nardi; RIBEIRO, Patricia; SANTOS, Aurea Gardenia Pereira. Feedback: uma ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista EPeQ Fafibe**, 3^a. Ed., Vol. 01 (2011). Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaepqfafibe/sumario/20/161120>

[11141823.pdf](#)>. Acesso em: 24 abr. 2017.

COSTA, Stella; CASTRO, Denise. Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: um estudo sobre os conceitos intrínsecos ao modelo. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE 2016, FIRJAN-RJ. **Congresso Nacional de excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/24>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, Vânia. **Cultura de coaching, feedback e feedforward - Qual a melhor opção para sua organização?** Disponível em: <<http://www.evolucao humana.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

FRANÇA, Mailton. **Comunicação e feedback**. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/Artigos>>. Acesso em 13 abr. 2015.

FONSECA, Jesuína, *et al.* *Feedback na prática letiva: Uma oficina de formação de professores*. **Revista Portuguesa de Educação**, 2015, 28(1), pp. 171-199. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/7056>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

GOLDSMITH, Marshall. **What Got You Here. Won't Get You There**. Disponível em <<http://www.evolucao humana.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidência empíricas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARTINEZ, Monica. **Feedback Eficaz**. 2011. Disponível em <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Feedback-Eficaz/8894.html>>. Acesso em 13 abr. 2015.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo - Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Feedback é o princípio, mas Feedforward é o fim!** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-e-o-principio-mas-feedforward-e-o-fim/>>. Acesso em 13 abr. 2015.

NOGUEIRA Jr, Admilson Manoel. **Feedback e Feedforward**. Disponível em: <<https://eunogueira.wordpress.com/2011/03/10/feedback-e-feedforward/>> Acesso em: 13 abr. 2015.

PENTEADO, Francisco. *Pratique Feedforward - Marshall Goldsmith*. Disponível em: <<http://www.franciscopenteado.com.br/coaching.php?id=27>> Acesso em 24 fev. 2015.

PEREIRA, Regina Giannetti. *Feedforward, um instrumento da liderança para inspirar pessoas*. Disponível em: <<https://reginagiannetti.wordpress.com>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

RIBEIRO, Helena. *Feedforward - Uma ferramenta do Coaching de equipe*. Disponível em: <<http://www.razaohumana.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

ROCHA, Eduardo Peixoto. *Feedback 360º - Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Campinas, SP: Alínea, 2001.

SILVA, Raiane Rodrigues. *A importância do setor de recursos humano no contexto da estratégica da organização*. 2014. 42 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Curso de Especialização. UNIBAVE, Centro Universitário Barriga Verde. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SOUZA, Adriana Maria de. *O Coaching na Atuação do Profissional da Informação*. 2013. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação – área de Cultura e Informação) – Curso de Mestrado em Ciência da Informação. USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.

STRATTON, Peter; HAYES, Nicky. *Dicionário de Psicologia*. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TURCI, Renan Henrique. *Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial*. *Revista InterAtividade*, Andradina, SP, v.1, n. 1, 1º sem. p. 81-89, 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/47/63>>. Acesso em: 14 mar. 2017

VIERA, Juliana Fachi. *Gestão de pessoas*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acesso em: 13 set. 2015.

ADHOCRACIA: UM MODELO POSSÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO¹

Adhocracy: a Possible Model of Administration

Joel Cezar Bonin²
Joel Haroldo Baade³

Recebido em: 22 abr. 2017

Aceito em: 18 maio 2017

Resumo: O presente artigo faz um contraponto entre os modelos administrativos da burocracia e da adhocracia. O texto discorre sobre as limitações cada vez mais prementes e presentes no mundo administrativo no que tange à burocracia, apontando para possíveis contribuições da adhocracia ao mundo dos negócios. O visionário Alvin Toffler foi o precursor dessa ideia inovadora; inovadora pois escapa dos moldes tradicionais comumente encontrados no mundo das organizações e corporações. A ideia de ir além dos modelos engessados de hierarquia administrativa e de estabelecer relações mais próximas e menos verticalizadas dentro do organograma empresarial pode ser considerada uma das novidades decorrentes do pensamento de Alvin Toffler. Suas contribuições podem ser vistas como positivas, pois os resultados dessa metodologia são vistos atualmente em novas formas de criação de empresas tais como as *start-ups* ou grandes multinacionais ligadas ao mundo da tecnologia informacional como *Google* e *Facebook*.

Palavras-Chave: Administração. Burocracia. Adhocracia.

Abstract: This article presents a counterpoint between the administrative models of bureaucracy and of adhocracy. The text discourses about the limitations that are ever more preeminent and present in the administrative world as relates to the bureaucracy, pointing to possible contributions of adhocracy to the world of business. The visionary Alvin Toffler was the precursor of this innovative idea; innovative since it escapes from the traditional models commonly encountered in the world of the organizations and corporations. The idea of going beyond the paralyzed models of administrative hierarchy and of establishing closer relations which are less verticalized within a business organogram can be considered one of the novelties resulting from the thinking of Alvin Toffler. His contributions can be seen as positive, since the results of this methodology are currently seen in new ways of creating businesses such as start-ups or large multinationals tied to the world of informational technology such as Google and

¹ Pesquisa vinculada ao Grupo de Pesquisa em Ética, Cidadania e Sustentabilidade, que possui financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

² Professor de Filosofia da UNIARP – Caçador-SC. Doutorando pelo PPGF/PUC-PR. Bolsista UNIEDU-SC. Email: joelbonin@yahoo.com.br.

³ Doutor em Teologia pela Escola Superior de Teologia. Teólogo e Administrador (CRA 30153). Especialista em Administração Escolar, Supervisão e Orientação pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Docente e pesquisador no Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade e Profissional em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) em Caçador-SC. E-mail: baadejoel@gmail.com.

Facebook.

Keywords: Administration. Bureaucracy. Adhocracy.

INTRODUÇÃO

Vivemos em nossa atualidade uma avalanche de novos modelos administrativos. Vê-se que a cada dia novas formas e ideias aparecem no mercado, todas elas prometendo uma possível solução para as vicissitudes e problemas que os administradores enfrentam, desde as situações mais singulares até aquelas mais corriqueiras. Porém, constata-se que não existem soluções panacéicas e que é preciso ponderar sobre cada situação de modo muito atento e pormenorizado. Outrossim, o anseio de uma resposta cabal para todos os problemas administrativos é o “sonho dourado” imaginado pelo mundo organizacional.

Diante do exposto, verificam-se que alguns modelos de gestão para as organizações se sobressaem diante dos demais, haja vista que no interior das empresas também são adotadas políticas que se fundamentam no modelo científico de tentativa e erro. Alguns modelos implantados, todavia, se mostram imprecisos demais ou ineficientes; por isso é fundamental considerar que no universo administrativo contemporâneo, os administradores buscam por meio de experiências concretas conduzem as organizações ao sucesso, mesmo que por vezes, tal intento não se efetue. O método científico adotado no interior das organizações visa, ao mesmo tempo, diminuir a imprecisão, o casuísmo e a mera “boa vontade”. Por isso, compreende-se que é muito frequente a aplicação de dois modelos de gerenciamento, a saber, o modelo conservador da burocracia e o modelo inovador da adhocracia.

Tendo em vista, que o primeiro modelo é bem conhecido e bem divulgado desde a propagação do pensamento weberiano de que a burocracia é o sistema racional-legal que orienta a vida administrativa do Estado e, por conseguinte, de qualquer instituição, queremos analisar com mais afinco o pensamento e a lógica que fundamentam a prática adhocrática de administração, desde o seu sentido etimológico até o seu sentido pragmático. Isto é, queremos compreender como um sistema denominado pelas expressões *ad hoc* e *kratos* se configura como um novo modelo de administração (que não eclipsa necessariamente a ideia de burocracia, mas que se firma como um novo modelo de orientação “de governo ou governança de empresas”) até a ideia epistemológica que orienta as práticas de gerenciamento da vida organizacional.

Além disso, se faz necessário destacar que o presente trabalho não visa propor um novo horizonte de sentido para o problema, mas refletir e suscitar uma reflexão mais aprofundada sobre o tema, sabendo-se antecipadamente que nunca temos uma verdade absoluta nas mãos, mas sempre temos à mesa ferramentas paradigmáticas que nos auxiliam a ver o mundo por vieses ou prismas diferentes.

O QUE É ADHOCRACIA?

De antemão, não podemos olvidar que o termo em relevo é usado há um bom tempo nos círculos acadêmicos da administração. Porém, vale ressaltar que o referido tema não é enfaticamente discutido. É comumente denominado como um sistema provisório de gerenciamento que tem como intenção solucionar problemas imprevistos ou não mensurados. Porém, é mais comum ainda analisá-lo *en passant*. Por isso mesmo, gostaríamos de esmiúça-lo, nos debruçando sobre o tema a fim de que nossa discussão seja, ao menos, proveitosa.

Apropriando-se o termo *ad hoc* (que na sua tradução mais direta significa “para isso”) e da ideia de *kratos* (de onde deriva a ideia de governo ou gerenciamento), autores como Warren Bennis (ANO), Gareth Morgan (ANO) e Alvin Toffler (ANO) tentam mostrar que a nossa época, denominada como a era da Terceira Onda (a primeira seria agrícola, a segunda seria industrial e a nossa - terceira - seria a tecnológica) vivencia um problema/dilema interessante: se não vivemos mais sob a égide de uma produção maciçamente industrial, isso significa dizer que não precisamos mais seguir um modelo burocrático de gestão das organizações. Ao contrário, o mundo tecnológico libertou o ser humano das amarras da burocracia, estabelecendo espaços “virtuais” de trabalho, ou seja, a tecnologia proporcionou a possibilidade do trabalho não ser “mais presencial” ou ainda, que todo sistema de documentação burocrática pudesse ser transposto para a virtualidade.

De outro modo, podemos afirmar que o mundo do trabalho hoje passa pelo mundo da tecnologia que é criada e reinventada pela criatividade, pela espontaneidade e pela inovação. Esse modelo é impensável pelo burocratismo, pois não segue padrões, não respeita os limites e se faz necessário na medida da demanda que o mercado exige. Sendo assim, a adhocracia é uma forma que prioriza o momentâneo e o singular e abomina a ideia de seriação sequencial, pois compreende que as mudanças mercadológicas não suportam apenas o modelo burocrático de administração, mas uma constante capacidade de adaptabilidade por parte dos gestores. Conforme expõe Antonio Cury (2000, p. 113-114), em seu livro *Organização e Métodos, uma visão holística*:

Evidentemente, o homem, que está habituado e estruturado pela burocracia, ao integrar essa nova organização – adhocracia – encontrará um clima inteiramente novo e uma pauta diferenciada de problemas, porque a rotatividade dos objetivos organizacionais significa que o relacionamento do indivíduo com qualquer estrutura encurtou-se no tempo, tendendo, portanto, os relacionamentos organizacionais a mudar a um ritmo mais veloz do que anteriormente. Por essa razão, a organização flexível, emergente, temporária, denominada adhocracia, tem-se caracterizado pela reunião de grupos-tarefas para a resolução de problemas específicos.

Sendo assim, com base na ideia de Cury (fundamentado em Toffler), podemos dizer que a adhocracia é uma forma de gerenciamento que se inspira no modelo toyotista de

produção, mas se amplia na atualidade nos modelos de empresas *start-ups*, conforme nos informa Alencar (2012, p. 5):

[...] o empreendedorismo *start up* se popularizou na década de [19]90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, mas só passou a ser conhecido no Brasil nos anos de 1999 a 2001, quando as empresas (.com) passaram a atuar no mercado eletrônico. Atualmente o termo *start up* tem sido muito utilizado pelos empreendedores, mas, poucos sabem o real sentido de seu significado; “start” significa “iniciar”, e “up”, significa “para cima”. [...] A palavra *start up* está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando as empresas como: Apple, Google, Facebook, Yahoo, e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam e que estão em posição de liderança. Segundo Johnson [...] a arte de empreender requer dedicação e foco no que tange o seu negócio; é ter iniciativa; assumir responsabilidade e fazer as coisas acontecerem através da criatividade; da administração dos riscos inerentes ao processo; e da habilidade de enxergar o futuro como uma oportunidade de negócios inovadores, até mesmo quando enfrenta obstáculos e dificuldades. Assim, entende-se que o empreendedor *start up* vê a organização como algo que é dele, a qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender seu modelo de negócio.

Aqui nos parece mais clara ainda a compreensão da principal finalidade da adhocracia atualmente. Por mais que Toffler e outros autores tivessem pensado a adhocracia como um sistema de governo que prioriza “forças-tarefas” para a solução de problemas específicos dentro de grandes empresas, é fundamental verificar que passados mais de 40 anos da publicação do autor estadunidense (*O Choque do Futuro*), a verdadeira revolução promovida pela adhocracia se refere à noção da inovação que pode ocorrer quando se transforma o “aqui e agora” em fonte de inventividade e de *brainstorming*. Uma *start-up* hoje certamente é a superação da burocracia (mais uma vez reiteramos, sem sua eliminação) justamente porque visa colocar em evidência o papel da tecnologia e da inovação em primeiro lugar. Outro ponto importante que Cury coloca em seu texto (e que corrobora o nosso ponto de vista) é o de que a adhocracia é talhada para pequenas empresas que não estão presas a uma estrutura muito “pesada” de administração. Podemos pensar que uma empresa de “longa data” tem uma estrutura burocrática bem definida e bem organizada, mas, ao mesmo tempo, podemos verificar que na ausência dessa estrutura, a instituição não consegue “sobreviver” e não consegue visualizar outros horizontes de sentido, pois só percebe um único mundo possível: o mundo da burocracia. E ainda: podemos considerar como essencial aquilo que Cury nos diz: “a adhocracia, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática” (CURY, 2000, p. 114). Contudo, vale ressaltar as diferenças entre ambas sem colocá-las em rota de colisão:

A organização burocrática pode ser útil e válida quando o ambiente empresarial é estável, a produção rotineira, a tecnologia tradicional e os desafios apresentados aos homens são rigorosamente previsíveis, repetitivos e programados. Todavia, se a ambiência da empresa apresentar mudanças frequentes, aceleradas com grande incerteza, riscos, manipulação de tecnologia de ponta, produção não programada, é

claro, os modelos tradicionais burocráticos não se ajustam, daí advindo a ideia da industrialização das unidades organizacionais auto-destrutivas, isto é, *várias unidades pequenas e autônomas, que podem ser configuradas, destruídas, passadas adiante, quando não se tornarem mais necessárias, em sentido figurado, um artigo que depois de usado é jogado fora, uma organização temporária, descartável, portanto, a adhocracia [se faz possível]* (CURY, 2000, p. 114, grifo nosso).

Diante disso, nos parece fundamental evidenciar novamente o fato de que não se quer propor a adhocracia como um modelo definitivo de administração em plena oposição ao modelo burocrático, mas como um modelo possível.

Robert H. Waterman Jr. (1992) explica em seu livro “Adhocracia, o poder para mudar”, que a adhocracia é um modelo de administração de empresas que prioriza a capacidade das pessoas para inventarem e criarem, dentro de grupos-tarefas nos quais todas as partes que atuam dentro da organização estão envolvidas. Um ponto fundamental é que não há distinção hierárquica. Aliás, o que há, na realidade, é a inclusão de todos os elos que definem a organização desde a secretária até o diretor-executivo. A percepção de Waterman Jr. (1992) é bem sagaz quando o assunto é o valor de um modelo adhocrático de administração. Em oposição, ele faz a seguinte análise após um breve levantamento histórico acerca da burocracia e o seu surgimento:

Se fôssemos determinar quando se instaurou este modo limitado de conceber a administração, poderia bem estipular o ano de 1881, quando Frederick Taylor iniciou os seus estudos de tempo e movimento. Trabalhando para a Midvale Steel Company da Filadélfia e armado de um cronômetro, Taylor observou atentamente os operários da siderúrgica, tendo por meta eliminar desperdícios de tempo e movimentos. Suas recomendações foram inesperadamente simples: as empresas poderiam e deveriam programar os trabalhadores e o seu trabalho repetitivo, pois Taylor via os trabalhadores como robôs (WATERMAN Jr., 1992, p. 8).

Gostaríamos de delimitar uma digressão acerca da citação de Waterman: um dos principais intentos dos sistemas que encontramos na história recente da Administração tem como fim último apenas a noção de controle de produção, isto é, tornar o trabalhador um robô. Um sujeito não-sujeito. O sistema criado por Taylor e implantado pela Ford Company Co. tornou a produção o principal mote da indústria automobilística. Esse modelo tão mundialmente difundido como “modelo fordista de produção” tornou-se a base de vários modelos de produção de muitas fábricas ao redor do mundo. O controle produtivo estava na mão da hierarquia burocratizada e esta tinha a função, como “trabalhadores intelectuais”, de gerenciar e dominar todo o processo. Não havia a delegação de funções ou a distribuição/envolvimento de todos aqueles que “faziam o sistema funcionar”. Segundo Waterman Jr.

Por volta da virada do século, o sociólogo alemão Max Weber concebeu a burocracia em parte para corrigir práticas administrativas corruptas e injustas que vinham desde os primeiros dias da Revolução Industrial. A linha de montagem do Modelo T de Henry Ford foi a síntese perfeita entre a noção weberiana de

administração e a concepção tayloriana de trabalho. Os gerentes de fábrica durante e após a Segunda Guerra, que começaram a usar termos como *staff* (assessoria), *line* (linha) e especialmente *chain of command* (cadeia de comando), reforçaram ainda mais a ideia da organização como uma pirâmide, uma hierarquia e uma burocracia (WATERMAN Jr., 1992, p. 8, grifo no original e sublinhado nosso).

Esse modelo de administração voltada apenas para a produção obteve sucesso durante boa parte do século XX, mas foram os japoneses que inventaram o modelo de adhocracia como um sistema eficaz de produção que envolvia não apenas uma seriação produtiva com base em uma linha de montagem, na qual o trabalhador manual deveria “se especializar” em fazer sempre a mesma coisa. Esse novo modelo convocava as pessoas para serem colaboradoras e articuladoras na criação e desenvolvimento dos produtos. O trabalhador manual não era mais um robô. “Uma das grandes vantagens competitivas do Japão é que o seu povo confia menos na burocracia e mais na adhocracia como a maneira normal de administrar. Eles administram a adhocracia [...]” (WATERMAN Jr., 1992, p. 5).

Eiji Toyoda e Taiichi Ohno foram os grandes causadores dessa mudança paradigmática da burocracia para a adhocracia através do sistema toyotista de produção. Segundo Antonio Cesar Amaru Maximiano,

[...] nos anos 1950, ambos concluíram que o sistema Ford não poderia funcionar na Toyota, que era sensivelmente menor e precisava de soluções mais eficientes e menos dispendiosas. Ao longo de um período de cerca de 20 anos, Toyoda e Ohno colocaram em prática os princípios que formam a base do Sistema Toyota de Produção e que são os seguintes: eliminação de desperdícios e produção de veículos com qualidade (MAXIMIANO, 2011, p. 61).

Segundo Maximiano (2011), a eliminação de desperdícios se deu pela adoção do método *just in time* em contraposição ao modelo *just in case*⁴ do fordismo. A abundância de recursos não era algo possível dentro do limitado território japonês, sendo assim, pensar um modelo de produção que considerasse a necessidade como fator principal da produção era a principal finalidade do modo “toyotista” de se pensar a produção. *Just in time* se tornou o slogan e o modelo de pensamento do modelo japonês. A adhocracia aqui aparece com o rosto de uma inovação: só é possível a fabricação de carros se o critério humano for colocado à frente. O aprimoramento de todo processo produtivo deveria levar em conta a capacidade dos funcionários de se tornarem pensadores e não meros executores das atividades laborais. O pensamento de então era bem claro: a adhocracia estava incorporada a uma ideia de *kaizen*. *Kaizen* é a palavra japonesa que significa aprimoramento contínuo, pontuando a linha de fabricação como uma forma de produção especificamente japonesa (*produção enxuta*) até a proliferação dessa ideia pelos quatro cantos do mundo, estabelecendo um novo conceito de administração que passa a denominar uma empresa como *organização* (MAXIMIANO, 2011).

⁴ *Just in case* significa manter recursos abundantes, particularmente máquinas e estoques, em estado de prontidão, para cumprir a programação da produção e enfrentar as flutuações (MAXIMIANO, 2011, p. 61).

ALVIN TOFFLER, O PAI DA IDEIA

Alvin Toffler pode ser considerado um dos estudiosos da administração mais excêntricos que se pode encontrar. Contudo, suas obras são muito citadas, mas pouco estudadas no mundo administrativo da atualidade. Afirmamos isso pois é muito recorrente encontrarmos o nome de Toffler em muitos trabalhos e artigos científicos da administração, mas sempre de modo bem superficial. Muitas vezes, apenas breves palavras ou notas de rodapé.

Por isso, gostaríamos de esmiuçar alguns de seus trabalhos como, por exemplo, uma de suas obras mais marcantes publicada nos anos 1970 chamada *Future Shock*. Este trabalho certamente é um desafio para qualquer estudioso da área administrativa justamente porque sua intenção é muito clara: é preciso perscrutar o futuro, é preciso antecipar ou imaginar proativamente os acontecimentos que se sucederão nos anos 1970, 1980 e 1990. Sua abordagem tenta contemplar desde os relacionamentos interpessoais até as relações do mundo do trabalho. Essa obra traduzida para o português como *O Choque do Futuro*, foi publicada no Brasil em 1972, pela primeira vez, pela Editora Artenova e teve mais de 6 milhões de exemplares vendidos pelo mundo afora.

Apenas como adendo breve, poderíamos aqui realizar uma inferência do pensamento de Nicolau Maquiavel, importante pensador político da Renascença Italiana, que corrobora com nossa ideia de que os homens que possuem uma visão de futuro são aqueles que estão dotados da *virtù* que, no pensamento de Maquiavel, representa a capacidade de antever as ações dos outros e agir proativamente diante disso. Para Maquiavel, certamente Toffler seria um homem de *virtù* (MAQUIAVEL, 2007).

Contudo, o que nos interessa aqui é mostrar o quanto Toffler teve uma visão futurística muito interessante acerca dos últimos anos do século XX, abordando as inúmeras mudanças que ocorreriam em um breve período de tempo. Já na introdução de seu trabalho, ele afirma que:

O objetivo desse livro é, por conseguinte, o de ajudar a que nos ponhamos em situação de paridade com o futuro – o de nos ajudar a estar à altura, de maneira mais efetiva, de um comportamento correto, tanto em relação à mudança pessoal quanto à mudança social, aprofundando a nossa compreensão sobre como os homens reagem às alterações [...]. Tendo essa finalidade em vista, o livro apresenta uma nova e ampla teoria da adaptação. [...] A incapacidade em falar com precisão e certeza acerca do futuro, no entanto, não é nenhuma escusa para o silêncio (TOFFLER, 1973).

Desse modo, o autor tenta mostrar a importância da capacidade de adaptabilidade dos futuros administradores para as mudanças que ocorreram logo após o fim da década de 1970, com a redução da valorização da burocracia e o advento da adhocracia. Sobre o tema, Toffler dedica um capítulo inteiro falando sobre as benesses que o sistema adhocrático pode

trazer para as organizações em detrimento de um modelo burocrático engessado em uma pirâmide estratificada de funções e atribuições estanques:

Para viverem, as organizações devem atirar fora aquelas práticas burocráticas que as imobilizam, fazendo com que fiquem menos sensíveis e menos capazes de reagir com maior rapidez às transformações que estão ocorrendo. O resultado, segundo Joseph A. Raffaele, Professor de Economia no Instituto Drexel de Tecnologia, é que estamos nos encaminhando rumo a “uma sociedade de trabalho de co-iguais técnicos ‘em que’ a linha de demarcação entre o líder e o liderado torna-se imprecisa” (TOFFLER, 1973, p. 116).

Essa visão de Toffler é inovadora, pois já anos 1970 via-se a possibilidade de uma redução (mas não eliminação⁵) do papel da burocracia. A diminuição das relações hierárquicas da burocracia por meio de ações que visem uma proximidade entre chefe e subordinado ou entre supervisor e supervisionado são um dos pontos mais destacados das novas formas de administração que encontramos na atualidade. Algo já apontado por Toffler em seu livro supracitado. Uma relação mais personalizada entre as várias esferas da administração ainda se mostra um desafio, pois comumente somos ensinados a respeitar a hierarquia sem considerarmos que na medida em que essas barreiras são reduzidas, o processo de desenvolvimento das atividades pode se tornar mais ágil e eficaz. Toffler cita um caso muito interessante a esse respeito, ao referenciar o exemplo do professor William H. Read, da Universidade McGill, de Montreal-Canadá, acerca dos escalões laterais em oposição ao sistema hierárquico da burocracia, dentro de uma fundição. Read fala sobre a falta de celeridade da solução de problemas devido à burocracia.

[O sistema burocrático] é baseado no pressuposto tácito de que os homens sujos de carvão e fuligem e suados lá embaixo não estão aptos a tomarem decisões corretas. Apenas os que se postam nas posições superiores na gradação da hierarquia merecem confiança no que diz respeito às decisões e à adequação de medidas. [Entretanto] uma aceleração radical poderia ter sido executada [...] simplesmente permitindo-se que o operário informasse [...] diretamente ao supervisor de manutenção ou mesmo até aos encarregados dos consertos, em lugar de encaminhar a notícia ao longo de todos os canais competentes, ao seu capataz e ao supervisor de produção. Pelo menos, uma ou talvez duas etapas podiam ter sido abolidas, da cadeia de quatro etapas necessárias ao processo de comunicação neste sistema – uma economia de 25 a 50 por cento (TOFFLER, 1973, p. 113-114).

Essa comunicação rápida entre os pares favorece a capacidade de resolução dos problemas por não haver a necessidade de um superior “dizer o que deve ser feito”, mas, acima de tudo, porque a relação entre os pares é realmente equânime. Aquele que comunica é um sujeito que está ou se coloca no mesmo nível dos outros. Não é uma mera ação de empatia, é uma ação de exercício da atividade laboral, na qual não há imposição, mas

⁵ “[...] As organizações que se agrupam e se dissolvem, os agrupamentos ou comitês **ad hoc** – reunidos para uma finalidade específica tão-somente – não substituem necessariamente as estruturas funcionais permanentes [...] (TOFFLER, 1973, p. 110, grifo no original).

entreada. Além disso, podemos dizer que esse novo modo de administração e gerenciamento do trabalho leva em conta muito mais do que a estabilidade da permanência das atividades, a sua instabilidade e movimento. Nos moldes do sistema burocrático, a permanência e a rotina são os paradigmas inabaláveis que orientam a ação administrativa. Contudo, no sistema adhocrático, são a temporalidade e a mudança que engendram o desenrolar do trabalho. Por isso, para Toffler, a adhocracia tem como orientação

o alto índice de rotatividade que simboliza-se mais dramaticamente pela rápida ascensão do que os homens de empresa chamam de “projeto” ou “força-tarefa”, em função administrativa. Aqui se reúnem os grupos a fim resolverem problemas específicos, temporários. [...] Algumas vezes, estes agrupamentos são conjugados e reunidos para servirem apenas durante alguns dias. Outras vezes, ao contrário, são agrupados para servirem durante alguns poucos anos. *Mas, diversamente dos departamentos funcionais ou das divisões de uma tradicional organização burocrática, que se presume sejam permanentes, o projeto ou o grupo de trabalho (a força-tarefa) tem a sua constituição em forma temporária por definição* (TOFFLER, 1973, p. 108, grifo nosso).

Toffler, diante da possível descrença dessa metodologia de trabalho, acrescenta que,

Os grupos de trabalho e outros grupos **ad hoc** estão no momento proliferando no seio das burocracias do governo e dos negócios, tanto nos Estados Unidos como no estrangeiro. [...] Sem dúvida, não há nada de novo na idéia de reunir um grupo de pessoas para executar um trabalho em função da solução de um problema específico, e, em seguida, dissolvê-lo, terminada a tarefa. O que é novo é a freqüência com que as organizações têm de se valer desses arranjos temporários. As estruturas permanentes em aparência de muitas organizações maiores, freqüentemente, **pelo fato de que** resistem às mudanças, acham-se agora fortemente infiltradas dessas células efêmeras (TOFFLER, 1973, p. 109-110, grifo no original).

Outrossim, vale ressaltar que o pensamento e as ideias de Toffler são inovadoras e revolucionárias para o seu tempo, mas isso não significa dizer que ele era o único a pensar sobre o problema do futuro. Warren Bennis (apud TOFFLER, 1973) talvez não tenha usado especificamente o termo adhocracia, mas já o intuía.

Quais, então, serão as características das organizações no seio da sociedade superindustrial? “A palavra-chave”, afirma Bennis, “será a palavra **temporário**; haverá sistemas de adaptação, de mutações rápidas, **sistemas temporários**”. Os problemas serão resolvidos pelos grupos de trabalho compostos de “estranhos relativos, que representam uma faixa de habilidades profissionais diversificada”. [...] As pessoas, neste sistema, serão, de acordo com Bennis, “diferenciadas não verticalmente, de acordo com a hierarquia e com os respectivos desempenhos, mas sim flexivelmente e funcionalmente, de acordo com a competência e com o treinamento profissional” (TOFFLER, 1973, p. 118, grifo no original).

Porém, por outro lado, não era muito comum o pensamento acerca dos dilemas que surgiriam no futuro próximo e que estariam para além dos muros da burocracia, a saber, os problemas da sustentabilidade e do uso inadequado dos bens naturais. Toffler pode ser

considerado como o principal hermenêuta do futuro no que se refere ao mundo dos negócios enquanto fonte de lucratividade e como espaço no qual o “clima organizacional” se instaurava, mas ele não havia apontado para o problema do gerenciamento global das organizações de então, isto é, ele não se aprofundou naquilo que veio a se tornar um dos pontos cruciais das agendas de negócios nos anos 1990 (bem como, da atualidade): o cuidado com o “clima do planeta”⁶.

Entretanto, isso não rebaixa ou desprestigia o desenvolvimento feito por Toffler. Ao contrário: o coloca em uma posição privilegiada daqueles homens que são capazes de agir, como afirma Maquiavel, com *virtù*. Dito de outro modo, Toffler foi capaz de compreender mais do que o *chronos* de seu tempo, e sim o *kairós* de uma nova era.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O texto apresentado aqui teve a intenção de desenvolver algumas ideias acerca da diferença entre burocracia e adhocracia. É essencial destacar que ambas as formas de gerenciamento empresarial não estão colocadas aqui em uma relação de contradição ou de hierarquia. Esse texto, outrossim, não se propôs a negar ou a menosprezar uma sistemática perante a outra. Mas, antes de tudo, teve a intencionalidade de mostrar um dos aspectos mais inovadores da administração de empresas, a adhocracia.

Notamos que, ainda hoje, após mais de 45 anos da publicação de Alvin Toffler, o termo adhocracia ainda soa estranho ou pouco conhecido. O artigo aqui tentou desenvolver uma ideia muito simples: é possível aplicar essa metodologia nas empresas e organizações na atualidade? Tentamos responder afirmativamente, pois a ideia aqui discutida foi norteada pela possibilidade de se pensar diferentemente ou, como diria, o filósofo francês Michel Foucault, *pensar outramente* o mundo que nos rodeia. Nesse sentido, sentimos uma forte tendência após a leitura e compreensão das obras aqui elencadas, que o mundo dos negócios e o próprio mundo da vida sempre poderia ser pensado de outro modo e que as decisões (ou tomadas de decisões) sempre poderiam ter assumido um outro rumo. A adhocracia, em nosso entendimento, se propõe a ser “este outro rumo”.

Contudo, se faz assaz necessário salientar que este outro mundo sempre corre o risco de ser incerto ou impreciso, mas tal constatação nos parece subjacente à própria ideia de negociar e gerenciar pessoas e organizações. A tarefa de estudar e compreender os mecanismos que engendram a administração de empresas perpassa, antes de mais nada, a relação entre as pessoas que compõe o quadro de colaboradores de uma organização. Desse modo, percebemos como ponto fulcral da adhocracia a ideia antropológica aplicada de que é

⁶ Tal ideia só aparecerá uma década depois, em 1980, com o livro “A Terceira Onda”, publicado no Brasil em 1980, pela editora Record. Porém, esse assunto será tema de um novo artigo que, em breve, vamos publicar.

preciso observar participativamente, de que é preciso ouvir todas as partes envolvidas no processo, tomando na medida da necessidade, a devida distância. Entretanto, tal distanciamento não pode ser resultado de um afastamento, mas de um exercício sistêmico e holístico no qual o colaborador mais elementar se sente partícipe pleno da cadeia de produção e não apenas mais “um”.

Por fim, as ideias expostas não têm a arrogante pretensão de dar uma resposta cabal ao problema das organizações, mas apenas apontar outra alternativa de trabalho que é possível e plausível, como se podem comprovar pelas experiências da Toyota e de muitas *start-ups*. Nesse sentido, vemos que ao invés de pensarmos em uma possibilidade “universal” de tratamento das questões gerenciais de trabalho, pensamos em uma ideia “pluriversal” que considera não apenas uma única possibilidade possível, mas muitas e em várias direções.

REFERÊNCIAS

- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- ALENCAR, Polyana Luna Cunha; MORAES, Rinaldo Ribeiro; CAVALCANTE, Hiegli de Souza; BRASIL, Alexandra Teixeira; BOTELHO, Mario Augusto da Silva; **Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará**. IX SEGeT 2012 (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) – AEDB. (<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30616273.pdf>) Acesso em 21 de setembro de 2016.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe: comentários de Napoleão Bonaparte e Cristina da Suécia**. Tradução e revisão de Ana Paula Pessoa. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. 2ª Ed; Rio de Janeiro, Artenova S/A, 1973.
- WATERMAN JR, Robert H. **Adhocracia: o poder para mudar**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo, Pioneira, 1992.

PROGRAMA DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DA LEITURA PARA OS COLABORADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE – UNIFEBE

Training and development program through reading to UNIFEBE'S staff

Elisiane Mafezolli¹

Recebido em: 02 maio 2017

Aceito em: 18 maio 2017

Resumo: É importantíssimo quando as empresas buscam treinar e desenvolver seus funcionários e ainda mais inovador quando buscam novas formas de executar esses programas. Além da vantagem competitiva que a empresa obtém a mesma ganha com evolução de seu colaborador: as modificações são tanto da parte pessoal, quanto na parte profissional. Em uma época em que a leitura está sendo deixada de lado por *tablets*, *smarthphones*, entre outros, o incentivo a busca pela leitura, é difícil, mas não impossível. Este trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo geral criar um programa de T&D através da leitura como método capacitador para os técnico-administrativos da UNIFEBE. Os objetivos específicos buscaram verificar a perspectiva da administração da UNIFEBE para a elaboração de um programa como tal, bem como identificar o perfil dos colaboradores técnico-administrativos, a perspectiva dos colaboradores técnico-administrativos com o desenvolvimento do programa e por fim, apresentar o plano de ação para implantação do programa. O tipo de pesquisa foi de caráter qualitativo e quantitativo, através de pesquisa bibliográfica e considerando a entrevista como método. Foram montados questionários para a administração superior e para os colaboradores técnico-administrativos, e após análise desses questionários aplicados, o plano de ação foi proposto no formato 5W2H, trazendo especificados os processos do projeto. O trabalho permitiu verificar se há o interesse por parte de todos os envolvidos e qual a melhor forma de aplicação do projeto proposto. Os resultados obtidos demonstraram que a administração superior foi favorável ao programa, assim como grande parte dos colaboradores técnico-administrativos.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Treinamento & desenvolvimento. Leitura.

Abstract: It is important when companies aim to train and develop their employees and it is even more innovative when they look for new ways to perform these programs. Besides the competitive advantage that the company obtains, it is also worthwhile the improvement of the employee: the changes happen in relation to personal and professional life. In a time when Reading a book is being replaced by tablet computers, smarthphones, among others, encouraging reading, is difficult, but it is not impossible.

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. E-mail: elisiane@unifebe.edu.br.

This research was conducted with the general objective of creating a T & D program through reading as a capacitor method for UNIFEBE's staff. The specific objectives were intended to verify the perspective of UNIFEBE's management team concerning the creation of the program, to identify the profile of the technical employees and their perspective toward the development of the program and, at the end, to present the action plan for the implementation of the program. Both qualitative and quantitative research were used, prepared for the management team and for the technical employees as well. After analyzing these questionnaires, the action plan was proposed in 5W2H format, specifying the project processes. The study allowed to verify if there is interest from all those involved in the research and which is the best way to apply the proposed project. The results achieved showed that the management team was favorable to the program, as well as a considerable amount of technical employees.

Keywords: People management. Training and development. Reading.

INTRODUÇÃO

Com a evolução do mercado e sua urgência em se tornar cada vez mais competitivo, tanto profissionais quanto empresas, precisam estar preparadas para os desafios diários. Tudo se move, cresce e evolui com muita rapidez sendo necessário que as organizações se adaptem e acompanhem esse crescimento. Todas as organizações que queiram se manter no mercado precisam investir em seus colaboradores e uma das formas de investimento é criar programas de treinamento e desenvolvimento para os mesmos.

Os programas não devem conter somente o treinamento de habilidades, mas também devem ser capazes de formar novos hábitos, atitudes e visões, que tornem os colaboradores melhores no que fazem. Lacombe (2005, p. 312) afirma que “a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui”. A partir do momento que a organização investe em modelos de treinamento e desenvolvimento, ela automaticamente está investindo em pessoas e passa a obter uma vantagem competitiva.

A diferenciação dos programas de treinamento e desenvolvimento pode ser a chave mestra para que os colaboradores internalizem os assuntos tratados. Os livros como fonte inesgotável do saber e a leitura como sua prática prazerosa, é uma ferramenta que pode ser utilizada a favor das organizações como meio de novas atividades de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Dentre os vários programas de treinamento e desenvolvimento existentes, a leitura surge como uma alternativa inovadora, capaz de solucionar mais de um problema dentro da empresa, porque diante dos avanços tecnológicos, o acesso a qualquer tipo de informação é cada vez mais fácil, porém, a relação entre os leitores e os livros, tem sido cada vez mais prejudicada. Muitas pessoas não tem o hábito da leitura, ou não tem tempo de se dedicar, ou nunca foi incentivada para o mesmo. A falta de leitura prejudica o senso crítico e a

formulação de argumentos, limita o vocabulário e a escrita, diminui a rapidez com que se processam informações, causa o empobrecimento da cultura e dificulta a forma de se expressar.

Assim, para atender as necessidades da referida organização, levanta-se a seguinte questão: é possível um programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores técnico-administrativos através da leitura como ferramenta de capacitação? Para desenvolvimento da pesquisa definiu-se o objetivo geral, que é elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento através da leitura para os colaboradores técnico-administrativos do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. Para alcançar esse objetivo geral, os objetivos específicos estipulados foram: (1) verificar a perspectiva da administração da UNIFEBE sobre a criação de um programa de T&D através da leitura para os colaboradores técnico-administrativos; (2) diagnosticar a perspectiva dos colaboradores técnico-administrativos com o desenvolvimento de um programa de T&D através da leitura e; (3) apresentar o plano de ação para implantação do programa de capacitação.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para que a organização alcance seus objetivos através de tarefas coordenadas é necessária uma equipe que esteja comprometida com a empresa. Para que ocorra o comprometimento, os funcionários deveriam passar por treinamentos de maquinário para melhorar as tarefas a serem desempenhadas e informadas dos objetivos da referida organização. Dessa forma, com o passar do tempo, em meados da década de 50, o Recursos Humanos (RH) deixou de só mediar conflitos e passou a administrar pessoas conforme as leis vigentes. Segundo Marras (2005, p. 23)

a ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal.

Segundo Macêdo (2012), pesquisas feitas mostraram que o ambiente empresarial, as condições de trabalho, os fatores psicológicos e a motivação do empregado, eram pontos fundamentais para o desempenho do colaborador: quanto melhor a qualidade desses, melhor era o desempenho nas tarefas realizadas e conseqüentemente melhores eram as chances das empresas alcançarem seus objetivos.

Com a evolução e o aprimoramento dos modelos de gestão, a área de recursos humanos deixou de ter o colaborador somente como recurso de produção e passou a concebê-lo como parceiro e cooperador da empresa e assim, originou-se uma nova nomenclatura para a área: gestão de pessoas. Com essa mudança, houve uma revolução nas relações profissionais, e tanto empresa quanto colaboradores, passaram a ter novos papéis

dentro da organização. Gil (2001, p. 61) afirma que “os profissionais de gestão de pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. Para tanto precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas”. O objetivo é administrar o comportamento e potencializar o capital humano, já que as mudanças além de comportamentais e estruturais são também culturais.

Tanto as pequenas quanto as médias e grandes empresas, precisam se adaptar a essa transformação. Chiavenato (2010, p. 50) afirma que “o valor de uma organização, não depende mais do seu tamanho”. Dessa forma, o autor demonstra que é investindo em pessoas que a organização terá sucesso e para que esta consiga seus objetivos, precisa gerenciar, orientar, desenvolver e motivar os colaboradores, entre outros aspectos. Com toda essa mudança na interação entre empresa e colaborador, hoje se fala muito em capital humano. Dentro de uma empresa, entende-se esse termo como um conjunto de investimentos para a formação pessoal e profissional dos indivíduos.

Seguindo a nova visão da Gestão de Pessoas, Chiavenato (2010) explica que para a organização alcançar seus objetivos e metas, ela precisa integrar suas atividades de maneira a conseguir resultados positivos, através de seis processos básicos que são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Além de integrar as atividades, esses seis processos servem para acompanhar o colaborador desde a análise de seu currículo, até a verificação de seus resultados para a empresa.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Independente do ramo da organização, a empresa precisa estar atenta às exigências do mercado e também a qualificação do pessoal em todas as áreas. Lacombe (2005, p. 311) afirma que “as empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores”. Dessa forma, percebe-se que treinamento é mais do que somente cursos, eventos, palestras: o treinamento serve para melhorar a condição e desempenho do empregado, para que esses melhoramentos reflitam na sua produção.

Treinamento e desenvolvimento, portanto são atividades que servem para preparar o colaborador para desempenhar de forma mais eficiente as tarefas por ele realizadas. A diferença básica é que enquanto o treinamento é algo visado mais para resultados rápidos e imediatos, o desenvolvimento trabalha de forma a se ter resultados de longo prazo, para que as habilidades, regras, conceitos e atitudes adquiridas sejam mantidos por mais tempo. Salienta-se que um programa de treinamento e desenvolvimento nem sempre precisa ser elaborado quando se é diagnosticado algum problema. Faz parte de uma organização de

sucesso, a busca pela excelência de seus colaboradores, como exemplifica Chiavenato (2010, p. 374)

o treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.

França (2007, p. 95) afirma que “para um treinamento ser considerado efetivo deverá impactar uma ação e uma reação”, ou seja, para que as vantagens e benefícios sejam alcançados pela organização, o programa de treinamento e desenvolvimento deve ser bem estruturado, necessitando passar por algumas etapas básicas. A primeira etapa consiste no levantamento das necessidades de se ter um treinamento, isto é, a realização de um diagnóstico organizacional. Em seguida é realizada a etapa do desenho do programa de treinamento para a consecução da etapa seguinte, que consiste na implantação do programa e por último, a etapa de avaliar os resultados obtidos.

LEITURA COMO FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO

Dentre todas as técnicas de treinamento e desenvolvimento que uma empresa pode realizar, a leitura tem sido usada atualmente como ferramenta de capacitação organizacional. Tendo em vista que os livros são a porta de entrada para novos conhecimentos, várias empresas estão adotando a prática de leitura como ferramenta de capacitação, como explica Mendes e Jesus (2014, p. 1):

muitas companhias, pensando em melhorar as habilidades dos seus funcionários estão incentivando o hábito da leitura dentro das empresas e já estão percebendo mudanças no comportamento, principalmente no clima organizacional.

Embora a leitura seja apresentada atualmente como ferramenta de capacitação organizacional, evidenciou-se durante a pesquisa a novidade em termos literários, uma vez que tal assunto é escasso nos livros de administração. Dessa forma, salienta-se que a convicção da importância e eficácia da leitura como ferramenta de capacitação foi realizada através da pesquisa em algumas empresas que adotaram essa prática.

A empresa Copagaz, distribuidora de gás de cozinha, mantém desde 2008 um programa de incentivo a leitura para os seus 1.500 funcionários. Com esse programa, a empresa conseguiu erradicar o analfabetismo, subsidiar bolsas de estudo para graduação, pós-graduação, MBAs, doutorados e cursos de línguas. Posteriormente, montou uma biblioteca na empresa com obras doadas por diferentes editoras, clientes, entre outros. A empresa subsidia os custos das instalações e os próprios colaboradores administram a biblioteca. Dessa forma, os mesmos dão continuidade à formação educacional que a empresa

oferece (RH PORTAL, 2013; BISPO, 2012).

A AlphaGraphics, empresa de editoração gráfica, foi um pouco mais além e montou um projeto de leitura um pouco diferente: o colaborador ao final da leitura de um livro de tema específico, faz uma apresentação da obra a uma banca examinadora:

Após ler um livro, que obrigatoriamente deve envolver o tema de negócios, sobretudo best-sellers, o funcionário pode fazer a apresentação da obra para a equipe da AlphaGraphics, expondo seus principais conceitos e conhecimentos adquiridos. Caso seja aprovada pelos colegas, o leitor ganha R\$100 como bonificação. Assim, caso consiga realizar 12 apresentações, todas aprovadas pelo time, o funcionário ganha ainda mais R\$600 como prêmio, atingindo R\$1.800 de bonificação extra por ano (CICLO VIVO, 2015, p. 2).

Dessa forma, nota-se que além do benefício financeiro e do incentivo ao hábito da leitura, o programa tem mais um ponto interessante: como o colaborador precisa apresentar o conteúdo do livro lido para uma equipe examinadora, ele acaba desenvolvendo assim, técnicas de falar em público, o que pode ser um problema para muitas pessoas. E, além disso, terá contato com temas relacionados ao seu dia a dia, auxiliando no desempenho de suas tarefas.

Sabe-se que hoje há um distanciamento cada vez maior entre pessoas e livros e isso se dá em todas as classes sociais. Silva (1995, p. 36) faz o seguinte questionamento: “se a leitura serve a propósitos de formação e de informação, então porque esse distanciamento tão patente entre as pessoas e os livros?”. Uma pesquisa² realizada nesse ano de 2015 aponta que sete em cada dez brasileiros não leram sequer um livro no ano passado. A leitura de livros, principalmente entre os jovens, caiu gradualmente no último ano. Segundo a pesquisa, isso ocorre devido ao crescente uso da *internet* e dos *smarthphones*. Alguns dos entrevistados responderam que não leem por falta de hábito.

Dessa forma, observa-se que parte do problema é a tecnologia emergente e a falta de hábito. A outra parte pode ser caracterizada pela falta de incentivo a leitura. Sole (1998, p. 22) esclarece que “deve existir um objeto para guiar a leitura; em outras palavras, sempre lemos para algo, para alcançar alguma finalidade”. A leitura é algo libertador, que serve para transportar o indivíduo para outra realidade e a partir dessa experiência, trazer conhecimentos, pensamentos, ideias, que o auxilie na sua vida pessoal e profissional:

O costume da leitura estimula a criatividade profissional, pois ele consegue ter diferentes pontos de vista e de argumentação. A pessoa que lê com frequência também tem a capacidade de fazer boas propostas e projetos que beneficiem a empresa. Ou seja, tudo o que eles aprendem na teoria com os livros, são aplicáveis no dia-a-dia, com isso as empresas ganham e os funcionários também (MENDES; JESUS, 2014, p. 1).

² A pesquisa realizada pela Fecomércio tem o intuito de saber a quantidade de livros lidos por pessoas.

A leitura é uma ponte para um processo educacional eficiente, proporcionando formação integral do indivíduo. Cada leitor lê há seu tempo e mesmo fazendo várias vezes a mesma leitura, terá sempre uma forma de entender o que leu. A partir do momento que o leitor decifra o texto e atribui significado a ele, a leitura passa a ter maior importância: o leitor apreende os ensinamentos e o que se aprende, não esquece mais. É necessário ler, pois ler é transformar a escrita em fala; é decodificar mensagens; é interagir; é compreender e interpretar (ROCHA, 2007).

Muitos são os benefícios encontrados na leitura. Brito (2010, p. 11) ressalta que

o vocabulário de uma pessoa que tem o hábito de ler é amplo, pois a aptidão para ler com proficiência é o mais significativo indicador de bom desempenho linguístico, permitindo ao leitor ter uma quantidade de informações sobre quase todas as áreas do conhecimento, sabendo hierarquizar-las, estabelecendo as devidas correlações entre elas e discernindo as que implicam as que se excluem, utilizando-as apropriadamente como recursos argumentativos para sustentar suas ideias.

É assim que acontecem as mudanças “lendo, o leitor escapa da realidade e quando retorna de seu ofício, das nuvens, tem condições de transformar essa mesma realidade” (RIBEIRO, 2009, p. 25). A leitura é uma atividade que contribui para o desenvolvimento da pessoa e deve ser estimulada constantemente, porque além de ampliar os horizontes das pessoas, torna-as mais propensas a compreender ao seu redor, contribuindo para a transformação do meio em que está inserida (E-LEAD + EDUCAÇÃO + INTELIGENTE, 2015). Mendes e Jesus (2014, p1) ressaltam que

dentro das empresas, a leitura ajuda a compreender e entender melhor alguns conceitos relacionados ao trabalho. A pessoa escreve, redige e fala melhor. Isto ajuda na argumentação, no vocabulário e acima de tudo, no desenvolvimento de projetos empresariais.

Esse estímulo pode vir da própria empresa, pois além da prática poder ser adotada por qualquer organização, não requer, necessariamente, investimentos elevados (BISPO, 2012). Vale ressaltar que a empresa estudada nesse trabalho possui uma biblioteca com os mais variados títulos em diversas áreas.

Não há barreiras para quem lê e capta da leitura todo o conhecimento que ela oferece, como coloca o presidente da AlphaGraphics: nós, quando criamos o projeto, nos inspiramos numa frase que dizia: entre o preço da ignorância e o preço do conhecimento, invista sempre no preço do conhecimento (informação verbal)³.

³ Informação fornecida por Rodrigo Abreu, em entrevista para o SBT, a respeito de seu programa de incentivo a leitura na empresa AlphaGraphics, em 11 fev. 2015.

O MÉTODO 5W2H

Segundo Marshall Junior et al. (2008, p. 112) “esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores”. É uma lista de atividades que precisam ser desenvolvidas de forma clara e que as respostas esclareçam além de dúvidas, as seguintes perguntas: *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). A seguir, um exemplo básico da ferramenta.

Quadro 1 - Modelo conceitual do 5W2H

Pergunta	Significado	Pergunta instigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Porque é necessário fazer?	A razão/motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Seleme e Stadler (2010, p. 42).

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa realizada é de caráter quantitativo e qualitativo. A pesquisa quantitativa vai analisar os números obtidos através de amostras estatísticas, derivados especialmente de entrevistas e questionários com perguntas claras e objetivas, podendo ser preparados para a demonstração desses resultados tabelas e gráficos.

Analisando os dados quantitativos e cruzando com todas as outras informações obtidas, produz-se algo qualitativo. Essa abordagem qualitativa é caracterizada pela construção das hipóteses através da compreensão, entendimento, análise e interpretação de comportamentos e atitudes pessoais (BAPTISTELLA et. al., 2015).

Quando em uma pesquisa os dados ainda não são muito conhecidos ou não foram muito investigados e o pesquisador pretende aprofundar-se nessa busca, a pesquisa realizada tem caráter exploratório podendo ser qualificada como um estudo de caso permitindo ao pesquisador, compreender e se aprofundar melhor nos fenômenos que se apresentam e em seus aspectos individuais e de grupos (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A população escolhida para a pesquisa foram os 120 funcionários técnico-administrativos do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, conseguindo um total de 78 questionários respondidos, dentre estes colaboradores dos setores de Recursos Humanos, Assessoria de Desenvolvimento, Coordenação de Cursos, Núcleo de Informática, Central Telefônica, Reitoria, Biblioteca, Secretaria Acadêmica, Proad, Proeng, Proppex, Financeiro,

Assessoria Jurídica, Contabilidade, Almoxarifado, Assessoria de Comunicação, SOAE, Serviços Gerais e Motoristas.

Definidos a população e a amostra, o método de coleta de dados foi o levantamento bibliográfico, caracterizado pela busca da informação em diferentes tipos de materiais já publicados como livros, monografias, entre outros. Nessa etapa, a presente pesquisa contou com a bibliografia nas áreas específicas dos assuntos tratados. Utilizou-se também a entrevista, realizada com a Pró-Reitoria de Administração (Proad), Pró-Reitoria de Ensino e Graduação (Proeng), a Reitoria, Recursos Humanos, com professores da área de Pedagogia e Psicologia e Assessoria Pedagógica.

Para o levantamento de dados junto aos colaboradores técnico-administrativos, foi aplicado um questionário com perguntas abertas (onde o respondente discorre sua resposta livremente) e fechadas (onde o respondente escolhe uma alternativa específica), referentes ao possível modelo do projeto em questão e aplicado através de uma entrevista semiestruturada. Paralelamente às entrevistas, criou-se um diário de campo, onde foram anotados aspectos relevantes percebidos durante as entrevistas.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro a outubro de 2015, sendo respeitados os preceitos éticos em relação aos sujeitos pesquisados, mantendo-se o anonimato dos informantes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa se deu primeiramente com a administração superior da Instituição. Estes foram questionados se a leitura é uma forma de capacitação. O Gráfico 1 revela a seguinte informação:

Gráfico 1 - Leitura como forma de capacitação



Fonte: Pesquisa de campo (2015).

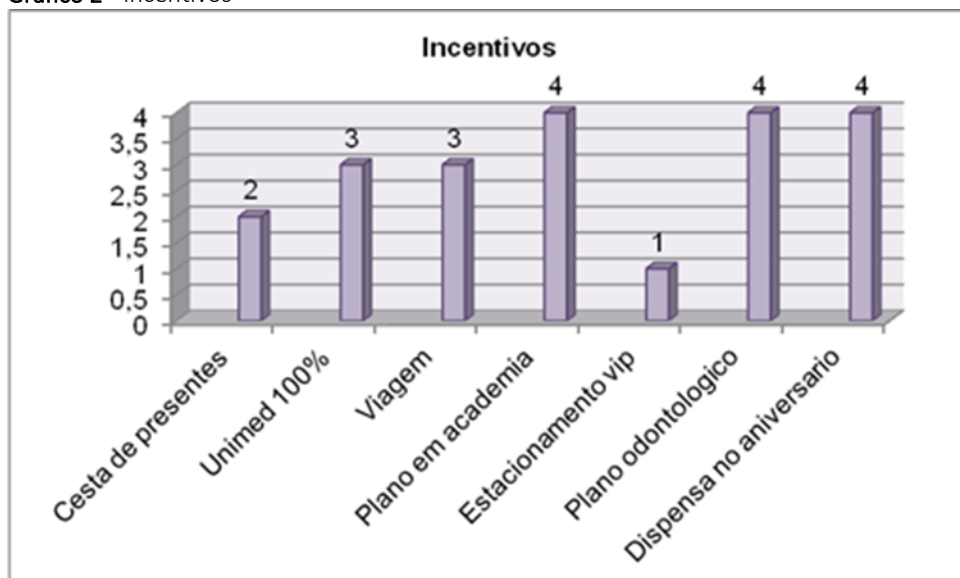
Nota-se que todos os oito respondentes foram unânimes em afirmar que a leitura é uma forma de capacitação, citando inclusive a leitura como essencial para o desenvolvimento da fala, da escrita e do comportamento.

A próxima pergunta foi de caráter dissertativo e responde ao questionamento sobre o que o entrevistado acha do programa para os colaboradores técnicos administrativos. As respostas colocam o projeto como além de uma ideia interessante, uma excelente alternativa para aperfeiçoar a leitura, o vocabulário, o raciocínio, as competências individuais, o crescimento pessoal e profissional e também compreender processos institucionais.

Em outro questionamento, buscaram-se sugestões de conteúdo literário para o desenvolvimento do programa. As literaturas citadas foram voltadas para o ambiente organizacional: trabalho em equipe, liderança, relacionamento humano, gestão institucional, administração de conflito interpessoal, área financeira, RH, saúde mental, autoajuda, finalizando com algum na área do entretenimento.

A última pergunta foi voltada para a sugestão de um benefício que o colaborador poderia receber ao participar do programa. As sugestões da autora e as respostas estão demonstradas no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Incentivos



Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Observa-se que o plano em academia, o plano odontológico e a dispensa no dia do aniversário foram os mais assinalados seguidos da Unimed 100% e a viagem. Cesta de presentes e o estacionamento VIP foram os menos indicados. Alguns outros incentivos foram sugeridos como: hospedagem em algum lugar no final de semana, curso de extensão,

participação em evento estadual, curso de interesse em se especializar, vale cultura, curso de idiomas e o apoio à publicação de um artigo surgido da apresentação do livro no programa em questão.

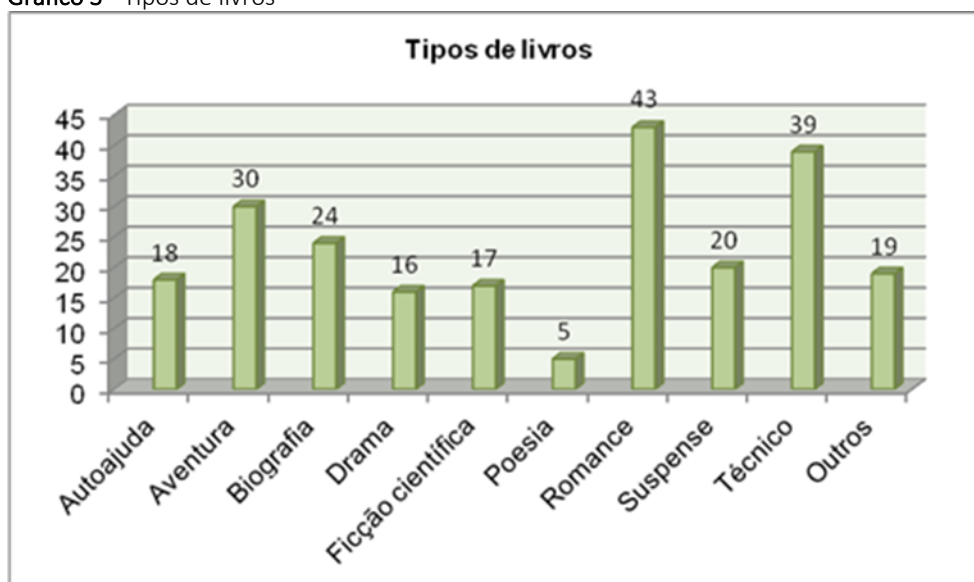
Após análise das respostas da direção administrativa, uma vez que o programa T&D deve estar ajustado com a realidade do Centro Universitário de Brusque, foi desenvolvido um questionário com algumas perguntas para os técnico-administrativos. A forma de aplicação foi à entrega do questionário juntamente com uma breve explicação verbal do pretendido projeto.

O primeiro questionamento buscou saber se o respondente possui ou não o hábito da leitura. Das setenta e oito pessoas que responderam ao questionário, sessenta e nove delas possuem o hábito da leitura e somente nove não possuem o hábito. É uma quantidade consideravelmente alta de pessoas que leem, o que é extremamente importante para o sucesso do programa.

Assim, é importante que muitas pessoas mantenham e aprimorem o hábito da leitura, pois se sabe que hoje, com tantas opções de descontração, internet, celulares e afins, a leitura pode ser deixada facilmente de lado para ocupar-se das opções acima citadas (MARQUES, 2015).

O questionamento seguinte buscou saber o gosto literário dos respondentes:

Gráfico 3 - Tipos de livros



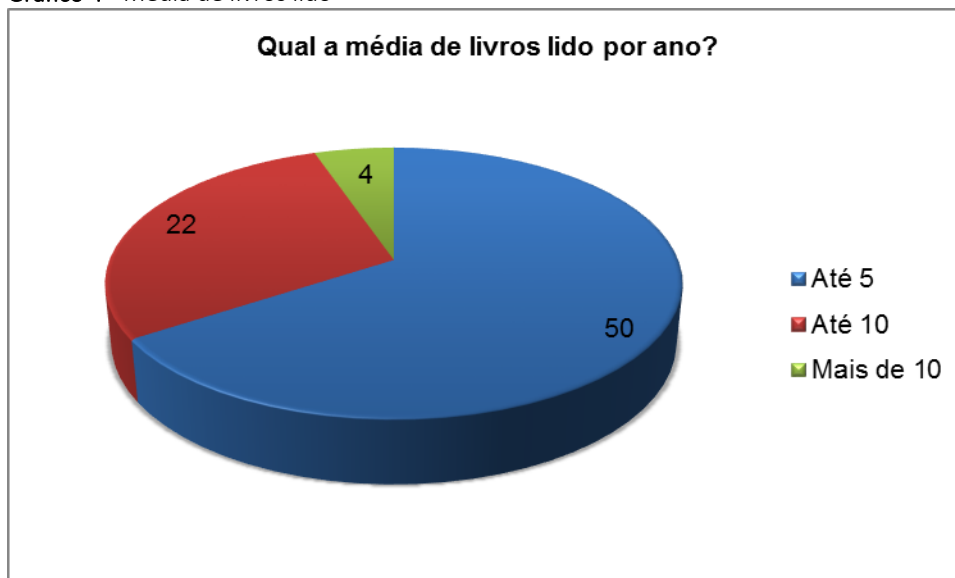
Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Nessa questão, cada respondente poderia escolher mais de uma opção de preferência. O estilo literário predominou nas marcações. O próximo assunto mais escolhido foi o técnico, com trinta e nove marcações. O estilo menos apontado foi poesia, com cinco marcações. A opção outros (revistas, jornais, cartilhas, artigos) ficou com dezenove

indicações.

O próximo gráfico apresenta a média de livros lido por ano:

Gráfico 4 - Média de livros lido



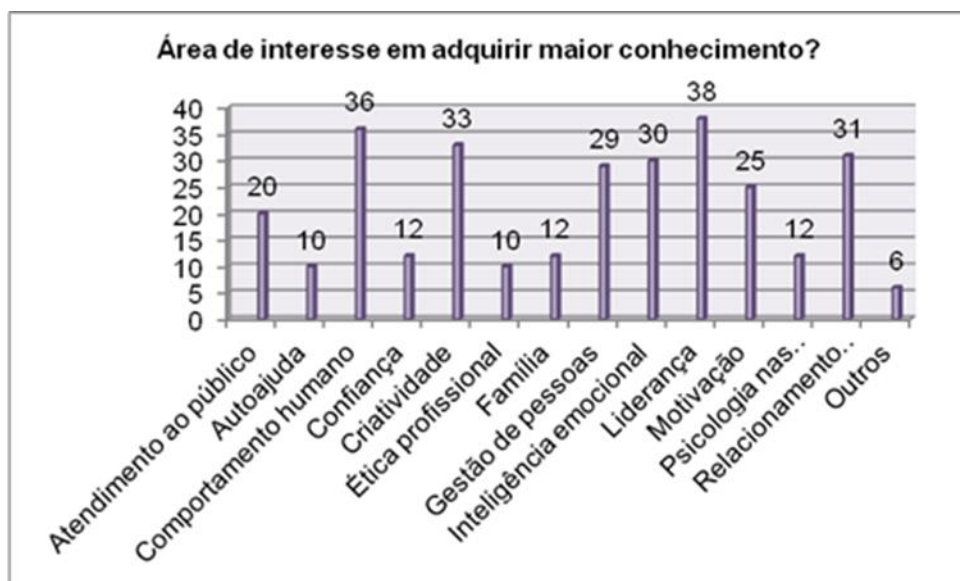
Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Mesmo tendo sido observado anteriormente que a maioria das pessoas tem o hábito de ler, nas respostas obtidas sobre a média de livros lidos por ano, mais da metade dos setenta e oito respondentes leem até cinco livros por ano. Tendo em vista que a instituição possui uma ampla biblioteca com vasta bibliografia disponível e acessível, pode-se considerar esse índice bastante elevado.

Vale lembrar que em média, o brasileiro segue esse mesmo patamar, lendo em torno de quatro livros por ano, completando a leitura de apenas 2,1 desses (BERALDO, 2014). Dos trinta e oito respondentes restantes, vinte e duas pessoas leem até dez livros, o que em média, não corresponde a um livro por mês e quatro pessoas somente leem mais de dez livros ao ano, o que é um número muito baixo de leitores que leem uma grande quantidade de livros.

O Gráfico 11 traz a área de interesse do colaborador em adquirir maior conhecimento.

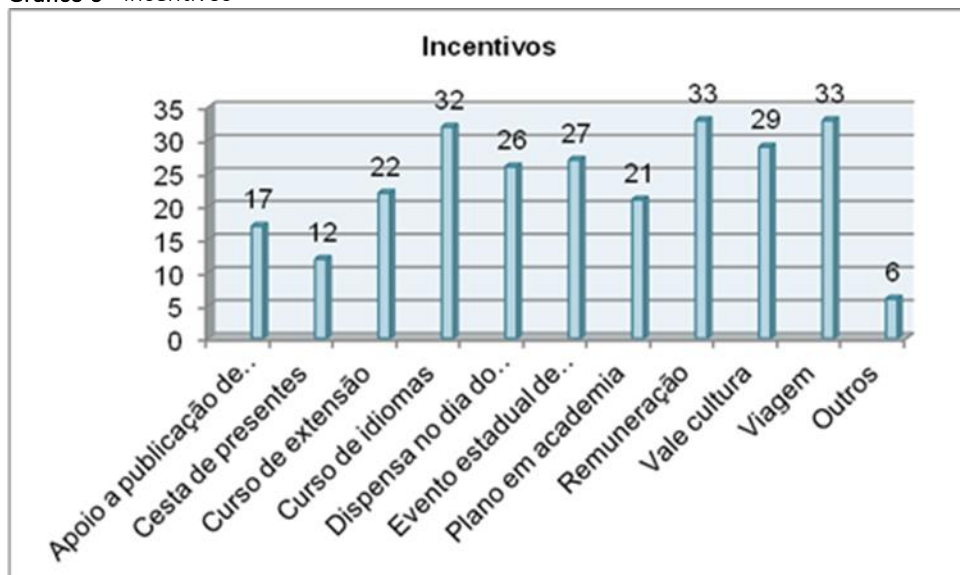
Gráfico 5 - Área de interesse em adquirir maior conhecimento



Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Nesse questionamento, o respondente também poderia escolher mais de uma opção de interesse. A opção liderança foi a mais escolhida, somando trinta e seis indicações. Na sequência, as opções comportamento humano, criatividade e relacionamento interpessoal, obtiveram de trinta e um a trinta e seis marcações. As opções menos escolhidas foram autoajuda e ética profissional, com dez indicações cada. A última pergunta foi voltada para o tipo de incentivo que o colaborador gostaria de receber:

Gráfico 6 - Incentivos



Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Foram duas as opções de maior escolha, com trinta e três marcações: remuneração e viagem. O curso de idiomas vem logo em seguida, com trinta e duas marcações. O menos escolhido foi à cesta de presente, com doze indicações e a opção outros, com seis indicações.

Dessa forma, pensa-se que os incentivos devem existir como uma forma de conseguir que grande parte dos colaboradores se integre ao programa e que se obtenha assim, um resultado positivo das leituras.

RECOMENDAÇÕES

As recomendações propostas para o Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, tem o objetivo de propor melhores resultados em relação aos indicadores analisados anteriormente. Originalmente, os resultados foram apresentados em uma tabela 5W2H. Para este artigo, segue a descrição da mesma.

Todos os itens do quadro foram pensados de acordo com as respostas da direção superior e dos técnico-administrativos, o que equivale aos processos, elementos e atividades exigidas considerando estes como os mais importantes na estruturação do programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores técnico-administrativos.

Sobre a criação da comissão de organização esta tem o objetivo de direcionar, promover, acompanhar e avaliar a execução do programa. Nesta comissão fará parte os colaboradores da Biblioteca, Departamento de Recursos Humanos, professores da Assessoria Pedagógica e das Pró-Reitorias. Em 2016.1 (data a ser estipulada) será realizada uma reunião para elaboração das diretrizes e normas do programa de capacitação.

O próximo passo é a definição dos livros a serem utilizados no programa, para que estes estejam de acordo com o perfil do programa e a preferência das escolhas. A definição será feita pela comissão de organização criada em 2016.1, em reunião de planejamento do programa. A periodicidade do programa, necessária para que se tenha um tempo hábil para uma leitura bem feita, também será definida pela comissão de organização.

Na sequência, na definição dos benefícios, faz-se necessário que estejam de acordo com as preferências apontadas e com a realidade financeira da instituição.

Sobre o formato de apresentação da leitura é necessário que os colaboradores saibam o que será avaliado e exigido na apresentação. Novamente, é a comissão de organização irá estipular o que deverá ser apresentado. Para tanto, faz-se necessário um treinamento para a comissão, pois esta precisa saber avaliar igualmente todos os colaboradores. Esse treinamento será aplicado pela Assessoria Pedagógica da Instituição através de oficinas de contextualizações teóricas e práticas.

A implantação do programa servirá para treinar e desenvolver os colaboradores da Instituição. Segundo contato com a Assessoria de Desenvolvimento, o projeto depois de pronto, será encaminhado para a Proeng que encaminhará para a Proad. Esta encaminhará para a Reitoria que avaliará o projeto e se deferido, será encaminhado para os setores em questão.

Depois do tempo hábil, há a necessidade de exposição da leitura pelos técnico-administrativos, onde irão apresentar os pontos positivos, negativos, validade e usabilidade da leitura, entre outros pontos. A apresentação será da forma que o colaborador optar, em data (a ser estipulada) de 2016.2. E por fim, a avaliação da apresentação por uma banca examinadora. Para receber o benefício, a apresentação deverá ter atingido as características impostas pela comissão de organização do programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacitação contínua da empresa para com seus colaboradores é sem dúvida, uma das opções mais sábias que uma organização pode tomar. Desde que bem estruturado e inovador, um programa de capacitação se torna atrativo para quem o mesmo é planejado. Partindo desse pensamento, essa pesquisa procurou desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento através da leitura partindo da percepção da gestão superior e dos colaboradores técnico-administrativos sobre o referido programa.

Para apurar a viabilidade e interesse do programa, foram elaborados dois questionários: um para a gestão superior, que continha perguntas a respeito do funcionamento e estrutura do programa, literatura sugerida, conhecimento de programas semelhantes e outro para os técnico-administrativos, contendo questionamentos sobre hábito de leitura em geral, tipos literários de interesse, possíveis benefícios a serem recebidos, caso o programa for implantado e perguntas abertas sobre a implantação do programa na UNIFEBE.

Assim sendo, os objetivos específicos propostos foram alcançados. A partir da realização da fundamentação teórica que é base para esse trabalho, da verificação dos materiais e métodos para melhor desenvolver a pesquisa e do levantamento de dados da empresa em questão, foi elaborado um questionário e aplicado para a administração superior, para verificar a perspectiva dessa instituição sobre a criação de um programa de treinamento e desenvolvimento através da leitura. A partir dessas respostas, elaborou-se outro questionário para saber o perfil dos colaboradores técnico-administrativos e a perspectiva destes sobre o programa, onde foram respondidos setenta e oito questionários e posteriormente tabulados, analisados e interpretados. Os dados obtidos foram colocados em um plano de ação no formato do quadro 5W2H, que corresponde a estrutura e o processo do projeto em questão.

Com os objetivos específicos alcançados, o objetivo geral, que foi a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento através da leitura para os colaboradores técnico-administrativos para a UNIFEBE, foi alcançado também. Dessa forma, todos os passos foram cumpridos.

Alguns pontos chamaram a atenção durante a entrevista com a administração superior. Um deles, diz respeito à questão da remuneração. Mesmo tendo sido o item mais optado pelos técnico-administrativos, uma parte da gestão superior não vê essa opção como ideal, pois considera que se o colaborador receber uma quantia em dinheiro, ele pode fazer/comprar o que quiser com o valor. Afirma que o benefício ganho deveria ter o envolvimento com a cultura e com o desenvolvimento profissional.

Outro ponto foi à resistência por parte de alguns colaboradores, quando esses souberam que o projeto envolvia a leitura de pelo menos um livro. Os comentários recebidos foram um pouco negativos. Os colaboradores comentaram que não gostavam de ler ou que não tinham tempo para o mesmo.

O ideal é que ninguém seja obrigado a aderir ao programa: isso deve ser feito voluntariamente. Há a possibilidade também de que se não há algo em troca, como um incentivo como é o caso, as pessoas não se interessariam tanto pelo programa, como a maioria demonstrou ter. O hábito da leitura deveria ser algo intrínseco na pessoa e esta deveria se aproveitar ao máximo as oportunidades de leitura que a cerca.

Ao final desse trabalho, pode-se analisar que o projeto foi de grande relevância para a autora, trazendo além de novos conhecimentos, a satisfação de poder contribuir com novas ideias para melhoria dos profissionais desta instituição.

REFERÊNCIAS

BAPTISTELLA, Ana Paula et. al. Pesquisa qualitativa e quantitativa. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/jlpaesjr/pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

BERALDO, Paulo Palma. Brasileiro lê menos que seus vizinhos sul-americanos, aponta pesquisa. 06. out. 2014. Disponível em: <<http://webjornalunesp.com/2014/10/06/brasileiro-le-menos-que-seus-vizinhos-sul-americanos/>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

BISPO, Patricia. Incentivo a leitura leva conhecimento às empresas. 01 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/7646/incentivo-a-leitura-leva-conhecimento-as-empresas.html#>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

BRITO, Danielle Santos de. A importância da leitura na formação social do indivíduo. Revela, ano 4. n. 8, p. 1-36, jun. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CICLO VIVO plantando notícias. Empresa paga R\$100 por cada livro que funcionários lêem. 30 jan. 2015. Disponível em: <http://ciclovivo.com.br/noticia/empresa-paga-r-100-por-cada-livro-que-funcionarios-leem?_ga=1.84551001.1187357439.1403656258>. Acesso em: 16 jun. 2015.

E-LEAD + EDUCAÇÃO + INTELIGENTE. **Educação na empresa também começa pela leitura.** Disponível em: <<http://www.e-lead.com.br/site/educacao-na-empresa-tambem-comeca-pela-leitura/>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas, e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MACEDO, Evilânia. **A evolução histórica do RH: do departamento de pessoal à gestão de pessoas.** 17 set. 2012. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 18 maio 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MENDES, Estevão; JESUS, Felipe José. **Hábito de leitura nas empresas pode trazer efeitos positivos no mercado.** 14 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.jornaledicaodobrasil.com.br/site/habito-de-leitura-nas-empresas-pode-trazer-efeitos-positivos-no-mercado/>>. Acesso em: 16 out. 2015.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2008.

<<http://todateen.uol.com.br/leretdb/10-dicas-para-criar-habito-leitura/>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

MARQUES, Melissa Ladeia. **10 dicas para criar o hábito da leitura.** Disponível em: <<http://todateen.uol.com.br/leretdb/10-dicas-para-criar-habito-leitura/>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Selma Maria de Lima. **A leitura como ato social: uma análise no processo de ensino médio na modalidade de jovens e adultos.** 2007. 63 f. Monografia (Especialização em Educação Profissional Técnica de Nível Médio), Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras, 2007.

RH PORTAL. **Incentivo a leitura estimula o crescimento profissional.** 15 ago. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=up0tyowxr>. Acesso em: 11 jun. 2015.

RIBEIRO, Jonas. **Colcha de leituras: ensaios para unir amores e alinhar leitores.** São Paulo: Mundo Mirim, 2009.

SILVA, Ezequiel Theodoro da. **Leitura na escola e na biblioteca**. 5. ed. São Paulo: Papirua, 1995.

SOLE, Isabel. **Estratégias de leitura**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

DESMISTIFICANDO O DIREITO DO CONSUMIDOR: AJUDANDO OS JOVENS A CONHECER E UTILIZAR O DIREITO DO CONSUMIDOR¹

Demistifying consumer law: helping young people know and use consumer law

Dirlete Lourdes Téó²
Levi Hülse³
Fabiano Colusso Ribeiro⁴

Recebido em: 08 maio 2017

Aceito em: 18 maio 2017

Resumo: O presente artigo visa desmitificar o Código de Defesa do Consumidor vislumbrando a massificação do consumo oriunda das transformações sociais constantes. Ao mesmo tempo em que humanidade prova do conforto, acessibilidade e segurança quanto aos produtos e serviços oferecidos no mercado consumerista, percebe-se a necessidade de uma busca constante de garantias, proteção e defesa quanto a estes em decorrência da grande variedade de bens de consumo e serviços colocados à disposição dos consumidores.

Palavras-Chave: Código de Defesa, Consumidores, Fornecedores.

Abstract: This article aims to demystify the Consumer Protection Code glimpsing the mass consumption arising from the constant social changes. At the same time humanity proof of comfort, accessibility and safety for the products and services offered in the consumerist market, we see the need for a constant search for guarantees, protection and defense as these due to the wide variety of consumer goods and services made available to consumers.

Keywords: Defense Code, Consumers, Suppliers.

¹ ARTIGO apresentado para fins de conclusão do PAEC. Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe. – Uniarp. Orientador Prof. Ms. Levi Hülse.

² Acadêmica da 9ª fase, do Curso de Direito, UNIARP.

³ Doutorando em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI - SC, na área de concentração em Constitucionalismo, Transnacionalidade e Produção do Direito. Mestre em Ciência Jurídica pela UNIVALI. Graduado Bacharel em Direito pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2010) e graduado em História pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2006). Advogado com a OAB/SC 31.986. Professor na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe - Editor da Revista Ponto de Vista Jurídico - UNIARP. O autor agradece ao Fundo de Apoio à Pesquisa (FAP) da UNIARP pelo apoio financeiro.

⁴ Mestrando em Ciência Jurídica pela UNIVALI. Especialista em Direito Público pela ESMAFE-RS/UCS (2016), e Direito Aplicado pela Escol Magistratura do Paraná - EMAP (2011). Graduado Bacharel em Direito pela Fundação Universidade Regional de Blumenau FURB (2007). Foi Procurador do Município de Cascavel(PR), e atualmente é Secretário do CEJUSC na Comarca de Pomerode

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo apresentar um estudo sobre o Código de Defesa do Consumidor dentro de sua vasta abrangência quanto à relação consumerista, garantias e princípios, bem como a vulnerabilidade do consumidor perante o fornecedor, buscando enfatizar as regulamentações no crescente comércio eletrônico.

A Constituição Federal de 1988, seu artigo 5º, inciso XXXII, previu que o Estado promoveria na forma da lei a defesa do consumidor. Por sua vez, o artigo 48 do ADCT da nova Constituição já determinava que, dentro de 120 dias da sua promulgação, deveria ser elaborada a exordial norma.

O direito do consumidor, porém, não é um ramo recente no âmbito jurídico. Deste os primórdios da civilização tinha-se uma preocupação com o consumidor de fato. No Brasil, embora sua regulamentação tenha apenas 21 anos, já existia um movimento cedente dos direitos dos consumidores há mais tempo.

O Código Brasileiro de Defesa do Consumidor, conhecido e denominado pelas iniciais CDC, foi instituído pela Lei 8.078/1990, constituindo uma típica norma de proteção aos vulneráveis. Essa lei é definida como um conjunto de normas, que sem sombras de dúvida, vem para proteger os consumidores e disciplinar as relações de consumo, estabelecendo responsabilidades aos fornecedores para com os consumidores em geral.

Seguindo tais linhas de pensamento, o legislador elegeu para proteção dos direitos dos consumidores, a criação de um microsistema através do CDC. Sendo este, uma lei com valores e princípios próprios, de feição multidisciplinar, já que se relaciona com todos os ramos do direito material e processual e, ao mesmo tempo em que se atualiza e dá novas roupagens a antigos institutos jurídicos.

Neste contexto, fica clara e evidente a importância do conhecimento das garantias previstas na Lei nº 8.078 por parte da sociedade brasileira, bem como suas normas específicas que visam à efetiva proteção e defesa dos interesses e dos direitos dos consumidores, sem, contudo, prescindir de outros princípios e normas de direito, quando necessários, àquela proteção e defesa.

1 DESMISTIFICANDO O DIREITO DO CONSUMIDOR: AJUDANDO OS JOVENS A CONHECER E UTILIZAR O DIREITO DO CONSUMIDOR ARGUMENTAÇÃO JURÍDICA

1.1 O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR COMO GARANTIA DE DIREITOS E SEUS ASPECTOS HISTÓRICOS

O Código do Direito do Consumidor foi promulgado em 11 de setembro de 1990. Passamos o século inteiro aplicando às relações de consumo as regras contidas no Código Civil de 1916, lei fundada nas tradições do direito civil europeu. Somente a partir de 10 de março de 1991 a lei entrou em vigor. Devido o fato de termos passado quase todo o século XX interpretando as relações jurídicas de consumo e de contrato pelo Código Civil, ainda temos dificuldades em entender o CDC em todos os seus aspectos.⁵

Todavia, muitas vezes nos perguntamos, porque um código para defesa dos consumidores? O doutrinador José Geraldo Brito Filomeno nos responde:

[...] parte o Código de Defesa do Consumidor da premissa de que o consumidor é vulnerável. Ou seja, diante do fornecedor, aquele que oferece produtos e serviços no mercado, ele é considerado a personagem menos informada, ao contrário do fornecedor, que detém todas as informações a respeito de seu produto ou serviço que presta. Além disso, tem pouco ou quase nenhum poder diante de um conflito que possa surgir entre eles.⁶

Insta salientar que o inciso XXXII do art. 5º da Constituição da República descreve textualmente que dentre os deveres do Estado está o de promover a defesa do consumidor, juntamente com o art. 170 fundado na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, que tem por fim assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames sociais, observados os princípios basilares, dentre eles ao destaque a defesa do consumidor.⁷

O Código de Defesa do Consumidor é norma que tem relação direta com a terceira dimensão de direitos, dimensões essas oriundas da Revolução Francesa. Os direitos de primeira dimensão são aqueles relacionados com o princípio da liberdade. Os de segunda com o princípio da igualdade e os de terceira dimensão são relativos ao princípio da fraternidade.⁸

No entanto, pode-se dizer que o Código de Defesa do Consumidor tem relação com todas as três dimensões. Todavia, é melhor enquadrá-lo na terceira dimensão, já que a Lei

⁵ NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **Curso de direito do consumidor**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 02-05.

⁶ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Curso fundamental de direito do consumidor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 3.

⁷ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 26.

⁸ TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual**. 3 ed. São Paulo: Método. Rio de Janeiro; Forense, 2014. E-book. par. 12.16.

Consumerista visa à pacificação social, na tentativa de equilibrar a díspar relação existente entre fornecedores e prestadores.⁹

Por conseguinte, neste liame, Pedro Lenza e Fabrício Bolzan destacam:

Como a relação jurídica de consumo é uma relação desigual, onde se encontra o consumidor vulnerável de um lado e o fornecedor detentor do monopólio dos meios de produção do outro, nada melhor que ser alçado o Direito do Consumidor ao patamar de Direito Fundamental.

[...]

Em outras palavras, a Constituição seria a garantia (de existência e de proibição de retrocesso) e o limite (limite-guia e limite-função) de um direito privado construído sob seu sistema de valores e incluindo a defesa do consumidor como princípio geral.¹⁰

Por isso, que o Código do Consumidor é muito mais que um corpo de normas, trata-se de um elenco de princípios epistemológicos e instrumental adequado àquela defesa. Afirma-se, desta feita, que é um verdadeiro exercício de cidadania, ou seja, a qualidade de todo ser humano como destinatário final com reconhecida gama de direitos individuais e sociais mediante tutelas a sua disposição, e com a prerrogativa de organizar-se para ter acesso aos resultados aos meios de proteção e defesa.¹¹

1.2 A DIFERENCIAÇÃO ENTRE CONSUMIDOR E FORNECEDOR E OS PRINCÍPIOS DO CDC

1.2.1 Conceito de consumidor e fornecedor

Uma relação jurídica de consumo poderá ser definida como aquela relação firmada entre consumidor e fornecedor, a qual possui como objeto a aquisição de um produto ou a contratação de um serviço. Como elementos subjetivos têm fornecedores e consumidores, e como elementos objetivos, produtos e serviços.¹²

Sendo assim, identificamos a definição de consumidor na Lei 8.078/90, em seu art. 2º que descreve:

Art. 2º: Consumidor é: toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.

Parágrafo único: equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo.¹³

⁹ TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor**: direito material e processual. par. 12.16.

¹⁰ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. E-book. par. 10.60.

¹¹ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 29.

¹² BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 11.16.

¹³ BRASIL. Lei nº 8.078/90, que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, e legislação correlatada. Disponível em: < www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 Jul. 2016. p. 01.

Como leva a lição de José G.B. Filomeno¹⁴, “consumidor é qualquer pessoa, natural ou jurídica, que contrata, para sua utilização, a aquisição de mercadoria ou a prestação de serviço, independente do modo de manifestação da vontade; isto é, sem força de lei especial”.

Para melhor entendimento, não se trata apenas de adquirir, mas também de utilizar o produto ou o serviço, ainda quando quem o utiliza não o tenha adquirido. Por exemplo, se uma pessoa compra cerveja para oferecer aos amigos numa festa, todos aqueles que a tomarem serão considerados consumidores. Frisa-se neste caso a denominação “destinatário final”. O uso desse termo facilitará a identificação da figura do consumidor.¹⁵

No entanto, quando a norma se refere à pessoa jurídica como consumidora, deve-se ponderar que os bens adquiridos sejam de consumo e não bens de capital, e que haja ente fornecedor e consumidor um desequilíbrio que favoreça o primeiro.¹⁶

E, em sequência, a conceituação de fornecedor encontra-se no art. 3º da referida Lei 8.078/90 que reza:

Art. 3º: é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.¹⁷

Do mesmo modo, são compreendidos como fornecedores todos quantos propiciem a oferta de bens e serviços no mercado de consumo, de molde a atender às suas necessidades. Em outras palavras, todo comerciante ou estabelecimento que abastece gêneros necessários a seu consumo.¹⁸

Fica evidente assim que no polo ativo da relação jurídica de consumo figura o fornecedor, assim entendido o operador econômico, pessoa física ou jurídica, que participa do ciclo produtivo e distributivo e, no polo passivo da mesma relação se encontra o consumidor, pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário.¹⁹

1.2.2 Princípios previstos no Código de Defesa do Consumidor

Antes de adentrar na seara dos princípios norteadores das relações de consumo, é mister explanar uma consideração genérica sobre o tema na visão de Celso Antônio Bandeira

¹⁴ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 32.

¹⁵ NUNES, Luis Antônio Rizzato. **Curso de direito do consumidor**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 122.

¹⁶ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 35.

¹⁷ BRASIL. Lei nº 8.078/90, que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, e legislação correlatada. Disponível em: < www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 Jul. 2016. p. 01.

¹⁸ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 46.

¹⁹ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 11.34.

de Mello:

Princípio é o mandamento nuclear de uma sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas, compondo-lhes o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere tônica e lhe dá sentido harmônico. É o conhecimento dos princípios que preside a inteligência das diferentes partes do todo unitário que dá por nome sistema jurídico positivo.²⁰

Ainda acrescenta Fabrício Bolzan e seu coordenador Pedro Lenza:

Com efeito, define o art. 4º do Código de Defesa do Consumidor define os objetivos da Política Nacional das Relações de Consumo e prevê os princípios que devem ser seguidos pelo mercado: “A Política Nacional das Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os seguintes princípios: (...)”.²¹

Consoante a esses ensinamentos, observa-se os princípios voltados ao Código de Defesa do Consumidor, os quais são de ordem pública e de interesse social, com o intuito de se preservar pilares essenciais da sociedade. Nesta seara, seguem alguns princípios com base na doutrina de Rizzatto Nunes²²:

Princípio da Dignidade da Pessoa Humana: é garantia fundamental que ilumina todos os demais princípios e normas e que, então, a ela devem respeito, dentro do sistema constitucional soberano brasileiro.

Princípio da Proteção à Vida, Saúde e Segurança: estão atrelados ao princípio maior da dignidade. O CDC repete o princípio do art. 4º, caput, para assegurar expressamente a sadia qualidade de vida com saúde do consumidor e sua segurança no inciso I do art. 6º desta mesma lei.

Princípio da Vulnerabilidade: o consumidor é considerado a parte mais vulnerável em relação ao fornecedor, ou seja, a parte fraca na relação de consumo, pois o fornecedor tem o monopólio do conhecimento quanto ao produto ou serviço que esta ofertando. Art. 4º, I, do CDC.

Princípio da Intervenção do Estado: o Estado deve intervir de forma direta para proteger o consumidor, e assegurar a qualidade dos produtos. Art. 4º, I, do CDC.

Fabrício Bolzan e seu coordenador Pedro Lenza²³ complementam que, em cumprimento ao mandamento constitucional previsto no art. 5º, inciso XXXII, a Lei n.

²⁰ MELLO, Celso Antônio Bandeira apud PASSARELLI, Eliana. **Dos crimes contra as relações de consumo**: lei federal n. 8.078/90 (CDC). São Paulo: Saraiva, 2002. p. 21-22.

²¹ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 13.25

²² NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **Curso de direito do consumidor**. p. 176-200.

²³ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 13.109.

8.078/90 traz então em seu art. 4º, inciso II, como Princípio da Política Nacional das Relações de Consumo a “ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor”, notando-se assim a necessidade de uma proteção efetiva do vulnerável numa relação de consumo.

Em sequência, continua Rizzatto Nunes²⁴ descrevendo sobre outros princípios ligados ao Código de Defesa do Consumidor:

Princípio da Boa-fé e do Equilíbrio: o art. 4, III do CDC aponta que é preciso harmonizar os interesses das partes nas relações, com base nos princípios da isonomia e solidariedade. O princípio da boa-fé tem como função viabilizar os ditames constitucionais da ordem econômica, equilibrando os interesses aparentemente contraditórios, como a proteção do consumidor e o desenvolvimento econômico e tecnológico.

Sendo o consumidor o vulnerável da relação e o fornecedor o detentor do monopólio dos meios de produção, imprescindível foi o surgimento do princípio do equilíbrio, para equilibrar as relações de consumo, e conseqüentemente atuar na defesa do consumidor.

Princípio contra Propaganda Enganosa ou Abusiva: inciso IV do art. 6º. A publicidade não é produção primária, mas instrumento de apresentação e/ou venda dessa produção. Portanto, deve haver controle da atividade publicitária, que, como se disse, é instrumental, ligada àquela de origem, porquanto serve como “meio de fala” dos produtos e serviços: a publicidade anuncia, descreve, oferece, divulga, propaga etc.

Princípio contra Práticas e Cláusulas Abusivas: a proibição das práticas abusivas é absoluta, e o contexto normativo da lei consumerista apresenta rol exemplificativo delas nos arts. 39, 40, 41, 42, etc. O CDC tacha de nulas todas as cláusulas abusivas (arts. 51 a 53).

Para concluir esta etapa, Fabrício Bolzan e seu coordenador Pedro Lenza²⁵ citam mais dois princípios importantes a serem estudados:

Princípio da Educação e da Informação: obrigatoriedade dos estabelecimentos possuir exemplar do CDC. Art. 4º, IV e 6º, II, IV ambos do CDC. A educação e a informação descrita por este princípio deve ter como foco os direitos e deveres de fornecedores e consumidores, com vistas à melhoria do mercado de consumo.

Princípio da Coibição e Repressão de Abusos no Mercado de Consumo: art. 4º VI do CDC. Esse princípio estabelece a “coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores”. Autarquia CADE (Conselho administrativo de

²⁴ NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **Curso de direito do consumidor**. p. 176-200.

²⁵ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 13.225 e 13.238.

defesa Econômica) é quem faz o controle.

Embora, haja uma enorme generalidade de princípios, cumpre ressaltar que estes alçaram no mundo moderno ao status de norma jurídica, de forma a superar a mera posição axiológica que possuíam em sua origem. Desta forma, destaca-se que no plano da eficácia os princípios ganharam relevância quando colocados com as pontuações primeiras a respeito do instituto.

1.3 HIPOSSUFICIÊNCIA E VULNERABILIDADE DO CONSUMIDOR PERANTE O FORNECEDOR E SUAS RELAÇÕES DE CONSUMO

Em análise ao tema em apreço, Relação de Consumo, e levando em consideração que o Código de Defesa do Consumidor tem por objeto principal a proteção do consumidor-vulnerável, questiona-se como seria a relação de consumo da parte mais fraca para com a parte mais forte?²⁶

José Geraldo Brito Filomeno nos ensina:

Há como fugir, todavia, à definição de consumidor como um dos partícipes das relações de consumo, que nada mais são do que relações jurídicas por excelência, mas que devem ser obtemperadas precisamente pela situação de manifesta inferioridade frente ao fornecedor de bens e serviços. Conclui-se, pois, que toda relação de consumo: envolve basicamente duas partes bem definidas: de um lado o adquirente de um produto ou serviço (consumidor); de outro o fornecedor ou vendedor de um serviço ou produto (produtor/ fornecedor); destina-se à satisfação de uma necessidade privada do consumidor; o consumidor, não dispendo, por si só, de controle sobre a produção de bens de consumo ou prestação de serviços que lhe são destinados, arrisca-se a submeter-se ao poder e condições dos produtores daqueles mesmos bens e serviços.²⁷

É cediço que com base no art. 4º, inc. I, do CDC, o legislador dotou o consumidor, em todas as situações, da condição de vulnerável na relação jurídica de consumo, haja vista que, de acordo com a realidade da sociedade de consumo, não há como afastar tal posição desfavorável, principalmente ao analisar as revoluções pelas quais passaram as relações jurídicas e comerciais nas últimas décadas.²⁸

Do mesmo modo descreve Rizzato Nunes:

Quando comentamos os arts. 4º, I, e 6º, VIII, anotamos que a lei reconhece um fato: o de que o consumidor é vulnerável na medida em que não só não tem acesso ao sistema produtivo como não tem condições de conhecer seu funcionamento (não tem informações técnicas), nem de ter informações sobre o resultado, que são os

²⁶ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 11.68.

²⁷ FILOMENO, José Geraldo Brito apud BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 11.68.

²⁸ TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual**. par. 13.23.

produtos e serviços oferecidos.²⁹

Deveras, esse reconhecimento é uma das medidas de realização da isonomia garantida na Constituição Federal, onde se identifica que consumidor é a parte fraca da relação jurídica de consumo. Fragilidade essa real e concreta, decorrente de dois aspectos: um de ordem técnica e outro de cunho econômico.³⁰

A vulnerabilidade/fragilidade pode ser visualizada na fase pré-contratual, no tocante as informações disponíveis. Na fase de contratação de um produto ou prestação de um serviço, dada à massificação do crédito e a grande maioria dos contratos ser por adesão, com cláusulas unilaterais. E por fim, na fase pós-contratual, em que podem surgir vícios ou defeitos.³¹

Ademais, é importante salientar que a vulnerabilidade do consumidor não se confunde com a hipossuficiência, onde a primeira é um traço universal de todos os consumidores. Já a segunda é marca pessoal, limitada a alguns consumidores.³²

A hipossuficiência pode ser técnica, pelo desconhecimento em relação ao produto ou serviço adquirido. Nessa linha, aponta Roberto Senise Lisboa que:

O reconhecimento judicial da hipossuficiência deve ser feito, destarte, à luz da situação socioeconômica do consumidor perante o fornecedor (hipossuficiência fática). Todavia, a hipossuficiência fática não é a única modalidade contemplada na noção de hipossuficiência, à luz do art. 4º da Lei de Introdução. Também caracteriza hipossuficiência a situação jurídica que impede o consumidor de obter a prova que se tornaria indispensável para responsabilizar o fornecedor pelo dano verificado (hipossuficiência técnica). Explica-se. Muitas vezes o consumidor não tem como demonstrar o nexo de causalidade para a fixação da responsabilidade do fornecedor, já que este é quem possui a integralidade das informações e o conhecimento técnico do produto ou serviço defeituoso.³³

Nesse ínterim, o conceito de hipossuficiência vai além do sentido literal das expressões pobre ou sem recursos, aplicáveis nos casos de concessão dos benefícios da justiça gratuita. Esse conceito deve ser apreciado pelo aplicador do direito caso a caso, no sentido de reconhecer a disparidade técnica ou informacional, diante de uma situação de desconhecimento do consumidor.³⁴

Cumpra assim ressaltar, que a ação do Estado é imprescindível. Sendo este,

²⁹ NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **Curso de direito do consumidor**. p. 674.

³⁰ NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **Curso de direito do consumidor**. p. 674.

³¹ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Curso fundamental de direito do consumidor**. p. 16.

³² KHOURI, Paulo Roberto Roque Antonio. **Direito do consumidor: contratos, responsabilidade civil e defesa do consumidor em juízo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 35.

³³ LISBOA, Roberto Senise apud TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual**. par. 13.35.

³⁴ TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual**. par. 13.35.

representado por órgãos precípuos de defesa e proteção ao consumidor, como por exemplo, os PROCONs, existentes praticamente em todos os estados do país.

1.4 A INVERSÃO O ÔNUS DA PROVA

A hipossuficiência é tratada como de ordem processual quando o CDC em seu art. 6º, VII, fala em inversão do ônus da prova como direito do consumidor, exigindo a comprovação no caso concreto da não condição pelo consumidor de produzir à prova cabível a questão em litígio.³⁵

Nesta mesma premissa, José Geraldo Brito Filomeno descreve sobre a inversão do ônus da prova:

Dentro os chamados direitos básicos do consumidor, previstos no art. 6º, do CDC, figura a chamada inversão do ônus da prova, prevista pelo inciso VIII do mesmo dispositivo. Dispõe ele que é direito básico do consumidor a facilitação da defesa de seus direitos, inclusive com a inversão do ônus da prova, a seu favor, no processo civil, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias da experiência.³⁶

No mesmo sentido Sergio Cavalieri Filho, descreve o conceito o ônus da inversão da prova:

É no campo da prova que o consumidor encontra maiores dificuldades para fazer valer seus direitos em juízo. A inversão do ônus da prova em favor do consumidor, expressamente prevista no art. 6º, inciso VIII, do CDC é a mais importante técnica que possibilita vencer essas dificuldades no caso concreto.³⁷

Todavia, a referida inversão não obrigatória, mas sim uma faculdade judicial, ficando a critério do juiz que analisará se a alegação tem aparência de verdade, ou quando o consumidor for hipossuficiente para custear perícias e outros elementos que viabilizem seu interesse ao direito.³⁸

Contudo, no caso da publicidade, o art. 38 do CDC prevê que essa inversão é obrigatória: o ônus da prova da veracidade e correção da informação ou comunicação publicitária cabe a quem as patrocina. Neste caso, quem patrocina é fornecedor de produtos ou serviços.³⁹

Conforme ponderações da Promotora de Justiça Dra. Cecília Matos Sustovicha a inversão é:

³⁵ KHOURI, Paulo Roberto Roque Antonio. **Direito do consumidor**: contratos, responsabilidade civil e defesa do consumidor em juízo. p. 35-36.

³⁶ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 302.

³⁷ CAVALIERE FILHO, Sergio. **Programa de direito do consumidor**. São Paulo: Atlas. 2009. p. 289.

³⁸ KHOURI, Paulo Roberto Roque Antonio. **Direito do consumidor**: contratos, responsabilidade civil e defesa do consumidor em juízo. p. 118.

³⁹ FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 302.

[...] direito de facilitação da defesa e não pode ser determinada senão após o oferecimento e valoração da prova, se e quando o julgador estiver em dúvida. É indispensável caso forme sua convicção, nada impedindo que o juiz alerte, na decisão saneadora que, uma vez em dúvida, se utilizará das regras de experiência a favor do consumidor.⁴⁰

E arremata tal ordem de ideias dizendo que a hipossuficiência do consumidor constitui um plus, um algo a mais, angariando a ele mais um benefício, qual seja a possibilidade de pleitear, no campo judicial, a inversão do ônus de provar conforme previsão legal.⁴¹

1.5 NOVO MOMENTO: COMÉRCIO ELETRÔNICO

Nos dias atuais a informática tomou conta de nossas vidas, e junto com ela a praticidade do comércio eletrônico a um click de nossas mãos, sendo inegavelmente o mais relevante e também o mais problemático.

O comércio eletrônico é a modalidade de compra a distância, através de equipamentos eletrônicos de tratamento e armazenamento de dados, nos quais, são transmitidos e recebidos informações. O advento desta modalidade de consumo deu-se em meados de 1993 com a disponibilização da internet para uso particular. Esta relação de consumo é caracterizada por elementos mínimos, que devem estar presentes, sendo eles: sujeito, objeto e vínculo.⁴²

Dentro desta ótica, o Código de Defesa do Consumidor foi exímio ao abordar em seu art. 49 sobre esse assunto, garantindo ao consumidor a prerrogativa de arrependimento:

Art. 49. O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio.
Parágrafo único. Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento previsto neste artigo, os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados.⁴³

Esta colocação vem de encontro ao Decreto n. 7.962, de 15 de março de 2013, que regulamenta o CDC e dispõe sobre a contratação no comércio eletrônico, abrangendo os

⁴⁰ SUSTOVICHA, Cecília Matos apud FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. p. 303.

⁴¹ TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor**: direito material e processual. par. 13.41.

⁴² SOUZA FILHA, Maria José. Direito de arrependimento do consumidor nas compras feitas pela internet. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XVI, n. 110, mar 2013. p. 01-04. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12907&revista_caderno=10>. Acesso em: 12 Jul. 2016.

⁴³ BRASIL. Lei nº 8.078/90, que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, e legislação correlatada. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 12 Jul. 2016. p. 10.

seguintes aspectos: informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor; atendimento facilitado ao consumidor; e respeito ao direito de arrependimento.⁴⁴

Na mesma linha de incidência da Lei Consumerista, a referida norma estabelece em seu art. 2º que os sítios eletrônicos ou demais meios eletrônicos utilizados para oferta ou conclusão de contrato de consumo devem disponibilizar em local de destaque e de fácil visualização as informações como: nome empresarial, CNPJ ou CPF, endereço físico e eletrônico, contato, características essenciais do produto ou do serviço, incluídos os riscos à saúde e à segurança dos consumidores, discriminação, no preço, de quaisquer despesas adicionais ou acessórias, tais como as de entrega ou seguros, condições integrais da oferta, incluídas modalidades de pagamento, disponibilidade, forma e prazo da execução do serviço ou da entrega ou disponibilização do produto; e informações claras e ostensivas a respeito de quaisquer restrições à fruição da oferta.⁴⁵

Ainda, o art. 5º do Decreto 7.962/13 destaca que o fornecedor deve informar, de forma clara e ostensiva, os meios adequados e eficazes para o exercício do direito de arrependimento pelo consumidor, e que o consumidor poderá exercer seu direito de arrependimento pela mesma ferramenta utilizada para a contratação, enfatizando ainda, que o exercício do direito de arrependimento implicará na rescisão dos contratos acessórios, sem qualquer ônus para o consumidor.⁴⁶

As contratações no comércio eletrônico deverão observar o cumprimento das condições da oferta, com a entrega dos produtos e serviços contratados, observados prazos, quantidade, qualidade e adequação (art. 6º). O desrespeito a qualquer uma dessas regras enseja o fornecedor a penalidades administrativas tratadas pelo Código de Defesa do Consumidor (art. 7º).

Vale ressaltar, que ao efetuar uma compra fora do estabelecimento, o consumidor em questão, quando ao contratar em determinada data, não recebe ou não tem disponível tal produto ou serviço, deverá começar a contar o prazo de arrependimento a partir da data do recebimento, em regra, o primeiro dia subsequente. Isso porque se interpreta a norma de maneira mais favorável ao consumidor, haja vista, sua vulnerabilidade.⁴⁷

Conforme visto, determina o parágrafo único do art. 49 do Código de Defesa do Consumidor que, exercitando o direito de arrependimento, o consumidor receberá em devolução os valores eventualmente pagos, durante o prazo de reflexão, monetariamente atualizados e de forma imediata.

Corroborando com essa ideia, Fabrício Bolzan e Pedro Lenza complementam:

⁴⁴ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 22.114.

⁴⁵ TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual**. par. 14.155.

⁴⁶ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 22.118.

⁴⁷ SOUZA FILHA, Maria José. **Direito de arrependimento do consumidor nas compras feitas pela internet**. p. 10.

De fato, os efeitos da desistência são *ex tunc*, ou seja, retroagem ao status quo ante, restando ao fornecedor o dever de devolver o montante pago atualizado, e ao consumidor, o de entregar em devolução o bem adquirido.

A devolução do bem pelo consumidor evita o enriquecimento sem causa, mas o vulnerável não suportará o ônus do desconto de qualquer valor em relação àquilo que foi pago, sob o fundamento, por exemplo, de desgaste do bem em razão de sua fruição, devendo, portanto, este valor ser restituído em sua integralidade.⁴⁸

A pretensão ao aludido desconto não possui amparo legal, não podendo o consumidor ser responsabilizado por eventuais prejuízos sofridos pelo fornecedor. Ademais, a restituição deverá ser imediata, sendo proibido ao fornecedor impor qualquer prazo, salvo que pagamento tenha sido por meio de cartão de crédito.⁴⁹

DISPOSIÇÕES FINAIS

O presente estudo se constitui em uma tentativa de interpretação a norma que regulamenta as relações de consumo no Brasil, o Código de Defesa do Consumidor, que esta sob o alicerce de inúmeros princípios insertos no diploma consumerista.

Atualmente vivemos em uma sociedade de consumo, caracterizada por um número crescente de produtos e serviços, pelo domínio do crédito e do marketing, assim como pelas dificuldades de acesso à justiça.

São aspectos que marcam a importância do desenvolvimento do Direito do Consumidor, e mais detidamente, o aparecimento da tutela consumerista propriamente dita, surgindo daí a necessidade de se criar um instituto que visasse tutelar o consumidor que passou a ser a parte mais fraca na relação de consumo.

Contudo, a nova realidade social, marcada pela industrialização, globalização e massificação nas relações de consumo, vem provocar as exigências de normas de tutela específica do consumidor por parte do Estado, com amparo especial a parte vulnerável e hipossuficiente na relação de consumo.

Insta salientar que o CDC em seus artigos 4º, I e 6º, VII, reconhece o fato de que o consumidor é vulnerável na medida em que não só tem acesso ao sistema produtivo, como não tem condição de conhecer seu funcionamento, nem ter informações sobre o resultado, que são os produtos e serviços oferecidos.

Nesta mesma premissa, a legislação prevê a possibilidade da inversão do ônus da prova como um direito básico do consumidor e a facilitação da defesa de seus direitos, inclusive, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias da experiência.

⁴⁸ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 22.159.

⁴⁹ BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. par. 22.159.

Nesta mesma seara, com a evolução dos meios tecnológicos, o comércio eletrônico, oferta de produtos e serviços online (compras fora do estabelecimento), se expande numa velocidade quase que incontrolável, agregando conforto, agilidade e comodidade aos consumidores. Todavia, junto com esses benefícios, são crescentes os prejuízos, insegurança e má qualidade nos produtos e serviços que são ofertados.

Por isso, o art. 49 do Código de Defesa do Consumidor dispõe que, quando o contrato de consumo for concluído fora do estabelecimento comercial, o consumidor tem o direito de desistir do negócio em 7 dias ("período de reflexão"), sem qualquer motivação. Trata-se do direito de arrependimento, que assegura o consumidor a realização de uma compra consciente, equilibrando as relações de consumo.

Ao exercer o direito de arrependimento, o parágrafo único do art. 49 do CDC especifica que o consumidor terá de volta, imediatamente e monetariamente atualizados, todos os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, entendendo-se incluídos nestes valores todas as despesas com o serviço postal para a devolução do produto, quantia esta que não pode ser repassada ao consumidor.

Para ampliar essa garantia, foi promulgado em 15 de março de 2013 o Decreto n. 7.962, que veio regulamentar o CDC e dispor sobre a contratação no comércio eletrônico, abrangendo os seguintes aspectos: informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor; atendimento facilitado ao consumidor; e respeito ao direito de arrependimento.

Portanto, a legislação veio para reequilibrar às relações de consumo, dando ênfase ao princípio da isonomia, centrado na igualdade real, que sugere um tratamento desigual com o intuito de se obter a proteção ideal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.078/90, que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, e legislação correlatada. Disponível em: < www.planalto.gov.br>.

BOLZAN, Fabrício; (Coord.) Pedro Lenza. **Direito do consumidor esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. *E-book*.

CAVALIERE FILHO, Sergio. **Programa de direito do consumidor**. São Paulo: Atlas. 2009.

FILOMENO, José Geraldo Brito. **Curso fundamental de direito do consumidor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FILOMENO, José Geraldo Brito. **Manual de direitos do consumidor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KHOURI, Paulo Roberto Roque Antonio. **Direito do consumidor: contratos, responsabilidade civil e defesa do consumidor em juízo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NUNES, Luis Antônio Rizzatto. **Curso de direito do consumidor**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PASSARELLI, Eliana. **Dos crimes contra as relações de consumo: lei federal n. 8.078/90 (CDC)**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOUZA FILHA, Maria José. Direito de arrependimento do consumidor nas compras feitas pela internet. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 110, mar 2013. p. 01-04. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12907&revista_caderno=10>.

TARTUCE, Flávio; NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de direito do consumidor: direito material e processual**. 3 ed. São Paulo: Método. Rio de Janeiro; Forense, 2014. *E-book*.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO: LIMITES E

DESAFIOS DOS PROJETOS INTERDISCIPLINARES

United Nations Programme Development: limits and Projects of challenges Interdisciplinary

Thais Ivete Kusinski Gatti¹

Marialva Moog Pinto²

Recebido em: 29 jun. 2017

Aceito em: 29 jun. 2017

Resumo: O presente estudo bibliográfico de cunho interpretativo tem como temática os Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), suas metas, ações e interferência na resolução dos problemas sociais das macro e microrregiões no combate à pobreza. O objetivo da pesquisa é analisar se os projetos interdisciplinares do PNUD alcançam e qualificam a vida social e o desenvolvimento integral do indivíduo, nas áreas, humana, econômica, biológica e social. Percebe-se que o PNUD embora tenha um robusto mecanismo de levantamento de dados e fortes agências internacionais sob seu comando, como a ONU, o mesmo não tem alcançado os seus objetivos, uma vez que para que os Projetos interdisciplinares tenham sucesso, necessitam da participação de todos, porém a população carente que deveria atuar conjuntamente em favor da resolução dos seus problemas, não chega a ter conhecimento sobre as ações do PNUD.

Palavras-Chave: PNUD. Interdisciplinaridade. Desenvolvimento Regional.

Abstract: The following documental study, based on interpretative approach, has as its theme the United Nations Development Programme (UNDP), its targets, actions and interference towards the resolution of macro and micro regions social problems in tackling poverty. The goal of this study is the analysis of whether UNPD interdisciplinary projects achieve and qualify the individual's social life and his integral development in human, economic, biological and social sciences. Although UNPD has a robust mechanism of data searching and powerful international agencies under its command, such as UN, one can feel that UNPD has not fulfilled its expectations and reached its goals, since for the interdisciplinary projects success, it is necessary the participation of all. However, the needy population who should perform together towards their own problems solving, is not aware if they have or not access to UNPD actions.

Keywords: PNUD. Inter-disciplinarity. Regional Development.

¹ Mestrando no PPG em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Bolsista do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior de Santa Catarina, FUMDES. Pesquisa vinculada ao projeto Ética e Sustentabilidade em Caçador: o ensino médio e formação cidadã, do Grupo de Pesquisa em Ética, Cidadania e Sustentabilidade, que possui auxílio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC). E-mail: thaiskusinski@hotmail.com.

² Doutora. Instituto Universitario Sudamericano, IUSUR, Uruguai. E-mail: marialvamoo@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma plataforma estabelecida pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O IDH é padronizado por meio de índices com o intuito de informar os países sobre sua realidade.

Seus índices são calculados por três dimensões: educação, renda e longevidade. A educação é aferida a partir do nível-série e tempo de estudos da população adulta, a renda é calculada pela quantidade total da renda per capita, dividido por número de habitantes e a longevidade pela taxa de mortalidade infantil e expectativa de vida ao nascer.

Existem projetos desenvolvidos pelo PNUD para ampliar as oportunidades dos países desenvolverem-se e alcançarem um IDH com índices alto.

Essa pesquisa tem como objetivo analisar se os projetos interdisciplinares do PNUD, alcançam e qualificam a vida social e o desenvolvimento integral do indivíduo, nas áreas, humana, econômica, biológica e social, entre outras.

A pergunta que norteia essa pesquisa é, será que os Projetos desenvolvidos pelo PNUD podem impactar positivamente no desenvolvimento das regiões envolvidas?

O IDH é um indicador sintético³ que desenvolve o papel de informar a sociedade sobre a sua situação, mas possui limitações, pois apresenta um panorama sobre três dimensões, não contemplando assim, todos os problemas sociais para um país se desenvolver. Serve ainda como uma ferramenta da ONU e países desenvolvidos para implantar soluções aos problemas indicados em nível nacional e internacional.

A partir do IDH conhecido, o PNUD desenvolve projetos, que ampliam oportunidades sociais e econômicas, reforçando os órgãos governamentais para atuarem na melhoria dos indicadores do IDH e conseqüentemente na melhoria de determinada região. O trabalho do PNUD é ampliar com projetos ao atendimento microrregional⁴ para favorecer, atender, oportunizar e combater problemas como a pobreza, a desigualdade e a degradação ambiental.

Sabe-se que o objetivo dos indicadores do IDH é apontar índices em setores⁵ que os países e municípios precisam dar maior atenção, visando o desenvolvimento humano e bem-estar social. Entende-se que com recursos governamentais e com a participação social, o IDH pode melhorar.

³ Termo utilizado pelo Programa das Nações Unidas (PNU) que referencia que se só utilizar os indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) sem trazer os indicadores para resolução dos problemas apontados, não empodera a participação social.

⁴ Atendimento em nível de municipal. O programa do IDH possui 5.565 municípios em seus cadastros.

⁵ Setores, termo utilizado pelo PNUD que indica índices por área, saúde, educação, renda, meio ambiente, segurança social, etnia etc. São mais de 200 indicadores que podem ser encontrado no <http://www.atlasbrasil.org.br>.

No entanto a participação social está limitada por diversos fatores, e aqui cabe dizer, pelo desconhecimento sobre os projetos desenvolvidos pelo PNUD, a falta de informação e participação.

Nessa esteira, de indicadores para o desenvolvimento humano, projetos voltados a melhoria destes indicadores, algumas perguntas norteiam este estudo. Qual é o papel dos índices apontados pelo IDH? Os Projetos desenvolvidos pelo PNUD possuem limitações para efetivar a solução dos problemas sociais com coletividade? Os Projetos são interdisciplinares? A população está ciente dos problemas e sabe como pode auxiliar na sua solução? É possível um único problema indicado pelo IDH unir várias pessoas para atuarem na solução do problema apontado? Será que se os projetos do PNUD forem trabalhados num caráter interdisciplinar podem favorecer a participação da comunidade?

Pode-se dizer que o trabalho interdisciplinar fica bem distante da realidade quando, a população não possui informação sobre esses indicadores, desconhecem seus problemas e sentem-se distante para poder atuar para mudar a sua realidade. Impotentes, apenas reclamam da sua realidade, mas não agem e não buscam conhecer possibilidades de participação ativa nas questões sociais e econômicas. Neste caso, também o modelo interdisciplinar, pode auxiliar num trabalho mais participativo pela comunidade.

A importância do estudo em questão está em contribuir para a reflexão sobre o trabalho coletivo a partir do IDH e dos Projetos do PNUD e a possibilidade de beneficiara sociedade no desenvolvimento dos países e dos municípios pelo Brasil.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD)

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) criou um mecanismo chamado de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que pressupõe, por meio de critérios pré-estabelecidos, se um país ou município está em estado desenvolvido ou em desenvolvimento. Machado e Pamplona (2008, p.2) referem que o PNUD “é o principal órgão da ONU para o desenvolvimento e é responsável por trabalhar conjuntamente com os países procurando alcançar soluções para os desafios do desenvolvimento em seus diferentes níveis.

O PNUD foi criado no Brasil em 1960, nesse período os objetivos eram acabar com a desigualdade social, sustentabilidade para melhoria das condições climáticas e segurança, devido o índice de violência. Hoje o PNUD é uma organização que favorece discussões, realiza reuniões e cria objetivos, com o intuito de oportunizar mudanças favoráveis aos países em desenvolvimento.

Desenvolver-se desde o macro e das microrregiões, que transformem seus indicadores baixos em potencialidade de ações e implementações de políticas, para superar suas limitações, sendo assim os projetos do PNUD intervém nessa perspectiva, procurando

atender amplamente situação que geram países sem condições de desenvolvimento ou que não possuem um trabalho interdisciplinar a favor dele.

Segundo a ONU (2016) “o PNUD oferece uma perspectiva global aliada à visão local do desenvolvimento humano para contribuir com o empoderamento de vidas e com a construção de nações mais fortes e resilientes”.

E, segundo a UNESCO (2016) “o PNUD incentiva a participação do setor privado nas atividades de desenvolvimento, ressaltando a importância da responsabilidade social corporativa nas plataformas do Pacto Global”⁶.

E diz ainda que o PNUD (2016) por meio da “coleta, fornece evidências sobre o que funciona e o que não funciona, realiza pesquisas e análises e atua como uma fonte interna de recursos para o treinamento de colegas dos escritórios e das equipes de país”

O mecanismo do PNUD é apoiar a solução de problemas que as regiões apresentam, e partindo dos seus projetos deve coexistir parceria dos órgãos governamentais e da população para seu efetivo. O caráter interdisciplinar surge por um tema gerador, as ciências e as práticas são voltadas a resolução do problema gerador.

Machado e Pamplona (2008) reafirmam em vários momentos que PNUD tem sido apontado como “uma das mais importantes fontes de assistência aos países em desenvolvimento e como um dos maiores ‘programas operacionais’”.

Sendo assim, a Agenda criada pela ONU contém Metas e Planos de Ações que segundo a Organização (2016) “a Agenda é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade”. A preocupação é possibilitar que os países desenvolvam-se com equidade em todas as metas e objetivos.

Em Nova York, em 2010, ocorreu o encontro dos líderes mundiais de 191 países e a ONU, incluindo o Brasil, com o objetivo de reduzir a pobreza e formular a Declaração do Milênio, cujo oito objetivos foram traçados para serem realizados até 2015. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) tem como princípio reunir parceria global em favor da pobreza extrema e como proposta, ações para o desenvolvimento sustentável do planeta, levando em consideração que a pobreza é também um desafio.

Os líderes mundiais assumiram o compromisso com as metas dos Projetos propostos para o desenvolvimento do país, que estão voltados para a área da saúde, educação, meio ambiente e qualidade de vida social.

A tabela 1 apresenta os oito Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), essas metas realizadas em 2000 estendem-se com prazo até 2015, para que os governantes dos

⁶ Segundo a ONU no ano de 2014 representou um ponto de virada significativa, conquistas realizadas pela maior rede o Pacto Global obteve participação de mais de 140 países. As atividades promovidas pela Rede Brasileira do Pacto Global trouxeram temas de sustentabilidade social, ambiental e de governança ética.

países durante esses 15 anos tenham esforços para alcançar.

Tabela 1 - Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM)

Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
Redução de Pobreza
Atingir o ensino básico universal
Igualdade entre os sexos e autonomia
Reduzir a mortalidade na infância
Melhorar a saúde materna
Combater o HIV/Aids, a Malária e outras doenças
Garantir a sustentabilidade ambiental
Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento

Fonte: a autora - Dados obtidos do PNUD

Os 17 Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) adotados pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) foi criada em 2000, com objetivo inicial acabar com a pobreza nos países.

Cada país fica responsável para acompanhar os objetivos, e se estão sendo desenvolvidos trabalhos para o seu alcance.

Segundo a ONU (2016) “o prazo para o alcance dos ODM é dia 31 de dezembro de 2015”, porém os países não conseguiram efetivar as Metas, precisando de um trabalho de maior atuação.

Em 2015 a mobilização em favor da sustentabilidade tornou-se importante, para também combater a pobreza e as doenças, como um esforço para contemplar o desenvolvimento dos países e a qualidade de vida.

A Tabela 2⁷ Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foi construída em assembleias pela ONU, refletindo em assegurar, que os municípios trabalhassem em favor do desenvolvimento sustentável e não apenas econômico.

Tabela 2 - 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição
Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos
Garantir educação inclusiva, equitativa e de qualidade
Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água
Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável
Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável
Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva
Reduzir a desigualdade entre os países e dentro deles
Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes
Assegurar padrões de consumo e produção sustentável
Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima

⁷ Dentre os 17 objetivos existem 169 metas acopladas para complementar o trabalho, acesso em <http://www.pnud.org.br/ods.aspx>.

Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos

Proteger, recuperar e promover o uso sustentável as florestas

Promover sociedade pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável

Fortalecer os mecanismos de implementação e revitalizar a parceria global

Fonte: a autora - Dados obtidos do PNUD

Os objetivos contemplam um trabalho interdisciplinar envolvendo meio ambiente e consumo sustentável, saúde de qualidade, igualdade social e melhoria da renda.

Segundo a ONU (2016) “no dia 25 de setembro de 2015 foi aprovada a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a qual contém 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”.

Sendo um plano global com as ações voltadas para melhorar o IDH, não está apenas focado para uma das dimensões (renda, educação ou longevidade) pois o PNUD amplia possibilidades de empoderamento.

Dowbor (2016) relata que “a riqueza das estatísticas locais, é que você tem um nível em que as pessoas podem se organizar para participar, com um grau de informação, onde as resoluções dos problemas podem ser enfrentados diretamente”.

OS PROJETOS DO PNUD

Segundo a Unesco (2016) os Projetos do PNUD “são integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental”. Os projetos são interdisciplinares, pressupõem assim que os problemas geradores para a criação do PNUD e foram à extrema pobreza existente em todos os países na década de 60, 70, 80 e 90.

O **Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Produtiva**, procura favorecer a diminuição da pobreza e respeito ao modo de vida de cada população.

Também existem o trabalho da **Justiça e Segurança Cidadã**, que requer como objetivo o desenvolvimento humano. Assegurando à população das drásticas violências urbanas, com suporte a atuação policial.

O projeto **Cooperação Sul-Sul**, segundo PNUD (2016) “a Cooperação Sul-Sul é um mecanismo de desenvolvimento conjunto entre países emergentes em respostas a desafios comuns”. Abre oportunidades de compartilhar conhecimentos para outros países e culturas, a favor de maior renda e redução de pobreza. Além disso, a favor da educação e saúde e seu fortalecimento por meio da cooperação entre os países.

Há iniciativas com o **Setor Privado e a Sociedade Civil**, para o PNUD, Unesco (2016) “com o objetivo de fortalecer a promoção e o respeito aos direitos humanos e o desenvolvimento sustentável, o escritório do Brasil faz parte do Comitê Brasileiro do Pacto

Global e hospeda sua secretaria na estrutura do escritório do Brasil”. Parcerias realizadas como fim de proteger a população de baixa renda com a preservação da biodiversidade, fornecimento de água, saneamento e eletricidade sustentável.

Outro projeto a **Redução da Pobreza**, para uma sociedade se desenvolver é necessário: igualdade, emprego e crescimento econômico. Assim vários projetos são realizados pelo PNUD para promover oportunidades sociais.

Unesco, (2016) **Com a Governança Democrática** com a iniciativa de que os países mais pobres possam se desenvolver. “O PNUD ajuda os países a fortalecer os sistemas eleitorais e legislativos, melhorar o acesso à justiça e à administração pública e desenvolver uma maior capacidade de prestar serviços básicos aos mais necessitados”.

Unesco(2016) também a **Prevenção de Crises e Recuperação**, que (PNUD) refere-se a “desastres e conflitos violentos estão entre as duas maiores ameaças ao progresso do desenvolvimento humano, e é por isso que a prevenção de crises e a recuperação são uma pedra fundamental no trabalho do PNUD”. Segundo Frischtak (2013, p. 240) “a importância dos programas de seguridade social e transferência de renda [...] a promoção do empreendedorismo urbano e apoio”, relatando que é um meio de incluir todos na melhoria econômica e na igualdade social.

Outro projeto é o **Desenvolvimento Sustentável e Energia**, com projetos pilotos, o PNUD auxilia para os países pobres e de degradação ambiental e com falta de acesso a serviços de energia e água limpa a terem oportunidade de se estruturarem, para a UNESCO (2016):

Ajudamos os parceiros a construir a capacidade de integrar as preocupações ambientais aos planos e estratégias de desenvolvimento; estabelecer parcerias eficazes; aplicar recursos seguros; e implementar programas que apoiem meios de desenvolvimento sustentáveis, de baixo carbono e resilientes às mudanças climáticas.

Já na área da saúde o **HIV/AIDS**, um trabalho que visa apoiar países com grande número de aidéticos, reforçando novos planejamentos para evitar o quadro. A UNESCO (2016) diz, “promovendo os direitos humanos e a igualdade de gênero e respondendo ao HIV/Aids entre as populações de maior risco”.

Pensando na questão social o **Empoderamento das Mulheres**, com o objetivo de igualdade de gênero e empoderamento feminino com o intuito de melhoria na pobreza e crise ambiental, segundo a UNESCO (2016):

Através da nossa rede global, trabalhamos para assegurar que as mulheres tenham voz ativa em todas as instituições de governança, para que possam participar em igualdade com os homens no diálogo público e nas tomadas de decisão e influenciar as decisões que irão determinar o futuro de suas famílias e países.

E por último o **Desenvolvimento de Capacidades** por um conjunto de pessoas com o objetivo de formular e executar políticas que orientem para a melhoria ao desenvolvimento de cada região.

O PNUD garante ainda, a sobrevivência do projeto **Fundo para o Meio Ambiental Mundial** (GEF) UNESCO (2016) refere que os “projetos são financiados nas áreas de biodiversidade, mudanças climáticas, águas internacionais, desertificação e proteção da camada de ozônio”.

A preocupação com a expansão excessiva das indústrias trouxeram impactos na vida do ser humano com o meio ambiente. Giddens (2012) diz que o meio ambiente significa todos os meios naturais e não humanos, o planeta terra como um todo.

Neste sentido, a UNESCO (2016) entende que “a emergência dessas novas questões- a preocupação com a equidade socioeconômico e um equilíbrio ambiental, levaram o surgimento de preocupação com o desenvolvimento social”.

INTERDISCIPLINARIDADE

A interdisciplinaridade é um termo gera polêmica e dúvidas, por ser um termo de difícil compreensão e que exige reflexão. Além disso, o termo para ser definido por qualquer pessoa precisa de uma pesquisa detalhada, pra formular interpretações e ser praticada conforme as necessidades para o seu desenvolvimento.

Lenoir (2006, p. 15) a interdisciplinaridade também é “[...] propor outras maneiras de conceitualizar a sociedade, outras abordagens da ação de formação e, assim, outras visões de relações sociais, mais respeitosas da dimensão humana”.

A interdisciplinaridade é olhar o projeto, e integrá-lo pelas instâncias sociais, para a construção de um pensamento coletivo que atenda as necessidades de toda a população. Assim, a interdisciplinaridade não pode ser resumida em projetos, ou apenas em conhecimento, mas que seja um estudo beneficiador entre a prática de ação e a reflexão com autonomia.

Segundo Fazenda (1999) foi a partir do século XX que os aspectos das ciências e da existência possibilitou novos paradigmas a serem discutidos, entre o ser humano e as questões do ambiente natural. Com essa distinção dos dois termos na década de 1970, 1980 e 1990, aparecem as questões da interdisciplinaridade.

A vida na sociedade ⁸moderna exigia o conhecimento teórico, e o conhecimento da vida cotidiana do indivíduo, por isso a interdisciplinaridade foi inserida como prática

⁸ Expansão de indústrias no século XIX, contribui para aceleração da colonização do rural à urbana, cresce aceleradamente as cidades causando problemas com poluição, pobreza e doenças.

inovadora e que trouxe novos caminhos para solucionar grandes problemas sociais. Surgem novas exigências e um novo olhar, necessitando um trabalho que envolvesse diversos saberes para resolver um só problema. Nesse contexto o trabalho interdisciplinar vai tomando lugar e espaços de discussões por todo o mundo.

Ser interdisciplinar não é apenas praticar sem sentido, mas é pensar nas especificidades de cada realidade trabalhando sem perder o objetivo. O resultado de qualidade vem de um excelente planejamento, ressaltando assim que o trabalho interdisciplinar não pode vir de um improviso, portanto é necessário compreender o significado e verificar os benefícios dos projetos, antes de pensar em aplicar apenas, como solução dos problemas existentes. É preciso pensar na estrutura do espaço, tempo e condições de parceria para acontecer o trabalho.

A relação entre o ser humano biológico e o ser humano atuante, transformador da natureza, que está inserido para resolver os problemas do seu tempo é uma questão que chama atenção sendo uma importante discussão na interdisciplinaridade. É o pensamento de ser e de existir.

O perfil do trabalho interdisciplinar exige um olhar de pesquisador que parte da teoria para atuar com diálogo na realidade, registrando as situações vividas na sociedade, motivando-se a pensar sobre um determinado problema, que aflige.

Informar os sujeitos contemporâneos sobre seus problemas e pensar como pode-se resolvê-los, é fundamental. Uma vez que as pessoas estejam informadas sobre suas limitações sociais, econômicas e políticas, elas detêm o conhecimento da sua realidade, e iniciam o processo de ⁹“incomodação”, e partem para a ação transformadora.

A partir disso, os sujeitos informados e incomodados, poderão ¹⁰empoderar-se, esse inicia um trabalho interdisciplinar e esse trabalho tem compromisso com a solução de problemas em parceria para novas possibilidades na melhoria do ambiente em que vivem.

Segundo Morin (2000), é necessário que o sujeito conheça sua realidade em nível planetário, desde o seu nascimento até sua fase atual, pois conhecendo o processo histórico global, as práticas do macro e microrregional passam a ter sentido do individual para o coletivo, identificando sua cultura, etnia, aspectos geográficos e econômicos.

No entanto, falar e contribuir pelo senso comum recebendo uma informação e não torná-la como processo de conhecimento, sem embasamento científico, não irá contribuir para transformar a realidade.

Afirma Lenoir (2006, p. 5) “pessoalmente, ao contrário, nós ousamos esperar que

⁹ Cidadão, conhecem sua realidade, sentem no desejo de atuar para mudar. Participam das questões políticas, sociais e econômicas, exercendo críticas e cobrando mudanças.

¹⁰ Empoderar termo utilizado pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no qual a população conhece sua realidade e trabalha para cooperar.

esta unificação do saber não acontecerá jamais, porque nada de pior que temer o totalitarismo de um pensamento único e normalizado.

O desenvolvimento macro e microrregional sustentável, parte do coletivo para o individual e assim, o sujeito empoderado, que pensa no seu interior e age conscientemente sobre o seu território planetário.

Morin (2003, p. 68) defende que “devemos contribuir para a auto formação do cidadão e dar-lhe consciência do que significa uma nação. Mas precisamos também estender a noção de cidadania a entidades que ainda não dispõem de instituições prontas”. O significado de cidadania para Canivez(1998, p.151) parte da ação como parte fundamental para construir cidadãos, pois “a ação mais eficaz, de fato, é aquela que goza da adesão ativa da comunidade, da contribuição das vontades individuais”.

As parcerias são determinantes para se realizar um trabalho interdisciplinar, pois possibilitam o diálogo, o debate e a troca de experiências, até chegar a um conhecimento mais elaborado. É mais que encontro, é um espaço de transformação pessoal, no qual os conhecimentos são compartilhados e a prática torna-se uma pesquisa constante e minuciosa, pois conforme a realidade será a estratégia de atuação.

Fazenda (1999, p. 25) refere sobre a interdisciplinaridade como meio de “facilitar a comunicação entre os membros da equipe, dizer das exigências em se delimitar o problema ou a questão a ser desenvolvida, de repartição de tarefas e de comunicação dos resultados”.

Morin (2000, p.37) refere que é necessário conhecer as partes, para se chegar a conhecer o todo “o conhecimento, ao buscar construir-se com referência ao contexto, ao global e ao complexo, deve mobilizar o que o conhecedor sabe do mundo”.

O desafio do trabalho interdisciplinar está também, no incômodo pessoal por sair da zona de conforto, por um trabalho que integre todas as ciências na prática, é uma tarefa árdua, que exige dedicação e conhecimento. Pois fica mais fácil reclamar, já dizia ¹¹Dowbor (2016) em sua entrevista para o PNUD “as pessoas que não estão informadas, não participam, não adianta, ficam revoltadas como os problemas, mas não participam num sentido construtivo”.

Contudo ao realizar o trabalho interdisciplinar é necessário estar preparado para as dificuldades e os desafios encontrados, não basta usar como modelo, é necessário respeitar cada conhecimento e sua estrutura.

Com a preocupação em perceber se os projetos do PNUD estão a favor da interdisciplinaridade foi analisado cada um e distribuído na tabela.

A Tabela 3 apresenta os Projetos do PNUD e o objetivo de cada projeto para

¹¹ Economista natural de França, com mais de 40 livros publicados sobre capital e educação. Foi entrevistado pelo PNUD sobre os limites e desafios do IDH e o uso da plataforma Atlas.

perceber que áreas do conhecimento estão contemplando.

Tabela 3 – 17 Projetos Desenvolvidos pelo PNUD

	Nomes do Trabalhos desenvolvidos pelo PNUD	Objetivo dos trabalhos
(a)	Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)	Trabalhado com os órgãos dos governos federal, estaduais e municipais na combate ao HIV/Aids, educação, desenvolvimento social - com foco na segurança alimentar e redução da pobreza e saneamento.
(b)	Desenvolvimento Sustentável e Inclusão Produtiva	Projetos financiados nas áreas de biodiversidade, mudanças climáticas, águas internacionais, desertificação e proteção da camada de ozônio.
(c)	Justiça e Segurança Cidadã	Incluem assistência técnica na prevenção à violência no contexto dos Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro, à realização da I Conferência Nacional de Segurança Pública, fortalecimento do Sistema Único de Segurança Pública, a implantação da Força Nacional de Segurança Pública e o suporte a diversas atividades de formação policial.
(d)	Cooperação Sul-Sul	Colabora com o governo brasileiro por meio do compartilhamento de melhores práticas e da transferência de conhecimento, bem como da intensificação e da expansão de vínculos solidários entre os países cooperantes.
(e)	Iniciativas com o Setor Privado e a Sociedade Civil	Estimula as empresas a ser proativas na inclusão das pessoas de menor renda no seu negócio, bem como o maior engajamento da sociedade, e cria oportunidades de desenvolvimento de capacidades.
(f)	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).	17 objetivos e 169 metas na busca do desenvolvimento sustentável
(g)	Redução da Pobreza	Trabalha para promover melhorias reais na vida das pessoas, dando a elas acesso a oportunidades e a suas próprias escolhas.
(h)	Governança Democrática	Ajuda os países a fortalecer os sistemas eleitorais e legislativos, melhorar o acesso à justiça e à administração pública e desenvolver uma maior capacidade de prestar serviços básicos aos mais necessitados.
(i)	Prevenção de Crises e Recuperação	Ajudando a manter o emprego e os meios de subsistência, restabelecendo a governança e o Estado de Direito e promovendo a igualdade de gênero.
(j)	Desenvolvimento Sustentável e Energia	Estabelece parcerias; aplica recursos; e implementa programas que apoiem meios de desenvolvimento sustentáveis, de baixo carbono e resilientes às mudanças climáticas.
(k)	HIV/AIDS	Combate ao HIV/Aids; reforçando a governança e a coordenação das respostas ao HIV/Aids; promovendo os direitos humanos e a igualdade de gênero; e respondendo ao HIV/Aids entre as populações de maior risco.
(l)	Empoderamento das Mulheres	Assegurar que as mulheres tenham voz ativa em todas as instituições de governança, para que possam participar em igualdade com os homens no diálogo público e nas tomadas de decisão e influenciar as decisões que irão determinar o futuro de suas famílias e países
(m)	Desenvolvimento de Capacidades	Orientações na formulação e execução de políticas públicas, coleta e fornece evidências sobre o que funciona e o que não funciona, realiza pesquisas e análises e atua como uma fonte interna de recursos para o treinamento de colegas dos escritórios e das equipes de país
(n)	Fundo para o Meio Ambiental Mundial	Projetos financiados na biodiversidade, camadas de ozônio e água

(GEF)

Fonte: a autora- Dados obtidos do PNUD

Percebe-se que os projetos trabalham diferentes áreas de conhecimento desde a economia, o social, o meio ambiente a saúde e até mesmo as políticas em favor da ampliação da votação democrática e a interferência feminina nos cargos governamentais. Mas a preocupação central é a eliminação da pobreza e cuidado com o planeta para garantir qualidade de vida às novas gerações. O trabalho do PNUD incentiva o emponderamento das pessoas para viverem com autonomia e com cidadania ativa. A Tabela 4 apresenta os projetos caracterizados com letras de (a) até (n), os projetos são distribuídos por áreas de conhecimento.

Tabela 4 – Área de conhecimento que os projetos do PNUD contemplam

Projetos	Área das Ciências Biológicas	Área das Ciências da Saúde	Área das Ciências Agrária	Área das Ciências Sociais	Área das Ciências Econômicas
(a)	X	X	X	X	X
(b)	X	X	X	X	
(c)		X			X
(d)				X	X
(e)				X	X
(f)	X		X	X	X
(g)				X	X
(h)				X	X
(i)				X	X
(j)	X		X	X	X
(k)	X	X			X
(l)				X	X
(m)				X	X
(n)	X		X	X	X

Fonte: a autora- Dados obtidos do PNUD

Percebe-se que cada projeto abrange mais de uma área de conhecimento. O projeto (a) especialmente contemplam todas as áreas, mostrando que existem a interdisciplinaridade.

Entretanto a áreas das Ciências Sociais e Econômicas é o foco principal de todos os projetos do PNUD, salientando como elementos fundamentais para o desenvolvimento das macro e microrregiões.

As metas e objetivos que delineiam o trabalho do PNUD estão voltadas nas áreas de conhecimento, já citada na tabela 4. Desse modo, além dos projetos, são traçadas metas que os órgãos governamentais deveram consolidar com a população, e transformar em práticas a favor da melhoria do IDH.

METAS DO PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD) E DESAFIOS PARA UM TRABALHO INTERDISCIPLINAR

As metas do PNUD estão cada vez mais voltadas de forma interdisciplinar, desde seu início, há 56 anos atrás que a preocupação central era terminar com a pobreza no mundo. O programa possui pactos com empresas públicas e privadas em prol da população em risco, de extrema pobreza, péssimas condições de saúde, sofredoras de discriminação étnica e violência, entre outras situações que o PNUD refere como um problema.

Nos discursos contidos nos documentos do PNUD, está dito que no caso do Brasil em especial, o Programa vem contribuindo para o sentido do “¹²progresso”, incentivando por meio de projetos o fortalecimento dos Estados e municípios à valorizarem a participação das comunidades em favor ao alcance do desenvolvimento humano.

A ideia de ¹³“coletividade” apresenta-se intensamente, como um meio de alcançar as metas que se espera. Há um compromisso assegurado pelos órgãos governamentais em favor de ações, que possibilitem solucionar os problemas, que os países em desenvolvimento possuem. O IDH em seu sistema *online* demonstram os indicadores de cada região, para que ocorra a atuação política e social, porém, talvez esta não seja uma forma eficiente para alertar a população carente sobre os problemas e suas possíveis soluções, dificultando assim, a participação coletiva.

O PNUD pode ser considerado um trabalho Interdisciplinar, quando seus projetos em favor do desenvolvimento regional são amplos, oportunizando a população em cooperar e ser responsável pelo desenvolvimento da sua região.

Os projetos do PNUD tendem a abranger todos os países, seu foco é a coletividade e parceria dos órgãos governamentais, privadas e a população, porém, na prática isso muda, pois os projetos podem não ser abraçados pela população, deixando de se tornar um trabalho coletivo.

Outro fator é interferente é quando os problemas sociais ainda não são atendidos ou não possuem caráter “resolvedor” pelos projetos, como o desemprego, crianças fora da escola, trabalho de exploração, violência contra a mulher, falta de saneamento básico, término de doenças como Zica Vírus, HIV e Gripe H1N1, povos isolados e sem atendimento a saúde e acesso a educação, como os índios e quilombolas, entre outras situações.

O PNUD não atende uma região, cujos problemas, não se encaixam nos projetos ofertados ou em regiões que não existam verbas para atender a sua prática. Também quando os indicadores baixos que o IDH aponta não são considerados importantes pelo povo e órgãos

¹² Termo “Progresso” utilizado pelas ONU, quando os países cumpre todas as metas o ODM e ODS.

¹³ Parceria de todos na melhoria do IDH, pactos feitos entre os 191 países.

governamentais. É inegável que, ainda, existam lugares sem acesso as tecnologias e as informações que impossibilitam o trabalho do PNUD.

Existem limitações do PNUD também, quando os municípios isolados em determinadas regiões do mundo, ainda, não apresentam intervenções de informações e conhecimentos em torno de seus problemas sociais. Desconhecem os indicadores e até mesmo os projetos.

Apesar dessas limitações o PNUD é atualmente o maior mecanismo que trabalha interdisciplinarmente, em favor do desenvolvimento regional, em término dos grandes desafios sociais, a pobreza, a degradação ambiental e a desigualdade. O trabalho interdisciplinar do PNUD limita-se quando se considera a falta de envolvimento e parceria da população, em resolver seus próprios problemas sociais.

Ainda limitam-se quando passam a ser visto com um único foco na renda por exemplo, ou quando os órgãos governamentais implantam projetos sem atender as especificidades da população e sem contar com a participação do povo.

Essa tentativa de resolver um problema que não está presente na vida da população, ou que elas não possuem reflexão sobre esses problemas, os projetos passam a não ter importância. O PNUD e seu trabalho possuem limitações em ser interdisciplinar, quando o envolvimento é menor, restringindo a participação da população e o caráter solucionador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um forte indicador e orientador que possibilita a tomada de decisões para transformar a realidade. O Programa das Nações Unidas (PNUD) desenvolve metas e projetos interdisciplinares em favor de parcerias e fortalecimento de pactos entre instituições públicas e privadas e a sociedade civil.

Tendo como objetivo deste estudo, analisar se os projetos interdisciplinares do PNUD, alcançam e qualificam a vida social e o desenvolvimento integral do indivíduo, nas áreas, humana, econômica, biológica e social, entre outras, pôde-se perceber que, apesar do PNUD ser o maior programa de ações em favor do desenvolvimento humano mundial, está limitado na prática, por desinteresse político e da própria sociedade que não está informada sobre os Programas para resolver os problemas em que está inserida e lhe dizem respeito.

Embora seja um Programa que possibilita Projetos interdisciplinares como ponto positivo a seu favor, é desconhecido e despercebido em seus indicadores, objetivos, metas e ações efetivas. Os Projetos do PNUD, não estão atingindo ou contribuindo na vida da sociedade em geral. Conhecido como modelo de *ranking* que mais cabe para dados de comparações estatísticos, as políticas públicas não oferecem informações para gerar conhecimento, tão pouco, ação efetiva nos problemas regionais do Brasil.

Os dados sintéticos, não contribuem para mudança macro e microrregionais e tão pouco coletiva. A necessidade pelo trabalho democrático e de cidadania ativa demonstra nesse caso, certa urgência.

Inicialmente um trabalho de cooperação, intervindo com informações e gerando conhecimento sobre os problemas existentes, com reflexão a ação, ampliando em seguida as possibilidades individuais e coletivas para a participação democrática.

REFERÊNCIAS

- DOUBOR, Ladislau. **Desenvolvimento Humano em Debate**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Yf-PodBng_c>. Acesso em 11 de maio de 2016.
- DOUBOR, Ladislau. **Ladislau Dowbor**. Disponível em: <<http://dowbor.org/>>. Acesso em 24 de maio de 2016.
- CANIVEZ, Patrice. **Educar o cidadão?** São Paulo: Papirus, 1998.
- FAZENDA, Ivani C. Arantes. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Papirus, 1999.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- LENOIR, Yves. Três Interpretações da Perspectiva Interdisciplinar em educação em função de Três Tradições culturais distintas. **Revista E-Curriculum**. v. 1, n. 1. São Paulo, dez/ jul. 2005-2006. Disponível em: <<http://www.usherbrooke.ca/crcie/fileadmin/sites/crcie/documents/2049.pdf>>. Acesso em 18 de abril de 2016.
- MACHADO, Guilherme Rocha e PAMPLONA, João Batista. A ONU e o desenvolvimento econômico: uma interpretação das bases teóricas da atuação do PNUD Campinas. **Revista Economia e Sociedade**. v. 17, n. 1 (32), p. 53-84. São Paulo, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v17n1/a03v17n1.pdf>> Acesso em 20 de abril de 2016.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.
- ONU. **Programa das Nações Unidas**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/sobrepnud.aspx>>. Acesso em: 18 de Abril de 2016.
- ONU. **Nosso Trabalho**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/NossosProjetos.aspx>>. Acesso em 24 de abril de 2016.
- ONU. **Sobre o PNUD**. Disponível em:<<http://www.pnud.org.br/SobrePNUD.aspx>>. Acesso em: 24 de abril de 2016.

ONU. Dos ODM aos ODS. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ODS.aspx>>. Acesso em: 24 de abril de 2016.

VELLOSO, João Paulo dos Reis. Coordenador. **Rumo ao Brasil desenvolvido**: em duas, três décadas. São Paulo: Campus, 2013.