

ADMINISTRAÇÃO: CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

VOLUME IX



EDITORA CONHECIMENTO LIVRE

Frederico Celestino Barbosa

Administração: caminhos para o desenvolvimento sustentável

9ª ed.

Piracanjuba-GO
Editora Conhecimento Livre
Piracanjuba-GO

9ª ed.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Barbosa, Frederico Celestino
B238A Administração: caminhos para o desenvolvimento sustentável
/ Frederico Celestino Barbosa. – Piracanjuba-GO

Editora Conhecimento Livre, 2023

237 f.: il

DOI: 10.37423/2023.edcl797

ISBN: 978-65-5367-410-3

Modo de acesso: World Wide Web

Incluir Bibliografia

1. gestão 2. negócios 3. pessoas 4. recursos 5. metas I. Barbosa, Frederico Celestino II. Título

CDU: 658

<https://doi.org/10.37423/2023.edcl797>

O conteúdo dos artigos e sua correção ortográfica são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

EDITORIA CONHECIMENTO LIVRE

Corpo Editorial

MSc Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior

MSc Humberto Costa

MSc Thays Merçon

MSc Adalberto Zorzo

MSc Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno

PHD Willian Douglas Guilherme

MSc Andrea Carla Agnes e Silva Pinto

MSc Walmir Fernandes Pereira

MSc Edisio Alves de Aguiar Junior

MSc Rodrigo Sanchotene Silva

MSc Wesley Pacheco Calixto

MSc Adriano Pereira da Silva

MSc Frederico Celestino Barbosa

MSc Guilherme Fernando Ribeiro

MSc. Plínio Ferreira Pires

MSc Fabricio Vieira Cavalcante

PHD Marcus Fernando da Silva Praxedes

MSc Simone Buchignani Maigret

Dr. Adilson Tadeu Basquerote

Dra. Thays Zigante Furlan

MSc Camila Concato

PHD Miguel Adriano Inácio

MSc Anelisa Mota Gregoleti

PHD Jesus Rodrigues Lemos

MSc Gabriela Cristina Borborema Bozzo

MSc Karine Moreira Gomes Sales

Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

MSc Pedro Panhoca da Silva

MSc Helton Rangel Coutinho Junior

MSc Carlos Augusto Zilli

MSc Euvaldo de Sousa Costa Junior

Dra. Suely Lopes de Azevedo

MSc Francisco Odecio Sales

MSc Ezequiel Martins Ferreira

MSc Eliane Avelina de Azevedo Sampaio

Editora Conhecimento Livre

Piracanjuba-GO

2023

CAPÍTULO 1	6
BURNOUT E ABSENTEÍSMO LABORAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SETOR BANCÁRIO	
Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça	
DOI 10.37423/230808081	
CAPÍTULO 2	57
PERFORMANCE GEOECONOMIA E BIOECONOMIA:AMAZÔNIA SUL-OCIDENTAL NA AGENDA 2030 DA ONU	
Maria Raylene Félix Cameli	
Cristovão Henrique Ribeiro da Silva	
DOI 10.37423/230908149	
CAPÍTULO 3	76
AS VANTAGENS DO E-SOCIAL E SEUS IMPACTOS NO DEPARTAMENTO PESSOAL E NOS PROCESSOS FISCAIS DOS ÓRGÃOS COMPETENTES	
Roberto Cordeiro Waltz	
Tânia Nunes Pereira	
Claudinete Salvato Lima	
DOI 10.37423/230908164	
CAPÍTULO 4	89
INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: A IMPORTÂNCIA E A OFERTA DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES EM ÁREAS QUE PROMOVAM A ATIVIDADE INOVADORA.	
Sylvia Bitencourt Valle Marques	
Vanessa Ishikawa Rasoto	
Leslie de Oliveira Bocchino	
DOI 10.37423/230908188	
CAPÍTULO 5	105
SALÁRIO-MATERNIDADE: NOVAS PERSPECTIVAS À LUZ DO DESENVOLVIMENTO LEGISLATIVO E DA JURISPRUDÊNCIA DO STF	
Avelina Alves Lima Neta	
José Maurício Lindoso de Araujo	
DOI 10.37423/230908192	
CAPÍTULO 6	128
A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ATUALIDADE	
ELISAMA RODRIGUES DA SILVA	
EMANUEL RODRIGUES SIMÕES	
ZULEIDE MARIA JANESCH	
DOI 10.37423/230908210	

CAPÍTULO 7	144
CONSUMISMO X CONSUMERISMO: O CONSUMO (I) LÓGICO DE CADA DIA	
Antônio Oscar Santos Góes	
Alfredo Dib Abdul Nour	
Maria Josefina Vervloet Fontes	
Silas Dias Mendes Da Costa	
DOI 10.37423/230908233	
CAPÍTULO 8	167
ECO-FRIENDLY MANAGEMENT: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL TARIK FONTES –	
ITABUNA – BAHIA – BRASIL	
Antônio Oscar Santos Góes	
Alfredo Dib Abdul Nour	
Maria Josefina Vervloet Fontes	
Silas Dias Mendes Da Costa	
Talles Vianna BRUGNI	
DOI 10.37423/230908255	
CAPÍTULO 9	188
DEVELOPMENT TRAILS IN AUDIT: A SUCCESSFUL EXPERIENCE / TRILHAS DE	
DESENVOLVIMENTO EM AUDITORIA: UMA EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA	
Luciana Poli Silva	
Cyro Rodrigues Barretto	
Antonio Ricardo Lanfredi	
DOI 10.37423/231008282	
CAPÍTULO 10	206
PRATICAS DE CUIDADO DE ENFERMAGEM ASSOCIADAS AS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA	
ERA DA SUSTENTABILIDADE	
Bruna Alves Machado Amazonas	
Maria de Nazaré de Souza Ribeiro	
Cleisiane Xavier Diniz	
DOI 10.37423/231008283	
CAPÍTULO 11	216
PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA EMPRESA DE	
PEQUENO PORTE DO SEGUIMENTO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS	
Louise Souza Franco	
Marlene Jesus Soares Bezerra	
DOI 10.37423/231008290	

Capítulo 1



10.37423/230808081

BURNOUT E ABSENTEÍSMO LABORAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SETOR BANCÁRIO

Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça

Universidade Estadual da Paraíba



PREFÁCIO

Palco de profundas transformações decorrentes da reestruturação produtiva, o setor bancário experimentou um dos mais vigorosos processos de incorporação de novas tecnologias e inovações organizacionais, ocasionando uma intensa informatização do trabalho bancário, bem como mudanças significativas nas condições laborais e, conseqüentemente, na saúde de seus trabalhadores. Atrelado a isso se encontra um vasto repertório de situações que corroboram para o surgimento do estresse ocupacional nessa categoria, a exemplo do alto nível de cobrança pelo atingimento de metas, sobrecarga de trabalho, necessidade de cumprir várias atribuições distintas, extensas jornadas de trabalho, além da presença de situações de assédio moral. A coexistência, frequência e intensidade desses fatores estressantes transformam o ambiente laboral do trabalhador bancário num nascedouro de transtornos psíquicos, evidenciando-se, dentre esses, a síndrome de *Burnout* que se caracteriza por sintomas de desgaste emocional, desumanização e decepção no trabalho, podendo levar o trabalhador a adotar comportamentos de absenteísmo laboral para enfrentar situações causadoras de adoecimento e de sofrimento psíquico. A partir dessas ponderações, esse estudo teve como objetivo geral verificar a relação entre síndrome de *Burnout*, características sociodemográficas e absenteísmo laboral em profissionais bancários atuantes no interior paraibano (N = 147). Foram utilizados os instrumentos: Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB, Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral – EFAL e um Questionário Sociodemográfico. Os resultados indicam que a categoria pesquisada encontra-se na iminência da síndrome de *burnout*, evidenciando-se dois grupos (profissionais com faixa salarial entre dois e três salários mínimos e faixa etária entre 41 e 50 anos) que já se encontram acometidos pela SB, e aparecendo o absenteísmo laboral como uma expressão do impacto negativo do trabalho na saúde psíquica destes trabalhadores. Sugere-se como medidas para mitigar o desgaste profissional que as instituições bancárias criem políticas de gestão de pessoas que valorizem as capacidades e potenciais de seus profissionais, favorecendo a existência de um ambiente psicossocial mais salubre.

1. INTRODUÇÃO

Fruto de profundas transformações decorrentes do modelo neoliberal, o processo de reestruturação produtiva, iniciado nos anos de 1970, é fortemente marcado pela introdução de novas tecnologias microeletrônicas na produção, desenvolvimento de novas formas de organização da produção capitalista e terceirização (Alves, 2007). Surge, a partir de então, um novo *modus operandi* no qual os trabalhadores são gradativamente submetidos a condições laborais fortemente precarizadas, com sérias implicações nos modos de viver, de adoecer e de se relacionar socialmente, estando expostos aos graves impactos sociais, econômicos e políticos que, conseqüentemente, incidem no processo de saúde-doença (Wunsch & Mendes, 2015).

O setor bancário, que ocupou posição de liderança na incorporação de novas tecnologias e de inovações organizacionais, intensificou de forma pioneira a informatização e automação do trabalho bancário, aproveitando, como poucos setores, a evolução tecnológica para substituir por máquinas as funções antes desempenhadas por pessoas (Fortes, 2017). Como resultado, mecaniza processos, diminui drasticamente os postos de trabalho e transforma a relação empresa-cliente em algo impessoal (Falk, 2016).

Portz e Amazarray (2019) salientam que a reestruturação das atividades bancárias ocasionou inúmeras demissões, de modo que muitos postos de trabalho foram eliminados e fundidos, submetendo os trabalhadores remanescentes a um intenso processo de adaptação, no qual tiveram que aprender a lidar com fatores como pressão acentuada para o cumprimento de metas elevadas, individualismo e competição exacerbada, sobrecarga de atividades, jornadas de trabalho excessivas e exposição frequente a riscos de acidentes de trabalho (especialmente assaltos e sequestros).

A coexistência de todos esses fatores fez com que o setor bancário se tornasse palco do adoecimento de seus trabalhadores (Fortes, 2017). Um local onde a intensificação dos processos produtivos e a sobrecarga de trabalho vem gerando expressivo impacto negativo na vida e na saúde desses profissionais, contribuindo para o aparecimento de transtornos mentais não psicóticos (Cerqueira, 2016), a exemplo da Síndrome de *Burnout* (SB) que surge e se desencadeia no indivíduo devido a contatos frequentes com fatores estressantes do contexto organizacional, da organização do trabalho, do ambiente e das relações laborais (Dias & Angélico, 2018).

Quanto mais exposto a condições psicossociológicas laborais de caráter nocivo e menor a habilidade de geri-las eficazmente, maiores serão as chances do trabalhador experimentar sintomas de mal-estar,

que paulatinamente vão minando seu equilíbrio psicoemocional e o deixando vulnerável ao surgimento de quadros leves, moderados ou graves de transtornos mentais (Benevides-Pereira, 2010).

Se, por um lado, o trabalhador acometido por tais transtornos padece com o intenso sofrimento psíquico, por outro lado a organização enfrenta seus efeitos através da redução da produtividade e do aumento de seu passivo trabalhista, uma vez que os trabalhadores adoecidos se afastam para tratamento de saúde, gerando redução do quadro funcional e consequentemente diminuição da capacidade produtiva.

Tem se observado, nas últimas décadas, o crescimento no número de ocorrências de afastamentos de profissionais bancários acometidos por transtornos psicológicos e uma significativa tendência ao absenteísmo ou de intenção ao absenteísmo laboral no ambiente bancário associada a fatores de risco psicossociais à saúde (Falk & Kanan, 2016; Sasaki, 2013; Silva, Pinheiro & Sakurai, 2008).

O absenteísmo é classificado por Sala, Carro, Correa e Seixas (2009) a partir dos tipos de ausência, de modo que se as razões forem particulares, assume a característica de voluntário; sendo legal, sua razão representa falta prevista na legislação, como, por exemplo, licença gestação ou licença para tratamento de saúde e se for classificado como compulsório, está relacionado a impedimentos disciplinares. Uma vez acometido por uma doença ocupacional que lhe impeça de permanecer em suas atividades laborativas, necessitando licenciar-se para tratamento de saúde, o trabalhador se vê diante de uma situação de legalidade que lhe faculta a ausência acobertada por atestados médicos. Afastar-se do trabalho para tratar de um adoecimento pode ser considerada uma atitude de promoção à saúde, mas, muitas vezes, as políticas empresariais referentes à avaliação de desempenho e de progressão de carreira conduzem o trabalhador a comparecer ao trabalho mesmo estando doente.

Em muitos casos o absenteísmo é decorrente do desgaste emocional experimentado pelo trabalhador em seu contexto laboral, podendo esse tipo de absentismo representar um comportamento defensivo do profissional que diante de um contexto laboral adoecedor procura, inconscientemente, estabelecer estratégias de autopreservação de sua saúde psíquica.

Com base nessas ponderações, destaca-se que o objetivo geral desse estudo consiste em verificar a relação entre síndrome de *Burnout*, características sociodemográficas e absenteísmo laboral em profissionais bancários atuantes no interior paraibano. O ponto de partida para a consecução deste objetivo foram as seguintes questões de pesquisa: Os bancários encontram-se acometidos pela síndrome de *burnout*? As dimensões da síndrome de *burnout* são influenciadas por características

sociodemográficas? As dimensões da síndrome de *burnout* estão associadas à intenção de absenteísmo entre bancários?

A escolha por estudar a SB se justifica pela importância do fenômeno e sua grande repercussão no âmbito científico, como um dos problemas de saúde que mais vem preocupando e ocupando a agenda de prioridades da Organização Internacional do Trabalho (OIT) devido seu crescimento em proporções epidêmicas no mundo, atingindo vários setores, industriais e de serviços, e diferentes categorias ocupacionais (Tamayo, 2015). A maioria dos estudos sobre o fenômeno se concentra em profissionais de saúde e de educação (Carlotto, 2011; Gil-Monte & Carlotto, 2010), sendo escassos em outras profissões, como no caso dos bancários (Dias & Angélico, 2018; Valente, 2014), o que justifica a opção por estudar a saúde e o contexto laboral dessa categoria.

Esta dissertação apresenta, além desta introdução, dois capítulos organizados em formato de artigos científicos, um capítulo dedicado às considerações finais e outro às referências utilizadas na pesquisa. O primeiro capítulo expõe os resultados das relações entre as dimensões da SB e características sociodemográficas dos bancários atuantes no interior paraibano. O segundo capítulo elucida os resultados das interações entre as dimensões da SB com as variáveis que mediram intenções de absenteísmo no trabalho. As considerações finais ressaltam as contribuições da pesquisa, lacunas e possibilidades de novos estudos levando-se em conta os principais aspectos da saúde mental identificados na pesquisa. Por fim, têm-se as referências utilizadas e citadas na dissertação.

2. CAPÍTULO 1 – SÍNDROME DE BURNOUT E CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS EM TRABALHADORES BANCÁRIOS DO INTERIOR PARAIBANO

Resumo: Conhecida no meio científico como síndrome do esgotamento profissional, a síndrome de *burnout*, variante do estresse ocupacional, acomete os mais diversos tipos de categorias profissionais e se caracteriza essencialmente pela presença de sentimentos de exaustão emocional relacionada ao trabalho, desumanização do profissional frente aos usuários de seus serviços e decepção no trabalho, em razão da experiência de frustração e desesperança por este vivida em sua realidade laboral. No caso do trabalhador bancário, cujo contexto laboral é marcado por situações desafiadoras, como sobrecarga de trabalho, alto nível de pressão e cobrança pelo atingimento de metas, medo de assaltos, experiências de assédio moral, dentre outros fatores, percebe-se a relevância em investigar a realidade psicossocial destes trabalhadores, principalmente quando se verifica que as pesquisas em torno dessa temática com a referida categoria ainda são consideradas escassas no âmbito científico. Em razão dessa realidade, o objetivo desse estudo foi avaliar os níveis de *burnout* e sua relação com as características sociodemográficas em bancários atuantes no interior paraibano. Participaram 147 bancários (amostra de 21%). Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB e um Questionário Sociodemográfico. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas (média, variância, desvio-padrão, porcentagem) e correlacionais (r de *Pearson*). Os resultados sugerem que os profissionais que ganham menos de três salários mínimos e os que possuem entre 41 e 50 anos de idade configuram aqueles mais atingidos pela síndrome de *burnout*. Como medidas para mitigar o desgaste profissional da categoria, sugere-se que as instituições bancárias realizem um esforço no sentido de aprimorar os programas de plano de cargos e carreiras, permitindo com isso remunerações mais justas para os mais diversos níveis e funções dentro da hierarquia dessas organizações, valorizando a experiência dos profissionais com mais tempo de trabalho, de modo que essas ações tornem o ambiente laboral desta categoria mais estimulante e potencializador de uma produtividade sadia.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*; Características sócio-demográficas; Trabalhadores Bancários.

1.1 INTRODUÇÃO

Em razão do crescente processo de precarização das atividades laborativas, decorrente da própria dinâmica do modelo capitalista de exploração do trabalhador, as organizações do trabalho se apresentam como local onde se proliferam os mais diversos tipos de doenças ocupacionais, o que explica o crescimento no número de estudos que procuram identificar e compreender os fatores geradores dessas doenças (Silva et al., 2020).

No caso das doenças ocupacionais de natureza psíquica não é diferente. Avolumam-se pesquisas que se propõem a investigar as razões que levam muitos trabalhadores a experimentarem sintomas de mal-estar ou sofrimento psíquico (Silva et al., 2020). Assumindo uma notória posição de destaque no *hall* das discussões que versam sobre o sofrimento psíquico no âmbito do trabalho, encontra-se as publicações científicas relacionadas à síndrome de *burnout* (Oliveira, et al., 2020), sendo essa considerada uma variante do estresse ocupacional, cujos estudos apontam para um número cada vez mais crescente de trabalhadores ao redor do mundo acometidos pela referida síndrome (Moreira, Souza & Yamaguchi, 2018).

Na literatura psicológica, os primeiros estudos sobre *Burnout* têm início na década de 1970, nos Estados Unidos, com a publicação da pesquisa realizada por Freudenberger (1974), psiquiatra e membro de uma representação comunitária destinada ao tratamento de usuários de drogas (Baptista, Galvão & Alves, 2015; Souza, et al. 2016). Abordando o fenômeno clinicamente, Freudenberger (1974) observou que pessoas que exerciam atividades humanitárias, e que muitas vezes haviam escolhido a profissão com grande empenho e idealismo, se sentiam psiquicamente cansadas, desmotivadas e fisicamente doentes após alguns anos de trabalho. Muitas desenvolviam uma relação distanciada com a atividade ocupacional que tanto lhe despertava prazer no início da carreira (Berndt, 2018).

O fenômeno também foi estudado no início da década de 1970 por Maslach (2016), psicóloga social que iniciou seus estudos no oeste dos Estados Unidos para compreender a influência da carga emocional no trabalho de profissionais prestadores de serviços humanos quando em contato direto com os usuários. Corroborando o estudo de Freudenberger (1974), essa autora identificou exaustão e apatia nesses profissionais, e, além disso, foi quem primeiro observou que eles apresentavam atitudes de distanciamento afetivo (cinismo) frente aos usuários e colegas de trabalho. Porém, divergindo da perspectiva clínica, a autora conduziu seus estudos numa abordagem psicossociológica que supunha que os sintomas de desgaste emocional não se originavam internamente nas pessoas, e sim nas relações dos indivíduos com o ambiente sociolaboral. Para descrever o processo gradual de

esgotamento a autora definiu a SB como um conjunto de sintomas que surge em reação ao estresse crônico no trabalho, sendo esta definição ainda imprecisa para descrever a complexidade do fenômeno, porém a mais bem aceita no meio científico (Baptista, Galvão & Alves, 2015; Souza et al., 2016).

O modelo psicossociológico elaborado por essa autora e divulgado em vários artigos (p. ex. Maslach, 1976; Maslach & Leiter, 2016; Maslach, Shaufeli & Leiter, 2001), apresenta a SB como sendo constituída de três dimensões: Exaustão Emocional: caracterizada pela sensação de queda da energia física e mental, como resultado da sobrecarga de trabalho e da alta demanda psíquica que surge da relação interpessoal e do desgaste afetivo, muito encontrada nas profissões que envolvem cuidado. Despersonalização: caracterizada por atitudes negativas para com as pessoas no trabalho, comportamento de endurecimento afetivo e distanciamento dos clientes e colegas de trabalho, muitas vezes adotando atitudes insensíveis e impessoais. Ocorre quando o vínculo afetivo é substituído por um racional, conduzindo à desumanização das relações interpessoais. Realização Pessoal no Trabalho: diz respeito aos sentimentos de competência e sucesso que motivam o profissional a trabalhar com pessoas. Esse tipo de sentimento é característico de pessoas confiantes na ideia de que os aspectos positivos possuem maior probabilidade de ocorrência e que, mesmo quando se encontram diante de situações adversas, creem que estas são temporárias e passíveis de controle, ainda que apenas no futuro. Representa o perfil de pessoas que acreditam na importância de suas profissões e se acham realizados pessoalmente com as mesmas (Gil-Monte, 2008). Em pessoas com SB, esta dimensão se apresenta de forma invertida, ou seja, se manifesta por reduzida Realização Profissional (rRP) caracterizada por atitudes de extrema apatia e desmotivação no trabalho, ocasionadas pela sensação de que os esforços pessoais e profissionais no trabalho não valem à pena ou não são suficientes para obtenção dos resultados almejados.

Em tal modelo, a Exaustão Emocional é considerada a dimensão principal e que dá início à síndrome, desencadeando, em seguida, a Despersonalização e por último a reduzida Realização Profissional. De acordo com Ruiz (2000) existe certo consenso nos estudos psicossociológicos em assumir as três dimensões descritas por Maslach (2009) como constituintes da SB, ainda que possam receber outras nomenclaturas e persistam dúvidas quanto à ordem de surgimento de cada uma delas.

A SB consiste num fenômeno psicossociológico de natureza complexa, e as suas consequências vão mais além do que aquelas enfrentadas exclusivamente pelo trabalhador, ou seja, há uma extensão dos agravantes para todo o contexto social no qual ele se encontra inserido. Por essa razão, esta síndrome

apresenta um forte caráter epidemiológico, podendo se proliferar entre indivíduos submetidos a condições semelhantes de trabalho.

Os estudos iniciais, entre as décadas de 1970/1980, consideravam que a SB acometia exclusivamente profissionais que exerciam atividades de cuidadores, a exemplo dos profissionais de saúde e dos profissionais de educação (Codo, 1999). Contudo, o avanço dos estudos sobre o tema mostrou que a SB pode acometer os mais diversos tipos de profissionais, desde os que lidam com o público em atividades que influenciam em suas vidas (Murofuse, Abranches & Napoleão, 2015; Schuster, Dias & Battistella, 2015) aos que trabalham essencialmente com máquinas (Salanova & Llorens, 2011). Assim, outras categorias profissionais que lidam ou não com público, mas sem exercer a função de cuidadores, passaram a ser alvo de estudos, a exemplo dos profissionais do setor bancário.

Fortes (2017) destaca que a crescente política de precarização das atividades no setor bancário decorrente de aspectos como desregulamentação dos direitos trabalhistas, imposição de novos contratos de trabalho flexível sobre os empregados e, ao mesmo tempo, a disposição de diversas modalidades de contratações atípicas, a exemplo das práticas de terceirização, intensificadas após a aprovação da reforma trabalhista aprovada pelo governo Michel Temer em 2017, têm levado esta categoria de profissionais a enfrentar uma realidade laboral complexa e desafiadora não apenas do ponto de vista do enfraquecimento dos direitos trabalhistas, mas sobretudo do modelo estrutural de trabalho adotado pelos bancos que, movidos pela incessante busca por maiores lucros, recorrem cada vez mais ao uso de práticas gerenciais redutoras de custos, como a terceirização.

Acerca da terceirização na atividade bancária, Fortes (2017) salienta que, após a reforma trabalhista, as empresas estão autorizadas a terceirizar inclusive as atividades fins, de modo que as instituições bancárias vêm cada vez mais aderindo a esse novo modelo de contratação de mão de obra que precariza o trabalho, já que os benefícios e salários pagos aos trabalhadores terceirizados são em média um terço do valor assegurado pela Convenção Coletiva de Trabalho – CCT, o que proporciona aos bancos uma redução nas despesas com pessoal e consequente aumento em sua margem de lucratividade. Além desse fator, o processo de terceirização fragiliza enormemente as relações trabalhistas, visto que o trabalhador presta serviço a uma organização, mas desempenha suas atividades laborais para uma terceira e essa dissociação pragmática dificulta ainda mais a ação da justiça trabalhista no caso de o trabalhador recorrer judicialmente pelo cumprimento de obrigações contratuais trabalhistas.

Detendo-se mais especificamente ao ambiente político econômico gerador de toda essa ótica de desregulamentação das leis trabalhistas, Oliveira & Costa (2018) destacam que há um patente processo de precarização do trabalho formal em curso no Brasil, atingindo várias categorias ocupacionais, e de maneira muito forte os trabalhadores bancários.

Além da intensificação do processo de precarização da atividade laboral no setor bancário, verifica-se, ainda, outros agravantes no ambiente sóciolaboral desses trabalhadores, a exemplo do assédio moral proveniente, principalmente, da forte pressão que estes profissionais sofrem ao serem constantemente obrigados a cumprir metas elevadas e desempenhar variadas tarefas. Sobre a variabilidade de tarefas e/ou atividades, Fortes (2017) salienta que existe uma tendência crescente de extinção de alguns cargos ou funções no organograma das instituições bancárias, levando à redução do quadro de pessoal, o que, porém, não implica na eliminação das atividades proveniente daquelas funções extintas, mas no acúmulo destas por parte dos profissionais que permanecem na organização, tornando o trabalho bancário ainda mais intenso e estressante.

A partir de dados do INSS este autor mostra que houve um crescimento expressivo no número de trabalhadores bancários afastados por transtornos mentais entre os anos 2009 e 2017, sendo a SB um dos mais frequentes, o que convoca um olhar atento de pesquisadores interessados em estudar a saúde mental no âmbito do setor bancário (Fortes, 2017). Soma-se a isso o fato de que no Brasil constata-se uma carência de pesquisas sobre *burnout* em bancários, indicando a necessidade de mais estudos com esta categoria (Dias & Angélico, 2018).

Com base no exposto, este estudo tem como objetivo avaliar os níveis de *burnout* e sua relação com as características sociodemográficas em bancários atuantes no interior da Paraíba.

1.2 MÉTODO

Essa pesquisa é caracterizada como descritiva, uma vez que se propõe a descrever as principais características de uma população ou fenômeno, explorando relações entre variáveis, sem, no entanto, manipulá-las (Gil, 2008). Para coleta de dados, adotou-se o método quantitativo, o qual se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (Richardson, 2011).

A pesquisa contou com um universo de 700 trabalhadores bancários atuantes nas cidades de Alagoa Nova, Areia, Aroreira, Boqueirão, Cabaceiras, Campina Grande, Cuité, Esperança, Fagundes, Ingá, Juazeirinho, Lagoa Seca, Montadas Pocinhos, Puxinanã, Queimadas, Remígio, Soledade, Taperoá, e

Umbuzeiro, sendo as agências bancárias de todas essas cidades atendidas pelo Sindicato dos Bancários com sede localizada na cidade de Campina Grande – PB.

Para compor a amostra, foi utilizada uma estratégia acidental não probabilística, por conveniência, (Silveira & Córdova, 2009), considerando as pessoas que se dispuseram a colaborar com o estudo. Com base nessa estratégia, obteve-se a participação de 147 bancários, representando 21% do universo. Todos que concordaram participar da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE 2).

Foi utilizada a Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB, de Tamayo e Tróccoli (2009) (ANEXO 2) que possui 35 itens distribuídos numa escala tipo *Likert*, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre) e ponto médio 3, avaliando três fatores constituintes da SB: Exaustão Emocional (Alpha = 0,93), que avalia aspectos relacionados a esgotamento, cansaço e desgaste no trabalho (12 itens, p. ex. ‘Sinto-me esgotado ao final de uma dia de trabalho’); Desumanização (Alpha = 0,84) que avalia aspectos relacionados à dureza emocional, desinteresse e atitudes negativas no trato com os clientes (10 itens, p. ex. ‘Perco a paciência com alguns clientes’); Decepção no Trabalho (Alpha = 0,90) que avalia aspectos relacionados à desesperança com respeito ao progresso profissional, à insatisfação e falta de compromisso no trabalho e à perda da confiança na própria capacidade para realizá-lo adequadamente (13 itens, p. ex. ‘Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho’). Também foi utilizado um Questionário Sociodemográfico para levantamento de informações biográficas (sexo, idade, escolaridade) e sociolaborais (renda salarial, tempo na profissão de bancário, cargo que ocupa, tempo de serviço na organização), a fim de caracterizar a amostra.

A coleta de dados ocorreu exclusivamente através do preenchimento de um protocolo *on-line*, contendo os dois questionários acima mencionados, o qual foi encaminhado à diretoria do sindicato dos trabalhadores bancários de Campina Grande – PB que auxiliou no processo de divulgação da pesquisa e distribuição do protocolo junto à categoria.

O protocolo *on-line* foi enviado aos bancários com os esclarecimentos quanto ao anonimato e o caráter confidencial de suas respostas, bem como sobre o fato de que não pesavam sobre a pesquisa efeitos avaliativos individuais e/ou organizacionais. Além disso, eles também foram informados de que a participação era voluntária, podendo, sem nenhum prejuízo pessoal, se desligarem da pesquisa a qualquer momento, se assim desejassem.

Os dados coletados receberam tratamento estatístico descritivo (média, desvio padrão, porcentagem, correlacional) mediante uso do programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Para averiguar

a confiabilidade dos fatores da ECB foram recalculados os *Alphas de Cronbach*. Acerca da importância da realização do teste de fidedignidade, é relevante destacar a explicação de Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) que definem o *Alpha de Cronbach* como um índice consistente para analisar a confiabilidade de uma escala, salientando que os valores de Alfa superiores a 0,70 indicam fidedignidade aceitável, porém para estudos exploratórios, valores de até 0,60 são aceitáveis.

1.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os participantes da pesquisa 65,99% afirma atuar em bancos privados e 34,01% em bancos públicos, sendo 52,4% da amostra composta pelo sexo feminino e 47,6% pelo sexo masculino. Conforme Tabela 1, percebe-se que no tocante à faixa etária 28% tem entre 18 e 30 anos, 32% têm entre 31 e 40 anos, 25% têm entre 41 e 50 anos e 15% têm acima de 50 anos. 27,9% tem faixa etária de 18 a 30 anos. Observando o percentual acumulado, verifica-se que 60% tem faixa etária de 18 a 40 anos e 40% possui acima de 41 anos.

Tabela 1:

Faixa Etária

Faixa etária	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
18 a 30 anos	41	28,00	28,00
31 a 40 anos	48	32,00	60,00
41 a 50 anos	37	25,00	85,00
> 50 anos	21	15,00	100,00
Total	147	100,00	

Em relação ao nível de escolaridade, verificou-se que 54% possui nível superior completo, 39% possui pós-graduação e apenas 7% tem nível superior incompleto. Referente à importância da aquisição da certificação bancária como critério determinante para ascensão profissional, os dados mostram que 89% concordam e apenas 11% discordam de sua importância como pré-requisito fundamental para o crescimento profissional. Esses dados indicam que a amostra possui alta escolaridade e tende a valorizar as certificações bancárias como importante instrumento de qualificação profissional exigido pela empresa para progressão de carreira e ganhos salariais.

Em relação à certificação bancária, é importante destacar que conforme informações obtidas no site da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (https://www.anbima.com.br/pt_br/pagina-inicial.htm) existem quatro tipos: CPA 10, CPA 20, CEA e

CGA (ANBIMA, 2020). A CPA 10 é considerada pré-requisitos no processo de contratação e promoção de profissionais no setor bancário, sendo destinada aos profissionais que atuam na distribuição de produtos de investimento em agências bancárias ou plataformas de atendimento. Já a CPA 20 é destinada aos profissionais que atuam na distribuição de produtos de investimento para clientes dos segmentos varejo de alta renda, *private*, *corporate* e investidores institucionais em agências bancárias ou em plataformas de atendimento. A CEA certifica profissionais que assessoram os gerentes de conta de clientes pessoas físicas em investimentos, podendo indicar produtos. A CGA certifica os profissionais que fazem gestão de recursos de terceiros de veículos de investimentos, o que inclui aqueles que têm alçada/poder de compra e de venda dos ativos financeiros das carteiras destes veículos.

Para adquirir essas certificações, o profissional se submete a exames bastante específicos que exigem alto grau de conhecimento técnico e domínio de informações relativas à área que cada certificação aborda. Além disso, os certificados têm prazo de validade de 5 anos, devendo ser periodicamente renovados por meio de novos exames, o que requer atualização contínua de conhecimentos.

Na amostra, apenas 16% não possui nenhuma certificação bancária, ao passo que 84% declara possuir algum tipo de certificação, revelando que há preocupação por parte da maioria em manter o nível de qualificação profissional exigido pelas instituições, sendo, portanto, um aspecto crucial para garantir a progressão funcional, e possível ingresso em cargos mais elevados dentro da organização. Importante destacar que apesar de configurar aspecto importante nas promoções profissionais, as certificações configuram apenas parte dos requisitos essenciais para ascensão profissional, uma vez que dados referentes à produtividade do profissional possuem também significativa relevância.

Em relação ao tempo de atuação como bancário (Tabela 2), observou-se que 78% possui acima de 48 meses, 17% tem entre 37 e 48 meses de profissão, 5% possui entre 25 e 36 meses, 4% tem entre 13 e 24 meses, enquanto apenas 1% tem entre 6 e 12 meses. Estes resultados revelam que a maioria possui larga experiência profissional.

Tabela 2:**Tempo de atuação como bancário**

Tempo de atuação como bancário	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
de 6 a 12 meses	3	1,00	1,00
de 13 a 24 meses	6	4,00	5,00
de 25 a 36 meses	7	5,00	11,00
de 37 a 48 meses	16	12,00	22,00
acima de 48 meses	115	78,00	100,0
Total	147	100,00	

Referente ao tempo de trabalho no banco onde atualmente desempenham suas funções, observa-se que 69% dos pesquisados afirmam ter mais de 48 meses, 10% possuem entre 37 e 48 meses, 5% entre 25 e 36 meses, 4% possui entre 13 e 24 meses e 12% tem entre 6 e 12 meses de trabalho, conforme Tabela 3.

Tabela 3:**Tempo de Trabalho na Organização**

Tempo de atuação como bancário	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
de 6 a 12 meses	18	12,00	12,00
de 13 a 24 meses	6	4,00	16,00
de 25 a 36 meses	7	5,00	21,00
de 37 a 48 meses	15	10,00	31,00
acima de 48 meses	101	69,00	100,00
Total	147	100,0	

Em relação à faixa salarial (Tabela 4) verificou-se 56% dos pesquisados ganham acima de cinco salários mínimos, enquanto que 17% ganha entre quatro e cinco salários mínimos, repetindo-se esse mesmo percentual para aqueles que ganham entre três e quatro salários, e 10% ganha entre dois e três salários mínimos. Em 2020, quando se coletou os dados desta pesquisa, o valor do salário mínimo no Brasil era de R\$ 1.045.000, o que permite classificar a faixa salarial do profissional bancário como relativamente elevada, e o setor bancário como um segmento que, mesmo golpeado pela precarização, continua atrativo em termos salariais. Sabe-se que este setor, além de salários relativamente melhores, oferece um conjunto de benefícios sociais atrativos, a exemplo de vale alimentação e vale refeição, plano de saúde com cobertura nacional para o profissional e seus familiares, plano odontológico, previdência privada, participação nos lucros e resultados, e adota uma política de incentivo salarial baseado em consecução de metas, conforme disposto na Convenção

Coletiva de Trabalho de 2018 (CCT, 2020) regida pela Federação Nacional dos Bancos – FEBRABAN e pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CONTRAF.

Tabela 4:

Faixa salarial

Faixa salarial	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
De dois a três salários mínimos	14	10,00	9,5
De três a quatro salários mínimos	25	17,00	26,5
De quatro a cinco salários mínimos	25	17,00	43,5
Acima de cinco salários mínimos	83	56,00	100,0
Total	147	100,0	

No que tange aos dados da Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB (variação de 1 a 5), inicialmente foram testados os índices de confiabilidade das três subescalas aplicando-se o cálculo do *Alpha de Cronbach*. Os resultados dos *Alphas* (Tabela 5) foram de 0,86 para os fatores Exaustão Emocional e Desumanização, e de 0,82 para o fator Decepção no Trabalho, indicando que eles possuem bons níveis de consistência interna, e, portanto, estão adequados para avaliar a SB na amostra. Calculou-se a média, os escores máximos e mínimos, e o desvio padrão para cada uma das dimensões da ECB, cuja finalidade foi descrever a amostra identificando o grau de variabilidade dos dados da distribuição (Levin & Fox, 2004).

Tabela 5:

Valores descritivos para as dimensões da Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB

Dimensões	Itens	Ponto médio da escala	Mínimo	Média	Máximo	α original	α reavaliado	Desvio padrão
Exaustão Emocional	1 a 12	3	1,63	2,97	4,20	0,93	0,86	0,82
Desumanização	13 a 22	3	1,75	2,79	4,08	0,84	0,86	0,81
Decepção no Trabalho	23 a 35	3	1,91	2,87	3,81	0,90	0,82	0,65

Recorda-se que o ponto médio da ECB é igual a 3. Verificou-se, então, que a dimensão Exaustão Emocional obteve a maior média de ($M=2,97$; $dp = 0,82$), seguida da Decepção no Trabalho ($M = 2,87$; $dp = 0,65$) e Desumanização ($M = 2,79$; $dp = 0,81$), conforme pode-se observar na Tabela 1. Os valores máximos encontrados para cada dimensão, respetivamente (4,20; 4,08; 3,81), aparecem bem acima do ponto médio da escala, com um desvio padrão abaixo de 1 nas três situações, o que indica um baixo índice de variabilidade nas respostas fornecidas pelos respondentes.

Observa-se nesses resultados que a dimensão Exaustão Emocional se destacou como a mais afetada, situando-se bem próxima ao ponto médio da escala, possibilitando inferir que os bancários apresentam níveis moderados de esgotamento emocional. Conforme anteriormente mencionado, Maslach (1976) considera essa dimensão como principal e que inicia o surgimento da SB, e para Tamayo e Tróccoli (2009), ela aparece como a dimensão mais amplamente reportada e isso ocorre em razão dela estar relacionada a aspectos do estresse individual, de modo que as pessoas descrevem a sua experiência de *burnout* a partir dos próprios sentimentos de exaustão.

Foi elaborada uma tabela cruzada entre os três fatores da ECB e as variáveis sociodemográficas, obtendo-se novos valores de média, desvio padrão e variância. Os resultados (Tabela 6) mostram que os bancários com idade entre 41 e 50 anos são os mais emocionalmente esgotados e profissionalmente desesperançados. Não foram evidenciados níveis preocupantes da SB nos homens ou nas mulheres, porém em ambos os sexos as três dimensões apresentam médias muito próximos do ponto médio da escala indicando uma situação de risco à saúde e iminente desencadeamento da SB.

Tabela 6:

Tabulação cruzada de dados sociodemográficos e fatores da ECB

Variáveis Sociodemográficas	Exaustão Emocional			Desumanização			Decepção no Trabalho		
	Média	Desvio Padrão	Variância	Média	Desvio Padrão	Variância	Média	Desvio Padrão	Variância
Faixa etária									
18 a 30 anos	2,58	0,10	0,01	2,55	0,10	0,01	2,71	0,10	0,01
31 a 40 anos	2,78	0,10	0,01	2,99	0,12	0,01	2,87	0,10	0,01
41 a 50 anos	3,09	0,11	0,01	2,23	0,16	0,02	3,21	0,10	0,01
Acima de 50 anos	2,54	0,15	0,02	2,46	0,11	0,01	2,59	0,14	0,02
Sexo									
Masculino	2,84	0,07	0,00	2,45	0,00	0,00	2,79	0,07	0,00
Feminino	2,70	0,07	0,00	2,71	0,00	0,00	2,94	0,08	0,00
Tempo de serviço como bancário									
de 6 a 12 meses	2,66	0,40	0,16	2,55	0,10	0,01	2,64	0,40	0,08
de 13 a 24 meses	2,93	0,28	0,08	2,99	0,10	0,01	2,93	0,28	0,07
de 25 a 36 meses	2,36	0,26	0,07	2,23	0,10	0,01	2,42	0,26	0,03
de 37 a 48 meses	2,39	0,17	0,03	2,46	0,14	0,02	2,63	0,17	0,00
Acima de 48 meses	2,84	0,06	0,04	2,65	0,10	0,01	2,93	0,06	0,08
Tipo de Organização onde atua									
Banco Público	2,52	0,10	0,01	2,64	0,11	0,01	2,94	0,10	0,01
Banco Privado	2,94	0,05	0,05	2,56	0,07	0,00	2,83	0,07	0,00
Faixa salarial									
De dois a três salários mínimos	3,11	0,18	0,18	2,97	0,04	0,20	3,08	0,18	0,03
De três a quatro salários mínimos	2,81	0,14	0,14	2,55	0,02	0,15	2,77	0,14	0,02
De quatro a cinco salários mínimos	2,54	0,14	0,14	2,50	0,02	0,15	2,69	0,14	0,02
Acima de cinco salários mínimos	2,77	0,07	0,07	2,57	0,00	0,08	2,91	0,07	0,00

Os profissionais com tempo de profissão entre 13 e 24 meses apresentaram médias moderadas nas três dimensões da SB, e aqueles com mais de quatro anos de profissão apresentam duas dimensões moderadamente afetadas (Exaustão Emocional e Decepção no Trabalho). Em pesquisa com amostra de bancários, Carneiro (2019) não identificou diferenças significativas de desgaste profissional por tempo de serviço ou, por idade, sugerindo que os profissionais bancários, quer estejam no início de carreira ou mesmo com mais tempo de profissão experimentam estressores bastante semelhantes e tão evidentes que mesmo os mais jovens já apresentam sinais precoce de desgaste profissional.

Em relação ao tipo de organização onde trabalham (banco público ou privado), observa-se que os profissionais do setor privados se destacam como os mais afetados pelas dimensões Exaustão Emocional e de Decepção no Trabalho. Acerca desse dado convém destacar que no caso do Brasil existem diferenças significativas entre bancos públicos e privados, no tocante aos sistemas de gestão

de cargos e carreiras, cujas possibilidades de encarreiramento e políticas salariais são bastante diferenciadas em ambos os segmentos, destacando-se os bancos públicos por uma maior estabilidade profissional e por oferecer faixas salariais melhores que aquelas praticadas pelos bancos privados. (Dias & Angélico, 2018).

Observou-se, ainda, que os profissionais com maiores médias nas três dimensões da SB, destacando-se a Exaustão Emocional e a Decepção no Trabalho são os que ganham os menores salários (entre dois e três salários mínimos). Estes resultados sugerem que a questão salarial e de crescimento profissional são, possivelmente, os fatores mais estressantes e ameaçadores à saúde mental no contexto bancário.

Em seu estudo (Ferreria, Pereira, Santos, Danta & Cassundé, 2016) reforçam a ideia de que a categoria bancária, por enfrentar altos níveis de cobrança e pressão por resultados, bem como altas demandas profissionais, implicando em rotinas profissionais permeadas por sobrecarga e atribuições variadas, se considera uma categoria mal remunerada.

Buscando identificar a correlação estatística entre os fatores sociodemográficos e os fatores da ECB, aplicou-se o teste de correlação de *Pearson* (r) para identificar a força de magnitude entre estes fatores, considerando o nível significância (sig.) de até 0,05 (Sweeney, Williams & Anderson, 2015). Para as variáveis com mais de duas categorias aplicou-se o Teste de *Levene* utilizado para verificar a homogeneidade de variâncias para dois ou mais grupos, adotando-se o nível de significância $p > 0,050$ (Dancey & Reidy, 2019), conforme pode-se observar na Tabela 7. Para interpretar os índices de correlação foi adotado o critério de classificação proposto por Palant (2007), qual seja: $r = 0,10$ a $0,29$, representa correlação pequena; $r = 0,30$ a $0,49$, representa correlação moderada; e $r = 0,50$ a 1 representa correlação forte.

Tabela 7:

Correlação de Pearson entre dados sociodemográficos e Fatores ECB

Fatores da ECB	Variáveis sociodemográficas	r	Sig.	Teste de Levene ($p \geq 0,050$)
Exaustão Emocional	Faixa etária	0,750	0,041	0.2416
	Tempo de atuação como bancário	0,108	0,193	0.1926
	Faixa salarial	0,580	0,042	0.217
Desumanização	Faixa etária	0,690	0,042	0.6094
	Tempo de atuação como bancário	0,085	0,305	0.3052
	Faixa salarial	0,232	0,090	0.2325
Decepção no Trabalho	Faixa etária	0,700	0,039	0.3964
	Tempo de atuação como bancário	0,125	0,131	0.1311
	Faixa salarial	0,710	0,010	0.9876

Os resultados indicam que a Exaustão Emocional obteve correlação significativa com faixa etária e faixa salarial. Esse resultado reforça os dados da Tabela 6, quando se observa que a média do *burnout* se eleva para os casos de profissionais que se encontram entre 41 e 50 anos e para aqueles que ganham entre dois e três salários mínimos, uma vez que a correlação é significativa para ambas as situações. O fator Desumanização se correlacionou apenas com faixa etária. Já na Decepção no Trabalho, observou-se a correlação significativa com as variáveis faixa etária e faixa de renda, semelhante ao que ocorreu com o fator Exaustão Emocional.

Para as variáveis com apenas duas categorias (ex.: sexo e tipo de organização onde atua) foi utilizado o Teste *t-Student*. A Tabela 8 evidencia o resultado do teste, sendo que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos fatores de *burnout* para homens e mulheres e para bancos públicos e privados ($p < 0,05$).

Tabela 8:

Comparação das médias dos fatores da ECB entre homens e mulheres e entre tipos de banco onde trabalha

Fatores de <i>burnout</i>	Variáveis sociodemográficas	Média	Desvio-padrão	Teste t
Exaustão Emocional	Sexo			
	Feminino	2,38	0,75	t= -1,18/p=0,240
	Masculino	2,70	0,66	t= -1,17/p=0,243
	Organização onde trabalha			
	Banco Público	2,87	0,74	t=0,64/ p=0,521
	Banco Privado	2,74	0,69	t=0,62/ p=0,532
Desumanização	Sexo			
	Feminino	2,71	0,80	t=-2,06/p=0,41
	Masculino	2,45	0,73	t=-2,05/p=0,42
	Organização onde trabalha			
	Banco Público	2,64	0,79	t=0,58/ p=0,561
	Banco Privado	2,56	0,77	t=0,57/ p=0,566
Decepção no Trabalho	Sexo			
	Feminino	2,94	0,72	t= -1,28/p=0,200
	Masculino	2,79	0,67	t= -1,28/p=0,202
	Organização onde trabalha			
	Banco Público	2,94	0,66	t=0,82/p=0,409
	Banco Privado	2,83	0,72	t=0,85/p=0,396

As correlações estatísticas permitiram identificar que os fatores EE e DT se mostraram fortemente correlacionados à faixa etária e à faixa salarial, o que sugere que, para a categoria, os aspectos de idade e faixa salarial encontram-se associados a maiores níveis de desgaste profissional. Evidenciou-se que os profissionais que se encontram entre 41 e 50 anos, bem como os que ganham menos de três salários mínimos formam um grupo de profissionais mais afetados e conseqüentemente mais suscetíveis ao enfrentamento da SB.

O estudo desenvolvido por Mattos (2020) corrobora esses dados na medida em que evidencia um conjunto de situações que tornam o ambiente laboral do profissional bancário um cenário propício ao enfrentamento do desgaste profissional. A autora chama atenção para o alto nível e cobrança pelo

atingimento de metas que, segundo ela, na maioria das vezes não se encontram atreladas a nenhum incentivo remuneratório, fazendo com que o profissional não se sinta estimulado, mas forçado a atingir metas que nem sempre são compatíveis com sua estrutura de trabalho e possibilidades, ou ainda estimuladas por uma justa compensação remuneratória. .

Num outro estudo que aponta para as questões de saúde relacionadas aos trabalhadores bancários, Nunes e Mascarenhas (2016) observaram que profissionais bancários acima de 30 anos e com mais de 10 anos de profissão apresentavam maior probabilidade de afastamento por doenças ocupacionais, estando as de natureza psíquicas em primeiro lugar seguidas das doenças ósseas. Esse estudo reforça a ideia do desgaste psíquico sofrido por esses profissionais como sendo a porta de entrada para o surgimento do *burnout* na categoria.

Convém salientar que a SB apresenta característica epidemiológica, o que implica no fato de que ela não é um problema do indivíduo, mas do ambiente psicossocial no qual desenvolve suas atividades laborais (Andrade, Moraes, Tosoli & Wachelque, 2015), por esta razão, alguns pesquisadores a exemplo de Carlotto e Palazzo (2006) defendem que é necessária cautela ao correlacionar as variáveis sócio-demográficas à SB, tendo em vista que outros fatores de natureza psicossocial presentes no contexto laboral do profissional exercem significativa influência no desenvolvimento dessa síndrome por parte dos trabalhadores, conforme também defendem (Reatto, Silva, Isidoro & Rodrigues, 2014).

De um modo geral e levando em consideração a natureza epidemiológica da SB, é notória a compreensão de que ela provoca consequências nocivas para o trabalhador, os colegas, o ambiente de trabalho, os clientes e a organização, evidenciando um efeito em cadeia, já que não há como considerar todos esses fatores isoladamente, na medida em que um interfere diretamente no outro.

Entretanto, convém considerar que para o trabalhador, os efeitos do *burnout* são severamente mais danosos, visto que além de afetar sobremaneira sua relação com o trabalho também afeta as relações sociais e familiares, além dos graves desdobramentos que esta síndrome pode trazer para sua saúde numa perspectiva mais ampla.

1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo avaliou níveis de *burnout* e sua relação com as características sociodemográficas em bancários atuantes no interior paraibano. As variáveis faixa etária e faixa salarial foram as que apresentaram correlações significativas mais fortes com os três fatores da ECB. Observou-se que os

bancários com idade entre 41 e 50 anos e que recebem entre dois e três salários mínimos são os mais afetados pelos sintomas da SB.

Diante dessas ponderações e considerando a importância de se ampliar as reflexões em torno do sofrimento psíquico enfrentado pelo trabalhador bancário, entende-se que esse estudo representa mais uma contribuição científica, cujo interesse é lançar um olhar mais cuidadoso em torno dessa categoria que, pela própria natureza estressora de sua atividade laborativa, enfrenta altos níveis de estresse, podendo inclusive ser acometida por outros tipos de distúrbios psíquicos ou doenças que surjam em decorrência do desgaste emocional característico da SB.

É importante considerar que um estudo de natureza quantitativa, por si só, não consegue dar conta de explicar com profundidade os vários aspectos relacionados a um fenômeno de natureza tão complexa como a SB e por essa razão sugere-se que futuros estudos possam lançar mão de estratégias metodológicas mais diversificadas, na tentativa de coletar dos pesquisados um maior número de informações capazes de elucidar com maior precisão os estágios de desenvolvimento da síndrome, ou ainda os fatores que se encontram mais diretamente atrelados ao seu surgimento, haja vista que para cada situação estudada existem as especificidades psicossociais que precisam ser devidamente consideradas e compreendidas. Esse pensamento pode ser reforçado quando se considera, por exemplo, as diferenças existentes na realidade laboral dos bancos públicos e privados.

Destaca-se a necessidade de um esforço por parte das organizações bancárias em aprimorar os programas de plano de cargos e carreiras, nos quais se viabilizem remunerações mais justas para os mais diversos níveis e funções dentro da hierarquia dessas organizações, valorizando a experiência dos profissionais com mais tempo de trabalho, de modo que essas ações tornem o ambiente laboral destes profissionais mais estimulante e potencializador de uma produtividade sadia.

Por fim, espera-se que as informações contidas nesse estudo possam servir de reflexão para que as instituições bancárias, num esforço de parceria com seus colaboradores, desenvolvam estratégias capazes de mitigar o desgaste profissional sofrido por seus trabalhadores, criando medidas protetivas que sejam capazes de inibir a proliferação dessa síndrome na categoria, reduzindo o número de adoecimento em razão do sofrimento psíquico e tornando o ambiente laboral mais salubre e consequentemente mais produtivo.

1.5 REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. ANBIMA. (2020). Recuperado de https://www.anbima.com.br/pt_br/institucional/a-anbima/posicionamento.htm.
- Andrade, A. L.; Moraes, T.D.; Tosoli, A. M.; Wachelke, J.(2015). *Burnout, clima de segurança e condições de trabalho em profissionais hospitalares*. Revista Psicologia Organização e Trabalho. v.15. n.3. p. 233-245.
- Baptista, G., Galvão, A. M., & Alves, L. F. A. (2015). Síndrome de Burnout no exercício da enfermagem. *In Saúde: do Desafio ao Compromisso*, 1, 299-312.
- Berndt, C. (2018). Procura-se um ser humano forte. In: *Resiliência: o segredo da força psíquica*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Carlotto, M. S. & Palazzo, L. S. (2006). *Síndrome de burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores*. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 22(5):1017-1026, mai. Recuperado de <https://www.scielo.org/pdf/csp/2006.v22n5/1017-1026/pt>
- Carneiro, L.(2019). *Estresse ocupacional e florescimento em bancários da região noroeste do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Regional, na linha de pesquisa Políticas Públicas e Gestão Social, da Universidade Regional do Estado do Rio GrandedoSul.Recuperadode<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/6402/Lin%c3%a9ia%20Carneiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Codo, W. & Menezes, I. V. (1999). *Educação: Carinho e Trabalho*. Rio de Janeiro: Vozes.
- ConvençãoColetivadeTrabalho.(2020,Novembro6).Recuperadode<https://www.sindbancarios.org.br/wp-content/uploads/2019/01/CCT-Bancarios-2018-2020.pdf>.
- Dancey, C. P.; Reidy, J. (2019). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Penso.
- Dias, F. S. & Angélico, A. P. (2018). *Síndrome de Burnout em Trabalhadores Bancários: uma revisão de literatura*. Temas em Psicologia – Março 2018, Vol. 26, nº 1, 15-30 DOI: 10.9788. ISSN 1413-389X.
- Ferreria, L. O., Pereira, J. F., Santos, R. M. L., Dantas, G. L. S., Cassundé, F. R. S. A. (2016). Um estudo sobre síndrome de *burnout* em funcionários de agência bancária da cidade de Juazeiro – BA. *Caderno de Cultura e Ciência*, AnoXI, v.15., n.1. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308796813_UM_ESTUDO SOBRE SINDROME DO BURNOUT EM FUNCIONARIOS DE AGENCIA BANCARIA DA CIDADE DE JUAZEIRO-BA
- Fortes, J. L. S. (2017). *Sofrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho*. Tese (doutorado em Ciências Médicas), Ribeirão Preto, São Paulo, USP.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gil-Monte, P. R. (2008). Evaluación psicométrica del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): el cuestionario "CESQT". In J. Garrido (org.). *¡Maldito trabajo!* (p. 269-291). Barcelona: Granica.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 5ª ed.

Levin, J. Foz, J. A. (2004). *Estatística para ciências humanas*. São Paulo: Prentice Hall.

Maslach, C. (1976). *Burn-Out: The loss of human caring*. *Human Behavior*, 5, 16-22.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52(1), 397-422.

Maslach, C. (2009). Compreendendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 37-43.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. *Manual da Série Estresse*, 1(1), 351-357. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>

Maslach, C. (1976). Burn-out: the loss of human caring. *Human Behavior*, 5(1), 16-22.

Mattos, E. C. (2020) "*Cala a Boca e Trabalha.*": métodos de regulamentação e gerenciamento das violências no trabalho bancário. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Moreira, H. A., Souza, K. N., Yamaguchi, M. U. (2018). Síndrome de *Burnout* em médicos: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. ISSN: 2317-6369. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000013316>

Murofuse, N.; Abranches, s.; Napoleao, A. (2015). Reflexões sobre estresse e *Burnout* e a relação com a enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 13, n. 2, p. 255-261.

Nunes, E. A.; Mascarenhas, C. H. M. (2016). Qualidade de vida e fatores associados em trabalhadores do setor bancário. *Revista Bras Med*. DOI: 10.5327/Z1679-443520162216. Recuperado de <https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n3a08.pdf>

Oliveira, G. M., Costa, S. N. (2018). Trabalho precarizado no Brasil pós-2016: diagnóstico e alternativas. *Revista Novos Rumos Sociológicos* | vol. 6, nº 9. ISSN: 2318-1966.

Oliveira, I. K.; Novôa, N. F.; Silva, H. A.; Paula, S. M. S.; Souza, J. C. M. (2020). A identificação de fatores que influenciam a ocorrência da Síndrome de *Burnout* em servidores públicos de uma Instituição de Ensino Federal. *Braz. J. of Bus.*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2084-2107, jul./set.

Palant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. MacGraw-Hill, 132-133

Reatto, D.; Silva, D. A.; Isidoro, M. L.; Rodrigues, N. T. (2014). Prevalência da Síndrome de *Burnout* no setor bancário no município de Araçatuba (SP). (2014). *Arch Health Invest* (2014) 3(2): 1-8. ISSN 2317-3009

Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa Social, métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas. 3ª ed.

Ruiz, E. J. G. F (2000). *Tesis sobre el Burnout*. ABA Colombia Psicología de las Organizaciones. Recuperado de www.abacolombia.org-co/organizaciones/bv/a38ahtm.

Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Hacia una perspectiva psicosocial del burnout: cuando el trabajo "nos" quema. In E. A. Tomás et al. (Orgs.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 271-295). Oviedo: Universidad de Oviedo.

Shuster, M. S., Dias, V. V., Battistella, L. F. (2015). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS): Aplicação em Universidade Público Federal. *ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 6, n. 2, p. 182-195. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/4819/4811>

Silva, I. S.; Carvalho, L. W. T.; Teixeira, G. M.; Fernandes, M. G.; Santos, A. A.; Oliveira, S. P. F. P.; Silva, G. A. (2020). Programas de intervenção na Síndrome de Burnout: uma revisão integrativa de literatura. *Revista Eletrônica Acervo Saúde/ Electronic Journal Collection Health*. Vol.12 (10). ISSN 2178-2091. 36

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In T. E. Gerhardt & D. T. Silveira (Orgs.). *Métodos de pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Souza, S., Souza, F. M. T., Barbosa, S. C., Lopes, I. R. S., & Fernandes, D. G. (2016). Síndrome de burnout e valores humanos em professores da rede pública estadual da cidade de João Pessoa: Um estudo correlacional. *Análise Psicológica*, 34(1), 119-131.

Sweeney, D. J., Williams, T. A., Anderson, D. R. (2015). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. 3. ed. Cengage: São Paulo.

Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos Psicológicos*, 14(3), 213-221.

3. CAPÍTULO 2 – SÍNDROME DE BURNOUT E ABSENTEÍSMO LABORAL: UM ESTUDO COM BANCÁRIOS PARAIBANOS

Resumo: Estudos sobre o contexto laboral do profissional bancário evidenciam a forte influência que o processo de reestruturação produtiva vem exercendo neste setor, implicando, por um lado, no maciço uso da informatização como forma de redução de custos e aumento de produtividade, e, por outro lado, na intensificação do ritmo de trabalho, aumento de responsabilidades e excesso de atividades, que exigem destes trabalhadores um perfil multiprofissional para atender às demandas organizacionais. A dinâmica veemente do trabalho bancário, aliada a fatores como contato frequente com clientes, metas abusivas e medo de assaltos, têm elevado os níveis de estresse laboral, e consequente desencadeamento da síndrome de *burnout*, que pode enfatizar um padrão habitual de ausências ou de intenção de ausências no trabalho (absenteísmo). Este estudo teve como objetivo verificar a relação entre síndrome de *burnout* e absenteísmo laboral em trabalhadores bancários atuantes no interior paraibano. Participaram da pesquisa 147 profissionais, e para coleta de dados foram utilizadas a Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB, a Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral – EFAL e um Questionário Sociodemográfico. Os resultados indicam que a síndrome de *burnout* configura uma realidade iminente para a categoria pesquisada, estando correlacionada aos fatores de absenteísmo laboral, e apontam para a necessidade das instituições bancárias realizarem um esforço no sentido de repensar a dinâmica laboral de seus profissionais, favorecendo a existência de um ambiente psicossociológico mais salubre e propiciador de estímulo produtivo.

Palavras-chave: Síndrome de *Burnout*; Absenteísmo laboral; Profissional Bancário.

2.1 INTRODUÇÃO

A partir de 1970, o capitalismo experimenta uma nova crise econômica e para subvertê-la inicia um conjunto de reformas, dentre elas a reestruturação produtiva que veio substituir o modelo produtivo taylorista/fordista pelo de acumulação flexível, flexibilizando o trabalho e as relações de trabalho na cadeia produtiva (Lazzareschi, 2018). O processo de reestruturação produtiva, em curso, trouxe alguns desdobramentos para o mundo do trabalho (desemprego crescente, informalidade, precarização das condições de trabalho e vida dos trabalhadores) e intensificou a produtividade, requisitando do trabalhador um *quantum* excessivo de energia física e o máximo de suas capacidades emocionais e cognitivas, o que vem aumentando o estresse laboral e os índices de sintomas psíquicos (Alves, 2007; Antunes & Praun, 2015; Wunsch & Mendes, 2015).

As transformações nos processos produtivos, as relações entre trabalho, estresse e seus impactos na saúde mental dos trabalhadores têm sido alvo de estudos no campo da Saúde Mental e Trabalho com abordagens teórico-metodológicas diferenciadas. Nesses estudos, questões como a produtividade (Nogueira & Freitas, 2015), os acidentes de trabalho (Santos et. al., 2017), e o absenteísmo (Cruz, Shirassu, Barbosa & Santana, 2011; Fortes, 2017; Santana et al., 2016; Zavarizzi & Alencar, 2014) vêm se mostrando como consequências de distúrbios psíquicos menores (não psicóticos) em diferentes categorias profissionais, dentre elas os profissionais bancários (Portz & Amazarray, 2019), tendo em vista as situações altamente desgastantes em seu cotidiano laboral. A penosidade do trabalho bancário provém da frequente exposição a fatores psicossociais decorrentes das condições objetivas e subjetivas de trabalho, da própria natureza do trabalho e de sua organização, e que são evidenciados por sintomas psíquicos inespecíficos que, muitas vezes, dificultam o diagnóstico (Fortes, 2017).

Acerca das mudanças no contexto laboral deste trabalhador, é importante destacar que as primeiras reformas no setor bancário brasileiro ocorreram entre os anos de 1964 e 1967 com a criação dos Centros de Processamentos (CPDs), que uniformizaram os procedimentos, mudando significativamente o *modus operandi* das atividades, provocando transformações na divisão social do trabalhador bancário, conforme apontam Borges, Vitullo e Ponte (2012).

Essas transformações iniciais e outras que se sucederam entre as décadas de 1970 e 1980 com a introdução articulada de tecnologias (microeletrônica), modelos de gestão e métodos de produção inovadores, intensificaram o ritmo de trabalho, exigindo dos bancários maiores responsabilidades e níveis cada vez mais elevados de produtividade, bem como capacidade de se adaptarem às constantes mudanças dos sistemas tecnológicos e de gestão, assumindo um perfil multiprofissional para atender

às demandas da organização. Aliado a esses fatores têm-se aspectos como contato cotidiano com clientes, a obrigatoriedade de vender produtos financeiros para atingir metas superdimensionadas, exigências por maior qualificação profissional, acirramento da competitividade, e a insegurança por medo de perder emprego e medo de assaltos, que podem representar fontes diferenciadas de estresse e adoecimento para esta categoria (Paparelli, Almeida, Silva & Morgado, 2019).

Jacques e Amazarray (2006), revisando pesquisas realizadas com trabalhadores bancários no Brasil, identificaram que estressores como excesso de responsabilidade, insegurança no local de trabalho, assédio moral, pressão por metas, exigência de esforço mental, volume de trabalho excessivo, prolongamento de jornada de trabalho, desvalorização do trabalho, insegurança no emprego são apontados como as principais condições psicossociais danosas à saúde psíquica dos bancários e desencadeadoras do esgotamento profissional, que na Psicologia do Trabalho e das Organizações (PTO) vem sendo tipificado como Síndrome de *Burnout* (SB).

Esta síndrome pode ser desencadeada pela presença contínua de desgaste emocional no ambiente laboral que, estando permeado por um conjunto de fatores de natureza estressora, atua de modo nocivo na saúde mental do trabalhador (Moreira, Souza & Yamaguchi, 2018). É conhecida no meio científico como a síndrome do desgaste emocional, tendo em vista que o sujeito acometido se sente emocionalmente exaurido e com suas capacidades defensivas esgotadas (Pertali, Zandonade, Salaroli & Bissoli, 2015).

A psicóloga social Christina Maslach, uma das pioneiras a difundir na literatura psicológica estudos sobre o tema, definiu *burnout* como uma síndrome tridimensional que surge em reação ao estresse crônico no trabalho (Maslach, 1976; Maslach & Jackson, 1981). Tal definição, embora ainda limitada para abranger a complexidade do construto, recebeu grande aceitação científica e inspirou novos estudos. Partindo desse conceito, para Tamayo e Tróccoli (2009) a SB se estrutura nas seguintes dimensões: Exaustão Emocional, que indica esgotamento, cansaço e desgaste no trabalho; Desumanização relacionada a sentimentos que denotam dureza emocional, desinteresse e atitudes negativas no trato com os clientes, e Decepção no Trabalho que está relacionada a sentimentos de desesperança com respeito ao progresso profissional, a insatisfação e falta de compromisso no trabalho, e a perda da confiança na própria capacidade para realizá-lo adequadamente.

Os efeitos nocivos da SB atingem não apenas o trabalhador, mas os colegas, o ambiente de trabalho, os clientes e a organização. Os prejuízos individuais interferem negativamente na qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho, nas relações sociais e familiares e nas interações com os colegas

de trabalho, visto que a qualidade do relacionamento tende a deteriorar, o que pode interferir na produtividade individual e grupal, bem como na depreciação da imagem da organização junto ao mercado e clientes (Dias & Angélico, 2018).

As consequências nocivas do *burnout* para as organizações geralmente aparecem na forma de redução na qualidade do atendimento, perdas financeiras, decorrentes da prestação de serviço de baixa qualidade, aumento do passivo trabalhista em razão do número de faltas ao trabalho e/ou afastamento de profissionais acometidos pela síndrome, gerando inclusive mais sobrecarga de trabalho para os profissionais que permanecem na ativa, já que os bancos não contratam outros trabalhadores para assumirem a função dos faltosos ou que estão afastados, e redistribui a meta desses profissionais com os que comparecem ao local de trabalho ou permanecem ativos trabalhando (Dias & Angélico, 2018; Fontes, 2017; Oenning, Carvalho, Lima, 2012).

Os efeitos da SB são complexos, faltando ainda estudos adequados acerca da análise de suas repercussões nas relações indivíduo/organização. Um dos problemas que as organizações se defrontam decorrentes da SB é o absenteísmo no trabalho (falta do empregado ao local de trabalho, que pode ser classificado a partir dos tipos de ausência, de modo que se as razões forem particulares, assume a característica de voluntário; legais se constituírem faltas previstas na legislação, como, por exemplo, férias e licença gestação; compulsório, se houver impedimentos disciplinares, havendo ainda o absenteísmo motivado por doenças, quer sejam decorrentes do trabalho ou não (Sala, Carro, Correa, & Seixas, 2009).

Murcho e Jesus (2014) definem absenteísmo como a ausência do trabalhador no emprego no horário estipulado, ou ainda o tempo de labor perdido quando este não comparece ao trabalho; corresponde, portanto, à ausência quando se esperava que ele estivesse presente, seja por falta ou atraso. Tem sido um problema associado a altos custos e prejuízos para as organizações (Rezende & Borges, 2012), sendo contemplado nesta pesquisa como um potencial indicador de um comportamento defensivo do trabalhador para evitar o estresse laboral, representando uma das consequências da SB.

Em relação especificamente ao ambiente laboral do profissional bancário, importantes estatísticas vêm demonstrando que condições de trabalho precárias e degradantes são responsáveis pelo aumento do número de casos de adoecimentos e consequentemente de afastamentos no setor bancário (Valente, 2014). Essas más condições de trabalho implicam em intensificação do trabalho, pressão, insegurança, metas abusivas e atitudes de assédio moral, evidenciando um contexto laboral precarizado, adoecedor e insalubre, e, por estas razões, propenso à observância de absenteísmo que

se apresenta como uma alternativa inconsciente de enfrentamento do profissional às fontes estressoras (Fortes, 2017).

Do ponto de vista psicológico, um ambiente laboral insalubre pode estar atrelado à existência de relações sociais inamistosas entre os pares e destes com suas chefias imediatas; à competitividade acirrada dificultando o genuíno trabalho em equipe; a altos níveis de pressão por produtividade, levando os trabalhadores a irem além de suas possibilidades e capacidades, e à inexistência de um sistema de recompensas considerado justo.

Em face disso, o absenteísmo surge como uma forma de enfrentamento para lidar com essas situações, podendo estar sinalizando uma atitude ou mecanismo inconsciente dos trabalhadores para lidarem com os aborrecimentos e as insatisfações laborais, o que aponta para o trabalho como uma fonte de desgaste para o trabalhador (Seligmann Silva, 2011). Deste modo, é possível associar o esgotamento emocional vivido pelos profissionais em rotinas laborais estressantes, e muitas vezes precarizadas, ao absenteísmo laboral.

Em se tratando da realidade bancária, estudos apontam para a existência de um ambiente laboral profundamente marcado por fatores de natureza estressora (Amigo, Ansensio, Menéndez, Redondo & Ledesma, 2014), a exemplo da precarização das relações trabalhistas, intensificação do ritmo de produção, redução de postos de trabalho com aumento da sobrecarga e a exigência de polivalência dos que permanecem trabalhando, alto índice de pressão por produtividade acompanhada pelo superdimensionamento das metas de trabalho, constante necessidade de adaptação às novas tecnologias de gerenciamento da informação, além da possibilidade do assédio moral (Cerqueira, 2016). A coexistência desses fatores intensifica a probabilidade do trabalhador bancário enfrentar quadros graves de distúrbios psíquicos, dentre esses a SB, ocasionando afastamentos no trabalho e aposentadorias precoces com forte impacto nas contas do sistema previdenciário (Ferreria, Pereira, Santos, Dantas & Cassundé, 2016).

Em se tratando da realidade brasileira, convém destacar que a quantidade de trabalhadores bancários afastados por transtornos mentais no país cresceu 61,5%, entre 2009 e 2017, e o total de afastados aumentou 30%; considerando que o número absoluto de trabalhadores adoecidos pode ser ainda maior devido à subnotificação (Sindicato dos Bancários de São Paulo (2019).

Em face dessas ponderações e considerando o contexto laboral do trabalhador bancário como um ambiente estressante e propício ao surgimento da síndrome de *Burnout* que pode levar a comportamentos habituais, concretos ou intencionais de absenteísmo no trabalho, esse estudo teve

como objetivo verificar a relação entre síndrome de *burnout* e absenteísmo laboral em trabalhadores bancários atuantes no interior paraibano.

2.2 MÉTODO

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa do tipo descritiva que conforme Gil (2008) busca explicar as principais características de uma população ou fenômeno, explorando relações entre variáveis, sem, no entanto, manipulá-las. No tocante à coleta e tratamento dos dados, caracteriza-se por ser um estudo de natureza quantitativa, já que parte do emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (Richardson, 2011).

O universo da pesquisa é composto por 700 bancários lotados em 19 cidades do interior paraibano, todas atendidas pelo Sindicato dos Bancários com sede localizada na cidade de Campina Grande – PB. Participaram da pesquisa 147 trabalhadores (amostra 21%), formada a partir de uma estratégia acidental não probabilística, por conveniência (Silveira & Córdova, 2009). Foram incluídos apenas os bancários com vínculos de empregos efetivos e que, após serem convidados, aceitaram participar do estudo assinando um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE 2).

Para coletar os dados se aplicou a Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB, de Tamayo e Tróccoli (2009) (ANEXO 2) com 35 itens distribuídos em formato de escala *Likert* de cinco pontos (1 = nunca; 5 = Sempre) capazes de medir três fatores constituintes da SB: Exaustão Emocional que avalia aspectos relacionados a esgotamento, cansaço e desgaste no trabalho (itens de 1 a 12, p. ex. ‘Sinto-me esgotado ao final de uma dia de trabalho’); Desumanização que avalia aspectos relacionados à dureza emocional, desinteresse e atitudes negativas no trato com os clientes (itens de 13 a 22; p. ex. ‘Perco a paciência com alguns clientes’); Decepção no Trabalho que avalia aspectos relacionados à desesperança com respeito ao progresso profissional, à insatisfação e falta de compromisso no trabalho e à perda da confiança na própria capacidade para realizá-lo adequadamente (itens de 23 a 35; p. ex. ‘Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho’). A escala apresenta bons índices de confiabilidade, com Alfas de *Cronbach* (α) variando de 0,84 a 0,93.

Também foi aplicada a Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral – EFAL desenvolvida por Murcho e Jesus (2014) (ANEXO 1) para identificar a percepção de trabalhadores sobre os fatores de mal-estar relacionados com o absenteísmo laboral. Esta escala possui 19 itens, distribuídos em escala *Likert* de seis pontos variando de 1 (Pouco) a 6 (Muito), que mensuram quatro fatores: Fatores Interpessoais e

do Ambiente de Trabalho ($\alpha = 0,89$), com seis itens que avaliam o mal-estar advindo das relações com outras pessoas e com o próprio ambiente de trabalho (ex. de item: ‘Problemas com os colegas’); Fatores Psicossomáticos e de Condições de Trabalho ($\alpha = 0,84$), com cinco itens (que avaliam o mal-estar causado por situações psicoemocionais e físicas e por condições ocupacionais (ex. de item: ‘Estresse e ansiedade’); Fatores Administrativos-laborais ($\alpha = 0,86$), com quatro itens que avaliam o mal-estar advindo do próprio trabalho e da relação com a empresa (ex. de item: ‘Insatisfação com a organização dos serviços’); Fatores de Gestão de Tempo e da Carreira ($\alpha = 0,78$), com quatro itens que avaliam o mal-estar advindo da gestão do tempo e da evolução profissional na carreira (ex. de item: ‘Necessidade de tempo para formação contínua/pós graduada’).

A fim de caracterizar a amostra, foram coletadas informações biográficas (sexo e idade) e sociolaborais (renda salarial, tempo de serviço, cargo que ocupa, tempo de trabalho na organização) através de um Questionário Sociodemográfico composto por 11 questões.

A coleta dos dados ocorreu através do preenchimento de formulário *on-line*, sendo este encaminhado à diretoria do sindicato dos trabalhadores bancários de Campina Grande – PB que o reencaminhou para os profissionais associados. Todos os participantes da pesquisa foram esclarecidos quanto ao anonimato e caráter confidencial de suas respostas, e de que não pesavam sobre eles efeitos avaliativos individuais e/ou organizacionais. Também foram informados de que a participação era voluntária, podendo se desligarem da pesquisa a qualquer momento, caso desejassem. A realização da pesquisa se deu mediante aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da UEPB, cujo protocolo de aprovação possui número 32351820.3.0000.5187.

Os dados coletados receberam tratamento estatístico descritivo (média, máximo, mínimo, desvio padrão, porcentagem) e correlacional (r de *Pearson*) mediante uso do programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Para realização do teste de fidedignidade utilizou-se o cálculo do *Alpha de Cronbach*.

Para identificar a correlação entre as variáveis de ambas as escalas (EFAL e ECB) foi realizado cálculo do Coeficiente de Correlação de *Pearson* (r) e nível significância ($\text{sig.} < 0,05$). Destaca-se que o coeficiente de Correlação Linear, também chamado de r de *Pearson*, corresponde a um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação através de valores situados entre 1 e -1. Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1, nota-se um aumento no valor de uma variável quando a outra também aumenta, indicando uma relação linear positiva, ao passo que

quando o coeficiente se aproxima de -1, a correlação entre as variáveis é negativa ou inversa, pois quando o valor de uma variável aumenta o da outra diminui (Sweeney, Williams, Anderson, 2015).

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra foi composta por 147 bancários, destes 66% afirmaram atuar em bancos privados e 34% em bancos públicos, sendo todos pertencentes ao quadro de colaboradores efetivos. Referente ao sexo 52% são mulheres e 48% são homens. Em relação à faixa etária 30% têm entre 18 e 30 anos, 33% têm entre 31 e 40 anos, 25% têm entre 41 e 40 anos e 14% têm acima de 50 anos, 28%. Quanto à escolaridade, verificou-se que praticamente todos os participantes (92,51%) possui nível superior completo, sendo 38,77% com pós-graduação. Acerca da certificação bancária, a maioria (83,67%) declara possuir algum tipo de certificação e apenas 16,33% não possui.

Em relação ao tempo de atuação na profissão, a maioria (79%) têm acima de quatro anos como bancário, enquanto 21% têm menos que quatro anos de profissão. Em relação ao tempo de trabalho na organização, 69% afirmam ter mais de quatro anos, enquanto 31% possuem menos que quatro anos. Verificou-se que 56% da amostra situa-se na faixa salarial acima de cinco salários mínimos, sendo este o grupo mais bem remunerado, enquanto 34% situa-se na faixa salarial intermediária (17% ganha entre quatro e cinco salários mínimos e 17% ganha entre três e quatro salários), e 10% nas menores faixas (entre dois e três salários mínimos).

Os resultados descritivos da ECB (escore de 1 a 5), apresentados na Tabela 1, indicam que Exaustão Emocional obteve média de 2,97 (dp = 0,82), Desumanização apresentou média de 2,79 (dp = 0,81) e Decepção no Trabalho apresentou média 2,87 (dp = 0,65). Esses resultados situam-se abaixo do ponto médio da escala (3) indicando que a amostra não se encontra acometida pela SB. No entanto, as três dimensões apresentam médias muito aproximadas e, além disso, a Exaustão Emocional se destaca como a mais acercada do ponto médio da escala, sugerindo que a categoria pesquisada possivelmente já esteja vivenciando o prenúncio da SB começando pela Exaustão Emocional.

Tabela 1:

Análise dos Fatores da ECB

Fatores	Itens	Ponto médio da escala	Mínimo	Média	Máximo	α original	Desvio padrão
Exaustão Emocional	1 a 12	3	1,63	2,97	4,20	0,93	0,82
Desumanização	13 a 22	3	1,75	2,79	4,08	0,84	0,81
Decepção no Trabalho	23 a 35	3	1,91	2,87	3,81	0,90	0,65

Recorda-se que essa dimensão representa o primeiro sintoma a se manifestar no surgimento do *burnout*, disparando o desencadeamento dos demais sintomas, de modo que o sujeito que experimenta a exaustão emocional vai paulatinamente apresentando comportamento de desumanização frente aos usuários de seus serviços e consequente vivenciando sentimentos de decepção em relação ao seu trabalho (Fortes, 2017).

Recorda-se, ainda, que a Exaustão Emocional é a dimensão do estresse individual e geralmente está associada à sobrecarga de trabalho. Ao vivenciar a exaustão emocional, o trabalhador atinge o limite de suas capacidades emocionais, o que pode afetar não apenas sua vida laboral, mas, também sua vida pessoal, visto que as sequelas psicossociais experimentadas excedem o campo das experiências de natureza laboral. No caso do trabalhador bancário, índices elevados de Exaustão Emocional podem estar relacionados à grande demanda de atividades, pressão constante por resultados e alto nível de exigência no cumprimento das metas organizacionais (Ferreria, Pereira, Santos, Danta & Cassundé, 2016).

O estudo realizado por Cabral, Pais, Santos, Mónico & Machado (2017) evidenciou que a sobrecarga do trabalho e a pressão diária percebidas pelos bancários, principalmente aquelas advindas do atendimento ao cliente, se destacaram como os elementos responsáveis por fortes níveis de Exaustão Emocional.

Mesmo não estando acometidos pela SB, é possível inferir que o *burnout* configura um risco iminente para a categoria pesquisada, uma vez que conforme os dados obtidos (Tabela 1) em todos os fatores da ECB observam-se valores muito próximos ao ponto médio da escala, destacando-se a EE como a dimensão mais afetada.

Para interpretação da EFAL (escores de 1 a 6), Murcho e Jesus (2014) recomendam que quanto maior o valor do escore fatorial médio, considerando o ponto médio da escala (3,5), maior será a percepção

da importância que o respondente dará ao fator de mal-estar relacionado com o absenteísmo laboral para faltar ou vir a faltar ao trabalho. A Tabela 2 apresenta os quatro fatores da Escala de Absenteísmo Laboral – EFAL, seguidos dos itens que representam cada fator, valores de média, mínimo e máximo, valores do α original e α reavaliado e desvio padrão.

Tabela 2:

Análises descritivas e de consistência interna para os fatores da EFAL

Fatores	Itens	Mínimo	Média	Máximo	α original	Desvio padrão
Fatores Interpessoais e do Ambiente de Trabalho (FIAT)	8, 11, 13, 14, 17 e 18	2,64	3,37	4,12	0,89	0.52
Fatores Psicossomáticos e de Condições de Trabalho (FPCT)	3, 5, 9, 12 e 19	2,38	4,16	5,12	0,84	1.18
Fatores Administrativo-Laborais (FAL)	1, 2, 4 e 6	3,59	3,78	4,10	0,86	0.24
Fatores de Gestão de Tempo e da Carreira (FGTC)	7, 10, 15 e 16	2,57	3,20	3,59	0,78	0.45

O primeiro fator da escala (FIAT) que avalia o mal-estar advindo das relações com outras pessoas e com o próprio ambiente de trabalho apresentou média 3,37, indicando que para a categoria pesquisada os referidos fatores não se encontram associados às principais causas de absenteísmo laboral.

O segundo fator (FPCT) que avalia o mal-estar causado por situações psicoemocionais e físicas e por condições ocupacionais apresentou a maior média (4,16), indicando que os pesquisados percebem as intenções de absenteísmo decorrentes de elevado mal estar relacionados a aspectos psicoemocionais e físicos e condições ocupacionais, tais como estresse, esgotamento profissional, sobrecarga de trabalho, estilo de liderança e controle, ausência de estratégias de valorização dos trabalhadores, tarefas repetitivas e ausência de integração entre os colegas de trabalho (Murcho & Jesus, 2014).

O terceiro fator (FAL) apresentou valor acima da média (3,78), indicando que para os pesquisados aspectos relacionados à insatisfação com a organização de serviços, falta de reconhecimento

profissional e sentimento de injustiça em relação ao trabalho podem influenciar o comportamento de absenteísmo.

O quarto e último fator, associado à gestão do tempo e à evolução profissional na carreira, apresentou valor abaixo da média (3,20), indicando que para os pesquisados o comportamento de absenteísmo não está vinculado a esta questão.

Os resultados (Tabela 3) indicam que todos os fatores da ECB obtiveram correlações significativa positivas e fortes com os fatores da EFAL. Para interpretar os índices de correlação foi adotado o critério de classificação proposto por Palant (2007), qual seja: $r = 0,10$ a $0,29$, representa correlação pequena; $r = 0,30$ a $0,49$, representa correlação moderada; e $r = 0,50$ a 1 representa correlação forte.

Tabela 3:

Correlação de Pearson entre as médias da EFAL e ECB

Exaustão Emocional (ECB)		
	r	Sig.
FIAT	0,70	0,001
FPCT	0,70	0,001
FAL	0,60	0,001
FGTC	0,60	0,001
Desumanização (ECB)		
	r	Sig.
FIAT	0,70	0,001
FPCT	0,70	0,001
FAL	0,70	0,001
FGTC	0,60	0,001
Decepção no Trabalho (ECB)		
	r	Sig.
FIAT	0,70	0,001
FPCT	0,70	0,001
FAL	0,60	0,001
FGTC	0,50	0,001

Considerando que os FIAT encontram-se relacionados à percepção que o trabalhador apresenta acerca de questões de natureza interpessoal no trabalho e que os FPCT estão relacionados a aspectos psicoemocionais e físicos, observa-se correlação linear positiva desses dois fatores com as três dimensões da ECB, indicando que enquanto mais negativamente avaliados forem os FIAT e os FPCT,

maiores tendem a ser os níveis de EE, D e DP e, conseqüentemente, mais concreta a possibilidade de existência do *burnout*.

No caso dos FAL também foi observado valor de r próximo a 1 (0,7) quando correlacionado à dimensão Desumanização. Importante lembrar que esses fatores dizem respeito à insatisfação com os aspectos administrativos da organização, incluindo a remuneração, ausência de reconhecimento profissional e sentimento de injustiça em relação ao trabalho. Já a dimensão Desumanização está associada a comportamentos que denotam dureza emocional, desinteresse e atitudes negativas no trato com os clientes. Deste modo, infere-se que quanto mais insatisfeitos com os aspectos administrativos, maior a possibilidade da amostra apresentar comportamentos de desumanização frente aos clientes, o que, de algum, modo pode impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados pelas instituições bancárias pesquisadas.

No que diz respeito aos FGTC, fatores relativos à gestão de tempo nas esferas pessoal e profissional, observou-se que os valores de r foram 0,6 para as duas primeiras dimensões e de 0,5 para a terceira da ECB. Esse resultado sugere que os pesquisados com dificuldade de gerenciar o tempo, seja na esfera pessoal seja na esfera profissional, se encontram mais propensos a enfrentar sintomas de EE e D.

Os dados evidenciam uma tendência de correlação linear positiva entre os quatro fatores da EFAL e as três dimensões do *burnout*, destacando-se os FIAT e FPCT como aqueles com maior correlação com as referidas dimensões. Esse resultado indica que uma avaliação negativa dos fatores da EFAL encontra-se fortemente relacionado com a existência de sintomas da SB entre os pesquisados.

Importa destacar que os sintomas da SB encontram-se associados a outros de natureza física, psíquica, comportamental e os chamados sintomas defensivos, conforme salienta Benevides-Pereira (2010). No caso dos sintomas físicos destacam-se fadiga constante e progressiva; dores musculares ou osteomusculares; distúrbios do sono; cefaleias, enxaquecas; perturbações gastrointestinais; imunodeficiência; transtornos cardiovasculares e distúrbios do sistema respiratório. Em relação aos sintomas psíquicos destacam-se a falta de atenção e concentração; alterações da memória e das funções cognitivas de um modo geral; labilidade emocional; baixa autoestima e depressão. Quanto aos sintomas comportamentais, observam-se irritabilidade e agressividade excessiva; dificuldade de aceitação de mudança; aumento de consumo de substâncias psicoativas; perda de iniciativa, comportamento de alto risco e suicídio. Já os sintomas defensivos incluem tendência ao isolamento; sentimento de onipotência, perda de interesse pelo trabalho, incluindo absenteísmo (Benevides-Pereira, 2010).

Considerando que para os pesquisados os FPCT encontram-se associados ao absenteísmo, e que os resultados de EE e DT se apresentam bastante próximos da média, indicando o prenúncio da síndrome entre estes, vislumbra-se a possibilidade de, evoluindo os sintomas da síndrome, os sujeitos acometidos possam manifestar comportamento de absenteísmo laboral em razão do desgaste emocional e de todo um conjunto de sintomas a ele associados. Esse comportamento de afastamento das atividades laborais pode ocorrer inclusive em face da necessidade de licenças para tratamento de saúde, motivadas pelo adoecimento destes trabalhadores que, submetidos às condições psicossociais insalubres, precisam criar estratégias para salvaguardar sua integridade psíquica.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar a relação entre síndrome de *burnout* e absenteísmo com profissionais bancários atuantes no interior paraibano e para sua realização utilizou-se a Escala de Caracterização do *Burnout* – ECB, a Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral EFAL e um questionário sóciodemográfico para caracterização da amostra.

Os resultados indicam que apesar da categoria pesquisada não estar acometida pela SB, os valores de Exaustão Emocional e Decepção no trabalho se mostraram bem aproximados ao ponto médio da escala, o que sugere a iminência do *burnout* na categoria. Sabe-se que a EE geralmente decorre ou está associada a elevadas cargas de trabalho, e, embora não se tenha entrevistado os profissionais bancários para saber o que eles pensam sobre as condições de trabalho, é possível inferir com base em outros estudos, por exemplo Madeira (2017), que há uma significativa relação entre sobrecarga de trabalho e níveis de exaustão emocional, o que torna a atividade bancária mais propensa ao surgimento dessa síndrome, em virtude dos fatores de risco presentes no cotidiano laboral desta categoria. Acerca desses fatores, destacam-se os altos níveis de cobrança pelo atingimento das metas organizacionais cada vez mais robustas, a necessidade de venda de produtos financeiros, o que aumenta consideravelmente a pressão sob esses trabalhadores, que nem sempre possuem controle suficiente sobre a forma de execução do seu trabalho (Chiodo, 2011; Costa & Silva, 2019; Petarli, Zandonade, Saralori, Bissoli, 2015) e as situações de assédio moral e medo de perder o emprego (Mattos, 2020; Marques, & Giongo, 2016).

No que diz respeito à análise da EFAL, verificou-se que os FPCT apresentaram maior resultado de média em relação aos de mais fatores de absenteísmo laboral. Esses fatores encontram-se

relacionados a aspectos de natureza psicológica no trabalho, indicando que para os pesquisados o absenteísmo laboral está associado às condições psicossociais insalubres vividas pelo trabalhador.

A esse respeito, convém destacar que o esgotamento profissional no contexto laboral bancário provoca alto índice de absenteísmo e adoecimento, o que acarreta prejuízos aos trabalhadores e à organização como um todo (Falk, 2016). Além disso, o absenteísmo laboral aponta para o reflexo de um ambiente psicossocial insalubre e adoecedor, no qual o profissional, por se sentir exaurido de suas capacidades emocionais e não encontrar em si mecanismos de enfrentamento ao estresse laboral, padece do esgotamento, podendo inclusive desenvolver outros tipos de enfermidades (Dias & Angélico, 2018).

A correlação entre ambas as escalas comprovou a existência de uma relação linear positiva entre os fatores da EFAL e as dimensões da ECB, indicando que enquanto mais negativa a avaliação dos fatores da EFAL, mais o sujeito tende estar experimentando sintomas da SB.

Diante dessas ponderações e considerando os resultados atingidos, entende-se que esse estudo representa uma contribuição científica voltada para a compreensão da relação entre o absenteísmo e a SB, além de promover um olhar em torno do saúde psíquica da categoria bancária que, pela própria natureza estressora de sua atividade laborativa, enfrenta altos níveis de estresse.

Salienta-se ainda que ao se optar por um estudo de natureza metodológica quantitativa, o pesquisador precisa estar ciente de que dificilmente conseguirá dar conta de explicar com profundidade os vários aspectos relacionados a um fenômeno de natureza tão complexa como a SB, sobretudo quando se pretende relacioná-lo a outra variável, de natureza também complexa, como o absenteísmo. Em face disso, apresenta-se como sugestão para futuros estudos a utilização de estratégias metodológicas diferenciadas, possibilitando ao pesquisador ampliar o leque de informações sobre realidade laboral e psicossocial desta categoria.

Por fim, espera-se que os resultados desse estudo sirvam de reflexão para que as instituições bancárias encarem o desafio de repensar a dinâmica laboral de seus profissionais, buscando promover incentivos que possam ir além daqueles da natureza remuneratória, criando políticas de gestão de pessoas que valorizem as capacidades e potenciais de seus profissionais, favorecendo a existência de um ambiente psicossocial mais salubre, onde se preservem as condições propiciadoras de bem estar laboral, bem com criando alternativas de incentivo à produtividade sem uso de pressão, mitigando assim o desgaste emocional de seus profissionais.

2.5 REFERÊNCIAS

- Alves, G. (2007). *Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho*. Londrina: Praxis.
- Amigo, I.; Ansensio, E.; Menéndez, I.; Redondo, S.; Ledesma, J. A. (2014). Working in direct contact with the public as a predictor of burnout in the banking sector. *Psicothema*. vol. 26. n. 2. p. 222-226. DOI: 10.7334. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/4182.pdf>
- Antunes, R., & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, 123(1), 407-427.
- Benevides-Pereira, A. M. T. (2010). Burnout: Uma tão conhecida desconhecida síndrome. In Levy, G. C. T. M. & Nunes Sobrinho, F. P. (Eds.). *A síndrome de burnout em professores do ensino regular: Pesquisa, reflexões e enfrentamento* (pp. 9-28). Rio de Janeiro, RJ: Cognitiva.
- Borges, L. ; Vitullo, G.; Ponte, J. R. (2012). *Ser bancário viver o esplendor social ou o trabalho precário?* Curitiba: Editora CRV.
- Cabral, P. M. F.; Pais, L. M. G. P.; Santos, N. M. G. R.; Mónico, L.; Machado, C. L. S. (2017). Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. *Revista Alcance*. Vol. 24. Nº 4. out./dex. 2017. ISSN: 1983-716X.
- Cerqueira, C. L. C. (2016). *Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Alagoas.
- Chiodo, P. B. G. (2011). *Cobrança por resultados no trabalho bancário: as principais queixas dos executivos*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios Financeiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Costa, R. & Silva, SMC. (2019). Desafios enfrentados por gerentes de agências bancárias. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas RECSA*. ISSN 2176 – 5766, v.8, n.1. p. 26-49, jan/jun. Recuperado de <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/97/105>
- Cruz, C. R. B., Shirassu, M. M., Barbosa, P. L. Q., & Santana, A. M. R. (2011). Transtornos mentais como causa de absenteísmo entre servidores públicos em São Paulo. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 38(6), 265-266.
- Dias, F. S. & Angélico, A. P. (2018). Síndrome de Burnout em Trabalhadores Bancários: uma revisão de literatura. *Temas em Psicologia* – Março 2018, Vol. 26, nº 1, 15-30 DOI: 10.9788. ISSN 1413-389X.
- Falk, P. R. A. (2016). *Qualidade de vida no trabalho, organização do trabalho e absenteísmo de bancários da região do planalto catarinense*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde. Universidade do Planalto Catarinense.
- Ferreria, L. O., Pereira, J. F., Santos, R. M. L., Dantas, G. L. S., & Cassundé, F. R. S. A. (2016). Um estudo sobre síndrome de burnout em funcionários de agência bancária da cidade de Juazeiro – BA., *Caderno de Cultura e Ciência*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308796813_UM_ESTUDO SOBRE SINDROME DO BURNOUT EM FUNCIONARIOS DE AGENCIA BANCARIA DA CIDADE DE JUAZEIRO-BA

Fontes, L. L. (2017). *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS): Aplicação em trabalhadores de instituições bancárias*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6761>

Fortes, J. L. S. (2017). *Sofrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho*. Tese (doutorado em Ciências Médicas), Ribeirão Preto, São Paulo, USP.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Jacques M.G., Amazarray, M.R. (2006). Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Saúde*. 20(1):93-105.

Lazzareschi, N. (2018). Globalização da economia e reestruturação produtiva: as repercussões sociais das novas configurações do trabalho. *Ciências Sociais*. Unisinos, 54(1), 93-105. DOI: 10.4013/csu.2018.54.1.09

Madeira, E. F. C. (2017). *Excesso de trabalho, conflito trabalho-família e burnout em trabalhadores bancários: o papel moderador do apoio dos colegas*. Dissertação. Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade de Lisboa. recuperado de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/33024>.

Marques, G. S., Giongo, C. R. (2016). Trabalhadores bancários em sofrimento: Uma análise da literatura nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(3), jul-set, pp. 220-235 ISSN 1984-6657. DOI: 10.17652

Maslach, C. (1976). *Burn-Out: The loss of human caring*. *Human Behavior*, 5, 16-22.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). Maslach burnout Inventory: the measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(1), 99-113. Palo Alto: Consulting Psychologist Press. Recuperado de <http://doi.org/10.1590/S0034-71672005000200005>

Mattos, E. C. (2020). *"Cala a boca e trabalha.": métodos de regulamentação e gerenciamento das violências no trabalho bancário*. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/213425>

Moreira, H. A., Souza, K. N., Yamaguchi, M. U. (2018). Síndrome de Burnout em médicos: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. ISSN: 2317-6369. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000013316>

Murcho, N. A. C.; Jesus, S. N. de. (2014). Absenteísmo no Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene M. M. (org.) *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*, Porto Alegre: Artmed.

Nogueira, J. H. V., & Freitas, L. G. (2015). Psicodinâmica do estresse: estudo com trabalhadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. *Revista Psicologia, Organização e Trabalho*, 15(2), 133-145.

Oenning, N. S. X., Carvalho, F. M., Lima, V. M. C. (2012). Indicadores de absenteísmo e diagnósticos associados às licenças médicas de trabalhadores da área de serviços de uma indústria de petróleo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v.37, n.125, p. 150-158.

Palant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. MacGraw-Hill, 132-133

Paparelli, R., Almeida, T. b., Silva, D. L. D. & Morgado, L. P. (2019). Adoecimento bancário: construção de estratégias individuais e coletivas para o enfrentamento do desgaste mental relacionado ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 44(21), p. 1-8. [oi.org/10.1590/2317-6369000015618](https://doi.org/10.1590/2317-6369000015618).

Pertali, G. B., Zandonade, E. Salaroli, L. B., & Bissoli, N. S. (2015). Estresse ocupacional e fatores associados em trabalhadores bancários, Vitória – ES, Brasil. *Revista do Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal*. DOI: 10.1590/1413-812320152012.01522015. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/csc/v20n12/1413-8123-csc-20-12-3925.pdf>

Portz, R. M., & Amazarray, M. R. (2019). Transtornos mentais comuns e fatores associados em trabalhadores bancários do Rio Grande do sul, Brasil. *Revista Psicologia: organização e Trabalho*, 19(1), 515-532. doi: 10.17652/rpot/2019.1.13326

Rezende, R., Borges, N. M. A., & Frota, O. P. (2012). Síndrome de burnout e absenteísmo em enfermeiros no contexto hospitalar: revisão integrativa da literatura brasileira. *Ciência e Saúde*, 23(3), 243-252.

Richardson, R. J. *Pesquisa social, métodos e técnicas*. (2011). 3. ed. São Paulo: Atlas.

Sala, A.; Carro, A. R. L.; Correa, A. N.; Seixas, P.H.D (2009); Licenças médicas entre trabalhadores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo no ano de 2004, *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 25, n.10, p.:2168- 2178, out.

Santana, L. L., Sarquis, L. M. M., Brey, C., Miranda, F. M. M. D., & Felli, V. E. A. (2016). Absenteísmo por transtornos mentais em trabalhadores de saúde em um hospital no sul do Brasil. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37(1), 1-8.

Santos, S. V. M., Macedo, F. R. M., Silva, L. A., Resck, Z. M. R., Nogueira, D. A., & Terra, F. S. (2017). Acidente de trabalho e autoestima de profissionais de enfermagem. Recuperado de https://www.scielo.br/pdf/rlae/v25/pt_0104-1169-rlae-25-2872.pdf

Seligmann –Silva, Edith. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez, 2011.

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In T. E. Gerhardt & D. T. Silveira (Orgs.). *Métodos de pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

SindicatodosBancáriosdeSãoPaulo(2019).Recuperadode<https://spbancarios.com.br/02/2019/numero-de-bancarios-doentes-dispara-em-oito-anos>Sweeney, D. J., Williams, T. A., Anderson, D. R. (2015). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. 3. ed. Cengage: São Paulo.

Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos Psicológicos*, 14(3), 213-221.

Valente, M. do S. S. (2014). Depressão e esgotamento profissional em bancários. Tese de doutorado. Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – USP, Programa de Medicina Preventiva.

Wunsch, P. R., & Mendes, J. M. R. (2015). O trabalho no contexto da reestruturação produtiva: determinações históricas e a relação com a saúde. *Textos e Contextos*, 14(2), 291-302. DOI: 10.15448/1677-9509.2015.2.22516.

Zavarizzi, C. & Alencar, M. c. b. (2014). Aspectos relacionados ao afastamento de bancários por LER/DORT. *Cadernos de Terapia Ocupacional*, 22(3), 487-496.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi verificar a relação entre síndrome de *burnout*, características sociodemográficas e absenteísmo laboral com profissionais bancários atuantes no interior paraibano. Através da análise dos dados verificou-se que o absenteísmo laboral pode se apresentar como uma expressão do impacto negativo do trabalho na saúde psíquica do trabalhador bancário.

A primeira parte do estudo buscou avaliar os níveis de *burnout* e sua relação com as características sociodemográficas em bancários atuantes no interior paraibano. Os resultados obtidos apontam para a iminência desta síndrome na categoria pesquisada, destacando-se as dimensões Exaustão Emocional e Decepção no Trabalho como as mais afetadas. Importante ressaltar que o primeiro sinal de acometimento da SB se dá pelo surgimento da Exaustão Emocional no trabalhador, de modo que a partir dela os demais sintomas da síndrome vão paulatinamente aparecendo, o que leva ao entendimento de que essa dimensão desempenha uma espécie de gatilho que dispara os demais aspectos caracterizadores da SB (Benevides-Pereira, 2010).

Constatou-se que a dimensão Exaustão Emocional afeta mais os profissionais com faixa etária entre 41 e 50 anos e aqueles cuja faixa salarial varia entre dois e três salários mínimos (menor faixa salarial). Também se pôde observar que os profissionais que atuam nos bancos privados apresentam resultado da EE mais elevado que os profissionais do setor público.

No que se refere à dimensão Decepção no Trabalho, dois resultados assumiram valores acima da média, indicando que, assim como no caso da dimensão EE, os profissionais com faixa etária entre 41 e 50 anos e aqueles cuja faixa salarial está entre dois e três salários mínimos, formam o grupo dos que já se encontram experimentando sintomas dessa dimensão. Observou-se ainda que tanto os profissionais de bancos públicos como privados, e aqueles que possuem entre um e dois anos de profissão, também já experimentam os sintomas que caracterizam essa dimensão.

Chamou atenção o resultado de que nas três dimensões avaliadas pela ECB os profissionais cuja faixa salarial encontra-se entre dois e três salários mínimos e aqueles com faixa etária entre 41 e 50 anos já se encontram acometidos pela SB. Embora nas outras duas dimensões (D e DT) haja uma sensível aproximação dos valores encontrados com a média da escala, os valores da EE foram os que se apresentaram visivelmente acima do ponto médio, denotando a presença do *burnout* nos sujeitos pertencentes a estes grupos.

A segunda parte deste estudo buscou identificar a relação entre a SB e o absenteísmo laboral, aplicando-se o cálculo de correlação de *Pearson* entre as variáveis das escalas ECB e EFAL. Inicialmente constatou-se que a categoria pesquisada atribui importância elevada aos FPTC e moderada aos FIAT, FAL e FGTC, evidenciando-se correlação significativa entre as três dimensões da ECB e os fatores da EFAL, o que aponta para a percepção do absenteísmo laboral como um indicativo do desgaste emocional da categoria.

De um modo geral, foi possível observar que a síndrome de *burnout* já se mostra como uma realidade no contexto laboral da categoria e que há uma tendência por parte dos pesquisados de correlacionar o adoecimento decorrente da sobrecarga de trabalho ao absenteísmo laboral, indicando que a categoria encontra-se atenta aos efeitos nocivos do trabalho em sua saúde psíquica.

Diante dessas considerações, convém destacar a importância do papel das instituições bancárias em promover um espaço para reflexão em torno da realidade laboral de seus colaboradores, favorecendo a criação de políticas de gestão de pessoas efetivamente voltadas para o cuidado e o bem-estar de seus profissionais. Aqui se destaca a importância das entidades sindicais, como força moderadora no processo de organização e empenho da categoria, em continuar lutando pela garantia de seus direitos e preservação de suas conquistas.

É importante considerar que, por se tratar de uma pesquisa de abordagem exclusivamente quantitativa, os resultados desse estudo não devem ser considerados definitivos ou conclusivos, uma vez que outras estratégias metodológicas, a exemplo das pesquisas com viés qualitativo, poderiam fortalecer os resultados aqui encontrados. Ressalta-se que as lacunas ou limitações desse estudo configuram o ponto de partida para futuras pesquisas, uma vez que partindo dos achados desse estudo outros pesquisadores podem se sentir instigados a investigar aspectos que aqui não mereceram o devido aprofundamento.

Por fim, espera-se que esse estudo represente mais uma contribuição científica capaz de promover a reflexão e o debate em torno da realidade psicossocial do trabalhador bancário, trazendo para a discussão os principais atores envolvidos nesse contexto laboral (diretores, gestores, profissionais no geral e membro das entidades sindicais), possibilitando a criação de um espaço interativo entre eles, onde se possa refletir em torno de aspectos como a sobrecarga de trabalho e os altos índices de cobrança enfrentados por esses profissionais, e, sobretudo refletir em torno de medidas que reduzam o impacto desses aspectos na saúde psíquica desses trabalhadores, contribuindo efetivamente para o bem estar laboral dessa categoria.

REFERÊNCIAS

- Alves, G. Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho. Londrina: Praxis, 2007.
- Benevides-Pereira, A. M. T. Burnout: Uma tão conhecida desconhecida síndrome. In Levy, G. C. T. M. & Nunes Sobrinho, F. P. (Eds.). A síndrome de burnout em professores do ensino regular: Pesquisa, reflexões e enfrentamento (pp. 9-28). Rio de Janeiro, RJ: Cognitiva, 2010.
- Carlotto, M. S. Síndrome de Burnout em professores: prevalência e fatores associados. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2011. 27(4), 403-410.
- Cerqueira, C. L. C. Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Alagoas . 2016.
- Dias, F. S. & Angélico, A. P. Síndrome de Burnout em Trabalhadores Bancários: uma revisão de literatura. *Temas em Psicologia – Março*, 2018. Vol. 26, nº 1, 15-30 DOI: 10.9788. ISSN 1413-389X.
- Falk, P. R. A. Qualidade de vida no trabalho, organização do trabalho e absenteísmo de bancários da região do planalto catarinense. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde. Universidade do Planalto Catarinens, 2016.
- Falk, P. R. A., & Kanan, L. A. Bancários & absenteísmo: aspectos característicos dessa relação. *Revista Espacios*, 2016. 37(24), 123. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n24/16372423.html>
- Fortes, J. L. S. Sofrimento e adoecimento no mundo do trabalho: estudo com bancários afastados do emprego por motivos de saúde relacionados ao trabalho. Tese (doutorado em Ciências Médicas), Ribeirão Preto, São Paulo, USP, 2017.
- Gil-Monte, P. R., Carlotto, M. S., & Câmara, S. Prevalence of burnout in a sample of Brazilian teachers. *European Journal of Psychiatry*, 2010. 25(4), 205-212.
- Portz, R. M., & Amazarray, M. R. Transtornos mentais comuns e fatores associados em trabalhadores bancários do Rio Grande do sul, Brasil. *Revista Psicologia: organização e Trabalho*, 2019. (1), 515-532. DOI: 10.17652/rpot/2019.1.13326.
- Sala, A.; Carro, A. R. L.; Correa, A. N.; Seixas, P.H.D; Licenças médicas entre trabalhadores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo no ano de 2004, *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 2009. v. 25, n.10, p.:2168- 2178.
- Sasaki, S. F. S. Trabalho bancário e fatores associados ao presenteísmo e ao absenteísmo. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. 63
- Silva, L. S., Pinheiro, T. M. M., & Sakurai, E. Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise no período de 1998 a 2003. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 2008. 13(2), 2049-2058. Recuperado de <https://www.scielo.org/pdf/csc/2008.v13suppl2/2049-2058/pt>
- Tamayo, M. R. Burnout. In P. F. Bendassolli, & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das organizações*, (pp.139-146). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

Valente, M. do S. S. Depressão e esgotamento profissional em bancários. Tese de doutorado. Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – USP, Programa de Medicina Preventiva, 2014.

Wunsch, P. R., & Mendes, J. M. R. O trabalho no contexto da reestruturação produtiva: determinações históricas e a relação com a saúde. *Textos e Contextos*, 2015. 14(2), 291-302. DOI: 10.15448/1677-9509.2015.2.22516.

APÊNDICE 1

APÊNDICE 1 – Questionário Sócio Demográfico

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE
Programa De Pós-graduação em Psicologia da Saúde

Prezado (a) colaborador (a),

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da temática SÍNDROME DE *BURNOUT* ASSOCIADA AO ABSENTEÍSMO COM PROFISSIONAIS BANCÁRIOS, objeto de estudo de dissertação de Mestrado do programa de Pós Graduação em Psicologia da Saúde – PPGPS da Universidade Estadual da Paraíba, solicito sua colaboração no sentido de responder com sinceridade o questionário abaixo. Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação da empresa e do respondente. Na certeza de sua valiosa colaboração, agradecemos com estima e apreço.

Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça
Mestrando do Programa de Pós Graduação de Psicologia da Saúde
da Universidade Estadual da Paraíba

Parte I – Perfil Sociodemográfico

Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

Faixa etária:

☐ de 21 a 30 anos ☐ de 31 a 40 anos ☐ de 41 a 50 anos ☐ acima de 50 anos

Escolaridade

☐ Ensino médio ☐ Superior completo ☐ Superior incompleto ☐ Pós-graduado

Possui algum tipo de certificação? ☐ Sim ☐ Não

Qual?: _____

Essas certificações lhe possibilitam ascensão na hierarquia organizacional?

☐ Sim ☐ Não

Tempo de atuação como Bancário

☐ de 6 a 12 meses ☐ de 24 a 36 meses ☐ de 12 a 24 meses ☐ de 36 a 48 meses
☐ acima de 48 meses

Tempo de atuação nessa Organização

☐ de 6 a 12 meses ☐ de 24 a 36 meses ☐ de 12 a 24 meses ☐ de 36 a 48 meses
☐ acima de 48 meses

Segmento em que atua

☐ Banco público ☐ Banco privado

Tipo de Ocupação

☐ Faz parte do quadro efetivo ☐ É profissional terceirizado

Faixa de Renda

☐ Até um salário mínimo
☐ De um a dois salários mínimos
☐ De dois a três salários mínimos
☐ De três a quatro salários mínimos
☐ De quatro a cinco salários mínimos
☐ Mais de cinco salários mínimos

Função que exerce na organização: _____

APÊNDICE 2

APÊNDICE 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, _____, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa **“SÍNDROME DE BURNOUT E ABSENTEÍSMO: UM OLHAR PSICOSSOCIOLOGICO EM TORNO DO PROFISSIONAL BANCÁRIO”**.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos:

O trabalho **“SÍNDROME DE BURNOUT E ABSENTEÍSMO: UM OLHAR PSICOSSOCIOLOGICO EM TORNO DO PROFISSIONAL BANCÁRIO”** terá como objetivo geral verificar a relação síndrome de *burnout* e absenteísmo em trabalhadores de um banco privado na cidade de Campina Grande – PB. Ao voluntário só caberá a autorização para **RESPONDER AOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS DA PESQUISA** e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.

- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial; entretanto, quando necessário for, poderá revelar os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução Nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o total sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.

Acerca da possibilidade dessa pesquisa poder gerar, eventualmente, em alguns participantes, algum tipo de constrangimento ou desconforto em falar sobre particularidades do seu cotidiano laboral, ou receio de ser punido pela organização em que trabalha, reafirmamos nosso total compromisso com a garantia do sigilo e anonimato das informações, e para isso asseguramos que em nenhum momento será solicitado ao participante que informe o nome da instituição onde trabalha, sendo necessário apenas que indique se trabalha em banco público ou privado, haja vista que esta pesquisa se estende a todos profissionais bancários que desenvolvem suas atividades na cidade de Campina Grande –PB e região. Importante destacar que os resultados da pesquisa podem auxiliar a categoria pesquisada a ampliar seu leque de ideias em torno de como podem e devem encontrar alternativas para, juntamente com a instituição, enfrentar os elementos considerados nocivos a sua saúde psíquica.

- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (081) 98616-6227 com **DÉBORA BARBOSA GUEDES DE OLIVEIRA VILAÇA**.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.
- de consentimento Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo livre e esclarecido.

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura do Participante

Assinatura Dactiloscópica do participante da pesquisa



ANEXO 1

ANEXO 1 – Escala de Fatores de Absenteísmo Laboral (EFAL)

O absenteísmo laboral é um fenômeno que pode ser definido como ausência não previstas ao trabalho, sendo provocada por diversos fatores. Neste sentido, procuramos saber quais são as causas mais frequentes, a partir da escala apresentada a seguir.

É requerida a indicação dos fatores que costuma levar à falta ou à possibilidade de falta ao trabalho, assinalado com um “X” no número da escala (pontuada entre 1 = “pouco” e 6 = “muito”) de acordo com o grau de importância atribuído.

Os fatores que com frequência ocasionam a falta ou a possibilidade de falta ao trabalho são:

	Pouco 1	2	3	4	5	Muito 6
1. Insatisfação com a organização dos serviços						
2. Falta de reconhecimento profissional						
3. Estresse e ansiedade.						
4. Sentir-se injustiçado no serviço/instituição onde trabalha.						
5. Cansaço.						
6. Baixa remuneração.						
7. Necessidade de tempo para formação contínua/pós graduação.						
8. Problemas com os colegas.						
9. Sobrecarga de trabalho.						
10. Necessidade de resolver assuntos burocráticos pessoais/familiares inadiáveis (finanças, banco, escola, etc.).						
11. Problemas com superiores hierárquicos.						
12. Trabalho por turnos.						
13. Não gostar das funções desempenhadas.						
14. Instabilidade laboral.						
15. Realização de atividades de lazer que não podem ser realizadas durante as férias ou folgas.						
16. Sentir que estagnou na carreira.						
17. Mau ambiente de trabalho.						
18. Desmotivação.						
19. Deficientes condições físicas de trabalho.						

ANEXO 2

ANEXO 2 – Escala de Caracterização do Burnout (ECB)

Este questionário pretende conhecer como as pessoas se sentem no seu trabalho. A seguir, você encontrará várias frases que representam possíveis situações do dia a dia no trabalho. Sua tarefa consiste em ler cuidadosamente e dizer se ele expressa ou não algo que ocorre com você no seu trabalho. Para responder, escolha o ponto da escala abaixo e o melhor descreve a sua situação e escreva o número sobre a linha que aparece à esquerda de cada frase.

1. Nunca
2. Raramente
3. Algumas vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

1. () Sinto-me esgotado ao final de uma dia de trabalho.
2. () Trato alguns clientes com distanciamento.
3. () Eu me sinto frustrado com meu trabalho.
4. () Meu trabalho afeta negativamente minha saúde física.
5. () Trato alguns cliente com indiferença, quase de forma mecânica.
6. () Acho que as coisas que realizo no meu trabalho valem a pena.
7. () Sinto que a carga emocional do meu trabalho é superior àquela que posso suportar.
8. () Sinto que alguns clientes são “meus inimigos”.
9. () Meu trabalho me faz sentir como se estivesse num beco sem saída.
10. () Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto.
11. () Enfureço-me com alguns clientes.
12. () Eu me sinto desanimado com meu trabalho.
13. () Acho que estou trabalhando demais no meu emprego.
14. () Sinto que desagrado alguns clientes.
15. () Sinto-me desesperado com meu trabalho.
16. () Meu trabalho me exige mais do que eu posso dar.
17. () Perco a paciência com alguns clientes.
18. () Acho que meu trabalho parece sem sentido.
19. () Meu trabalho afeta negativamente meu bem-estar psicológico.
20. () Trato alguns clientes com cinismo.
21. () Eu me sinto inútil no meu trabalho.
22. () Meu trabalho me faz sentir como se estivesse no limite das minhas possibilidades.
23. () Eu me sinto identificado com meu trabalho.
24. () Sinto que meu trabalho está me destruindo.
25. () Quando levanto de manhã sinto cansaço só de pensar que tenho que encarar mais um dia de trabalho.
26. () Trato alguns clientes com frieza.
27. () Eu me sinto sugado pelo meu trabalho.
28. () Eu me sinto desiludido com meu trabalho.
29. () Eu me sinto saturado com meu trabalho.
30. () Evito o trato com alguns clientes.
31. () Eu me sinto desgastado com meu trabalho.
32. () Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho.
33. () Sinto-me infeliz com meu trabalho.
34. () Fico de mau humor quando lido com alguns clientes.
35. () Eu me sinto cheio de energia para trabalhar.

Capítulo 2



10.37423/230908149

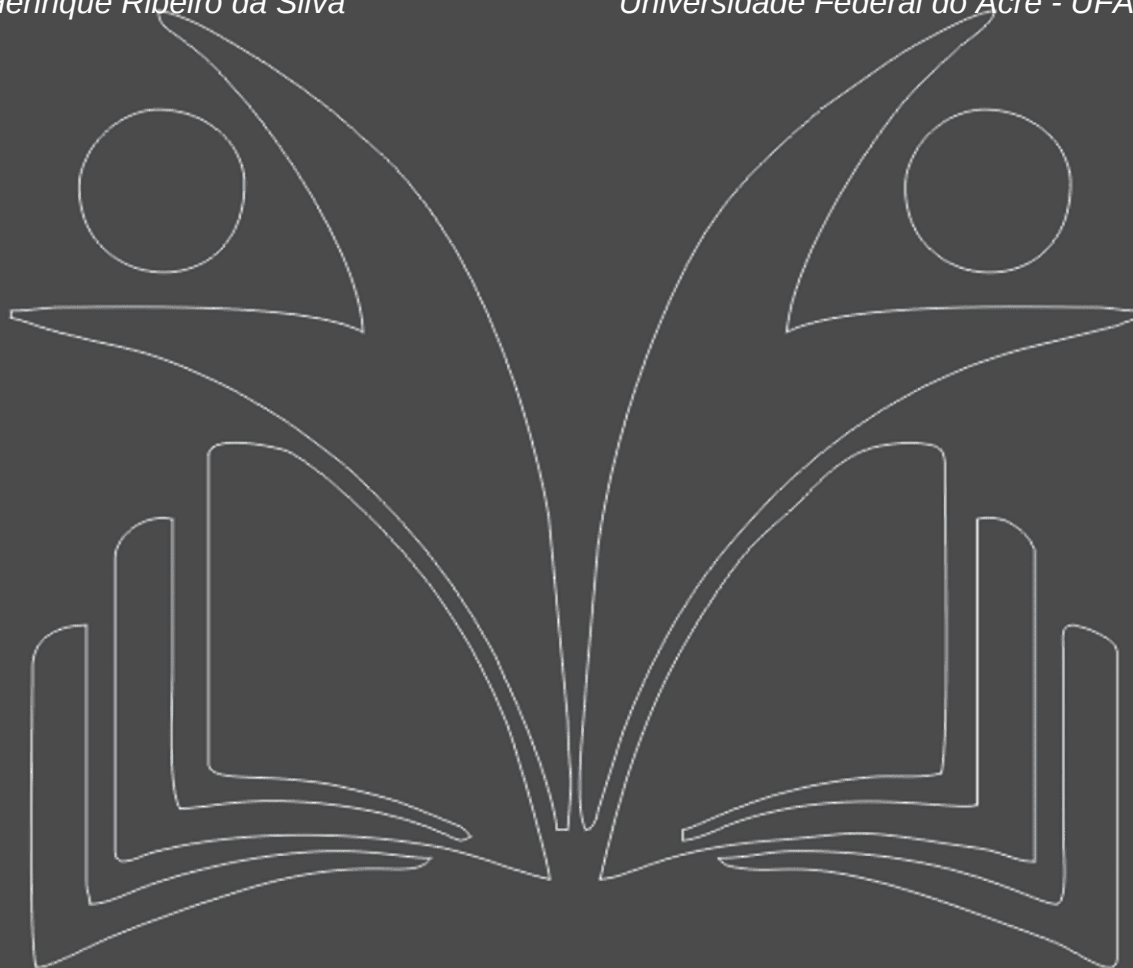
PERFORMANCE GEOECONOMIA E BIOECONOMIA:AMAZÔNIA SUL-OCIDENTAL NA AGENDA 2030 DA ONU

Maria Raylene Félix Cameli

UFAC - Universidade Federal do Acre

Cristovão Henrique Ribeiro da Silva

Universidade Federal do Acre - UFAC



Resumo: O presente artigo tem por finalidade compreender a importância da cadeia produtiva do açaí para a preservação do meio ambiente, como também como uma alternativa promissora para desenvolver economicamente os estados da Amazônia. Por meio da pesquisa bibliográfica, foram destacadas todas as potencialidades do açaí para a manutenção dos ecossistemas e seu diversificado uso nas indústrias. Citando o Pará como um exemplo de produtividade, foi fundamentado que o investimento na cadeia produtiva do açaí poderá ser um modelo econômico viável. Com base em informações em relação ao desmatamento e o avanço do agronegócio para a Amazônia sul ocidental, verifica-se a urgência da diversificação da produção, e a escolha de atividades que proporcionem benefícios ambientais, colocando o Brasil entre os países que cumprem os acordos firmados nas conferências sobre o meio ambiente.

Palavras-chave: Açaí. Meio ambiente. Performance. Amazônia.

1 INTRODUÇÃO

Nas discussões ambientais que buscam a adequação dos países a um novo tempo, o desenvolvimento econômico deve ter o desafio de estabelecer uma associação entre economia e sustentabilidade, bem como de investir em atividades econômicas que agreguem valor e preservem o meio ambiente. Uma forma de produção que tem sido abordada é o uso de energia limpa, assim como atividades econômicas que contribuam para a redução dos gases do efeito estufa. Além disso, é necessário também a manutenção da floresta, a redução do desmatamento e a prevenção da queimada.

O Brasil tem uma enorme responsabilidade, visto que a maior floresta tropical do mundo está em seu território e a manutenção dela é de extrema importância para se evitar a crise climática. Conforme afirma o site Climainfo (2018)¹, “[...] a destruição das florestas leva à emissão de dióxido de carbono na atmosfera. Florestas absorvem e armazenam dióxido de carbono à medida que as árvores crescem. As florestas do mundo atualmente absorvem cerca de um terço das emissões antrópicas de carbono”.

Com o cenário de mudanças aceleradas, o açaí surge como uma potencialidade considerável, sendo usado tanto comercialmente quanto como um aliado ao meio ambiente, contribuindo para sua restauração e manutenção. De acordo com GeoLAB (2022, p. 08), “[...] o açaí é atualmente o principal produto florestal não madeireiro (PFNM) produzido na Amazônia Legal, sendo consumido em todo o território nacional e exportado para diversos países, como os Estados Unidos [...]”.

O campo da bioeconomia pode ser a chave para alcançar estratégias que visam reduzir as emissões de gases do efeito estufa, a fim de frear o desenvolvimento econômico e mudar os hábitos de vida da humanidade. Para isso, é necessário buscar um equilíbrio entre desenvolvimento econômico e sustentabilidade, adotando um novo modelo de vida.

Os efeitos do aquecimento global, que já foram postos em dúvida por líderes mundiais, foram confirmados ao longo do tempo. A temperatura da Terra aumentou, trazendo mudanças climáticas como aumento das temperaturas, tempestades mais severas, intensificação do período das secas e a elevação do nível dos oceanos, tudo isso afetando negativamente a vida humana. Em 2001, o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) informou aos líderes governamentais que o mundo estaria encaminhando para um aquecimento global, onde o clima iria mudar durante o século XXI, trazendo consequências graves. Se a temperatura chegasse a mais de 1,5º C, a situação se tornaria problemática. Após todas essas informações, as pessoas e os governos decidiram que algo deveria ser feito para mudar essa situação (PEIXER, 2019).

Neste contexto de mudanças climáticas, o açaí tem se consagrado no mercado nacional e internacional como um produto de grande interesse para os consumidores. Além disso, é usado como matéria-prima em indústrias de alimentos, cosméticos e farmacêuticas, e seu cultivo não está associado ao desmatamento ou queimadas.

Pretende-se, com base em uma pesquisa bibliográfica, descrever as vantagens da cadeia produtiva do açaí quando estruturada de forma eficiente para contribuir para o desenvolvimento regional e participação ativa da Região Norte nas questões ambientais. Utilizando a perspectiva da performance geoeconômica (RIBEIRO-SILVA, 2022), busca-se também identificar as potencialidades da cadeia produtiva do açaí e sua correlação no processo de transição da economia para o paradigma de baixo carbono ou carbono neutro, e, conseqüentemente, na contenção do avanço da crise climática.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A BIOECONOMIA DO AÇAÍ E OS ODS DA AGENDA 2030

A Agenda 2030 foi criada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um plano de ação com 17 Objetivos visando enfrentar a crise ambiental e promover um futuro melhor para a humanidade. Segundo o Site das Nações Unidas do Brasil, a Agenda 2030 busca fortalecer a paz universal com mais liberdade e reconhece a erradicação da pobreza, incluindo a pobreza extrema, como o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável.

Assim, é necessário buscar desenvolver atividades econômicas que gerem renda e que sejam conduzidas com manejo adequado para garantir a preservação do meio ambiente. O extrativismo surge como uma atividade promissora, e pesquisas podem ser realizadas para permitir que seu desenvolvimento seja ampliado para o plantio.

O açaí é uma atividade econômica que tem mostrado seu potencial, sendo um alimento com inúmeros benefícios para a saúde humana e gerando renda para as comunidades tradicionais e ribeirinhas. Em meio à crise ambiental que vivenciamos, é necessário investir em atividades econômicas que contribuam para a economia e garantam a sustentabilidade. Segundo Santos e Machado (2014, p. 01), isso é um dever ético que requer investimentos:

Assim, há duas questões-chave que se apresentam como os grandes desafios para a sociedade do século XXI: produzir de forma sustentada, não esquecendo que há o dever ético de garantir o abastecimento para as futuras gerações, e distribuir de forma equitativa a produção. Em outras palavras, no primeiro caso, trata-se de investimentos maciços em pesquisas

e novas tecnologias, colocando-as a serviço da conservação, recuperação e preservação dos recursos naturais e, no segundo caso, a necessidade de desenvolver mecanismos eficientes para acabar com a miséria absoluta de cerca de 20% da população mundial.

Nesse sentido, a atividade econômica do açaí contribui para a Erradicação da Pobreza (Objetivo 1), pois gera renda, além de ser uma fonte de alimento riquíssima em nutrientes. De acordo com a Embrapa (2005), o açaí possui uma quantidade significativa de proteína superior ao leite (3,50%) e do ovo (12,49%), enquanto o seu perfil de aminoácidos é semelhante ao do ovo.

As comunidades ribeirinhas e assentamentos rurais que dependem da extração de açaí como principal fonte de renda são beneficiadas pela adoção do cultivo em consórcio. Esta técnica permite o plantio de mais de uma espécie em uma mesma área, proporcionando maior rentabilidade, e gerando benefícios mais frequentes do que apenas uma vez ao ano. Além disso, trata-se de uma prática sustentável.

Esta técnica proporciona melhora do solo, aproveitamento de recursos, água, fertilidade e adubação. Ao utilizar uma cultura leguminosa (feijão, soja, lentilhas, etc.) nesse sistema, é possível adicionar nitrogênio ao solo, que é essencial para o desenvolvimento das outras culturas do consórcio. Os Sistemas Agroflorestais (SAFs) por meio dos consórcios podem aumentar a produção de açaí e garantir a sustentabilidade, como afirmam Sales, Araújo e Baldi (2018, p.7):

O Sistema Agroflorestal (SAF) é um sistema agrícola diferenciado dos sistemas convencionais (monoculturas), pois prioriza a diversificação das lavouras, no qual se cultiva uma ou mais espécies de interesse agrícola junto de espécies arbóreas nativas ou não numa mesma área, caracterizando -se, assim, como um sistema heterogêneo. Os SAFs imitam uma floresta, garantindo a fertilidade do solo com maiores níveis de matéria orgânica e nutrientes. Reduzem a temperatura do solo e do ar, mantêm uma cobertura natural sobre o solo garantindo maior umidade, melhoram a eficiência da irrigação, atraem polinizadores e reestabelecem o equilíbrio ecológico do ambiente, além de diversificar a renda obtida no sistema.

Já que as culturas apresentam colheitas em épocas diferentes, o produtor durante todo o ano terá uma atividade que gera renda, além de cultivar itens de sua alimentação, diminuindo a fome nessas áreas (Objetivo 2).

Como já exposto, o cultivo por meio de consórcios é uma agricultura sustentável (Objetivo 2) cuja prática permite inúmeros benefícios. Uma planta pode completar as necessidades da outra, ajudando a manter os recursos existentes no solo. Estudos indicam que o uso de consórcios resulta em um aumento da matéria orgânica e da atividade biológica, além de um maior aproveitamento da área (PITO ET AL., 2006). Isso evita o uso de fertilizantes sintéticos.

Em relação à sustentabilidade, todas as partes do açaí são aproveitadas, desde o caroço até os resíduos que sobram da extração do fruto, que são utilizados nas caldeiras para produção do vinho. O manejo adequado é fundamental para garantir a manutenção da palmeira, pois, devido à grande demanda, as áreas que naturalmente possuem a palmeira não são suficientes para atender ao mercado, o que requer o plantio em outros locais.

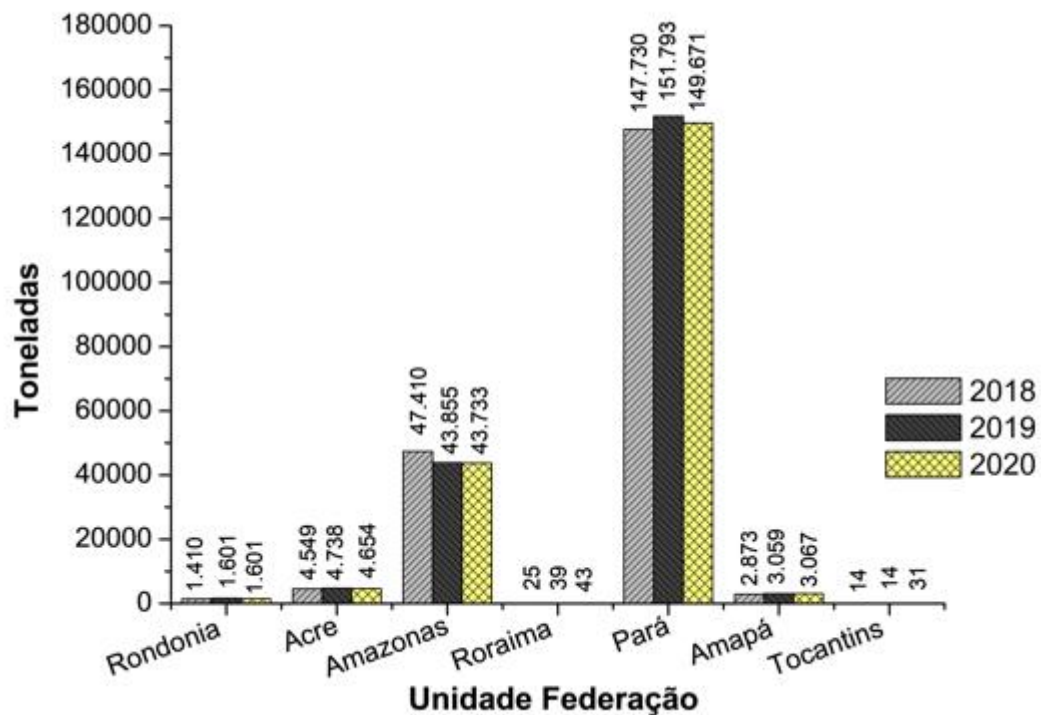
Alguns Estados da Amazônia Sul-Occidental, como Acre e Rondônia, produzem apenas vinho, mas poderiam ampliar para óleo de açaí, pois não seria necessário queimar o solo para limpar, já que a palmeira deve ser mantida para a colheita do fruto.

Como mencionado anteriormente, o açaí contribui para diminuir a fome (Objetivo 2), trazendo benefícios para a saúde e bem-estar do ser humano (Objetivo 3). Considerado um superalimento rico em carboidratos, gorduras boas e proteína, possui a capacidade de reduzir o cansaço físico e aumentar a energia do corpo.

Os polifenóis presentes no açaí agem na proteção das células do sistema nervoso central, atuando diretamente na prevenção de perda de memória e de doenças neurais. [...] Além dos polifenóis, o açaí contém antocianinas que também agem como antioxidantes e contribuem para regular os níveis de colesterol. A fruta ainda apresenta boas quantidades de esteróis, que possuem benefícios cardioprotetores para as células, ocasionando o relaxamento dos vasos e melhorando a circulação sanguínea. (OCEAN DROP, on-line).

Em relação ao trabalho decente e crescimento econômico (Objetivo 8), a atividade extrativista do açaí apresenta um potencial considerável, visto que garantiu uma produção na Região Norte no ano de 2020 de 202.680 mil toneladas (IBGE), onde o Pará é o principal produtor e o Acre ocupa o terceiro lugar com 4.654 mil toneladas (IBGE, 2020).

Figura 1 - Produção açaí Estados da Região Norte em toneladas

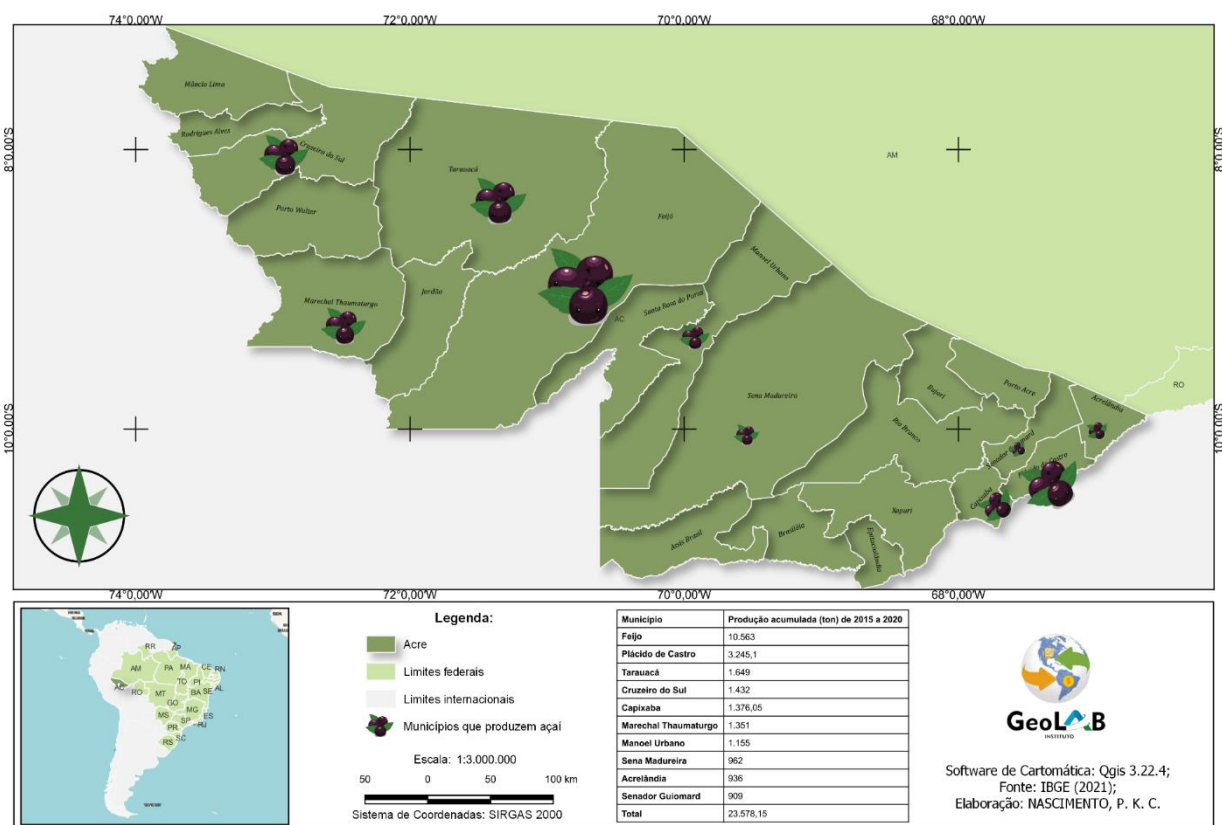


Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2020)

Houve uma diminuição na produção de 1,98% no Brasil. O Pará lidera a comercialização no mercado nacional e internacional, sendo considerado pelos outros estados da Amazônia um modelo a ser seguido:

Da produção total do estado do Pará, estima-se que 60% são destinados para o consumo local e 30% são comercializados para outros estados, sobretudo São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Ceará e Brasília (...) exportações de 2016 e 2017 evidenciam o decréscimo do mercado japonês e a primazia do mercado norte-americano. Ocorreu um aumento de países importadores de açaí, passando de 31 países em 2012 para 42 países em 2017. (TAVARES et al., 2020, p. 13).

Neste sentido, a proposta de desenvolvimento com a "floresta em pé" torna-se viável com a possibilidade de incentivar a produção de açaí onde há necessidade de investimentos econômicos e tecnológicos, observando as particularidades do fruto nativo. Para os Estados da Amazônia Sul-Occidental, o açaí oferece a possibilidade de diversificação da produção, proporcionando o fortalecimento da cadeia produtiva e a geração de emprego, combinando desenvolvimento com sustentabilidade (Mapa 1).

Mapa 1 - Ranking dos 10 maiores produtores de Açaí no Acre – 2022


Fonte: GeoLAB (2022).

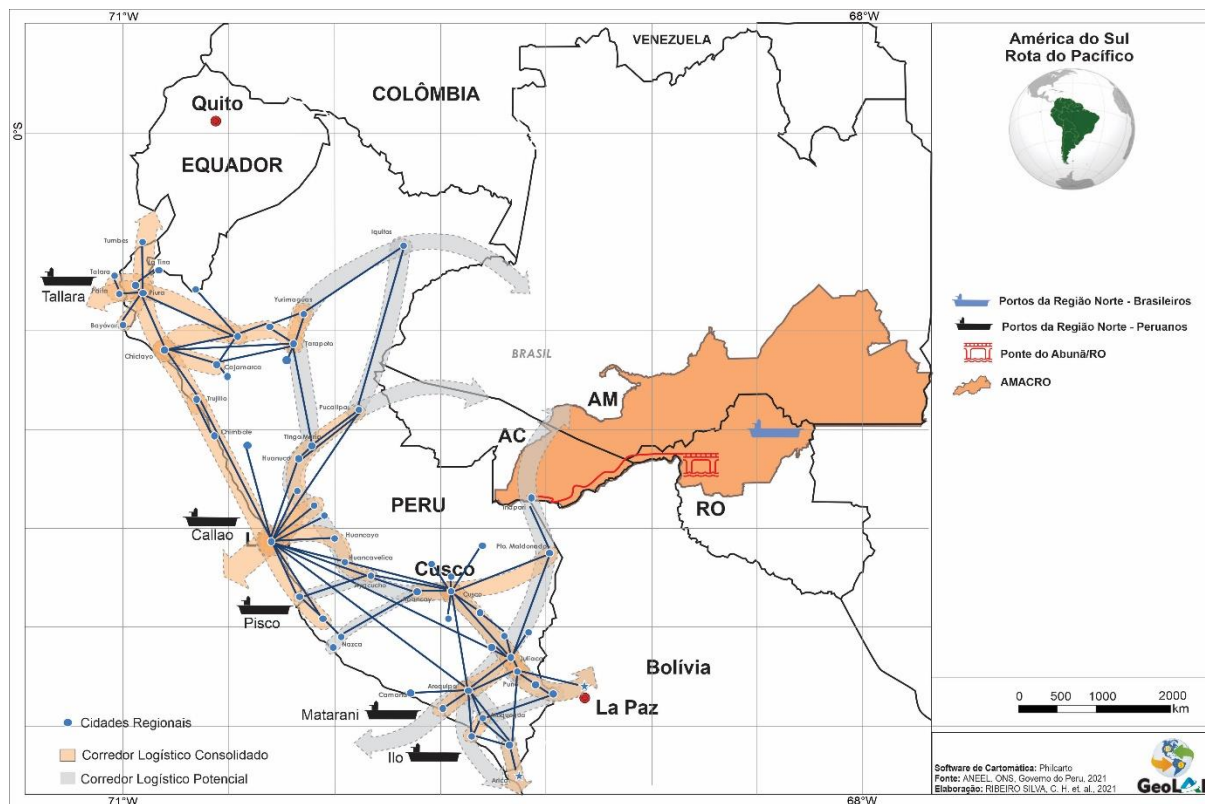
O surgimento de empresas e cooperativas é essencial para organizar a cadeia produtiva, pois nesse sistema existem vários atores, como catadores, atravessadores e vendedores. Com o objetivo de criar uma infraestrutura capaz de promover uma industrialização inclusiva e sustentável, bem como estimular a inovação (Objetivo 9), é necessário incentivar e promover a pesquisa científica através de parcerias entre o governo, empresas privadas e instituições de pesquisa, a fim de melhorar a capacidade de produção e a qualidade do açaí.

O desenvolvimento dessa atividade econômica inclui um produto que irá contribuir para o desenvolvimento do mercado ecológico e incluirá comunidades tradicionais que, na maioria das vezes, são excluídas do processo de desenvolvimento econômico de algumas regiões, mesmo tendo papel fundamental no processo.

Por sua localização estratégica com saída para o Oceano Pacífico, o Estado do Acre poderá incrementar sua economia com a exportação do açaí. O acesso pela Estrada do Pacífico dá acesso aos portos marítimos do Peru. Nesse sentido, as relações comerciais com o Peru, país emergente, serão ampliadas, haja vista que franquias de açaí já consolidadas no Brasil podem encontrar novas possibilidades no país vizinho, como também empresas peruanas terão a possibilidade de encontrar

novos mercados (BARROS et. al, 2021). Além disso, o açaí e outros produtos terão acesso ao mercado asiático em uma rota mais dinâmica e economicamente viável para o Brasil (Mapa 2).

Mapa 2 - Escoamento Rota para o Oceano Pacífico



Fonte: RIBEIRO SILVA et al. (2021)

Usando de forma eficiente a Rodovia que dá acesso ao Pacífico por meio dos portos peruanos, a relação fronteiriça do Brasil com os países andinos poderá ser fortalecida. Embora essa ligação com o Pacífico já exista há algum tempo, ela ainda não está sendo usada como deveria. Para promover um aprimoramento da performance geoeconômica, é necessário incentivar, por meio de políticas públicas territoriais e acordos internacionais, o uso da rodovia para o escoamento da produção, com o objetivo de diversificar o extrativismo. (BARROS et al., 2021).

E por *performance* geoeconômica reiteramos os apontamentos de Ribeiro-Silva (2022, p. 152):

Compreender a *performance* geoeconômica é um exercício de fôlego para consolidarmos saídas coordenadas da crise econômica e sanitária que o mundo perpassa. Nesse quesito, o que fica patente é a importância do olhar multidisciplinar capaz de reconhecer e apostar na performance geoeconômica da sub-região que carrega consigo a potencialidade de conectar os oceanos Atlântico e Pacífico. Seja nos investimentos regionais, urbanos ou da biodiversidade, o fator ambiental deve ser a frente de ataque realçando as experiências regionais exitosas.

Para estimular a produção e consumo conscientes (Objetivo 12), é necessário investir em pesquisas que tornem a cadeia produtiva do açaí cada vez mais sustentável. A oferta de produtos certificados, como o FSC (Forest Stewardship Council), é uma das maneiras de satisfazer as exigências do mercado. Os principais critérios para obter o certificado FSC são práticas de manejo responsáveis e ambientalmente conscientes, além da responsabilidade social. O açaí do Amapá foi certificado FSC, tornando-se o único açaizal do mundo com esse reconhecimento.

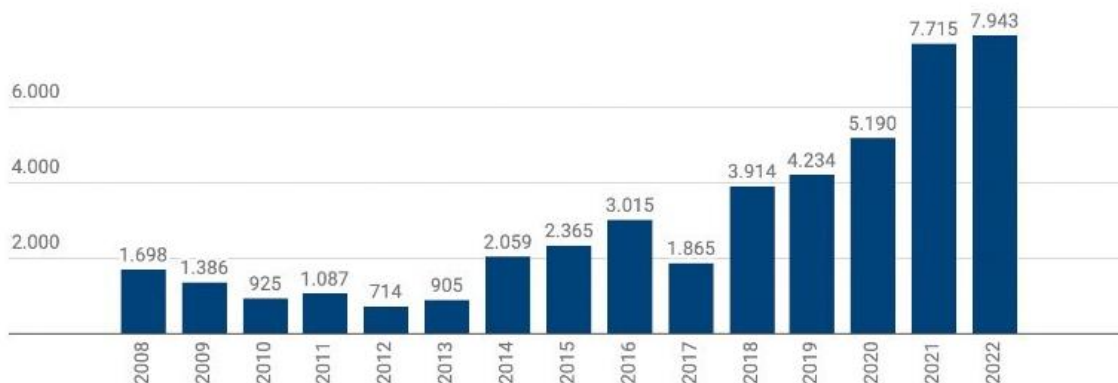
O consumo de produtos certificados deve ser incentivado, assim como o uso de recipientes reciclados. Uma nova forma de consumo deve ser incentivada, onde o marketing sustentável é a nova realidade. É importante que os consumidores sejam conscientizados sobre o potencial dos produtos que consomem, como o açaí. Além de ser uma fonte de alimento, o açaí pode ser usado para a confecção de tecidos biodegradáveis, biojoias e até mesmo café feito a partir do caroço do fruto. No Pará, o açaí é produzido de forma artesanal, mas o objetivo é que seja industrializado.

A comercialização do açaí garante aos seus parceiros comerciais produtos oriundos de práticas sustentáveis, com o uso adequado de manejo e priorizando tecnologias que propiciem a auto sustentabilidade. Esta característica de produção será uma exigência crescente diante da crise ambiental, impulsionando a busca por novos hábitos de consumo e associando desenvolvimento econômico e sustentabilidade, como destaca Silveira (2013, p. 27):

[...] sustentabilidade econômica passa a incluir uma transformação de hábitos de consumo que pode ocorrer pelas trocas de informações entre os indivíduos através de diversos meios e, também, invariavelmente pelas ofertas de produtos, que, desde a manufatura até a sua comercialização, são vendidos como ecologicamente corretos [...].

Alguns países como China, Estados Unidos e União Europeia cogitam barrar importações de países com produtos que sejam provenientes de desmatamentos. Segundo o IMAZON, o desmatamento na Amazônia é algo preocupante, com proporções cada vez maiores:

[...] nos últimos 12 meses foram derrubados 10.781 km² de floresta, o que equivale a sete vezes a cidade de São Paulo. Essa foi a maior área devastada dos últimos 15 anos para o período, sendo 3% superior à registrada no calendário passado, entre agosto de 2020 e julho de 2021, de agosto de 2021 a julho de 2022 (IMAZON, 2022, p. 28).

Figura 2 - Desmatamento da Amazônia de janeiro a agosto de 2022 já é o maior dos últimos 15 anos.**Área da Amazônia desmatada de janeiro a agosto**
em km²

Fonte: Imazon

Fonte: Imazon (2022)

O extrativismo com manejo sustentável do açaí e a agricultura sustentável são consideradas estratégias com inúmeros benefícios para a região amazônica. Investindo em atividades econômicas que não contribuam para o desmatamento e queimadas, os estados da Amazônia podem garantir um desenvolvimento seguro, de acordo com os acordos internacionais sobre o meio ambiente. Uma estratégia adequada requer planejamento, pois dados da IMAZON indicam que 40% da destruição da floresta na AMACRO² – uma região geoeconômica dominada pelo agronegócio – ocorreu devido à fronteira agrícola que avança para áreas no interior do Acre:

As mais recentes pesquisas mostram o novo organograma do aproveitamento do fruto do açaizeiro. O caroço corresponde a 85% do peso total, do qual a borra é utilizada na produção de cosméticos; as fibras em móveis, placas acústicas, xaxim, compensados, indústria automobilística, entre outros; os caroços limpos na industrialização de produtos A4, como na torrefação de café, panificação, extração de óleo comestível, fitoterápicos e ração animal, além de uso na geração de vapor, carvão vegetal e adubo orgânico (EMBRAPA, 2005, p. 35).

No que se refere ao Objetivo 13 da Agenda 2030 da ONU para enfrentar a mudança climática e seus impactos, o cultivo de açaí em terra firme por meio de irrigação contribui para a manutenção das condições climáticas adequadas para o nosso planeta. A agricultura sustentável não agride o meio ambiente, pois suas práticas são planejadas para preservar o solo e todos os recursos naturais da área utilizada, além de garantir a produção de alimentos saudáveis, livres de agrotóxicos. Para assegurar

um ambiente saudável, é necessário ampliar áreas de vegetação para compensar o desmatamento e as queimadas que já destruíram grandes extensões de florestas.

A palmeira do açaí, tanto no extrativismo quanto no cultivo em terra firme, é mantida para que se possa usar apenas o fruto. Esta característica contribui de forma eficiente para a manutenção do meio ambiente, conforme destaca Harris et al. (2020): aumentar a cobertura florestal pode oferecer vários benefícios, além de mitigar as mudanças climáticas. Estes incluem prevenir inundações, regular a precipitação, desacelerar a perda de biodiversidade e apoiar economias e modos de vida tradicionais. Aumentar a cobertura florestal é, portanto, uma importante medida para contribuir com o desenvolvimento sustentável e para melhorar a qualidade de vida das populações humanas e dos ecossistemas.

2.3 ENTRE GEOECONOMIA E BIOECONOMIA: A COP 26

Durante a Cop26, a crise climática foi discutida para alinhar ações entre os países, visando controlar a temperatura da Terra e evitar um colapso ambiental, assegurando assim o desenvolvimento econômico e a permanência da humanidade no planeta. É preciso agir de forma urgente, pois a corrida contra o tempo já começou. Os países comprometeram-se a desenvolver inúmeras ações, tais como reduzir o lançamento de gases do efeito estufa, diversificar a matriz energética, reduzir o desmatamento e outras atividades. Todas essas ações devem ser realizadas para que a temperatura da Terra fique em torno de 1,5°C, evitando assim um desastre ambiental.

A industrialização continua a avançar, levando a um aumento da população e do consumo. É necessário dar prioridade às questões ambientais como uma forma de promover o desenvolvimento econômico e humano, pois um ambiente saudável é essencial para garantir uma qualidade de vida adequada.

Os países em desenvolvimento são os que, com certeza, sofrerão mais com esse incremento populacional, já que se acredita que terão três vezes mais habitantes do que têm hoje. Esses mesmos países, além de enfrentar sucessivas crises econômicas, são os mais afetados pela degradação do solo, da água e pela escassez de alimentos; são também os que enfrentam as maiores dificuldades no que diz respeito a fornecer serviços básicos a seus habitantes: educação, segurança, empregos, habitação, saúde, entre outros. [...] O crescimento demográfico transforma-se em um grave problema ambiental, na medida que o aumento da população resulta imediatamente na alteração da qualidade do meio, intensificando sua degradação, afetando particularmente os mais pobres. A triste realidade nos mostra que ainda hoje, 1,1 bilhão de pessoas não têm acesso à água tratada e em países mais pobres até 95% dos esgotos e 70% dos detritos industriais

são simplesmente lançados no meio ambiente, in natura, causando epidemias e provocando mortes (SANTOS; MACHADO, 2014).

O Brasil durante a COP 26 assinou alguns acordos comprometendo-se a aumentar suas ações para preservar o meio ambiente. Um desses acordos foi para reduzir o desmatamento, com o objetivo de aumentar os esforços de conservação das florestas, recuperar áreas degradadas e facilitar o comércio sustentável. Para isso, é utilizada a palmeira nativa do açaí, que contribui para o equilíbrio ecológico. A recuperação de áreas degradadas é um fator primordial na redução do aquecimento global, tema discutido profundamente na COP 26, resultando na assinatura da Declaração dos Líderes sobre as Florestas. Esta foi liderada pelo Reino Unido, contando com 110 países, representando 85% das florestas do planeta, e tem como objetivo principal acabar com o desmatamento até 2030 (GENIN; FRASSON, 2021).

A palmeira do açaí não só auxilia na restauração do meio ambiente, melhorando sua qualidade, como também contribui para o desenvolvimento de um comércio sustentável. Isso porque ela possui valor econômico no mercado nacional e internacional, gerando créditos de carbono. Além disso, o reflorestamento com fins comerciais usando o açaí possibilita a obtenção de resultados ambientais que auxiliam o Brasil a alcançar suas metas ambientais estabelecidas na Cop26.

Esta atividade econômica é considerada de baixa emissão de carbono, o que lhe confere benefícios econômicos e sociais, além de contribuir para a ampliação da participação do Brasil no investimento em setores de baixo carbono.

A economia de baixo carbono é a grande aposta de países comprometidos com as questões ambientais, como o Brasil. Segundo a ONU News (2021), o objetivo do país é reduzir em 30% suas emissões de metano até o final da década, pois este é um "poderoso gás de efeito estufa" que tem mais de 80 vezes o potencial de aquecimento global do dióxido de carbono. Para alcançar este objetivo, é necessário reduzir drasticamente as emissões humanas, que correspondem a mais da metade das emissões totais, e que incluem a liberação de metano pela pecuária. De acordo com a Embrapa, cada boi libera 60 kg de metano por ano, e, conforme o IBGE (2020), o Brasil possui 218,2 milhões de cabeças de gado. Esta atividade tem um grande impacto no meio ambiente, o que torna a diversificação das atividades econômicas brasileiras uma necessidade. Utilizar o que a floresta tem a oferecer e mantê-la intacta é um desafio. Os produtos florestais não madeireiros (PFNMs) são uma alternativa econômica para manter a floresta em pé, contribuindo para a manutenção do meio ambiente e gerando renda para várias famílias que vivem desta atividade. O açaí é um dos PFMNs que apresenta grande potencial de desenvolvimento, além de movimentar a economia. Seu cultivo

também pode ser usado para recuperar áreas degradadas de florestas nativas, como afirma Teixeira (2018, p. 52):

A crescente demanda de mercado por PFNMs oferece oportunidades de desenvolvimento econômico que poderia aliar-se a inclusão social produtiva de agricultores familiares com a conservação dos ecossistemas florestais. A alta rentabilidade potencial do açaizeiro de touceira, tanto na produção extrativista, quando no sistema intensivo/ cultivo, representa uma estratégia de aumento de produção sem que haja a substituição do extrativismo pelo cultivo da espécie. Isto é, o consórcio de ambos os sistemas seria de grande impacto econômico e ecológico, onde o cultivo se destinaria a áreas degradadas e a prática da coleta extrativa para as regiões de florestas nativas, ocasionando assim, a recuperação de áreas degradadas, ampliação do extrativismo e, por conseguinte, aumento da renda para o estado.

Com o aumento da atenção mundial à questão da sustentabilidade e a necessidade de diversificar a produção, muitos países estão começando a se interessar por atividades que unam esses dois elementos. Produtos da Amazônia de origem extrativista têm se beneficiado do marketing da sustentabilidade, oferecendo além disso benefícios para a saúde. O açaí, em particular, tem se destacado no mercado nacional e internacional, sendo o principal produto florestal não madeireiro da região. Segundo França (2017),

O potencial de PFNM's no país vem crescendo conforme a demanda, o aumento da exportação de novos produtos não madeireiros em florestas ou cultivo em sistemas Agroflorestais. É enorme a quantidade de PFNM's e os serviços oferecidos pelos biomas brasileiros a disposição das comunidades rurais que podem ser utilizados para diversos fins. Dentre os biomas, a Amazônia é o bioma que possui maior potencial para exploração de PFNM's devido a sua grande biodiversidade de espécies vegetais e animais, importância ambiental diferenciada em âmbito nacional e internacional, por conta da manutenção do clima no planeta, os serviços oferecidos como sequestro de carbono e proteção da sua biodiversidade.

Sendo o açaí o principal PFNM's que se popularizou nos últimos anos, o investimento na organização da sua cadeia produtiva irá contribuir para alcançar os objetivos das principais pautas discutidas na COP26, que requerem prioridade por parte dos países. Entretanto, as ações precisam sair do papel. O Brasil tem um papel essencial nessas ações, já que temos uma riqueza significativa em relação aos recursos naturais, sendo considerado o país mais rico em água doce.

A Amazônia possui diversos potenciais econômicos advindos do extrativismo, incluindo castanha, andiroba, cocão, buriti e copaíba, que necessitam de investimento público e pesquisa científica para que possam ser explorados de maneira sustentável, trazendo desenvolvimento humano e econômico para a região, mantendo a floresta inalterada e sem o sofrimento da população.

Esses investimentos devem ser focados principalmente na biotecnologia e nanotecnologia, tendo em vista que “[...] a revolução na biotecnologia melhorou as condições de vida da sociedade, sobretudo por seu uso na agricultura” (CEPAL, 2016. p. 21). Assim, as novas tecnologias são essenciais para alavancar a produção de açaí, melhorando a dinâmica da sua cadeia produtiva e tornando-a mais eficiente em relação à produtividade e transporte. Logo, é necessário que todos os atores desse processo sejam valorizados.

Além disso, o uso de combustíveis fósseis foi amplamente discutido na COP26, e sua redução foi considerada uma ação urgente. Na atividade extrativista do açaí, essa redução já é uma realidade, pois podemos usar a semente da fruta como uma alternativa energética na indústria de beneficiamento de polpa de açaí.

O potencial energético das sementes de açaí analisadas para um sistema queimando somente caroço de açaí e mix de caroço com lenha em uma caldeira com 50% de eficiência térmica apresentou uma liberação de energia maior que a lenha utilizada na indústria em análise (PASSINHO et al., 2019). O reaproveitamento do caroço do açaí originando biomassa vegetal constitui uma fonte de energia sustentável que pode ser aproveitada por outras indústrias.

A América Latina e o Caribe encontram-se em uma situação que exige mudanças oportunas em seus modos de produção e estilos de vida da população. Suas emissões de gases do efeito estufa e seu consumo energético são motivo de preocupação. Além disso, os setores que apresentam mais alto faturamento contribuem de modo significativo para essas emissões.

Ademais, o transporte público precisa ser melhorado, assim como a acessibilidade às melhores condições de vida para a população. É necessário intensificar as ações que visam proteger a agricultura e preservar a cobertura vegetal (CEPAL, 2016). Esta nova direção na relação de desenvolvimento econômico e sustentabilidade na América Latina e Caribe exige discussões e ações que possam proporcionar melhor qualidade de vida para a população, desenvolvimento econômico e ajuste aos acordos e orientações da ONU sobre a crise ambiental.

Neste sentido, investir em atividades econômicas que agreguem economia e sustentabilidade é um caminho a ser seguido. Por exemplo, investir na potencialidade de produtos florestais não madeireiros (PFNM) de países dessas regiões, como o Brasil, onde o açaí é uma alternativa promissora.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O açaí é amplamente reconhecido como um produto florestal não madeireiro de grande potencial econômico. Todas as partes da palmeira açaí são usadas por vários setores industriais. Por exemplo, seus caroços podem ser usados para produzir energia sustentável e, mais recentemente, para fabricar café. Graças à sua diversidade de produção, o açaí tem uma importância crescente no cenário atual, em que todos os países do mundo focam nas questões ambientais. Portanto, é necessário estabelecer políticas públicas e incentivar a pesquisa para otimizar a cadeia produtiva do açaí. Além disso, o açaí também contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, pois a plantação e colheita de açaí nativo podem ajudar a atingir alguns desses objetivos.

Alguns acordos firmados pelo Brasil na COP 26 oferecem uma alternativa para alcançar as metas estabelecidas: a cadeia produtiva do açaí. O açaí tem se destacado como uma ferramenta de reflorestamento e recuperação de áreas degradadas, e a economia sustentável torna-se parte essencial para garantir o desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente. A Amazônia conta com um potencial inexplorado e a produção de açaí no Pará, como líder, pode ser um mecanismo de movimentação da economia, trazendo benefícios para todos os agentes da cadeia produtiva e contribuindo para questões ambientais.

Por conseguinte, a dinamização da cadeia produtiva do açaí nos Estados da Amazônia Ocidental, onde a exportação é um mercado em rápida expansão, pode fortalecer a relação econômica entre os países vizinhos. A saída dos produtores destes estados ocorrerá pela estrada do Pacífico no Acre, permitindo que o açaí seja transportado até os portos peruanos. Esta integração possibilitará a realização de trocas comerciais entre os países latinos, contribuindo para o desenvolvimento dessas regiões carentes.

Devido a intensificação da comercialização do açaí no mercado nacional e internacional e a presença de grandes empresas nesse cenário até então predominantemente extrativista, algumas alterações na dinâmica da cadeia produtiva estão ocorrendo prejudicando o desenvolvimento de uma atividade econômica que contribui para manutenção do meio ambiente. Se faz necessário, aprofundar a pesquisa em relação ao desenvolvimento dessa atividade econômica onde se tem nesse cenário a presença de outros atores, como também houve a diversificação da produção que deixou de ser somente extrativista, surgindo a presença de fazendas estabelecendo assim novas relações de trabalho e comércio.

REFERÊNCIAS

- BARROS, P. SEVERO, L. W. RIBEIRO SILVA, C. H., CARNEIRO, H. C. A Ponte do Abunã e a Integração da AMACRO ao Pacífico. Brasília: Ipea, 2021. 45p. (Nota Técnica). disponível em: <https://bit.ly/3CIJxwH>. Acesso em: 8 set. 2021.
- CEPAL. Horizontes 2030: a igualdade no centro do desenvolvimento sustentável – Síntese. Distr.: Geral - LC/G.2661/Rev.1 - agosto de 2016.
- CLIMA INFO. Disponível em: <https://climainfo.org.br/2018/11/06/florestas-e-mudancas-climaticas/>. Acessado em 01/03/2022.
- EMBRAPA. Açaí/editado por Oscar Lameira Nogueira, Francisco José Câmara Figueirêdo, Antônio Agostinho Müller. Belém, PA: Embrapa Amazônia Oriental, 2005. 137p.: il.; 21cm. (Embrapa Amazônia Oriental. Sistemas de Produção, 4).
- FRANÇA, L. Produtos Não Madeireiros. Editorial Central Florestal. Disponível em: <http://www.centralflorestal.com.br/2017/05/produtos-florestais-nao-madeireiros.html>. Acessado em 27/02/2022.
- GENIN, C.; FRASSON, C. Saldo da Cop26: o que a conferência do clima significou para o Brasil e o Mundo. WRI Brasil. novembro, 2021. <https://bit.ly/3DDJdg7> <https://www.wribrasil.org.br/noticias/o-saldo-da-cop26-o-que-conferencia-do-clima-significou-para-o-brasil-e-o-mundo> Acessado em 25/10/2022.
- HARRIS, N. et.al. Regeneração natural de florestas captura carbono mais rápido do que se pensava. WRI Brasil, 2022.
- IMAZON. Disponível em: <https://bit.ly/3fjREUx>. Acessado em 02/09/2022.
- IMAZON. Disponível em: <https://bit.ly/3NbzvF8> Acessado em 02/03/2022.
- MEIRELES, T. Acordo de Paris completa cinco anos com lições aprendidas. WWF- Brasil. dezembro, 2020. <https://www.wwf.org.br/?77471/Acordo-de-Paris-completa-cinco-anos-com-licoes-aprendidas>. Acessado em 17/02/2022.
- OCEAN DROP. Disponível em: <https://bit.ly/3DBW7vi> acessado em 25/10/2022.
- ONUSNEW. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2021/11/1769162>. Acessado em 16/02/2022.
- PASSINHO, M. et.al.; Uso da semente de açaí como alternativa energética na Indústria de beneficiamento de polpa de açaí. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer - Goiânia, v.16 n.29; p.1473-1484, 2019.
- PEIXER, J. F. B. A. Contribuição nacionalmente determinada do Brasil para cumprimento do acordo de Paris: metas e perspectivas futuras. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2019.
- PITO, C. et. al. Uso de adubos verdes nos sistemas de produção no Bioma Cerrado. In: Carvalho AM & Ambile RF (Eds.). Cerrado: adubação verde. Planaltina, Embrapa Cerrados. p.301-330, 2006.

RIBEIRO SILVA, C. H.; SILVA, A. A. P. DA.; SILVA, J. DOS S.; FRANQUELINO, A. R.; FONTES, D. M. PERFORMANCE GEOECONÔMICA DE SUB-REGIÕES NA AMÉRICA DO SUL: ELEMENTOS PARA UMA NOVA REGIONALIZAÇÃO. Revista Tempo do Mundo, n. 27, p. 247-272, 18 mar. 2022.

RIBEIRO SILVA, C. H.; SILVA, A. A. P. DA.; SILVA, J. DOS S.; FRANQUELINO, A. R.; FONTES, D. M. _____. Performance Geoeconômica na América do Sul: Apontamentos Sobre Amacro, Saída para o Pacífico e a Agenda Horizonte 2030. UÁQUIRI - Revista Do Programa De Pós-Graduação Em Geografia Da Universidade Federal Do Acre, 4(1). 2022 <https://doi.org/10.29327/268458.4.1-9>.

RIBEIRO SILVA, C. H.; SILVA, A. A. P. DA.; SILVA, J. DOS S.; FRANQUELINO, A. R.; FONTES, D. M. _____. O Retorno Da Geoeconomia Nos Fluxos Globais. Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros – Seção Três Lagoas/MS, nº 26, 2017. ISSN:1808-2653.

SALES, E.; ARAÚJO, J.; BALDI, A.; Sistemas Agroflorestais e Consórcios no Estado do Espírito Santo: Relatos e Experiências. Vitória, ES: Incaper, 2018.

SANTOS, V. L; MACHADO, L. M. C. P. A crise ambiental na sociedade atual: uma crise de percepção. Estudos Geográficos, Rio Claro, 2(2): 81-86, dezembro – 2004.

SILVEIRA, E. Educação e Sustentabilidade: novos princípios para o mercado em uma Reserva Extrativista. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Faculdade de Educação Programa de Pós-Graduação em Educação Doutorado em Educação. Porto Alegre, 2013.

TAVARES, G. et. al. Análise da Produção e comercialização de açaí no Estado do Pará, Brasil. International Journal of Development Research, Vol. 10, Issue, 04, pp. 35215-35221, April, 2020.

TEIXEIRA, I. Potencial Produtivo e Econômico do Açaí (Euterpe oleracea Mart.) no Estado do Pará. Universidade Federal de Minas Gerais Instituto de Geociências Programa de Pós-Graduação em Análise e Modelagem Ambiental. Belo Horizonte, 2018.

NOTAS

¹Disponível em: <https://bit.ly/3WayP76> Acessado em 10 mar. 2023.

²AMACRO - Trata-se de iniciativa idealizada pelos entes Federados (Amazonas, Acre e Rondônia), com apoio das autarquias Federais SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus e SUDAM - Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia. A estrutura de governança atualmente encontra-se instituída apenas localmente, com Comitês Estaduais constituídos em 2020 na perspectiva de unir esforços e interagir com o Governo Federal em prol do fortalecimento, apoio político e institucionalização da iniciativa por meio de decreto presidencial. Atualmente está planejada delimitação da área com 32 Municípios, compreendendo uma população estimada de 1.782.055 de habitantes (IBGE, 2019). Porém, no âmbito do futuro decreto, se prevê a validação e eventuais atualizações de tal relação conforme ato do Ministério e comitê gestor que se pretende instituir (SUFRAMA, 2021; RIBEIRO SILVA, 2022).

Capítulo 3



10.37423/230908164

AS VANTAGENS DO E-SOCIAL E SEUS IMPACTOS NO DEPARTAMENTO PESSOAL E NOS PROCESSOS FISCAIS DOS ÓRGÃOS COMPETENTES

Roberto Cordeiro Waltz

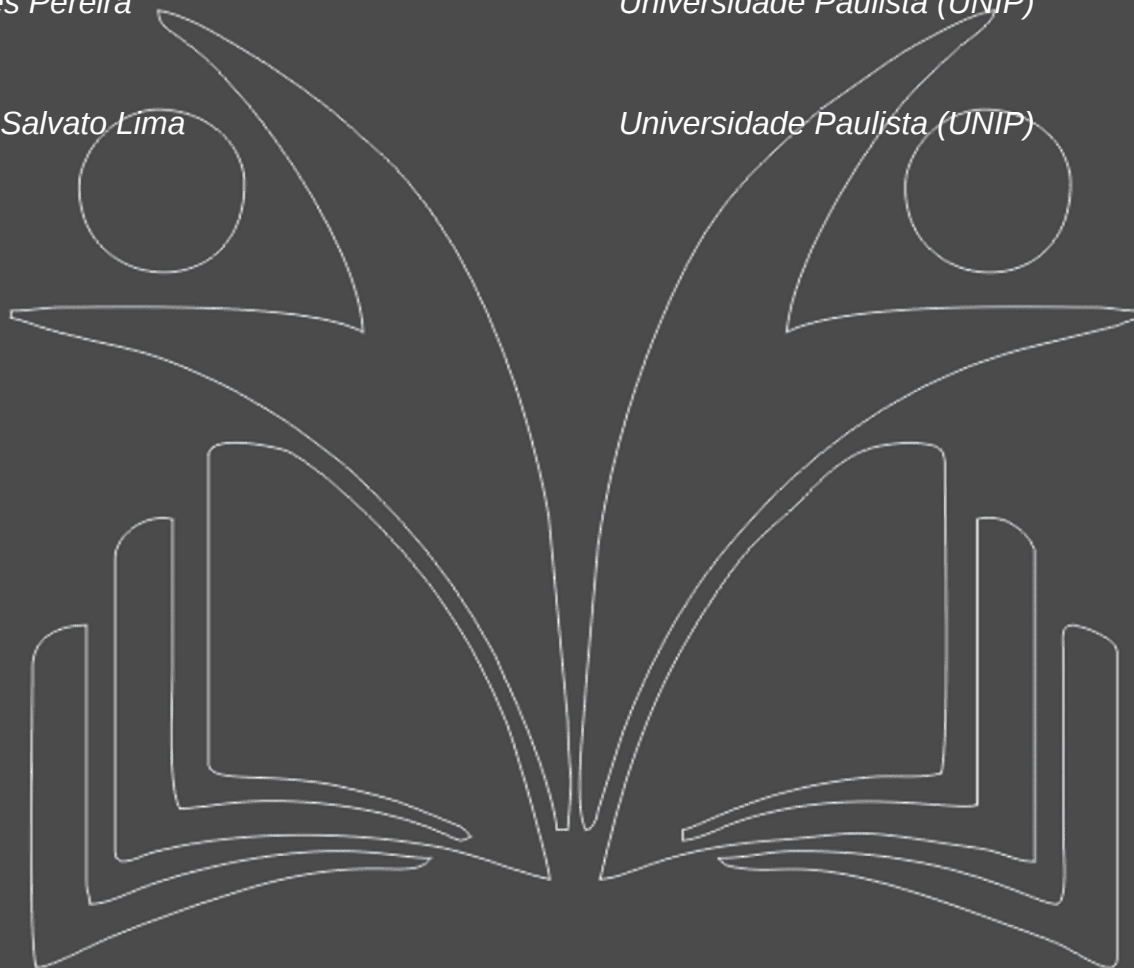
Universidade Paulista (UNIP)

Tânia Nunes Pereira

Universidade Paulista (UNIP)

Claudinete Salvato Lima

Universidade Paulista (UNIP)



Resumo: O e-Social é parte do sistema de escrituração digital que exigirá que todos os empregadores enviem em um único documento, todas as informações trabalhistas, previdenciárias, fundiárias e tributárias relativas aos seus trabalhadores, sejam eles empregados, avulsos ou contribuintes individuais. Isto poderá facilitar a fiscalização dos órgãos competentes aos empregadores, que precisarão atuar com maior transparência e segurança jurídica, evitando assim riscos tributários e trabalhistas desnecessários. Este sistema tem por objetivo melhorar a ação competente do gestor de empresas públicas ou privadas, que atuem no Departamento de Pessoal, trazendo importantes evidências de sua atuação eficiente, dentro dos padrões legais exigidos. No setor público, por exemplo, a ideia é melhorar a eficiência tributária, proporcionando maior transparência para a arrecadação e aplicação de recursos auferidos. Este trabalho tem por objetivo analisar os principais impactos da implementação do e-Social para o Departamento Pessoal das empresas, demonstrando a relevância desta área no processo de entrega das obrigações exigidas pelos órgãos competentes. A metodologia está pautada em pesquisa exploratória, teórica e observacional, visando analisar a contribuição desta tecnologia digital na área de recursos humanos. A presente pesquisa pode contribuir como um material de apoio, que visa auxiliar os profissionais da área, como parte de um treinamento teórico sobre o assunto abordado. Pretende ainda abordar o papel da tecnologia de informação, que integra o contexto do presente tema, o que deverá resultar em um melhor entendimento dessa nova abordagem tecnológica para o processo de tributação e de gestão de pessoas nas empresas.

Palavras chave: E-social, Gestão de Pessoas, Tecnologia de Informação, Tributação.

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos dentro das organizações é de vital importância para o sucesso nos resultados dos negócios. Este departamento possui a responsabilidade da seleção de pessoal, contratação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, folha de pagamento, dentre outros fatores referentes à comunicação empresarial. Entre as atividades mais relevantes, abrange a relação direta com o funcionário, sua remuneração e benefícios. Todo impacto referente a atividades e tarefas específicas, como admissão de funcionários, pagamento de salários, férias, licenças médicas, 13º salário, entre outros, é gerenciado pelo Departamento Pessoal (DP).

Atualmente, a área de DP possui algumas datas pré-estipuladas pelos órgãos competentes para entregas de obrigações acessórias, que impactam diretamente no recolhimento dos impostos. Em diversas empresas, este setor recebe orientações para procedimentos sociais com períodos de atraso. A apuração dos cálculos trabalhistas acontece em um curto período de tempo, de forma que as informações atrasadas impactam em outras áreas, bem como na entrega das declarações competentes.

Diante deste contexto, a implementação do e-Social surge com uma proposta de permitir que cálculos e envio de documentações sejam feitos com prazo hábil, tanto para a empresa e departamentos responsáveis, quanto para o trabalhador. Este projeto do governo federal visa unificar o envio de informações por Empresa/Empregador em relação aos seus colaboradores. Tal programa está sendo desenvolvido para que sejam unificadas informações pertinentes à Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social, Ministério da Previdência Social (MPS), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e pela Receita Federal do Brasil (RFB).

O e-Social é parte do sistema de escrituração digital que exigirá que todos os empregadores enviem em um único documento, todas as informações trabalhistas, previdenciárias, fundiárias e tributárias relativas aos seus trabalhadores, sejam eles empregados, avulsos, contribuintes individuais etc. Segundo dados da Sage IOB (Informações Objetivas), 2016 “a prestação das informações substituirá a entrega das mesmas em outras declarações e formulários, com padronização e redução da quantidade de obrigações atualmente realizadas”. Isto poderá facilitar a fiscalização dos órgãos competentes aos empregadores, que precisarão atuar com maior transparência e segurança jurídica, evitando assim riscos tributários e trabalhistas desnecessários.

Conforme ressalta Rezende (2005), um empreendimento constitui um sistema, tendo em vista a sua complexidade de atividades, funcionamento de processos, envolvimento de pessoas, entidades externas e a grandiosidade de manipulação de diversas informações. A empresa ou organização e suas relações formam o maior de todos os sistemas de informação, juntamente com suas funções relacionais com os ambientes interno e externo.

Tal grau de complexidade contribui para a demanda por sistemas inteligentes e eficazes que contribuam não só com a atenção das empresas com seus compromissos fiscais, mas também com o poder público no sentido de otimizar o processo de arrecadação, tornando-o mais eficiente e democrático.

Completando, é ainda Rezende (2005) que nos permite reconhecer que a gestão pública e a governança eletrônica constituem perspectivas atuais em sistemas de informação. Os dados e as informações são requisitos necessários para a elaboração de projetos de governança eletrônica e de gestão pública, seja federal, estadual ou municipal.

O conceito de gestão, sob a ótica da administração, está relacionado com o conjunto de recursos decisórios e de aplicação das atividades destinadas aos atos de gerir. Em termos gerais, a governança pode ser entendida como competência dos gestores nas atividades e nas ações de gestão (REZENDE, 2005).

Nesse sentido, o e-Social tem por objetivo melhorar a ação competente do gestor de empresas públicas ou privadas, que atuem no Departamento Pessoal, trazendo importantes evidências de sua atuação eficiente e dentro dos padrões legais exigidos. No setor público, por exemplo, a ideia é melhorar a eficiência tributária, proporcionando maior transparência para a arrecadação e aplicação de recursos auferidos pelo sistema tributário.

Este trabalho tem por objetivo analisar os principais impactos da implementação do e-Social para Departamento Pessoal das empresas, demonstrando a relevância desta área no processo de entrega das obrigações exigidas pelos órgãos competentes. A metodologia está pautada em pesquisa exploratória, teórica e observacional, visando analisar a contribuição desta tecnologia digital na área de recursos humanos.

A presente pesquisa pode contribuir como um material de apoio, que visa auxiliar os profissionais da área, como parte de um treinamento teórico sobre o assunto abordado. Pretende ainda abordar a área de tecnologia de informação, que integra o contexto do presente tema, o que deverá resultar em

um melhor entendimento dessa nova abordagem tecnológica para o processo de tributação e de gestão de pessoas nas empresas.

2 O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ERA DO CONHECIMENTO

A partir da década de 1990, o mundo organizacional inicia uma nova etapa: A era da informação. Percebe-se que o conhecimento é visto como a nova riqueza no mundo corporativo, sendo tratado como recurso valioso, importante e também como um diferencial nos negócios. Substitui-se o capital financeiro, pelo capital intelectual.

“É a era da informação, que surge com um tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação.” (CHIAVENATO, 2000, p. 34)

A tecnologia da Informação entra como agregado às organizações, e também na vida das pessoas. Passa a ter papel fundamental para um bom desenvolvimento corporativo. Dentre os contextos, passou a ter novas características, como:

- *Menor Espaço*: Conceito do ‘virtual’, e não territorial. Ou seja, os locais físicos não necessariamente precisariam de um espaço grande, pois as informações mais importantes se realocariam de modo virtual. Os arquivos físicos (papéis) foram substituídos pelos digitais, podendo realizar a utilização desses espaços para outras finalidades; os centros de processamento de dados foram consideravelmente reduzidos, trabalhando até hoje de forma enxuta. Surgiram as salas virtuais, os microcomputadores, reduzindo espaços e até mesmo reduzindo suas despesas fixas.
- *Menor Tempo*: Dentre a vantagem de ganho de espaço, se dá a facilidade na comunicação. A instantaneidade passa a ter uma nova dimensão, tornando a comunicação mais ágil, móvel, flexível e direta no mundo em geral, facilitando a atenção e dedicação ao cliente.
- *Maior Contato*: Possibilidade de realização de teleconferências, devido aos computadores se tornarem portáteis; a multimídia, o trabalho em grupo e também as estações de trabalho. Permitiu-se a conexão entre pessoas distintas em diversas partes do mundo, diminuindo assim, os gastos com deslocamento físico e menor necessidade de viagens para contatos pessoais.

“A informação torna-se a principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo ou recurso”. (CHIAVENATO, 2000, p. 35)

Diante de tantos recursos tecnológicos favoráveis para a utilização em prol das organizações, devido à facilidade na comunicação e à globalização, as empresas privadas, assim como o sistema público, em paralelo, cada vez mais buscam fazer uso da tecnologia a seu favor. Este recurso tem sido de grande valia para os órgãos públicos, permitindo que estes possam desenvolver projetos para reduzir a burocracia e economizar tempo na execução dos processos, além de proporcionar uma visão global de toda a comunidade.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A IMPORTÂNCIA DO E-SOCIAL

A Constituição Federal prevê em seu art. 37, inciso XXII, que as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão atuar de forma integrada, inclusive no compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio.

Em paralelo, o Código Tributário Nacional, em seu art. 199, prevê que a Fazenda Pública, os Estados, Distrito Federal e os Municípios prestarão assistência para a fiscalização dos tributos respectivos e permuta de informações, na forma estabelecida, em caráter geral ou específico, por lei ou convênio.

Dessa forma, a fim de se criar um mecanismo moderno para unificar as atividades de entrega, validação, armazenamento e autenticação de documentos e livros que integram a escrituração fiscal e contábil das pessoas jurídicas e empresários, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado de informações, o Governo Federal instituiu o SPED, Sistema Público de Escrituração Digital, por meio do Decreto nº 6.022/2007, posteriormente alterado para o decreto nº 7.979/2013. Segundo a Sage IOB (2017), a criação do SPED, possibilitou ao Governo controlar melhor e também ser mais ágil quanto à fiscalização das informações contábeis das organizações. Ao mesmo tempo, promoveu a uniformidade e racionalização no cumprimento das obrigações acessórias por parte de uma empresa para com os órgãos fiscalizadores.

Atualmente, o SPED é composto pelo Sped Contábil, Sped Fiscal, NF-e (nota fiscal eletrônica) e EFD contribuições (Escrituração Fiscal Digital). Mas ainda se fez necessária a escrituração digital das informações trabalhistas e previdenciárias. Dessa forma, o governo federal, em conjunto com a CAIXA,

INSS, Receita Federal entre outros órgãos competentes (figura 1), desenvolveram um projeto para unificar o envio das informações pelo empregador em relação aos seus empregados.



Figura 1 – Entes Participantes do e-Social

Fonte: Manual Padrão do e-Social, 2017.

Em 2015, foi regulamentado o e-Social, que nada mais é do que o Sped Trabalhista junto com o Previdenciário. Além dos controles contábeis e fiscais, já existentes, passa a ter o processo burocrático para a área trabalhista e previdenciária, e essas mudanças impactarão diretamente quem atua no Departamento Pessoal.

As empresas que já mantêm suas informações contábeis e fiscais organizadas e atualizadas passarão a ser cobradas pela organização e atualização também das informações trabalhistas e previdenciárias. É válido ressaltar que esta necessidade já existe, mas o que mudará é o fato de que a não observância das determinações legais imediatas, passará a ser acompanhada e cobrada em tempo real pela fiscalização.

Para atender a essa nova obrigação, as organizações deverão se preparar implantando sistemas integrados que permitam o cumprimento dos prazos e obrigações estabelecidas, bem como acompanhar e treinar os colaboradores envolvidos diretamente, para que forneçam as informações precisas e necessárias dentro do prazo legal.

O e-Social, é a escrituração digital que exigirá que todos os empregadores enviem aos órgãos competentes, de forma unificada, as informações trabalhistas, previdenciárias, fundiárias e tributárias, relativas aos seus trabalhadores. É importante destacar que os colaboradores podem ser: empregados

diretos, avulsos, contribuintes individuais, dentre outros. As informações a serem entregues via e-Social serão referentes a tudo que envolver a vida laboral do funcionário, desde o momento da contratação até sua rescisão contratual. Os dados pertinentes ao registro de empregados abrangem: concessão de férias, 13º salário, pagamento de remunerações e demais verbas integrantes, estabilidade concedida, afastamento do trabalho, acidentes sofridos, recolhimento de contribuições previdenciárias, depósitos fundiários, retenções e exames médicos, dentre outras.

3.2 APLICAÇÃO DO E-SOCIAL NO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO

Inicialmente o e-Social teve outras denominações, dentre as quais a de “e-Fopag – Folha de Pagamento Eletrônica”. Entretanto essa nomenclatura não traduzia a abrangência do sistema, o qual vai além da simples folha de pagamento.

Além de facilitar a fiscalização às pessoas jurídicas, por parte dos diversos órgãos públicos citados neste trabalho, o e-Social objetiva aumentar a arrecadação de tributos, ter uma maior qualidade e controle das informações, diminuir a sonegação de impostos, eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas, racionalizar e simplificar o cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fundiárias, além de garantir os direitos trabalhistas e previdenciários aos trabalhadores. A figura 2 demonstra com clareza o funcionamento do sistema de escrituração e-Social.



Figura 2: Funcionalidade do e-Social no âmbito nacional

Fonte: Manual Padrão do e-Social, 2017.

Através de um único canal de comunicação, as empresas deverão encaminhar todas as informações pertinentes à vida laboral de seus funcionários. Após o recebimento da escrituração, as informações são encaminhadas aos órgãos competentes para as devidas apurações e fiscalizações. Uma vez apurados e fiscalizados, os resultados se dão em garantir os direitos trabalhistas e previdenciários; ser um processo mais ágil, devido à simplificação do processo de escrituração; as informações não são enviadas de forma duplicada ou triplicada, e, portanto são consistentes, o que através dessa rotina, torna o processo mais transparente.

Os dados são enviados por meio de arquivos em formato “xml”, validados e armazenados em seu ambiente nacional. Dessa forma, são disponibilizados aos entes partícipes para fiscalização.

O sistema simplifica o cumprimento de obrigações principais e acessórias dos empregadores. Com a sua implementação, as informações que são enviadas atualmente a cada órgão responsável separadamente e em diversas datas, passam a ser entregues em uma única vez e somente em um ambiente digital. Pode-se afirmar que haverá uma racionalização do trabalho, devido à economia de tempo e maior facilidade na entrega da obrigação. O Órgão Público competente buscará no sistema os dados a ele relativos para as devidas providências. Pode-se verificar também uma redução de custos da empresa, considerando uma diminuição do uso do papel, pois não será necessária a impressão de tantas documentações, o que acarreta também na menor utilização de espaço físico para arquivos, entre outras economias em termos de atividades burocráticas e redução na possibilidade de erros.

Com a simplificação dos processos, as empresas deverão trabalhar em conjunto, para a organização das informações, centralizando os departamentos envolvidos para a inserção dos dados no sistema. É imprescindível que a comunicação interna da empresa seja feita de maneira transparente e efetiva, para que estes dados sejam considerados de forma correta e em tempo hábil para a inserção no e-Social.

4 DISCUSSÃO: AS VANTAGENS DO E-SOCIAL E SEUS IMPACTOS NO DEPARTAMENTO PESSOAL E NOS PROCESSOS FISCAIS DOS ÓRGÃOS COMPETENTES

As vantagens da implementação do e-social não se dão somente no âmbito empresarial. Para os órgãos competentes, o sistema apresentará uma maior facilidade e rapidez nas fiscalizações; melhoria na qualidade das informações prestadas pela empresa; possibilidade e efetividade no cruzamento de dados; redução significativa da sonegação e, por fim, aumento na arrecadação de tributos. Para os trabalhadores, eles poderão fazer um acompanhamento de perto de sua situação trabalhista e

previdenciária, pois terão acesso às suas informações relativas ao contrato de trabalho; terão ciência do recolhimento das suas contribuições previdenciárias e depósitos relativos ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).

O e-Social conterà informações pertinentes aos órgãos públicos no âmbito do trabalho e previdenciário, por abranger toda a vida laboral do trabalhador, inclusive no que se refere aos tributos e demais obrigações decorrentes do exercício da atividade. Sendo assim, terão acesso ao sistema, profissionais do (a):

- Receita Federal do Brasil;
- Ministério do Trabalho;
- Instituto Nacional do Seguro Social;
- Caixa Econômica Federal;
- Conselho Curador do FGTS;
- Justiça do Trabalho (poderá ter acesso em razão de alguma possível reclamação trabalhista).

Na figura 3, percebe-se que todas as atividades do âmbito laboral dos funcionários, incluindo os trabalhadores sem vínculo, que abrangem a folha de pagamento da organização, devem ser informadas no Ambiente Nacional do e-Social. A folha de pagamento é o marco das relações de trabalho entre empregador e empregado.

Tudo que acontece em relação à vida trabalhista/previdenciária do funcionário é informado em um curto período de tempo, possibilitando o cruzamento das informações, a fiscalização pelos órgãos, bem como as arrecadações corretas.

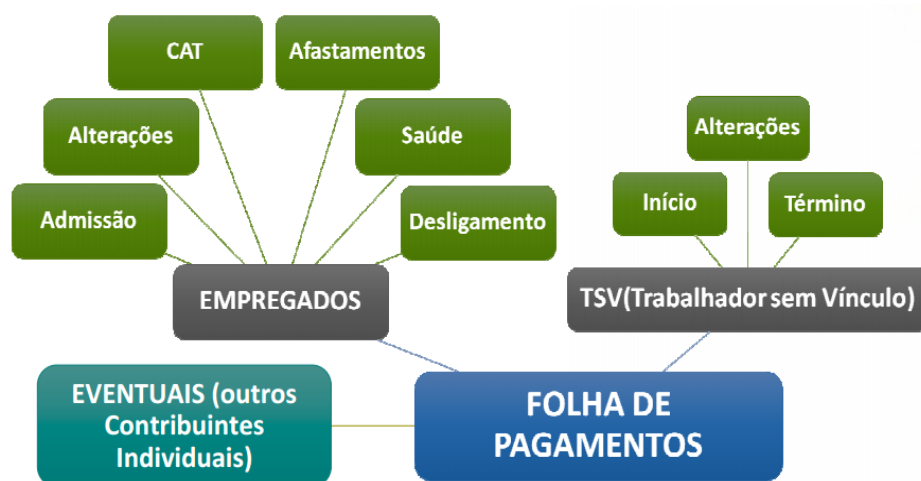


Figura 3: Abrangência das Informações Ambiente Nacional

Fonte: Manual Padrão E-Social, 2017.

O e-Social será composto por: Escrituração Digital contendo os livros digitais, com dados fiscais, previdenciários e trabalhistas; sistemas para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração; repositório nacional contendo o armazenamento da escrituração. Essas informações específicas serão encaminhadas pelos empregadores ao FGTS e armazenadas no ambiente nacional. Já as informações previdenciárias, trabalhistas e fiscais serão agrupadas em eventos que contêm: dados cadastrais da empresa e dos empregadores, incluindo os segurados especiais, e devem informar em qual legislação estão equiparados; dados cadastrais e contratuais dos trabalhadores, incluindo os dados relacionados a registro de empregados; dados cadastrais, remuneratórios e funcionais dos servidores titulares de cargos efetivos amparados em regime próprio de previdência social, de todos os poderes, órgãos e entidades.

A definição dos prazos de envio dos eventos não periódicos respeita as regras de asseguram o direito dos trabalhadores. Segundo a Sage IOB (2017), os eventos não periódicos sem prazo diferenciado devem ser enviados, quando ocorrerem, antes dos eventos mensais da folha de pagamento, com o objetivo de se evitar inconsistências entre a folha de pagamento, os eventos de tabelas e os eventos não periódicos.

Os eventos não periódicos (como caso de admissão e desligamentos) e os de tabela devem ser enviados imediatamente após sua ocorrência. Este processo de 'aviso imediato' além de evitar possíveis inconsistências, evita o acúmulo e congestionamento de redes pela transmissão de última hora. Já os eventos periódicos devem ser transmitidos até o dia 7 (sete) do mês subsequente, antecipando o vencimento para o dia útil imediatamente anterior, se não houver expediente bancário.

5 CONCLUSÃO

A utilização do e-Social poderá facilitar a transmissão de informações sobre a identificação do empregador/contribuinte/órgão público, contendo dados básicos da estrutura administrativa, além de informar os vínculos dos empregados ativos e servidores, mesmo que afastados.

Além disso, o sistema permitirá o acesso a dados como: informações de processos administrativos e judiciais; lotações; relação de cargos e funções; jornada de trabalho; rubrica de folha de pagamento; horário contratual; ambientes de trabalho bem como informações necessárias para verificação da integridade dos eventos periódicos e não periódicos.

Como é possível verificar, o sistema trará vantagens para todos os envolvidos. Porém é válido destacar, que em um primeiro momento, este recurso exigirá um grande esforço por parte das empresas em relação ao preparo tecnológico e de pessoal, para que tenham um bom desempenho das novas atribuições e que haja efetividade na entrega das informações.

Vale ressaltar ainda que os profissionais responsáveis pela inserção dos dados, devem ser treinados e instruídos para proceder de forma correta com essas operações, evitando as não conformidades e até mesmo a impossibilidade do envio dos dados no tempo exigido.

Gradativamente o e-Social fará a substituição de obrigações acessórias que o Departamento Pessoal está acostumado a entregar separadamente, como a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) e a GFIP (Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social).

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.
- E-Social. Disponível em <http://www.esocial.gov.br/doc/ApresentacaoPadraoeSocial.pdf>. Acesso em 02/03/2017 às 11h04.
- IOBonline: <http://esocial.iob.com.br/Documentos?strIdDocumento=PCOER-010890#pcoer010890-3> – Acesso em 04/03/2017 às 09h52.
- REZENDE, D. A. Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.
- OTT, Margot Bertolucci. Tendências Ideológicas no Ensino de Primeiro Grau. Porto Alegre: UFRGS, 1983. 214 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1983.
- MELLO, Luiz Antonio. A Onda Maldita: como nasceu a Fluminense FM. Niterói: Arte & Ofício, 1992. Disponível em: <<http://www.actech.com.br/aondamaldita/creditos.html>> Acesso em: 13 out. 1997.
- SCHWARTZMAN, Simon. Como a Universidade Está se Pensando? In: PEREIRA, Antonio Gomes (Org.). Para Onde Vai a Universidade Brasileira? Fortaleza: UFC, 1983. P. 29-45.
- SAVIANI, Demerval. A Universidade e a Problemática da Educação e Cultura. Educação Brasileira, Brasília, v. 1, n. 3, p. 35-58, maio/ago. 1979.

Capítulo 4



10.37423/230908188

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: A IMPORTÂNCIA E A OFERTA DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES EM ÁREAS QUE PROMOVAM A ATIVIDADE INOVADORA.

Sylvia Bitencourt Valle Marques

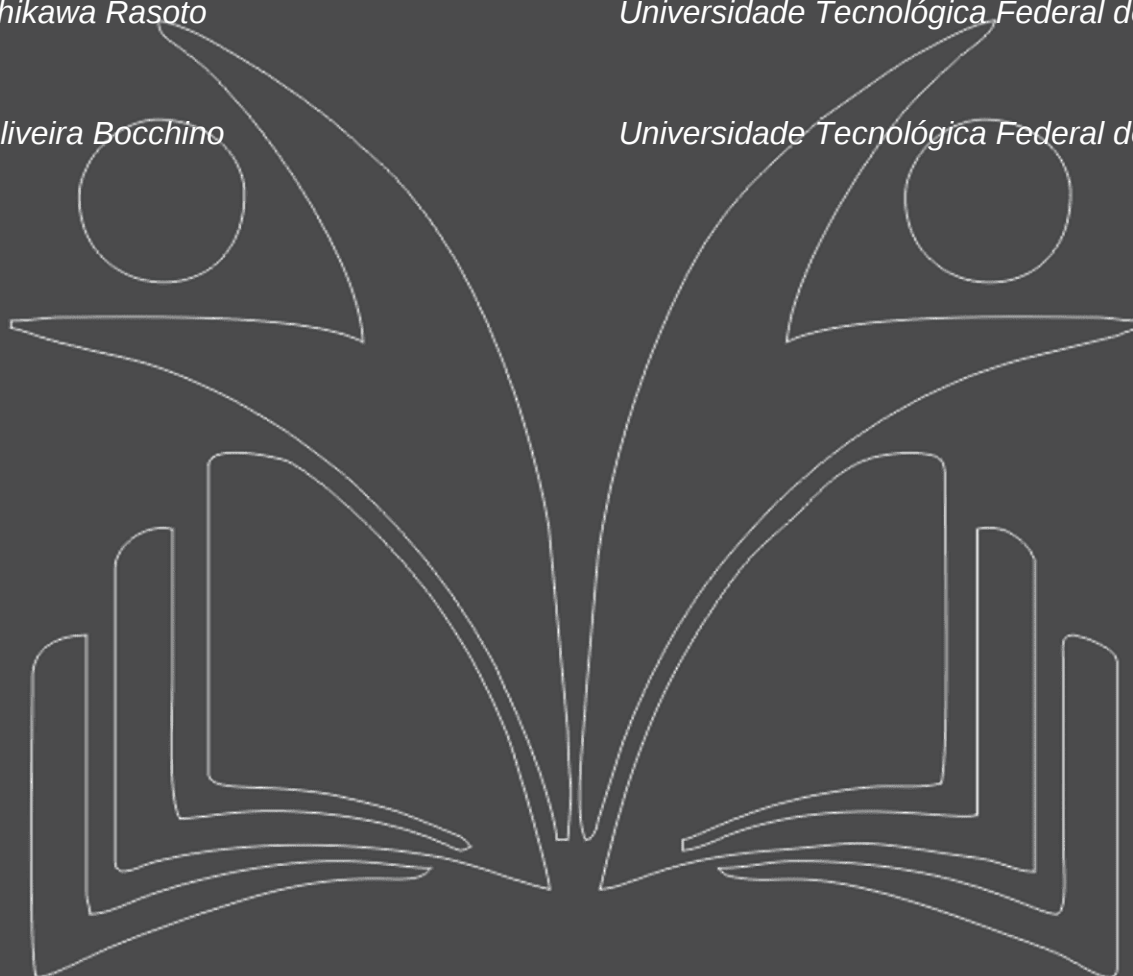
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Vanessa Ishikawa Rasoto

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Leslie de Oliveira Bocchino

Universidade Tecnológica Federal do Paraná



Resumo: O artigo pretende aferir a importância que os gestores de uma instituição pública de ensino superior dão à capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora e em que mediada ela ocorre no órgão em que atuam. A fundamentação teórica aborda como temas a inovação, o empreendedorismo público e a inovação como capacidade aprendida. O estudo de caso se dá no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, por meio de aplicação de questionário aos gestores da Reitoria da instituição, com a finalidade de verificar se é oferecida capacitação aos gestores públicos na área que tange à inovação e o quão importante os pesquisados consideram a qualificação neste âmbito. Nas considerações finais, os resultados demonstrados na pesquisa.

Palavras chave: Inovação, Empreendedorismo público, Qualificação dos gestores.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no setor público ainda permanece pouco explorado como estudo, apesar de ter um papel fundamental na sociedade. Assim, as discussões sobre o empreendedorismo e a inovação no setor público assumem relevância.

Note-se que “o empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência.” (MACEDO, 2013). Do princípio da eficiência da Administração Pública, no entender de França (2011, p. 231), “não se espera uma atuação perfeita desta, mas sim, uma contínua busca de excelência em suas atividades.” Neste sentido, Marques (2012), para quem “a importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos.”

Segundo Klein et al (2010), a recente crise financeira e a subsequente crise econômica têm levantado uma série de novas questões sobre a relação entre os setores público e privado. Os órgãos públicos estão se tornando mais ativos na criação de inovação para atender tanto objetivos nacionais, como internacionais, porém, há pouca investigação dos princípios em problemas de gestão em empreendedorismo público.

Assim, uso de inovações organizacionais pode ser ferramenta para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Diante deste contexto, a pergunta do artigo é: Os gestores públicos consideram importante e recebem capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora?

Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa será estudo de caso aplicado em uma instituição pública de ensino superior com característica multicampus. A instituição objeto da pesquisa é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação. A instituição possui, além da Reitoria, 13 *campi* no Estado do Paraná. Como instrumentos, foram utilizadas fontes bibliográficas e aplicações de questionários com questões predominantemente fechadas.

Uma vez que as Universidades são apontadas como as instituições com papel fundamental no processo de ensinar e difundir o empreendedorismo, o que pode levar não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante para os gestores do setor

público, na medida em que podem contribuir o processo de formação de uma cultura empreendedora, mostra-se relevante o presente estudo.

Ressalte-se, aqui, que não faz sentido estabelecer hipóteses, *a priori*, uma vez que estudo de caso foi o método escolhido.

No que tange ao tratamento de dados, as respostas do questionário foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa.

Para a consecução da pesquisa foi elaborada uma listagem dos gestores vinculados à Reitoria, num total de 31 pesquisados, dos quais 25 responderam a pesquisa. A coleta de dados se deu por meio do envio de questionários por mensagem eletrônica a cada um dos pesquisados.

Observe-se que para este trabalho adotou-se o conceito de Gestor Público constante do glossário da Câmara dos Deputados (Congresso Nacional Brasileiro), qual seja o “funcionário público, ocupante do cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços” (disponível em www2.camara.leg.br/glossario/g.html).

Os capítulos seguintes tratarão de questões que se compõem no fundamento teórico, a saber: inovação, empreendedorismo público e a inovação como capacidade aprendida, seguidos de capítulos sobre o estudo de caso e considerações finais, onde pretense-se responder a pergunta do artigo.

2 INOVAÇÃO

Há forte correlação entre empreendedorismo e inovação. Tanto é assim, que Landes, Mokyr e Baumol (2010, p. 499), ao falarem sobre o renascimento do empreendedorismo na década de 70, observam que “não é fácil determinar se a abertura do sistema de inovação promoveu o empreendedorismo, ou se uma erupção de energia empreendedora abriu o sistema de inovação.”

Inovação é “um fenômeno complexo, multifacetado e que se faz presente em vários aspectos da organização” (SOUSA, 2006, p. 106). Lembra Sousa (2006) que a inovação esteve presente em todas as fases da civilização e marcou a evolução em todas as áreas da atividade humana.

O Manual de Oslo (2005) conceitua inovação de forma abrangente:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55)

Necessário se faz diferenciar a inovação organizacional (que busca aperfeiçoar a questão organizacional da empresa), da inovação tecnológica (que se refere ao trabalho de seleção, busca e desenvolvimento tecnológico), bem como distinguir os tipos e dimensões da inovação. (TÁLAMO, 2001)

No entender de Tálamo (2001), as duas dimensões referem-se ao que mudou (produto ou processo) e o grau da mudança (radical ou incremental). No que tange aos tipos de inovação, três são listados:

A inovação incremental: Ocorre no cotidiano de qualquer atividade industrial ou de serviços, com velocidade variando em função do país e da empresa.

A inovação radical: é descontinuada, e resulta em P&D em empresas, universidades e laboratórios.

A inovação de sistemas tecnológicos: é na verdade um conjunto de inovações inter-relacionadas técnicas e economicamente. (TÁLAMO, 2001, p. 19)

Também para Conceição, Bocchino e Gauthier (2010), existem dois tipos de inovação: a radical, a qual se relaciona com o desenvolvimento de novos produtos ou processos e a incremental que acontece nas melhorias de tais produtos ou processos. Na inovação radical ocorre mudança de técnica, com ruptura do padrão tecnológico antes usado.

O Manual de Oslo (2005) diferencia quatro tipos de inovação:

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

[...]

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

[...]

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

[...]

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 57-61)

Quando se trata de inovação na esfera organizacional, seu papel é fundamental, pois são os inovadores, pessoas dotadas da capacidade de desenvolver soluções para os desafios, que realizam ideias novas que promovem o progresso das organizações. A inovação só é introduzida quando transplantada para a órbita social, lugar em que será confrontada, aprimorada e assimilada. Assim, pode-se compreender o fenômeno da inovação por duas dimensões, quais sejam “pessoas” e “sociedade”. Na primeira, ela se relaciona à capacidade cognitiva do indivíduo (geração e aceitação de novas ideias); na segunda, pela aceitação e a implementação dessas ideias, tanto quanto o reconhecimento de sua utilidade por parte da sociedade. (SOUSA, 2006, p. 106-107)

Outro aspecto a ser considerado é que invenção não quer dizer inovação, segundo Pinchot III (1989). Nas palavras de Schumpeter (1985, p. 62), “enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes.”

Para Tálamo (2001, p. 16), “inovação é algo abrangente, que vai além da simples novidade ou invenção. Entre invenção e inovação existe toda uma sequencia de atividades complexas.” O autor complementa o conceito de inovação, dizendo que ela “compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.” (TÁLAMO, 2001, p. 16-17).

Sousa (2006) esclarece que invenção não é igual a inovação, nem que criatividade é um fator necessário à inovação, mas que por si só não é suficiente para caracterizá-la. No que tange à diferença entre criatividade e inovação, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 13) propõem que “a criatividade é o processo de geração de ideias, ao passo que a inovação é o que as coloca em ação.”

Inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levam à adoção de intraempreendedorismo nas empresas. Inovações incrementais são mais aplicáveis àquelas organizações que incorporaram o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma persistente a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, as incrementais. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), inovação é o resultado da soma de ideia, implementação de ações e resultado. De acordo com os autores, “a inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Para eles, “para ser considerada inovação, é preciso sua implementação e obtenção de vantagem em relação aos demais competidores do mercado.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Também no Manual de Oslo (2005) consta que a implementação é um dos aspectos da inovação, isto é, há a necessidade de que o produto novo ou melhorado seja introduzido no mercado.

Neste aspecto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) alertam que a inovação é, normalmente, confundida com invenção, mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para difundir e disponibilizar uma boa ideia.

3 EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

Brazeal e Herbert (1999) explicam que o empreendedorismo ocorre dentro e fora de uma organização estabelecida. Enquanto existem muitas semelhanças entre essas duas maneiras de ocorrência, o autor explicitamente distingue entre empreendedorismo individual e empreendedorismo corporativo. A concepção clássica de empreendedorismo é a do empreendedor individual e independente que assume riscos financeiros e outros riscos, a fim de explorar uma nova ideia ou possibilidade de produto; ele pode ser apoiado por outro, talvez um capitalista de risco ou por um membro da família, mas os riscos de falhas são exclusivamente exercidos pelo empreendedor. O empreendedorismo corporativo é promovido dentro de um ambiente organizacional pré-existente, que fornece suporte para o desenvolvimento e exploração de uma ou mais inovações consideradas estratégicas e financeiramente consistentes com a missão da organização.

Afirma Tinoco (2012, p. 27-28) que “a adoção dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo nas organizações públicas suscitou uma reação por parte de pesquisadores que questionam suas implicações para a ética e para a política.” Isto porque o empreendedorismo aplicado no setor público pode levar a práticas próprias do mundo privado, com o resultado de que o “cidadão seria visto como cliente.” Porém, ressalta o autor, “o empreendedorismo público tem sido essencial para que as organizações públicas possam atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade.” No entender do autor:

O administrador deve criar um ambiente organizacional que favoreça o surgimento de uma orientação empreendedora. O termo empreendedorismo público justifica-se, diferenciando-se do empreendedorismo corporativo das organizações privadas, para as quais existem menos restrições legais para a atuação dos seus administradores. (TINOCO, 2012, p. 28)

Macedo (2013), para quem as ideias empreendedoras podem e devem ser utilizadas também no serviço público, assim compreende a questão:

O empreendedorismo público, visto como sendo um fenômeno gerencial, está relacionado a instituições e gestões públicas. Difere do empreendedor capitalista, que objetiva a obtenção de lucro. No setor público, com foco nos princípios da Administração Pública constantes do art. 37 da Constituição Federal, o empreendedorismo existe na tentativa de agregar valor aos serviços que presta para a comunidade. [...] O empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência. (MACEDO, 2013)

Ressalta Mierlo (1995), ainda, que o empreendedorismo público pode ser estabelecido tanto na gestão interna das organizações públicas, como na sua gestão externa, isto é, nos contatos que mantêm com os cidadãos e suas organizações privadas e grupos de interesse.

4 A INOVAÇÃO COMO CAPACIDADE APRENDIDA

Sousa (2006), sobre o gerenciamento de inovações, argumenta que “a habilidade em gerenciar a inovação configura-se como uma das mais requeridas atribuições dos administradores nas organizações contemporâneas.” (SOUSA, 2006, p. 106).

Para estes autores, a gestão da inovação é uma capacidade aprendida. Mais do que conceber uma nova ideia, inovação é o processo de desenvolver seu uso prático. Embora as definições de inovação possam variar, é sempre enfatizada a necessidade de contemplar os aspectos do desenvolvimento e da exploração do novo conhecimento, não apenas a invenção. Ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial; há que se ter preocupação com o projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Sousa ressalta que a “inovação é um processo, não um simples evento, e precisa ser gerida como tal.” E também que “a inovação pode ser vislumbrada, ainda, como um processo que envolve aprendizagem organizacional.” (SOUSA, 2006, p. 107-08)

No entender de Hashimoto (2009, p. 70) “a inovação não requer uma revolução interna nas empresas”. Isto porque as inovações, dentro da organização, acontecem em escalas reduzidas, entre processos.

Hashimoto (2009) não considera a criatividade na organização o principal fator no processo de inovação. Para tal autor, o ponto crítico é escolher as ideias certas e estruturar sua implementação.

A gestão do processo de inovação dentro da organização, segundo Hashimoto (2009), deve partir da alta administração. “Uma orientação clara a partir do comando executivo deve fluir ao longo de todos

os níveis hierárquicos para motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação.” (HASHIMOTO, 2009, p. 71)

Por fim ressalta o autor a importância das pessoas no processo de gestão da inovação, pois são elas que “carregam em si suas próprias ferramentas, habilidades, pontos de vista e conhecimentos específicos que, em uma combinação entre energia e inteligência, podem gerar uma força criativa altamente poderosa.” (HASHIMOTO, 2009).

Na percepção de Costa, Barbosa e Silva (2011, p. 3), as inovações têm sua geração de maneira cada vez mais rápida, abrangendo todas as atividades econômicas e em todo o planeta. O fator ao qual as inovações estão intimamente ligadas é a educação. Isto porque o principal insumo da inovação é o conhecimento, e este está atrelado, principalmente, às instituições de ensino superior. “São as universidades que preparam os indivíduos para um pensamento empreendedor e inovador.” Complementam os autores:

Existem vários caminhos para se alcançar a inovação, e o principal deles é por intermédio da Educação, que tem sua importância desde a educação básica, em que os indivíduos são transformados em cidadãos, até a educação superior, que produzirá o principal insumo para se atender as demandas dos países, que é o capital intelectual.

[...]

Empreendedorismo e Inovação não existem sem conhecimento, que por sua vez, nasce dos investimentos em educação. Consequentemente, as universidades assumem um papel fundamental neste processo. Estes três fatores se tornam um tripé indissociável, em que um simplesmente não existe sem o outro. (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 2-3)

A despeito de que as empresas privadas no setor de pesquisa, desenvolvimento e inovação também tem efetivado o papel de fomentar o pensamento e a atividade inovadores, é importante salientar o que fala Maculan (2005) sobre a importância que a educação tem sobre o empreendedorismo e a formação de indivíduos empreendedores:

Cursos de empreendedorismo começam a serem oferecidos em universidades brasileiras com a expectativa que a cultura empreendedora possa se difundir nos estudantes e que estes sejam incentivados a se tornarem empreendedores, criando suas empresas como alternativa ao desemprego. (MACULAN, 2005)

Para Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 456), a importância de estudos na área do empreendedorismo relaciona-se ao fato de que o desempenho das organizações está ligado ao perfil empreendedor. Apontam que promover tais estudos de forma consistente é um esforço válido, já que “determinadas características empreendedoras estão associadas ao desempenho das organizações.”

Da Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 182), ao mesmo tempo em que apontam para o fato de que “o conceito de empreendedorismo [...] vem sendo valorizado por governos, entidades de classe e organizações como a principal base para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda na atualidade”, alertam que este movimento “não vem acompanhado por um proporcional aumento nas pesquisas acadêmicas acerca do tema.”

No mesmo sentido, a opinião de Fontenele (2010), segundo o qual “a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, por exemplo, parece clara, principalmente quando a discussão está centrada nas diferenças de impacto dessa relação entre os países.” (FONTENELE, 2010, p. 1096)

O desafio atual para o setor público parece ser o de desenvolver uma cultura de inovação, de forma que possa oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações públicas, o que pode ser favorecido por meio da capacitação de seus gestores em áreas que promovam a atividade inovadora.

5 ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi aplicada a um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A instituição possui 13 *campi* no Estado do Paraná. Foram pesquisados os gestores de sua estrutura central, a Reitoria, responsável pela gestão da Universidade como um todo.

Utilizou-se uma abordagem fundamentada em questionário. O questionário foi enviado para todas as áreas da Reitoria da Universidade. Todas as áreas enviaram respostas, sendo que o questionário foi respondido por 25 gestores, do total de 31 questionários enviados.

A primeira pergunta importante para esta pesquisa indagou se existe processo de qualificação do gestor, na instituição em que atuam. As respostas estão representadas na Tabela 1:

<i>Opção de resposta</i>	<i>Percental</i>
Não concordo	0
Raramente	44
Às vezes	28
Com frequência	24
Sistematicamente	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Existência de processo de qualificação do gestor

Nenhum pesquisado respondeu que não concorda que haja qualificação para os gestores na instituição, mas 44% entendem que ocorre raramente e 28% que às vezes. Apenas para 24% há entendimento que a qualificação é frequente e 4% que é sistemática.

O questionário também abordou questão sobre o grau de contribuição que pode vir a ter a participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora, indagando qual poderia ser o potencial de contribuição para a melhoria de sua gestão. A Tabela 2 apresenta os resultados:

<i>Opção de resposta</i>	<i>Percental</i>
Potencial alto	48
Grande potencial	20
Potencial razoável	20
Baixo potencial	8
Nenhum potencial	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Potencial de contribuição da qualificação para a atividade inovadora

Apenas 4% entendem que não há potencial algum nisso e 8% que esse potencial é baixo. 48% dos pesquisados entendem que o potencial é alto, 20% que é grande e 20% que é razoável.

Observa-se, então, que para os pesquisados, pode ter uma contribuição positiva em sua gestão qualificar-se em áreas que promovam a atividade inovadora.

Não obstante esta resposta, sobre os mecanismos de capacitação atuais para os gestores, os pesquisados apontaram, conforme se pode observar na Tabela 3, que são estas as áreas em que mais se capacitam:

<i>Área de capacitação</i>	<i>Percental</i>
Procedimentos administrativos	18
Conhecimentos técnicos	18
Legislação	12
Comunicação	11
Propriedade intelectual	11
Liderança	8
Transferência de tecnologia	8
Inovação	7
Empreendedorismo	7

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 – Áreas em que os gestores mais se capacitam

Percebe-se que os itens empreendedorismo e inovação estão em últimos lugares, apesar de 68% dos pesquisados considerarem que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para a melhoria da gestão.

Cabe ressaltar que cursos nas áreas amplamente oferecidas como procedimentos administrativos e conhecimentos técnicos são fundamentais para que o gestor bem exerça suas funções. O que a pesquisa demonstra, no entanto, é que na área de inovação e empreendedorismo tais capacitações não são oferecidas na mesma escala.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações sofrem uma demanda por inovação e capacidade empreendedora para sobreviver. Isto tem acarretado maior necessidade de se estudar o assunto em suas diversas facetas.

A inovação acontece pela figura do empreendedor, seja um indivíduo ou uma organização que desenvolve o empreendedorismo, que leva a cabo a tarefa de viabilizar economicamente uma invenção ou um novo processo. Porém, não se pode falar em organização empreendedora se esta não estiver capacitada para gerenciar a inovação, uma vez que esta não é um evento, mas um processo.

O empreendedorismo público é um fenômeno gerencial e está relacionado a instituições e gestões públicas. Diferentemente do empreendedor capitalista, para quem o empreendimento objetiva a obtenção de riqueza, no setor público o empreendedorismo busca agregar valor aos serviços que presta para a população, e pode ser poderoso instrumento para que a Administração Pública atinja sua finalidade, que é o bem comum, de forma mais eficiente.

O presente estudo discorreu sobre os conceitos e aspectos relacionados à inovação, ao empreendedorismo público e à inovação como capacidade aprendida, abordando um dos temas mais relevantes da atualidade, não só para as organizações que necessitam se tornar empreendedoras para sobreviver às contínuas mudanças da sociedade, mas para o próprio Estado, que pode concretizar seu desenvolvimento econômico, e consequentemente a equidade social e a democracia, por meio de uma gestão empreendedora.

Também apresentou os resultados da pesquisa sobre a importância e o oferecimento de capacitação aos gestores, em áreas que promovam a atividade inovadora.

Sobre a presença de processo de qualificação do gestor, há baixa porcentagem de respostas para as opções de que “ocorrem com frequência” ou “sistematicamente” no âmbito da instituição em que atuam.

Quanto ao potencial de contribuição que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora pode ter em suas gestões, os gestores consideram que desenvolver

habilidades na área de atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para sua gestão.

A despeito da importância dada pelos gestores em participar de programa de qualificação que favoreça a atividade inovadora, é possível perceber, pelas respostas obtidas na questão sobre os mecanismos de capacitação oferecidos pela instituição, que a qualificação em inovação e empreendedorismo é a menos propiciada dentre as alternativas oferecidas.

Ressalte-se que a capacitação nas demais áreas é também fundamental para o bom desempenho dos gestores. Mas, considerando que a inovação é um processo gerido por administradores que devem ter habilidades para fazê-lo e que a capacidade para a gestão do processo de inovação pode ser aprendida, conclui-se que uma maior capacitação dos gestores em empreendedorismo e inovação pode ser capaz de maximizar suas atuações dentro da instituição, no desempenho de suas funções.

Pelo apresentado, é possível concluir que os gestores respondentes consideram importante na gestão pública os atributos relacionados à inovação na gestão administrativa da instituição em que atuam. A qualificação dos gestores para a atividade inovadora, de uma maneira mais consistente, pode ser uma alternativa para fortalecer a presença das características empreendedoras na gestão da instituição onde atuam os pesquisados.

Nesse aspecto é relevante citar Feger, Fischer e Nodari (2009), sobre a possibilidade de se ensinar o empreendedorismo. Segundo os autores, apesar de não haver conclusão definitiva sobre o assunto, aumentam os indícios de que isso é possível, uma vez que os indivíduos tendem a sofrer influência do meio social onde vivem, inclusive quando se trata do desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

Além de outras que possam surgir a partir do presente estudo, propõe-se como possibilidade de pesquisas futuras, estudo da mensuração do desempenho empreendedor nas instituições públicas, responder com mais profundidade se programas de capacitação voltados à atividade inovadora podem contribuir de forma efetiva para uma gestão pública empreendedora. E, no caso de uma resposta afirmativa para esta segunda proposta, se esta gestão empreendedora pode levar a uma maior eficiência da Administração Pública no cumprimento de sua finalidade.

Por fim, considera-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados; respondeu-se a pergunta inicial que indaga se os gestores públicos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR consideram importante e recebem capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora inicial,

bem como abordou-se marco teórico como os temas relativos à inovação, ao empreendedorismo público e à inovação como capacidade aprendida.

REFERÊNCIAS

- BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 23, n.3, p. 29-45, 1999.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. *Gestão da inovação*. Curitiba: Aymar, 2011.
- CHIEH, N.; ANDRASSE, T. Intra-empendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. XXXI Encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.
- CONCEIÇÃO, Z.; BOCCHINO, L. O.; GAUTHIER, F. A. O. *Propriedade Intelectual: no âmbito da cooperação*. Curitiba: Ed. UTFPR, 2010.
- COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V.; SILVA, C.H.P. Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: IGLU, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/32854/8.3.pdf?sequence=1>. Acesso em 25.06.2013.
- DA COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p. 179-197, mar./abr. 2011.
- FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. *RACE, Unoesc*, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.
- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: evidências Empíricas. *RAC*, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 6, pp. 1094-1112, nov.dez. 2010. Disponível em: www.carangola.br/site/downloads/baixar.php?id=187 . Acesso em 25.06.2013.
- FRANÇA, P.G. *O controle da Administração Pública: discricionariedade, tutela jurisdicional, regulação econômica e desenvolvimento*. 3ª Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: editora Revista dos Tribunais, 2011.
- HASHIMOTO, M. *Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Administração. Orientador Prof. Doutor Tales Andreassi. Jun. 2009.
- KLEIN, P.G. et al. Towards theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7, p.1-15, 2010.
- LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. *A origem das corporações: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.
- MACEDO, R. B. Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública. Artigo enviado e aceito para apresentação no XV Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano - ALTEC 2013 ALTEC 2013. Cidade do Porto, 2013.

MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 497-507. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/\[45\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[45].pdf). Acesso em 25.06.2013.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I. O poder discricionário e a capacitação do gestor público segundo princípios que regem a Administração Pública: Um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. ADM, set., 2012.

MIERLO, J.G.A.V. Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector. A Public Choice-Approach. 65Th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America. November 18-20, 1995.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris: OCDE, 2005.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009 .

SCHUMPETER. J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2a. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1985. cap. 2 e 6.

SOUSA, J.C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Vol 4, n. 2, mai./ago, 2006.

TÁLAMO, J. R. O Processo de inovação nas Indústrias de Pequeno e Médio Porte do Estado de São Paulo. Setores de Eletrônica e Telecomunicações. Dissertação. Departamento de Engenharia de Produção. USP, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap.2.

TINOCO, J. P. V. Empresas públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. 2012.

Capítulo 5



10.37423/230908192

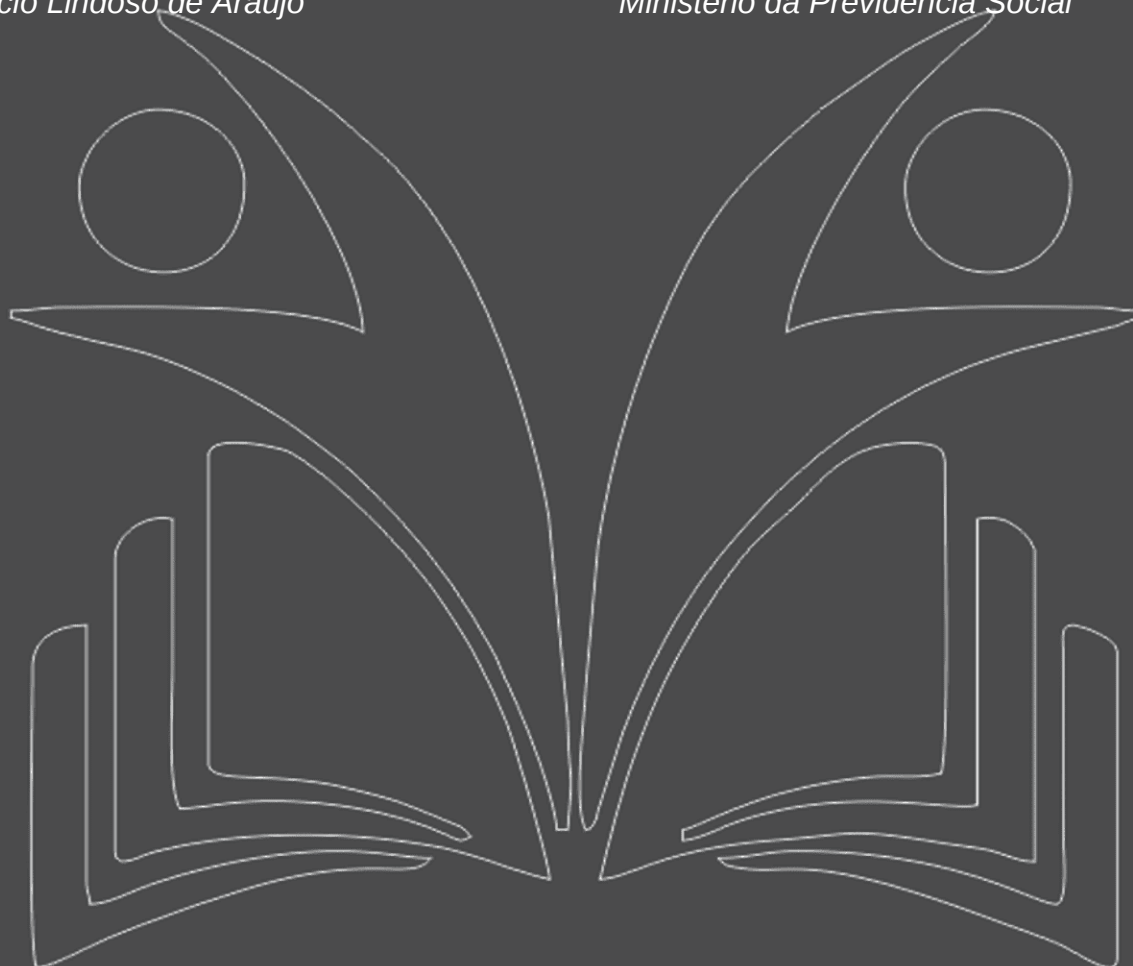
SALÁRIO-MATERNIDADE: NOVAS PERSPECTIVAS À LUZ DO DESENVOLVIMENTO LEGISLATIVO E DA JURISPRUDÊNCIA DO STF

Avelina Alves Lima Neta

Ministério da Previdência Social

José Maurício Lindoso de Araujo

Ministério da Previdência Social



Resumo: No âmbito do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), o direito da mulher a um período de licença remunerada em razão da maternidade é assegurado por meio do salário-maternidade, benefício pecuniário que se fundamenta na obrigação estatal de proteção da maternidade, especialmente da gestante. O salário-maternidade passou por diversas alterações legislativas ao longo dos anos, que modificaram as suas regras de concessão, custeio e potenciais beneficiários. Tais alterações foram acompanhando o próprio desenvolvimento histórico-cultural da sociedade, atenderam a demandas pontuais de um determinado contexto ou foram feitas com base em fundamentos diversos, atrelados à proteção da maternidade e do mercado de trabalho da mulher. De outra parte, o Supremo Tribunal Federal (STF), órgão de cúpula do Poder Judiciário, a quem compete a guarda da Constituição, tem sido, reiteradamente, instando a se manifestar acerca da constitucionalidade das normas que regem o salário-maternidade, fixando interpretações que expandem o seu âmbito de proteção para além do previsto na legislação de benefícios previdenciária, com base em uma abordagem multidisciplinar na compreensão da proteção à maternidade. Nesse contexto, o presente trabalho se propôs a analisar de que forma as referidas alterações legislativas se relacionam com os precedentes da Suprema Corte, repercutindo na compressão das características essenciais do salário-maternidade, de tal modo que fosse possível discorrer acerca das perspectivas de desenvolvimento futuro desse benefício previdenciário no que se tem denominado de licença parental. Para tanto, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental e do método dogmático-instrumental, porquanto adequados à problemática a ser tratada.

Palavras-chave: Previdência Social. Legislação do RGPS. Jurisprudência do STF. Salário-maternidade. Licença parental.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), o direito da mulher a um período de licença remunerada em razão da maternidade é assegurado por meio do salário-maternidade, benefício pecuniário que se fundamenta na obrigação estatal de proteção da maternidade, especialmente da gestante.

O salário-maternidade passou por diversas alterações legislativas ao longo dos anos, que modificaram as suas regras de concessão, custeio e potenciais beneficiários. Tais alterações foram acompanhando o próprio desenvolvimento histórico-cultural da sociedade; atenderam a demandas pontuais de um determinado contexto ou foram feitas com base em fundamentos diversos, atrelados à proteção da maternidade e do mercado de trabalho da mulher.

De outra parte, o Supremo Tribunal Federal (STF) tem sido, reiteradamente, instando a se manifestar acerca da constitucionalidade das normas que regem esse benefício, fixando interpretações que expandem o seu âmbito de proteção para além do previsto na legislação de benefícios do RGPS.

Utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental e do método dogmático- instrumental, porquanto adequados à problemática a ser tratada, e, sem a pretensão de exaurir o tema, o presente trabalho se propõe a analisar de que forma tais alterações legislativas se relacionam com os precedentes da Suprema Corte, repercutindo na compressão das características essenciais do salário-maternidade, de tal modo que seja possível discorrer acerca das perspectivas de desenvolvimento futuro desse benefício previdenciário.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: de início, faz-se um resgate histórico da legislação do salário-maternidade, bem como de sua evolução; em sequência, promove-se uma análise crítica dos principais julgamentos do STF acerca do benefício em destaque; depois são feitos alguns apontamentos sobre as perspectivas futuras para o benefício, tendo como uma delas a licença parental, por fim, são realizadas as considerações finais.

2. DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO-LEGISLATIVO

No transcurso do tempo, observa-se que o salário-maternidade passou, e ainda tem passado, por diversas alterações que têm modificado a própria natureza do benefício. Desse modo, o objetivo desta seção é mostrar essas principais comutações feitas no que se refere à legislação sobre a matéria no Brasil.

A princípio, no contexto de criação das primeiras legislações que versavam sobre trabalho, o benefício de proteção social em caso de maternidade possuía natureza essencialmente trabalhista. Antes mesmo de regulamentos mais específicos, algumas normas já existiam para assegurar garantias trabalhistas, ainda que muito limitadas e esparsas. O **Decreto nº 16.300, de 31 de dezembro de 1923** (BRASIL, 1923), que trata do Regulamento do Departamento Nacional de Saúde Pública, e o **Decreto nº 21.417-A, de 17 de maio de 1932** (BRASIL, 1932), que regula as condições do trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais, já faziam ressalvas às condições das trabalhadoras mulheres e gestante: proibia-se o trabalho de mulheres, de forma geral, independente de estado gravídico, em locais subterrâneos, minerações, subsolos, em pedreira, obras de construção pública ou particular e em serviços considerados perigosos e insalubres; o trabalho era proibido em todos os estabelecimentos industriais e comerciais públicos ou particulares para as mulheres grávidas, durante um período de 4 (quatro) semanas, antes do parto, e 4 (quatro) semanas depois (art. 7º). A norma também estabelecia um auxílio correspondente à metade do salário, durante esse período de afastamento, com base na média dos seis últimos meses.

Por sua parte, a **Constituição de 1934**, alínea h do § 1º do art. 121, (BRASIL, 1934) versou sobre a previsão de proteção à gestante e a previsão de instituição de previdência para cobertura de eventos de velhice, invalidez, maternidade, acidentes de trabalho ou morte.

No entanto, a efetiva regulamentação dessa proteção e demais garantias existentes a nível infraconstitucional se estruturaram no âmbito da **Consolidação das Leis de Trabalho - CLT**, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 1943). O texto original trazia em seu art. 392 a expressa proibição do trabalho da mulher grávida no período de 6 (seis) semanas antes e 6 (seis) semanas depois do parto, ou seja, a licença-gestante era devida por um período total de 3 (três) meses e destinada apenas às trabalhadoras empregadas, sendo custeada pelo empregador. Portanto, tratava-se de um benefício essencialmente trabalhista, restrito à vinculação ao emprego formal, o que Santos (1979) nomeia de *cidadania regulada*, por fazer parte de um conjunto de direitos que se originaram a partir de um sistema de estratificação ocupacional estabelecido em norma legal, ou seja, um direito condicionado ao acesso ao mercado formal de trabalho e à ocupação exercida.

A **Constituição de 1967** (BRASIL, 1967a) estabeleceu o não prejuízo do emprego e salário da mulher no descanso previsto antes e depois do parto (inciso XI do art. 158), bem como atribuiu o caráter previdenciário da proteção à maternidade (inciso XVI do art. 158).

O **Decreto-Lei nº 229, de 1967** (BRASIL, 1967b), por sua vez, ampliou o período de descanso para 4 (quatro) semanas antes e 8 (oito) semanas depois do parto, conforme nova redação dada ao art. 392 da CLT.

Posteriormente, a **Lei nº 6.136, de 7 de novembro de 1974** (BRASIL, 1974), estabeleceu o salário-maternidade como um benefício previdenciário, incluindo-o na **Lei Orgânica da Previdência Social** (Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960) e atribuiu o pagamento ao encargo do empregador, no caso de trabalhadoras empregadas, porém com posterior dedução dos valores da contribuição previdenciária devida às empresas.

A **Constituição de 1988** incorporou diversas recomendações constantes em tratados internacionais e não trouxe apenas uma mera alteração em relação aos dispositivos legais de proteção à maternidade, ela foi um divisor de águas histórico, político e social.

A Constituição de 1988 consagrou o princípio da igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres em todas as esferas da vida social (art. 5º, inciso I) e instituiu a seguridade social como “um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social” (BRASIL, 1988). É a primeira constituição brasileira que traz o conceito de seguridade social com as respectivas políticas que a integram.

Em seguida, o texto constitucional deu status de direito social à previdência social e à proteção à maternidade e à infância, em seu art. 6º, como também à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à segurança e à assistência aos desamparados, sendo incorporados posteriormente ao texto a alimentação, a moradia e o transporte. A licença-maternidade foi estendida para 120 (cento e vinte) dias, sem prejuízo do emprego e salário. Outro avanço importante foi a constitucionalização da proteção do mercado de trabalho da mulher, bem como a instituição da licença- paternidade, inédita até então, uma vez que, a despeito disso, a CLT apenas estabelecia apenas um abono de falta para fins de registro civil da criança.

Após a promulgação da Constituição de 1988, veio a regulamentação de diversas políticas sociais e, entre elas, a previdência social. Destacam-se nesse período as **Leis no 8.212 e no 8.213, ambas de 24 de julho de 1991** (BRASIL, 1991), que disciplinam a organização da seguridade social, seu plano de custeio e os planos de benefícios da previdência social, respectivamente, respectivamente. O benefício de salário-maternidade foi regulamentado, sendo devido a seguradas empregadas, trabalhadoras avulsas e empregadas domésticas, correspondente a 100% (cem por cento) da remuneração integral,

sem limite de valor, para as duas primeiras categorias e, para a última, no valor do último salário-de-contribuição.

A **Lei nº 8.861, de 25 de março de 1994** (BRASIL, 1994), trouxe alterações ao salário-maternidade, modificando a CLT e a legislação previdenciária. A principal mudança se refere à ampliação do benefício para trabalhadoras rurais, na condição de segurada especial, mediante comprovação do exercício da atividade rural, ainda que de forma descontínua.

Na mesma linha de ampliação de categorias de seguradas, a **Lei nº 9.876, de 26 de novembro de 1999** (BRASIL, 1999), estabeleceu o direito à percepção de salário-maternidade a contribuintes individuais e facultativas.

Então, observa-se que as alterações legislativas a respeito do salário-maternidade, explicitadas até o momento, basicamente se traduziram na conversão de um benefício trabalhista em previdenciário, quando determina o custeio pela previdência social, ainda que sejam duas políticas (trabalho e previdência) essencialmente correlacionadas, já que o tempo de duração do benefício previdenciário impacta no período de ausência no trabalho por parte da segurada. As modificações legislativas também incidiram na ampliação da cobertura para determinadas categorias antes desprovidas de tal direito, o que, por sua vez, possibilitou uma maior isonomia entre as seguradas da previdência social.

A proteção à **maternidade** e não apenas à **gestante** foi uma terminologia que permitiu uma interpretação mais ampliada do conceito e das garantias que este envolve, sobretudo num contexto de mudanças culturais e crescimento de novos formatos de composição familiar. Em regra, a constituição de famílias é feita através de parentesco consanguíneo, filiação legal, adoção e união conjugal (CAVENAGHI; ALVES, 2018), o que não esgota as outras formas de composição familiar. Nesse sentido, a **Lei nº 10.421, de 15 de abril de 2002** (BRASIL, 2002), alterou a legislação previdenciária e trabalhista de forma a estender à segurada adotante o direito à licença-maternidade e ao salário-maternidade da previdência social, estabelecendo uma duração variável do benefício conforme a idade da criança adotada, que poderia ser de 30, 60 ou 120 dias.

Após esse período, outras legislações trouxeram alterações pontuais, como a **Lei nº 10.710, de 5 de agosto de 2003** (BRASIL, 2003), que retornou a obrigatoriedade da empresa pagar o salário-maternidade devido à empregada gestante, compensando os valores do recolhimento das contribuições sobre a folha de salários. Já o **Decreto nº 6.122, de 13 de junho de 2007** (BRASIL, 2007), garantiu à segurada desempregada o recebimento do salário-maternidade, desde que estivesse no

denominado “período de graça”, no qual ainda há a qualidade de segurada, como já era previsto para outros benefícios previdenciários.

No ano seguinte, a **Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008** (BRASIL, 2008a), criou o Programa Empresa Cidadã, para prorrogar a licença-maternidade por mais 60 (sessenta) dias, com a contrapartida de incentivo fiscal, totalizando 180 (cento e oitenta) dias para empregadas de pessoa jurídica que aderir ao programa.

A **Lei nº 12.873, de 24 de outubro de 2013** (BRASIL, 2013a), assegurou o salário-maternidade por 120 (cento e vinte) dias no caso de adoção, independentemente da idade da criança. Além disso, a Lei também garantiu o pagamento do benefício ao sexo masculino que adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção. Tal alteração adveio de uma demanda de adequação às novas configurações familiares, constatadas tanto naquelas não mais centradas em laços consanguíneos quanto nas famílias formadas por casais homoafetivos, além das demais que, por razões diversas, decidem adotar.

A Lei nº 12.873/2013, também estabeleceu que, em caso de falecimento da segurada ou do segurado que fizer jus ao recebimento do salário-maternidade, o benefício será pago, por todo o período ou pelo tempo restante a que teria direito, ao cônjuge ou companheiro sobrevivente que tenha a qualidade de segurado.

A **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017** (BRASIL, 2017), conhecida popularmente como Reforma Trabalhista, incluiu os §§ 2º e 3º ao artigo 394-A da CLT, permitindo a compensação do adicional de insalubridade pago pelo empregador à gestante ou à lactante; e também definiu que a gestante ou lactante afastada, que não possa exercer suas atividades laborais em local salubre da empresa, receba o salário- maternidade durante todo o afastamento, hipótese em que será considerada gravidez de risco.

Observa-se, nesse caso, uma alteração trabalhista com implicações previdenciárias, pois estendeu o período de percepção do salário-maternidade, para além do já previsto na Lei nº 8.213/1991, e possibilitou a compensação desses valores das contribuições incidentes sobre a folha de salários e demais rendimentos pagos ou creditados pelo empregador. Essas previsões têm impacto direto tanto na despesa previdenciária, pelo pagamento estendido do benefício, quanto na arrecadação, por permitir a compensação dos valores pagos. Ademais, esse é um exemplo de alteração legislativa que beneficia apenas as seguradas empregadas, em detrimento das demais. Trata-se de uma ampliação da proteção para um segmento que, historicamente, possui condições mais favoráveis em termos de

amparos legais de proteção ao mercado de trabalho, quando comparado às outras categorias de seguradas.

Nesse mesmo sentido de extensão do benefício de salário-maternidade, a **Lei nº 13.301, de 27 de junho de 2013** (BRASIL, 2013b), posteriormente com redação alterada pela Lei 13.985, de 7 de abril de 2020, ampliou a duração do salário- maternidade, para mães de crianças nascidas entre 1º de janeiro de 2015 até 31 de dezembro de 2019 acometidas por sequelas neurológicas decorrentes da Síndrome Congênita do Zika Vírus, por 180 dias.

Com o objetivo de proteger a saúde da gestante e do nascituro dos possíveis riscos ocasionados pelo novo coronavírus, a Lei nº 14.151, de 12 de maio de 2021 (BRASIL, 2021), determinou o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial durante a emergência de saúde pública decorrente da pandemia de Covid-19, sem prejuízo de sua remuneração, com possibilidade de trabalho à distância, em sua residência, por meio de teletrabalho ou de outra modalidade.

Posteriormente, a Lei nº 14.311, de 9 de março de 2022 (BRASIL, 2022a), alterou a Lei nº 14.151/2021 (BRASIL, 2021), disciplinando o afastamento da empregada gestante não imunizada contra o coronavírus das atividades de trabalho presencial quando estas forem incompatíveis com o teletrabalho, o trabalho remoto ou outra forma de trabalho à distância. A lei regulamentou o retorno ao trabalho presencial de gestantes afastadas em função da pandemia de Covid-19, estabelecendo que elas poderão retornar ao trabalho em três hipóteses: (i) após sua vacinação completa contra o coronavírus; (ii) após o encerramento do estado de emergência de saúde pública causado pela pandemia; ou (ii) mediante a assinatura de um termo de responsabilidade, para aquelas que decidirem não se vacinar.

A mais recente norma jurídica afeta à proteção do mercado de trabalho da mulher, ainda que não diretamente, abordou, em um de seus artigos, a licença e o salário-maternidade. **A Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022** (BRASIL, 2022b), institui o Programa Emprega + Mulheres e alterou diversos dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho, da Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008 - Programa Empresa Cidadã (BRASIL, 2008a), dentre outros regulamentos, para estabelecer medidas de apoio à: parentalidade na primeira infância; flexibilização do regime de trabalho; qualificação de mulheres, em áreas estratégicas para a ascensão profissional; ao retorno ao trabalho das mulheres após o término da licença- maternidade; ao reconhecimento de boas práticas na promoção da empregabilidade das mulheres; à prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no âmbito do trabalho; e ao estímulo ao microcrédito para mulheres.

A referida norma trouxe diversas medidas, em várias esferas, de apoio à parentalidade, ou seja, providências estas que englobam tanto a maternidade como a paternidade, considerando o fomento a esta última como essencial para o êxito de ações dessa natureza, levando em conta a divisão desigual das tarefas de cuidado. Nesse sentido, dentre outras medidas, estabeleceu-se a possibilidade de o empregado solicitar a suspensão, por um período de 3 (três) a 5 (cinco) meses, do contrato de trabalho após o término da licença maternidade da mãe para prestar cuidados à criança e apoiar o retorno ao trabalho de sua companheira e também foi prevista multa ao empregador no caso de dispensa do empregado durante esse período.

No que compete à licença-maternidade, a Lei nº 14.457/2022 permitiu que a prorrogação, de que trata a Lei nº 11.770/2008, possa ser compartilhada entre a empregada e o empregado requerente, conforme regras estabelecidas nessa norma. Vê-se, então, que, ao longo de toda a evolução legislativa, tanto a licença- maternidade quanto o benefício de salário-maternidade foram sendo ampliados com vistas a proteger garantias de naturezas distintas, embora relacionadas, referentes a: isonomia entre homens e mulheres, mercado de trabalho da mulher, maternidade, gestação, infância e, mais recentemente, parentalidade. Importante frisar também que todas essas alterações legislativas não ocorreram alheias à realidade; são frutos de demandas sociais, das disputas de interesses distintos entre empregadores e trabalhadores e das decisões judiciais proferidas sobre o tema. Inclusive muitas das alterações legislativas mostradas nesta seção foram impulsionadas pela interpretação firmada da jurisprudência, aspecto este que será objeto de análise da seção seguinte.

3. A JURISPRUDÊNCIA DO STF SOBRE O SALÁRIO-MATERNIDADE

Nesta seção, analisam-se as decisões proferidas pelo STF em torno do salário- maternidade, visando apontar a forma como tais pronunciamentos inovam e alteram, paulatinamente, a maneira como essa prestação previdenciária é compreendida, fixando preceitos normativos para além do que se encontra previsto no texto da legislação ordinária.

Preliminarmente, é de se observar que a judicialização do salário-maternidade se insere no contexto maior de crescente judicialização das políticas de previdência social e das políticas socioeconômicas em geral. No caso específico do salário- maternidade, o fenômeno da judicialização pode ser atribuído a dois grandes fatores:

(i) a constitucionalização de diversas matérias antes disciplinadas exclusivamente no âmbito da legislação ordinária, tais como as disposições da Constituição que versam sobre direitos trabalhistas e

previdenciários relacionados à proteção à maternidade e à gestante; e (ii) o abrangente sistema de controle de constitucionalidade de normas existente no Brasil, o qual amplia sobremaneira as possibilidades de se levar ao Poder Judiciário o debate acerca do mérito de tais políticas públicas à luz da inconstitucionalidade das normas regulamentadoras.

Tradicionalmente, o salário-maternidade é compreendido como a prestação previdenciária que se fundamenta na proteção à maternidade, especialmente à gestante, conforme previsto no inciso II do art. 201 da Constituição (BRASIL, 1988). Uma leitura restritiva desse dispositivo constitucional pode conduzir ao entendimento de que o salário-maternidade, do ponto de vista previdenciário, teria como finalidade apenas permitir a recuperação e proteger a saúde da gestante, assim como proporcionar um período para que a mãe possa oferecer ao recém-nascido os cuidados necessários durante os primeiros meses de vida. Essa perspectiva possui como parâmetro principal as próprias características biológicas da mãe.

Entretanto, essa não tem sido a interpretação dada à matéria pela jurisprudência do STF, que, em mais de uma oportunidade, vem adotando razões de decidir que se baseiam, densamente, na compreensão de que a discussão de temas que envolvem a proteção à maternidade deve passar pelo equacionamento de questões relacionadas ao mercado de trabalho da mulher e ao combate à discriminação de gênero. Com isso, tem-se um fenômeno que se pode denominar de **filtro interpretativo constitucional** por parte do STF acerca da constitucionalidade das políticas concretas do salário-maternidade, na medida em que a Suprema Corte passa a fundamentar as suas decisões sobre o tema a partir de uma abordagem multidisciplinar que, além dos elementos biológicos, acrescenta questões fundadas em aspectos sociais, familiares, trabalhistas e de igualdade material de direitos entre homens e mulheres.

No julgamento da **Ação Direta de Inconstitucionalidade – ADI nº 1.946**, com Medida Cautelar concedida ainda em 1999 (BRASIL, 1999b), posteriormente referendada pelo Plenário da Corte em 2003, o STF foi instado a se pronunciar sobre a constitucionalidade da limitação ao teto do RGPS da remuneração da empregada durante o período de licença-maternidade. À época desse julgado mais antigo, discutia-se a validade do art. 14 da EC nº 20, de 15 de dezembro de 1998 (BRASIL, 1998), que fixava o limite máximo (teto) para o valor de todos os benefícios do RGPS em R\$ 1.200,00, de forma expressa e sem exceções. Anteriormente a essa Emenda, desde a Lei nº 6.136, de 1974, o valor bruto do salário-maternidade pago à empregada poderia ser compensado pelas empresas do montante devido a título de contribuição previdenciária. O entendimento da Administração Pública era no

sentido de que o inciso XVIII do art. 7º da Constituição não permitiria redução salarial da trabalhadora em gozo da licença-maternidade. No entanto, caberia à empresa cobrir a eventual diferença entre o teto do RGPS e o salário integral da trabalhadora.

Nesse contexto, na ADI nº 1.946, o STF, por unanimidade, julgou parcialmente procedente o pedido formulado na inicial da referida ADI para dar ao art. 14 da EC nº 20, de 1998, sem redução de texto, interpretação conforme a Constituição Federal, para excluir sua aplicação ao salário da licença à gestante a que se refere o art. 7º, XVIII, da Constituição.

Acrescente-se que a técnica de interpretação conforme a Constituição visa preservar a aplicabilidade norma, ou seja, o Supremo Tribunal não afirma propriamente a ilegitimidade da lei, limitando-se a ressaltar que uma dada interpretação é compatível com a Constituição, ou, ainda, que, para ser considerada constitucional, determinada norma necessita de um complemento ou restrição (MENDES e BRANCO, 2020; FERNANDES, 2020).

Na hipótese do art. 14 da EC nº 20, de 1998, o STF, ao julgar ser inconstitucional a aplicação do teto dos benefícios do RGPS ao salário-maternidade das empregadas, fundamentou o seu posicionamento em duas bases principais. Primeiramente, a Suprema Corte adotou o entendimento de que a obrigação pelo pagamento da remuneração da empregada gestante é um encargo previdenciário, e não mais trabalhista (de responsabilidade do empregador). Em outras palavras, isso significa dizer que os afastamentos da empregada gestante devem ser arcados integralmente pelo Estado, na forma do sistema de Previdência Social, não havendo possibilidade de se compartilhar o custo financeiro de tais afastamentos com o empregador. Em segundo lugar, o STF fundamentou a sua decisão na necessidade de proteção do mercado de trabalho feminino, de forma a afastar discriminações de gênero em decorrência da gravidez no âmbito das empresas.

Em 2016, no julgamento do **Recurso Extraordinário – RE 778.889/PE, Tema 782 de Repercussão Geral** (BRASIL, 2016), o STF examinou a possibilidade de lei instituir prazos diferenciados de licença-maternidade às servidoras gestantes e às adotantes, em razão do art. 210 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990). Nessa oportunidade, o Plenário do STF fixou a tese de que os prazos da licença adotante não podem ser inferiores aos prazos da licença gestante em função da idade da criança adotada, devendo a mesma regra ser aplicada às respectivas prorrogações.

Para os fins deste trabalho, é de se destacar que no extenso voto do Ministro- Relator Roberto Barroso, em conjunto com a necessidade de proteção da criança e da igualdade de direitos entre filhos biológicos e adotivos, abria-se um tópico sobre a autonomia da mulher como relevante ponto a ser considerado para o deslinde da questão. Nesse norte, afirmava-se, conclusivamente, que o inciso XVIII do art. 7º da Constituição deve ser interpretado em consonância com os direitos à dignidade, à autonomia e à igualdade das mulheres, bem como tendo em vista o respeito à proporcionalidade, em sua vertente de vedação à proteção deficiente.

Vê-se, dessa maneira, como a jurisprudência do STF caminha no sentido de valorizar as diversas finalidades e dimensões da licença-maternidade e do salário-maternidade, examinando a constitucionalidade das normas que regulamentam esse benefício de forma a ressaltar tanto questões maternas e de proteção da criança quanto de direitos individuais relacionados à autodeterminação e legitimidade das escolhas da mulher.

Em 2019, ao julgar a **ADI 5.938** (BRASIL, 2019), o STF declarou ser inconstitucional a exigência de atestado médico para o afastamento de gestantes em casos de insalubridade em grau médio e mínimo e de lactantes de atividade insalubre em qualquer grau, nos termos dos incisos II e III do art. 394 da CLT, inseridos pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, denominada de Reforma Trabalhista. Na prática, a decisão do STF surtiu o efeito de afastar qualquer possibilidade de exposição da trabalhadora gestante ou lactante a atividades consideradas insalubres, independentemente do grau aferido.

Portanto, tem-se que a interpretação conferida pelo STF no julgamento da referida ADI nº 5.938, combinada com as alterações que já haviam sido realizadas pela Lei nº 13.467, de 2017, no âmbito da CLT, resultaram na obrigação da Previdência Social de arcar com o custo financeiro da proteção social devida às empregadas gestantes e lactantes que exercem atividades consideradas insalubres, em qualquer grau, tanto no que se refere ao seu salário quanto ao respectivo adicional de insalubridade.

Ainda em 2020, no julgamento do **RE 576.967/PR, Tema 72 de Repercussão Geral** (BRASIL, 2020), o STF declarou a inconstitucionalidade formal e material da incidência da contribuição previdenciária patronal sobre o salário-maternidade, fixando a seguinte tese: é inconstitucional a incidência de contribuição previdenciária a cargo do empregador sobre o salário-maternidade.

Nessa oportunidade, o voto do Ministro-Relator Roberto Barroso foi fundamentado em três eixos principais: (i) na natureza previdenciária do salário- maternidade, tal como já havia ocorrido no julgamento da ADI nº 1.946; (ii) na inconstitucionalidade formal da tributação incidente sobre o salário-maternidade, haja vista a necessidade de lei complementar para a sua instituição, por se tratar

de fonte de custeio alternativa, não prevista no art. 195 da Constituição; e (iii) na isonomia entre homens e mulheres, tendo em vista a necessidade de proteção à maternidade, à família e à inclusão da mulher no mercado de trabalho, concluindo pela inconstitucionalidade material da referida contribuição.

Não obstante, considerando o contexto da atual legislação previdenciária, que já desloca para a previdência o ônus do salário-maternidade e, inclusive, permite a sua concessão no caso do pai adotante, o Ministro Alexandre de Moraes alertava em seu voto divergente que, em realidade, tratava-se de uma discussão tributária, e não de gênero, na qual a defesa da igualdade entre o trabalho dos homens e das mulheres aparece como um meio para as empresas se eximirem de encargos trabalhistas e previdenciários, em relação à trabalhadora do sexo feminino, sob alegação de risco de retração da participação da mulher no mercado de trabalho (BRASIL, 2013b).

Em última análise, registre-se que o tema da eventual cooptação das políticas de gênero por entidades que visam resguardar primordialmente o seus interesses financeiros, com o intuito de deslocar o pagamento do salário-maternidade para a previdência social, é algo pouco explorado na doutrina ou na jurisprudência do STF.

Posteriormente, no deferimento da Medida Cautelar na **ADI 6.327**, referendada pelo Plenário, tratou da possibilidade de extensão do salário-maternidade em casos de internação hospitalar. Nessa ocasião, o Ministro-Relator Edson Fachin assentou a necessidade de prorrogar o benefício, bem como considerar como termo inicial da licença-maternidade e do respectivo salário-maternidade a alta hospitalar do recém-nascido e/ou de sua mãe, o que ocorrer por último, quando o período de internação exceder as duas semanas já previstas legalmente.

Em outubro de 2022, o STF, por unanimidade de votos, acordou em conhecer da ação direta de inconstitucionalidade como arguição de descumprimento de preceito fundamental e, ratificando a medida cautelar, julgar procedente o pedido formulado para conferir interpretação conforme à Constituição ao art. 392, § 1º, da CLT, assim como ao art. 71 da Lei nº 8.213/1991 e, por arrastamento, ao art. 93 do seu RPS (Decreto nº 3.048/1999), de modo a se considerar como termo inicial da licença-maternidade e do respectivo salário-maternidade a alta hospitalar do recém-nascido e/ou de sua mãe, o que ocorrer por último, prorrogando-se em todo o período os benefícios, quando a internação exceder as duas semanas, nos termos do voto do Relator.

Com a pesquisa realizada acerca das ações constitucionais que discutiram o salário-maternidade, verifica-se que a Suprema Corte possui precedentes importantes no sentido de ampliar o âmbito de

proteção da mulher no mercado de trabalho, porquanto, abrangendo amplos fenômenos sociais e econômicos, assegura-se a inserção e a atuação da mulher no processo de produção e reprodução da riqueza social. Todavia, o STF não possui uma visão uníssona e linear sobre as peculiaridades do salário-maternidade. Nesse sentido, é de se esperar que alterações na composição do Tribunal influenciem em decisões futuras sobre o tema.

Ademais, em termos de aperfeiçoamento das políticas previdenciárias, a jurisprudência analisada do STF é criticável por dos motivos principais, quais sejam:

(i) carece de razoabilidade defender que todo risco imposto ao trabalho da mulher deva sempre ser suportado pela previdência social, retirando a responsabilidade das empresas em assegurar a proteção ao mercado de trabalho da mulher; e (ii) tampouco se mostra adequado abstrair do debate público temas de índole orçamentária e financeira, ignorando ampla e extensa normatização constitucional e legal que dispõem sobre medidas de equilíbrio e responsabilidade fiscal.

De fato, em diversos momentos, as decisões do STF tendem a enfraquecer o aspecto contributivo e previdenciário do salário-maternidade, que passa a ser, ainda que implicitamente, cada vez mais compreendido como uma obrigação estatal subsidiada. Vale dizer, entender que o salário-maternidade deixou de ser um encargo trabalhista e passou a ser um encargo previdenciário não enseja a conclusão de que o benefício carece de custeio ou que não deva observar as normas específicas que regem o sistema de previdência.

No entanto, não se pode ignorar o **filtro interpretativo constitucional** que tem sido aplicado pelo STF nas questões submetidas a sua apreciação: o âmbito de aplicação da proteção do salário-maternidade deve considerar a posição da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, estando diretamente relacionado com a autonomia das escolhas das mulheres e suas necessidades nos momentos da vida familiar destinados à gestação e lactação, devendo, por conseguinte, proteger a maternidade e a família por meio de políticas que visem assegurar a isonomia material entre homens e mulheres, com medidas que equacionem a necessidade de proteção do emprego e de não discriminação feminina no ambiente de trabalho.

4. APONTAMENTOS SOBRE A LICENÇA PARENTAL

Na perspectiva do desenvolvimento legislativo e jurisprudencial analisado nesta oportunidade, é de se concluir que a questão da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres envolve diversos fatores, razão pela qual parece ser inevitável que, mais cedo ou mais tarde, a política do salário-

maternidade passe por mudanças futuras que levem em consideração a instituição de um benefício com características de licença parental. A **licença parental** (*parental leave*) é bastante explorada tanto na literatura quanto no contexto internacional, tendo sido instituída em diversos países, conforme as peculiaridades de cada sistema.

Conceitualmente, de acordo com estudo publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2014), enquanto a licença-maternidade visa proteger as mulheres trabalhadoras durante a gravidez e recuperação do parto, a licença parental refere-se a uma licença de duração relativamente longa disponível para um ou ambos os pais, permitindo-lhes cuidar da criança durante um determinado período de tempo, geralmente após o período da licença-maternidade ou paternidade.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) também possui publicações recorrentes sobre o tema, mantendo ampla base de dados relacionados às políticas socioeconômicas voltadas para questões familiares. Em estudo comparativo atualizado em setembro de 2022 (OCDE, 2022), são apontadas algumas tendências de regulamentação do benefício nas legislações internas dos países membros da OCDE: (i) a licença parental é comumente normatizada como um direito individual, ou seja, cada progenitor tem o seu próprio direito ao período de afastamento; (ii) contudo, o direito ao valor do benefício é pago a apenas um dos progenitores por vez; e (iii) em alguns países, certos períodos da licença parental são reservados ao uso exclusivo da mãe ou do pai, e não podem ser transferidos, de maneira a estimular o uso efetivo do benefício pelos pais ou segunda figura parental.

Portanto, os aspectos fundamentais da licença parental dizem respeito: (i) à duração ideal do benefício, pois períodos demasiadamente longos podem prejudicar a posição das mulheres no mercado laboral, fomentando ainda mais as desigualdades de gênero no trabalho e no ambiente familiar; (ii) ao valor adequado do pagamento, de acordo com a realidade econômica do sistema; e (iii) à flexibilidade necessária a sua concessão, visando assegurar o efetivo tempo compartilhado entre os pais, considerando questões culturais em torno da participação do homem no cuidado dos filhos.

No Brasil, sabe-se que existem diversas proposições legislativas que visam instituir o benefício da licença parental. Atualmente, na Câmara dos Deputados, a matéria está sendo consolidada no PL 3.935/2008 (BRASIL, 2008b), originário do PL do Senado Federal 666/2007, que possui 90 (noventa) outras proposições apensadas que dispõem sobre medidas em torno das licenças maternidade, paternidade e parental.

Acerca do aperfeiçoamento do salário-maternidade e a sua eventual transformação ou incorporação em uma espécie de licença parental, cumpre registrar algumas breves reflexões finais.

A política do salário-maternidade ou da licença parental pode ser conduzida no contexto de uma política previdenciária maior de estímulo a que as famílias tenham mais filhos. Trata-se de tema relevante para todo sistema de previdência organizado na forma de repartição simples, tal como é o caso do RGPS, em decorrência do processo de envelhecimento da população e de transição demográfica, caracterizada pela passagem de um regime populacional com altas taxas de mortalidade e fecundidade para outro regime, em que ambas as taxas se situam em níveis relativamente baixos¹.

Outrossim, em termos previdenciários, o debate em torno das políticas de proteção do mercado de trabalho da mulher e da melhor maneira de proteção dos direitos individuais femininos, pode vir a repercutir, no futuro, em outras políticas de previdência. Por exemplo, caso alteração no salário-maternidade ou a criação de uma espécie de licença parental compartilhada, em conjunto com outras políticas, contribua para a participação da mulher no mercado de trabalho, reduzindo as desigualdades de gênero, pode se abrir caminho para outras discussões em torno da equiparação de idade de aposentadoria entre homens e mulheres.

No atual cenário legislativo, mostra-se recomendável a instituição de um marco legal da maternidade e proteção do mercado de trabalho da mulher. Isso porque a legislação em torno da maternidade encontra-se esparsa em diversos diplomas legais, de natureza trabalhista e previdenciária, tal como exposto anteriormente neste trabalho.

O salário-maternidade, a despeito das alterações legislativas e das decisões do STF analisadas nesta oportunidade, ainda parte de uma presunção estereotipada de que compete à mulher o cuidado exclusivo ou principal dos filhos e das tarefas domésticas de caráter não remunerado. A licença parental tem o potencial de possibilitar a discussão pública em torno da necessidade de divisão das responsabilidades familiares.

Entretanto, sabe-se que a licença-parental, por si só, não representa uma alternativa capaz de efetivar a proteção à maternidade de maneira perfeita e eliminar concretamente todas as formas de discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

Não sobeja ressaltar que questões complexas não possuem soluções simples, sendo preciso um constante monitoramento e avaliação da efetividade e eficiência das políticas previdenciárias, de

maneira a se propor eventuais mudanças com base na experiência e em evidências lastreadas em dados e informações produzidos de maneira adequada (MELO, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do texto, observou-se que o benefício de salário-maternidade passou por diversas transformações legislativas desde sua criação, o que é comum e esperado no âmbito jurídico-normativo de quaisquer políticas públicas. Os direitos sociais, materializados por elas, também espelham o contexto histórico e cultural em que surgem e se desenvolvem. E essas mudanças são necessárias tanto para a adequação das demandas sociais postas, quanto pelo próprio aperfeiçoamento da legislação frente às eventuais inconsistências existentes.

Como se notou, o benefício teve origem devido à previsão de garantia da renda durante a licença-maternidade, salvaguarda trabalhista. E, assim sendo, o benefício ganhou contorno previdenciário, inserido no rol de benefícios da previdência social. As principais alterações feitas no benefício após o texto constitucional de 1988 se referem à ampliação do benefício para todas as categorias de seguradas e à adequação aos novos contornos familiares. Tais mudanças consistem em medidas importantes e necessárias, considerando a função social do benefício. Contudo, parte das alterações se aplicam apenas às seguradas empregadas, excluindo as demais categorias, o que afeta a isonomia entre as seguradas.

Por outro lado, para além da substituição da renda em caso de licença, ao ter seu escopo ampliado para proteger riscos sociais mais amplos, como: proteção ao mercado de trabalho da mulher, evitar discriminação e proteger a infância, o benefício acaba por extrapolar sua natureza previdenciária, que exige contributividade e fonte de custeio para sua ampliação, conforme traz o art. 195, § 5º da Constituição Federal. Tais riscos sociais de fato carecem de proteção do Estado, sobretudo numa sociedade em que as desigualdades de gênero são bastante acentuadas. Todavia, trata-se de uma pauta de natureza transversal, que deve ser enfrentada por todas as políticas públicas, dentro das especificidades de cada uma, não apenas pela previdência. Seria ingênuo atrelar a esta a integral responsabilidade pelos riscos sociais diversos a que as mulheres estão sujeitas no mercado de trabalho, que extrapola aqueles cobertos por um sistema previdenciário.

Em termos de jurisprudência, constatou-se que o STF tem aplicado um filtro interpretativo constitucional na análise das ações que questionam o mérito da legislação que rege o funcionamento do salário-maternidade, por intermédio de uma abordagem multidisciplinar que visa equacionar

elementos biológicos, sociais, familiares, trabalhistas e de igualdade material de direitos entre homens e mulheres. As decisões proferidas muitas vezes trazem hipóteses não previstas na legislação que regem o benefício, qual seja, a previdenciária. Essa abordagem que vem sendo feita faz com que o benefício previdenciário assuma conotações de um benefício amplo de responsabilidade estatal, inclusive subsidiado por este e não apenas pelo Fundo do Regime Geral de Previdência Social.

Assim, considerando o desenvolvimento normativo e jurisprudencial explorado ao longo deste artigo, considera-se provável que as perspectivas de debate acerca do salário-maternidade passem a considerar a possibilidade de incorporação ou transformação dessa tradicional prestação previdenciária em espécie de benefício de licença parental (parental leave). Certamente o benefício por si só é insuficiente para igualar oportunidades de gênero no mercado de trabalho, já que, como afirmado anteriormente, essa pauta é de natureza transversal. No entanto, poderia contribuir para isso, sanando as diversas interpretações em torno do salário-maternidade. Todavia, apesar de ser uma tendência em nível internacional, no Brasil, a instituição de uma licença parental ainda carece de um maior aprofundamento analítico e pragmático, bem como de um amplo diálogo social com todos os setores envolvidos e implicados com a pauta.

De outra parte, é importante ressaltar que problemas complexos exigem estratégias de enfrentamento multifacetadas. Quando um risco social é fruto também de uma concepção cultural historicamente reproduzida, as previsões jurídico-normativas se mostram pouco efetivas se desacompanhadas da promoção de ações que incidam na percepção da sociedade sobre o tema que elas abordam. A proteção do mercado de trabalho da mulher, o combate à discriminação de gênero e o anteparo à infância, recorrentes nas justificativas para novas interpretações referentes ao benefício de salário-maternidade, excedem os limites da política previdenciária, ainda que esta possua corresponsabilidade com o tema. Por essa razão, como apontado na última seção deste estudo, embora a licença parental possa dirimir alguns equívocos atrelados ao salário-maternidade, isso não a isenta de não surtir o efeito desejado e de enfrentar forte resistência social. Daí a necessidade de amplo debate público associado à promoção de uma cultura que reconheça a importância de oportunidades, direitos e obrigações iguais entre homens e mulheres em todas as esferas da sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 3.935, de 2008b. Origem: PLS 666, de 2007. Autor: Senado Federal - Patrícia Saboya - PDT/CE. Ementa: acrescenta arts. 473-A a 473-C à Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para regulamentar a licença-paternidade a que se refere o inciso XIX do art. 7º da Constituição Federal. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=408349&ord=1>. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 set. de 2022.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1967a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm. Acesso em: 17 set. 2022.

_____. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 16 set. 2022.

_____. Decreto-Lei nº 229, de 28 de fevereiro de 1967b. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0229.htm. Acesso em: 19 set. 2022.

_____. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Decreto nº 6.122, de 13 de junho de 2007. Dá nova redação aos arts. 97 e 101 do Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6122.htm. Acesso em: 23 set. 2022.

_____. Decreto nº 21.417-A, de 17 de maio de 1932. Regula as condições do trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/19301939/decreto21417a17maio1932526754publicacaooriginal1pe.html#:~:text=Veja%20tamb%C3%A9m%3A,DECRETO%20N%C2%BA%2021.417%2DA%2C%20DE%2017%20DE%20MAIO%20DE%201932,Art.> Acesso em: 21 set. 2022.

_____. Decreto nº 16.300, de 31 de dezembro de 1923. Aprova o regulamento do Departamento Nacional de Saúde Pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/19101929/d16300.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2016.300%2C%20DE%2031%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201923.&text=Texto%20para%20impress%C3%A3o,III%20do%20art. Acesso em: 19 set. 2022.

_____. Emenda Constitucional n. 20, de 15 de dezembro de 1998. Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc20.htm. Acesso em: 19 set. de 2022.

_____. Lei nº 14.311, de 9 de março de 2022a. Altera a Lei nº 14.151, de 12 de maio de 2021, para disciplinar o afastamento da empregada gestante, inclusive a doméstica, não imunizada contra o

coronavírus SARS-Cov-2 das atividades de trabalho presencial quando a atividade laboral por ela exercida for incompatível com a sua realização em seu domicílio, por meio de teletrabalho, trabalho remoto ou outra forma de trabalho a distância, nos termos em que especifica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14311.htm. Acesso em: 28 set. 2022.

_____. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022b. Institui o Programa Emprega+ Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20192022/2022/Lei/L14457.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.457%2C%20DE%2021%20DE%20SETEMBRO%20DE%202022&text=Institui%20o%20Programa%20Emprega%20%2B%20Mulheres,26%20de%20outubro%20de%202011. Acesso em: 26 set. 2022.

_____. Lei nº 14.151, de 12 de maio de 2021. Dispõe sobre o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14151.htm. Acesso em: 28 set. 2022.

_____. Lei nº 13.985, de 7 de abril de 2020. Institui pensão especial destinada a crianças com Síndrome Congênita do Zika Vírus, nascidas entre 1º de janeiro de 2015 e 31 de dezembro de 2019, beneficiárias do Benefício de Prestação Continuada (BPC). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13985.htm. Acesso em: 25 set. 2022.

_____. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm. Acesso em: 24 set. 2022.

_____. Lei nº 12.873, de 24 de outubro de 2013a. [...] altera as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, e 8.213, de 24 de julho de 1991, o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1942 - Consolidação das Leis do Trabalho [...] Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2013/lei/L12873.htm. Acesso em: 15 set. 2022.

_____. Lei nº 13.301, de 27 de junho de 2013b. Dispõe sobre a adoção de medidas de vigilância em saúde quando verificada situação de iminente perigo à saúde pública pela presença do mosquito transmissor do vírus da dengue, do vírus chikungunya e do vírus da zika; e altera a Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2016/lei/L13301.htm. Acesso em: 26 set. 2022.

_____. Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008. Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2008/lei/L11770.htm. Acesso em: 16 set. 2022.

_____. Lei nº 10.710, de 5 de agosto de 2003. Altera a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, para restabelecer o pagamento, pela empresa, do salário-maternidade devido à segurada empregada gestante. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.710.htm. Acesso em: 22 set. 2022.

_____. Lei nº 10.421, de 15 de abril de 2002. Estende à mãe adotiva o direito à licença-maternidade e ao salário-maternidade, alterando a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10421.htm. Acesso em: 16 set. 2022.

_____. Lei nº 9.876, de 26 de novembro de 1999. Dispõe sobre a contribuição previdenciária do contribuinte individual, o cálculo do benefício, altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9876.htm#:~:text=LEI%20No%209.876%2C%20DE,1991%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 21 set. 2022.

_____. Lei nº 8.861, de 25 de março de 1994. Dá nova redação aos arts. 387 e 392 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), altera os arts. 12 e 25 da Lei nº 8.212, de 24 julho de 1991, e os arts 39, 71, 73 e 106 da Lei nº 8.213, de 24 julho de 1991, todos pertinentes à licença-maternidade. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8861.htm#:~:text=LEI%20No%208.861%2C%20DE%2025%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201994.&text=D%C3%A1%20nova%20reda%C3%A7%C3%A3o%20aos%20arts,todos%20pertinentes%20%C3%A0%20licen%C3%A7a%20maternidade. Acesso em: 15 set. 2022.

_____. Lei n. 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8212cons.htm. Acesso em: 19 set. de 2022.

_____. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm. Acesso em: 19 set. de 2022.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Lei nº 6.136, de 7 de novembro de 1974. Inclui o salário-maternidade entre as prestações da Previdência Social. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19701979/l6136.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%206.136%2C%20DE%207%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201974&text=Inclui%20o%20sal%C3%A1rio%20maternidade%20entre,Art. Acesso em: 21 set. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário 576.967/PE. Repercussão Geral – (Tema 72). Requerente: Hospital Vita Batel S/A. Requerido: União. Relator: Luís Roberto Barroso. Julgamento: 05/08/2020. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur433965/false>. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. Referendona Medida Cautelarna Ação Direta de Inconstitucionalidade 6.327. Requerente: Solidariedade. Relator: Edson Fachin. Julgamento: 03/04/2020. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5870161>. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 5.938. Requerente: Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos. Relator: Alexandre de Moraes. Julgamento: 29/05/2019. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur411450/false>. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário – RE 778.889/PE. Repercussão Geral – (Tema 782). Requerente: Mônica Correia de Araújo. Requerido: União. Relator: Luís Roberto Barroso. Julgamento: 10/03/2016. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur352981/false>. Acesso em: 20 set. 2022.

_____. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 1.946/DF. Requerente: Partido Socialista Brasileiro – PSB. Requerido: Mesa da Câmara dos Deputados e do Senado Federal e Ministro de Estado da Previdência e Assistência Social. Relator: Sydney Sanches. Julgamento: 29/04/1999b. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur100476/false>. Acesso em: 16 set. 2022.

CAVENAGHI, S., ALVES, JED. Mulheres Chefes de Família no Brasil: Avanços e Desafios, Rio de Janeiro, ENS-CPES, 2018.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. Curso de Direito Constitucional. 12. Ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatística de Registro Civil (2020), Rio de Janeiro, v. 47, p. 1-8, 2020.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva: ILO, 2014. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/dcomm/-publ/documents/publication/wcms_242615.pdf. Acesso em: 21 set. 2022.

MELO, Cláudia Virgínia Brito de Melo. Proteção à maternidade e licença parental no mundo. Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: file:///Users/mauricio/Downloads/protecaomaternidade_licen%C3%A7a%20parental_melo.pdf. Acesso em: 21 set. 2022.

MENDES, Gilmar Ferreira; e BRANCO, Paulo Gonet. Curso de Direito Constitucional. 15. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

NAÇÕES UNIDAS. World Population Prospect: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. Nova Iorque: United Nations, 2017. Disponível em: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/>. Acesso em: 21 set. 2022.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. Cidadania e justiça: a política social na ordem brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

OECD Family Database. Parental leave systems. Atualizado em setembro de 2022. Disponível em: oecd.org/els/soc/PF2_1_Parental_leave_systems.pdf. Acesso em: 21 set. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Notas da OIT – Trabalho e Família, nº 4. Proteção da maternidade. Escritório do Brasil, 2009.

NOTAS

¹No Brasil, o número de filhos por mulher em seu período fértil, que é mensurado pela taxa de fecundidade, tem declinado de maneira acelerada. De acordo com dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a taxa de fecundidade no Brasil, em 2000, era de 2,39 filhos por mulher, com tendência a estabilização em 1,5 a partir da década de 2030, o que se encontra abaixo da taxa de reposição populacional, que é de 2,1 (IBGE, 2020). A taxa de reposição populacional representa a taxa de fecundidade no valor considerado ideal para reposição populacional (replacement- level fertility), de acordo com a ONU, em torno de 2,1 nascimentos por mulher, em média. Os dez países mais populosos com menor taxa de fecundidade, por ordem do tamanho da população, são: China, Estados Unidos da América, Brasil, Federação Russa, Japão, Vietnã, Alemanha, República Islâmica do Irã, Tailândia e Reino Unido (NAÇÕES UNIDAS, 2017).

Capítulo 6



10.37423/230908210

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA ATUALIDADE

ELISAMA RODRIGUES DA SILVA

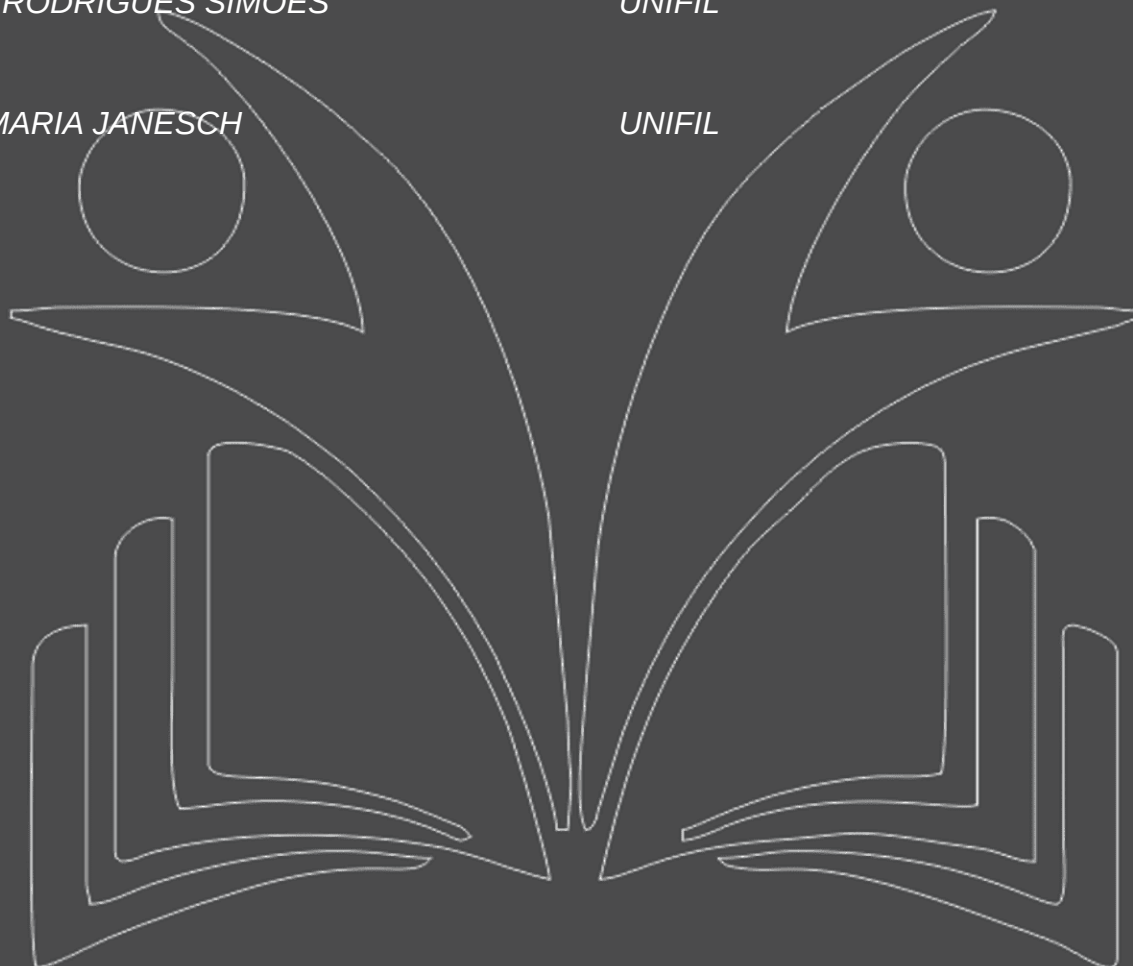
UNIFIL

EMANUEL RODRIGUES SIMÕES

UNIFIL

ZULEIDE MARIA JANESCH

UNIFIL



Resumo: Este artigo traz uma síntese de várias concepções e significados de liderança. Seu objetivo central é destacar a grande importância de um líder e o contexto ao qual ele está inserido. Explicar os tipos de Liderança, a diferença entre Autoridade Formal e Liderança, o contexto, sobre a Gestão de Qualidade e a Liderança na Atualidade. A metodologia utilizada foi Pesquisa Bibliográfica, por meio da leitura de livros de autores renomados no assunto, pesquisas na internet, com buscas de artigos já realizados sobre o tema, textos etc. Conclui-se que o líder deve desenvolver competências comunicativas e apoiar a mudança para atingir com mais eficácia as relações das organizações, tornando-a mais competente. O efeito das características pessoais e do comportamento de um líder, bem como das características dos seguidores sobre o desempenho do grupo, quase sempre depende do grande contexto no qual a liderança está inserida. O conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Habilidade. Contexto. Influência.

1 INTRODUÇÃO

Liderança é uma palavra que impõe respeito sendo muito valorizada nos dias atuais. A figura do líder está presente em praticamente todas as áreas, lugares ou setores da sociedade. Há pessoas que exercem papel de liderança em cada setor de uma organização, em um time de futebol, no grupo de amigos, na família, enfim, em todos os organismos da sociedade. A liderança pode ser observada inclusive através de exemplos, sendo o mais conhecido de todos o de Jesus Cristo, que há mais de dois mil anos de sua existência é e continuará sendo o líder de todos os povos e todas as nações, estando sempre à frente dos seres humanos.

A liderança sempre foi um dos tópicos de mais importância dentro das organizações, independentemente do tipo de atividade que esse organismo realiza, e o interesse atual tem crescido dia após dia tendo-se em vista que as empresas precisam lutar para sobreviver num mercado tão competitivo. A verdade é que nenhum fator isolado torna a empresa admirável, todavia uma boa liderança pode fazer a diferença, porque, atualmente, a habilidade de assumir responsabilidade é importante em todos os níveis de gerenciamento.

A liderança envolve influenciar os outros a alcançar objetivos que são importantes para eles e para a organização. Embora a liderança seja uma função do gerenciamento, não é a mesma coisa que gerenciamento. O gerenciamento lida com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência. A liderança, por sua vez, lida com as mudanças em um mundo competitivo e rapidamente mutante.

Hoje se faz muito importante ter um líder nas organizações, pois são eles que fazem as coisas acontecerem, são os líderes que estão envolvidos no processo de persuadir, inspirar e motivar os outros a forçar mudanças úteis. E é nesse contexto que o presente trabalho buscou conceituar líder e liderança, apresentando os estilos de liderança, a diferença entre gestor e líder, as principais características dos líderes e dos liderados, o contexto da liderança e a liderança como princípio da gestão da qualidade total, estabelecendo assim um panorama que evidencia a importância da liderança nos dias atuais.

2 DESENVOLVIMENTO

Uma pessoa consegue viver sozinha numa ilha deserta sem liderança. Duas pessoas, se houver total compatibilidade entre elas, provavelmente conseguirão sobreviver e até progredir. Mas se forem três

ou mais, uma delas precisará assumir o comando. Se não for assim, o caos advirá (BENNIS apud ABRANTES, 2009, p. 86).

2.1 DEFINIÇÕES E SIGNIFICADOS DE LIDERANÇA

Araújo (2006, p. 335) explica que uma possível origem da palavra líder seja originária do vocábulo inglês *lead* (*cuja pronúncia é led e não lid*), que significa chumbo, material este utilizado na fabricação de balas para armas de fogo. O termo ganhou fama no mesmo período em que estas foram inventadas, favorecendo a comparação, apresentando o líder como a pessoas que todos gostariam de encher de chumbo.

O interessante desta afirmativa é que, desde a sua invenção até os dias de hoje, a pessoa que representa um líder acaba sendo perseguida por aqueles que não a vêem como tal, devido ao fato de seu poder ser visto em muitos casos como ameaça às pessoas ocupantes de posições superiores à dela.

Para melhor compreensão do que é liderança, utiliza-se citações de diferentes autores teóricos, onde cada um defende de diferentes modos o tema em questão.

“Liderança é um Processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. (HOUSE & PODSKOFF, 1994, p. 46).

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem a capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (PRENTICE, 1961).

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou atemporal ano é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2000, p. 326).

“Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo”. (JAGO, 1982).

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, fazendo com que trabalhem em equipe e gerem resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, sempre com o objetivo de contribuírem aos objetivos da organização, conforme pontua Lacombe apud (ARAÚJO, 2006, p. 336),

liderar é “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seu comportamento e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios”.

Podemos definir liderança como a influencia interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influencia, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (Chiavenato, 1999, p. 558).

A atitude de liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos, de pessoas das mais diferentes etnias, crenças e religiões, sendo que cada uma precisa ser tratada de diferentes formas, pois se o líder deixar de exercer a habilidade da liderança e não tiver competência para dirigir os processos e resultados a um bem comum, certamente a organização não terá os resultados almejados e chegará à falência.

O líder tem a habilidade ou arte de induzir as pessoas. Isto quer dizer, primeiramente, que ele capacita e motiva as pessoas a fazerem aquilo que precisa ou deve ser feito. Posteriormente, cabe aos seguidores decidirem se irão segui-lo e satisfizer os seus próprios objetivos e necessidades pessoais, pois, será observado no decorrer do trabalho que os seguidores ou liderados exercem papel importantíssimo no contexto da liderança.

Ao se analisar todas as definições de liderança, observa-se que é comum a todas a noção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas a atingirem uma meta comum ou compartilhada. Isto sugere então que a liderança é um processo de influência sobre outras pessoas.

Desse modo, pode-se concluir que liderar é a atitude do líder, já liderança consiste na sua competência. Logo, é necessário que esteja claro que o líder deve ser não só o responsável por erguer os pilares que sustentam a organização, como também deve colaborar com o desenvolvimento das pessoas, dando ênfase aos empenhos pessoais, tendo-se em vista os objetivos da organização. O líder deve ser capaz de atuar como um verdadeiro maestro diante da sua orquestra.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

É importante entender que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com seus seguidores. Desse modo, serão citados dois tipos de estilos de liderança, um descrito por Drive et al

(1990), baseado no estilo de decisão, onde esta varia sob dois enfoques: quanto ao foco e quanto ao uso da informação e outro descrito por Chiavenato (1999), baseados de acordo com a situação, com as pessoas e as tarefas a serem executadas: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal ou Laissez Faire.

2.2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA BASEADOS NA TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Kladis e Freitas (1996), descrevem que Drive et al (1990) consideram que o estilo de liderança é baseado no estilo de decisão e que varia sob dois aspectos básicos: quanto ao foco e quanto ao uso da informação.

1. Estilo decisivo: pouco planejamento, uso de pouca informação e tomadas de decisão em cada reunião;
2. Estilo flexível: as decisões são baseadas nas discussões do grupo. Prefere a intuição ao planejamento;
3. Estilo hierárquico: é um estilo controlador e centralizador. Burocrático e inibidor da criatividade; e
4. Estilo integrativo: valorização a exploração e a criatividade, com decisões demoradas e abertas a modificações.

Estilo sistêmico: bastante complexo. Não constam as qualidades do estilo integrativo e do estilo hierárquico. Planejamento em curto prazo, objetivos concretos e mensuráveis. Valoriza as informações, inclusive as informais, (Drive et al, 1990) apud (Kladis e Freitas, 1996)

2.2.2 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Neste estilo de liderança, o líder foca apenas as tarefas. Também chamado de liderança autoritária, as decisões do grupo são tomadas pelo dirigente, não considerando as opiniões de seus subordinados ou da equipe. Este estilo pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se em autoritarismo.

Araújo (2006, p. 341) ensina que esta forma de liderança é adotada principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.

Resumindo: neste estilo, a centralização do poder de decisão está nas mãos do chefe que não tem o costume de ouvir seus seguidores.

2.2.3 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Ao contrário do estilo autocrático, o efoque aqui são as relações humanas e não a produção, ou seja, há a participação dos subordinados no processo decisório e a liderança é voltada mais para as pessoas. Neste tipo de liderança, o grupo debate e toma as decisões, tudo observado de perto pelo líder, sendo que é apresentado ao líder os resultados obtidos pelo debate do grupo e este apresenta alternativas para o grupo escolher e tomar a decisão. As decisões são tomadas de comum acordo entre o dirigente. É o que explica Araújo (2006, p. 341):

[...] por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininas. Normalmente, esse estilo de liderança apresenta-se em organizações em que há grupos de pessoas melhor qualificadas. Pois, neste caso, o importante para estas pessoas é ter voz ativa nos processos e mais agudamente nos processos críticos, aqueles que mais importam para os objetivos finais da organização.

Resumindo: neste estilo, as divisões dos poderes de decisão estão em comum acordo entre o chefe e o grupo.

2.2.4 LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSEZ FAIRE

Laissez Faire, se traduzido ao pé da letra, quer dizer "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". São os chamados líderes de rédea solta porque são frouxos, permissivos e deixam os seguidores fazerem o que quiserem. Isto significa que neste estilo de liderança o líder transfere a autoridade para os liderados, ficando o grupo como um todo responsável por tomar as decisões, podendo cada integrante do grupo ficar com sua própria decisão. Não há supervisão constante do líder, significando por um lado que neste estilo os subordinados apresentam-se maduros, capazes de tomar as decisões sozinhos ou em grupo, mas por outro lado este estilo pode vir a entender que o líder exerce uma liderança negligente e fraca, onde deixa passar falhas e erros sem corrigi-los, conforme leciona Araújo (2006, p. 342):

Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco, como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento de tais tarefas é a própria pessoa.

Resumindo: neste estilo, a delegação do poder de decisão está nas mãos do grupo. A figura a seguir mostra detalhadamente como ficariam os estilos do líder dentro das organizações.

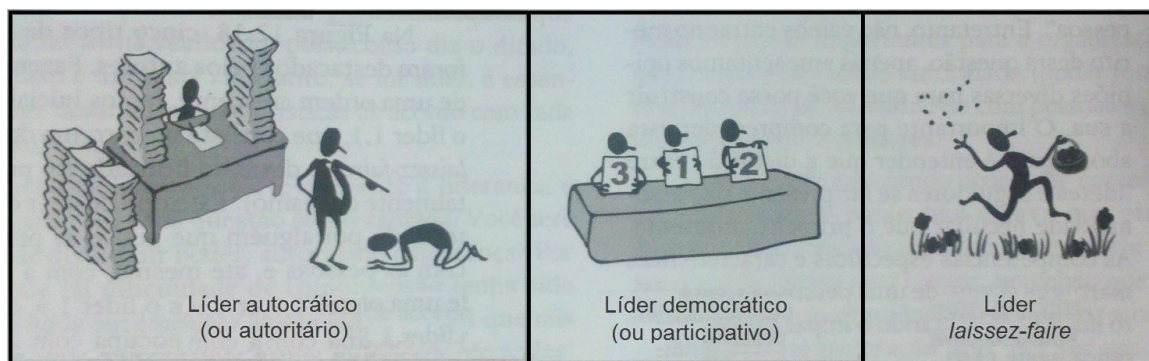


Figura 01 – Estilos de liderança.

Fonte: ARAÚJO, 2006, p. 341.

Vale ressaltar que nenhum dos estilos de liderança aqui apresentado é excluyente do outro, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outro. Isto não significa incoerência de atitudes do líder, mas sim demonstra que este é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente.

2.3 AUTORIDADE FORMAL VERSUS LIDERANÇA

Há diferenças entre autoridade formal e liderança. Neste tópico serão apresentadas as principais características de um gestor que utiliza autoridade formal para gerir a organização e o líder, que com a habilidade de liderar consegue influenciar subordinados a alcançar os resultados pretendidos.

Autoridade formal é aquela dada a um gerente de uma organização, é um poder que o mesmo exerce sobre seus subordinados, é o chamado cargo formal, quando alguém gerencia outras pessoas. Este indivíduo, no entanto, não exerce liderança, mas sim autoridade formal.

Já a liderança é, na maioria das vezes, informal, pois é comum encontrar líderes que não ocupem nenhum alto cargo ou cargos de chefia dentro das organizações.

A liderança está também fora das organizações, como por exemplo, em grupos sociais organizados, que precisam de líderes e não de chefes: é o caso de grupos de voluntários, associações de condomínios, time de futebol, entre outros.

No entanto, é preciso que os gerentes e administradores eficazes combinem esses dois atributos: a autoridade formal e a habilidade de liderar. Eles precisam ter a autoridade que exige um cargo de gerência e também a liderança para cativar e motivar ainda mais e melhor seus subordinados. No quadro a seguir pode-se verificar as principais diferenças que, segundo Faria (apud ARAÚJO, 2006, p. 335), caracterizam a atitude de um líder e de um gestor (autoridade formal):

LÍDER	GESTOR
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da

	organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhas por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhas.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Figura 02 – Definições de líder X gestor.

Fonte: FARIA apud ARAÚJO, 2006, p. 335.

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia (BENNIS & NANUS apud ARAÚJO, 2006, p. 334).

Resumindo, pode-se dizer que um chefe/gerente/patrão nem sempre possui a capacidade de ser líderes, apenas exerce autoridade formal; e que um líder nem sempre é um chefe ou gerente de uma organização, mas que ao cativar e usar seus traços pessoais de ser um líder recebe importância informal e grande respeito e autoridade perante aqueles que ele lidera.

2.4 O CONTEXTO DA LIDERANÇA

As várias definições de liderança parecem pressupor que o líder é um extraterrestre ou uma pessoa fora do comum. De fato, a liderança contém em seu contexto pessoas super diferenciadas, extraordinárias, que por causa da capacidade de liderar outras pessoas merecem elogios.

Peter Drucker (apud ARAÚJO, 2006, p. 335) assegura que para ser líder é necessário ter seguidores, pois sem eles a liderança não existirá. Ao evidenciar este ponto, este autor apoia a ideia de que as pessoas não escolhem ser líderes, mas são escolhidas. Desse modo, a liderança não é algo passível de ser comprado ou aprendido, ela é fruto das atitudes do líder com aqueles que o cercam. O autor inclusive complementa “o líder eficaz não é alguém amado ou admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim” (DRUCKER apud ARAÚJO, 2006, p. 335).

A habilidade dos líderes de se adaptarem e se desenvolverem frente às mudanças recebem hoje uma grande importância dentro das organizações. É lógico que o que mostram estas pesquisas é um contexto geral dos estilos de comportamento dos líderes, sendo que cada líder vai se adequar ao seu melhor estilo dentro de cada organização.

No entanto, a liderança não pode ser considerada como uma habilidade pessoal do líder. Ela está dentro de um contexto que envolve um grupo de pessoas, envolve a existência de uma missão.

Douglas McGregor (1960, p. 179-189) afirma que a liderança não é apenas um atributo pessoal, mas uma inter-relação entre basicamente quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as características dos liderados, (3) as características das organizações, em especial a tarefa a ser realizada e o meio social, econômico e político.

2.4.1 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER

Caracterizado especialmente pela sua formação, conhecimento, valores e experiência, o líder precisa ter basicamente quatro características pessoais: a de ser líder propriamente dito, tendo habilidades pessoais e motivação para poder liderar outras pessoas; ser planejador, porque antes de tudo tem que planejar como será feita ou executada a tarefa ou missão; ser um bom administrador de sistemas internos, ou seja, delegar funções quando for necessário, cuidar do futuro da empresa em um âmbito mais interno, coisas que só o administrador pode ter; e por fim possuir boas relações públicas, ou seja, respeitar seus subordinados, atentar-se para as opiniões da sociedade etc.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS LIDERADOS

Fazendo uma análise dos liderados, pode-se considerar duas características pessoais: suas motivações e suas competências.

Os liderados seguem um líder por alguma razão ou motivo. Sendo assim, a liderança e a motivação estão interligadas, pois o líder propõe uma tarefa que é de seu interesse realizar, e os liderados por sua vez irão concordar em desenvolver se for também do interesse deles. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

A competência dos liderados é uma importante variável na definição de liderança. A competência varia de forma proporcionalmente inversa à liderança, ou seja, se o grupo de seguidores for dotado de alta competência e organização, os liderados menos precisarão do líder; logo, se o grupo não tiver muita competência, mais o líder será necessário.

Outras importantes características dos liderados são: capacidade de identificação dos objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para a resolução de problemas e intensa necessidade de independência.

2.4.3 CARACTERÍSTICAS DA TAREFA E DA ORGANIZAÇÃO

O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há líder, apenas influência ou popularidade. A missão pode ser social ou organizacional. Social é aquela em que não foi designado um líder especial, mas sim um grupo de líderes, como por exemplo, uma comissão de formatura, onde voluntários se dedicam a organizar e liderar tal tarefa, e os seguidores são os alunos. Já a missão organizacional, é realizada pelos gerentes de organizações, pois eles são designados a liderar outras pessoas.

O clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa (como descrito acima), e a pressão do tempo também afetam e causam modificações e distorções no estilo da liderança.

2.5 A LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Com a passagem do século XX para o XXI, emerge dos estudos sobre a liderança um estilo motivacional, identificando três novos estilos de líder: o carismático, o transacional e o transformacional.

2.5.1 LÍDER CARISMÁTICO

Esta abordagem analisa o estilo de liderança que causa uma verdadeira revolução numa empresa, região, país e até no mundo. Atualmente, e cada vez mais, assiste-se às transformações do mundo, onde verdadeiros impérios industriais desaparecem ou são absorvidos em poucos meses, apesar de décadas de existência e sucesso.

As mudanças estão sendo cada vez mais rápidas e abrangentes e isto exige uma nova modalidade de liderança dinâmica e que se adapte às transformações. A velocidade das mudanças atuais está exigindo líderes carismáticos, ou seja, pessoas que com a sua postura, ética, dinamismo e carisma consigam aglutinar outras pessoas para o trabalho em equipe com qualidade e alta produtividade.

Assim, o líder Carismático pode ser entendido como aquele que causa forte impressão aos seguidores. Este líder incentiva seus seguidores a superar seus desempenhos passados e também seus interesses pessoais, fazendo com que se crie um comprometimento em relação aos objetivos.

Para Ronald Deluga,

Carisma é a influência que o líder transformador exerce sobre os seguidores. O carisma apela às emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder. O carisma é a condição mais importante, mas não a única, para que surja um líder transformador. (DELUGA, op. cit., p. 237-247).

No mesmo sentido, Abrantes (2009, p. 90), afirma que, a característica básica do líder carismático é que com sua visão pessoal e dinamismo, inspira confiança nos seus seguidores, conseguindo resultados bem acima do considerado normal. O líder carismático tem níveis extremamente altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção da correção moral de suas crenças. Para o referido autor, estes líderes conseguem muitos resultados também pela sua postura, comportamento e conduta moral, servindo de bom exemplo para seus seguidores (ABRANTES, 2009, p. 90).

Por esse motivo, é importante ressaltar que, uma vez que o grupo perca a confiança no seu líder, sua eficácia irá declinar prejudicando muito os resultados.

2.5.2 LÍDER TRANSACIONAL

O líder transacional é aquele que apela aos interesses, em especial às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaça os seus subordinados a trabalharem para realizar as metas.

De acordo com Couto de Souza e Tomei (2008, p. 103), os líderes transacionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados.

Algumas recompensas que ele pode oferecer são as seguintes:

- Promoções;
- Aumentos salariais;
- Autonomia e liberalidade no uso do tempo.

No entanto, além de oferecer recompensas materiais, o líder transacional pode também oferecer recompensas psicológicas e morais, como o reconhecimento, por exemplo.

Estas duas espécies de recompensas são importantes para as pessoas. Dependendo da situação, um tipo de recompensa será mais eficaz do que a outra Cabe aos gerentes equilibrá-las.

2.5.3 LÍDER TRANSFORMACIONAL

O líder transformacional é aquele estimula o potencial motivacional para incetivar o comprometimento de seus liderados. O líder transformacional é considerado um agente de mudanças, está empenhado em maximizar o desempenho individual, grupal e organizacional.

De acordo com Bass (1998, p. 11) a estimulação intelectual desafia os seguidores e, ao considerar individualmente cada um, o líder pode permanecer acima das solicitações de igualdade dos seguidores, trato-os de maneira diferenciadas, de acordo com suas necessidades de crescimento.

2.6 LIDERANÇA E GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado.

A gestão da qualidade total pode ser entendida como o sistema de atividades dirigidas para se atingir clientes satisfeitos, empregados com responsabilidade e autoridade, maior faturamento e menor custo (CARPINETTI, 2010, p. 23).

A norma ISO 9001:2008 – Sistema de gestão da qualidade: requisitos -, estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. De acordo com Mello et al, “é a norma para fins contratuais usada para avaliar a capacidade de uma organização em atingir os requisitos dos clientes e os regulamentares aplicáveis para, assim, satisfazer esse clientes” (MELLO, et al, 2009, p. 05).

A gestão da qualidade total está alicerçada em práticas da qualidade e principalmente em alguns princípios ou características organizacionais, também chamados de princípios de gestão da qualidade. Nesse sentido, a Gestão da Qualidade pode ser entendida como uma filosofia ou uma abordagem de gestão que se constitui de um conjunto de princípios que se reforçam mutuamente e que são sustentados por um conjunto de práticas e técnicas.

De acordo com a ISO (2008h), os oito princípios da gestão da qualidade são: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Carpinetti (2010, p. 43-44) explica que, o princípio da liderança para a gestão da qualidade parte do pressuposto de que foco no cliente e melhoria contínua só serão incorporados à cultura organizacional se houver liderança para a qualidade, com visão de longo prazo de comprometimento com a qualidade e ambiente adequado para que as pessoas se tornem completamente envolvidas e comprometidas com os objetivos de foco no cliente e com a melhoria contínua.

Toda empresa que valoriza e pratica a liderança na sua produção é uma empresa com qualidade de produtos e serviços. Este princípio, para a qualidade total, apresenta os seguintes benefícios, de acordo com Abrantes (2009, p. 222):

- O pessoal compreenderá e será motivado para perseguir os objetivos e metas da organização;
- As atividades serão avaliadas, tornadas coerentes e postas em prática de forma unificada; e
- Serão reduzidas as falhas de comunicação entre os diferentes níveis da organização.

Adicionalmente, Mello et al (2009, p. 12) afirma que o princípio da liderança também permite estabelecer e comunicar a visão clara do futuro da organização por meio da formulação de estratégias e políticas.

No entanto, é preciso de atentar ao fato de que o envolvimento e consequente comprometimento das pessoas dependem de uma sinalização da liderança da empresa sobre a importância de ter comprometimento e envolvimento. Para isso, a alta gerência deve instituir métodos de trabalho adequados, como trabalho em equipe e gestão participativa. Deve também promover estilos de liderança, entre os cargos de chefia, que promovam a participação e a motivação para a melhoria contínua.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto referente à liderança é palco de discussões há muito tempo entre estudantes, teóricos, homens e mulheres no dia-a-dia, pessoas das mais variadas nações, línguas, posições sociais e empresariais, do chão da fábrica à presidência. Liderança é, simplificada e bem definida, o processo de conduzir e cativar pessoas.

Acredita-se que o líder tem de ter aquela "chama que não se apaga" que faz com que os outros o queiram seguir. Há aqueles que dizem que é um carisma. Outros um dom. Seja qual for o sinônimo de líder, ele é aquele que faz com que as coisas aconteçam.

Ser líder é estar à frente, é a pessoa que mostra, guia e auxilia no caminho a ser seguido, é comandar outras pessoas, é motivar e influenciar, é a habilidade de gerenciar - através da ajuda dos seus subordinados - a missão ou tarefa a ser cumprida, visando alcançar sempre o nível máximo de sucesso.

Assim, o que é preciso para ser um grande líder? “Grandes seguidores”.

Quanto mais o líder for capaz de exercer a habilidade de cativar, motivar, e acima de tudo, liderar sua equipe, mais e melhor serão os resultados a serem alcançados. É gostar de cativar os outros e também gostar daquilo que faz.

O líder precisa ter em mente que é preciso estar em constante atualização, pois o mundo muda, as pessoas mudam, a organização em si muda.

Finalizando, liderança é um trabalho em constante evolução. O que funcionou antes, não necessariamente funcionará depois. Os verdadeiros líderes reconhecem e se adaptam a isso, e ensinam seus funcionários/subordinados a se adaptarem também. Entender o que se passa na cabeça de cada pessoa pode ajudar a traçar os planos, criar disciplina para você e para os outros no sentido de tratar as deficiências ou achar pessoas para preencher as falhas e espaços vazios.

Quanto mais os líderes estão sintonizados consigo próprios e com a sua equipe, mais forte será organização como um todo.

Os administradores devem o mais rápido possível desenvolver qualidades de liderança, que somadas as suas competências administrativas serão fundamentais para o sucesso organizacional. Afinal, gerência é o que se faz e liderança o que se é.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Interciência, 2009. ARAÚJO, Luis César G. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press. 1985
- BIAZIN, Damares Tomasin; SCALCO, Thais Fauro. Normas da ABNT e padronização para trabalhos acadêmicos. Londrina: Unifl, 2008.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento Organizacional. Título Original "A Primer on Organization Behavior". São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade. Conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campos. 1999.
- _____. Introdução à teoria geral da administração. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COUTO DE SOUZA, Cristina Lyra; TOMEI, Patricia Amélia. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. Revista Psicologia: Organização e Trabalho. V. 8 N. 2 JULHO - DEZEMBRO 2008 p.98-120
- JAGO, Arthur. Leadership: perspectives in theory and research. Management Science, 28(3), march. 1982.
- KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. Revista Top Ser Humano, São Paulo, N. 109, jun. 1996. p. 33-35.
- LIDERANÇA:saberosconceitosnãoéosuficiente.Disponívelem:<http://www.efetividade.net_2007_09_18_lideranca-saber-os-conceitos-nao-e-osuficiente>. Acesso em: 11 mai. 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a administração. 5. ed., revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. McGraw-Hill, 1960.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

Capítulo 7



10.37423/230908233

CONSUMISMO X CONSUMERISMO: O CONSUMO (I) LÓGICO DE CADA DIA

Antônio Oscar Santos Góes

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA
CRUZ*

Alfredo Dib Abdul Nour

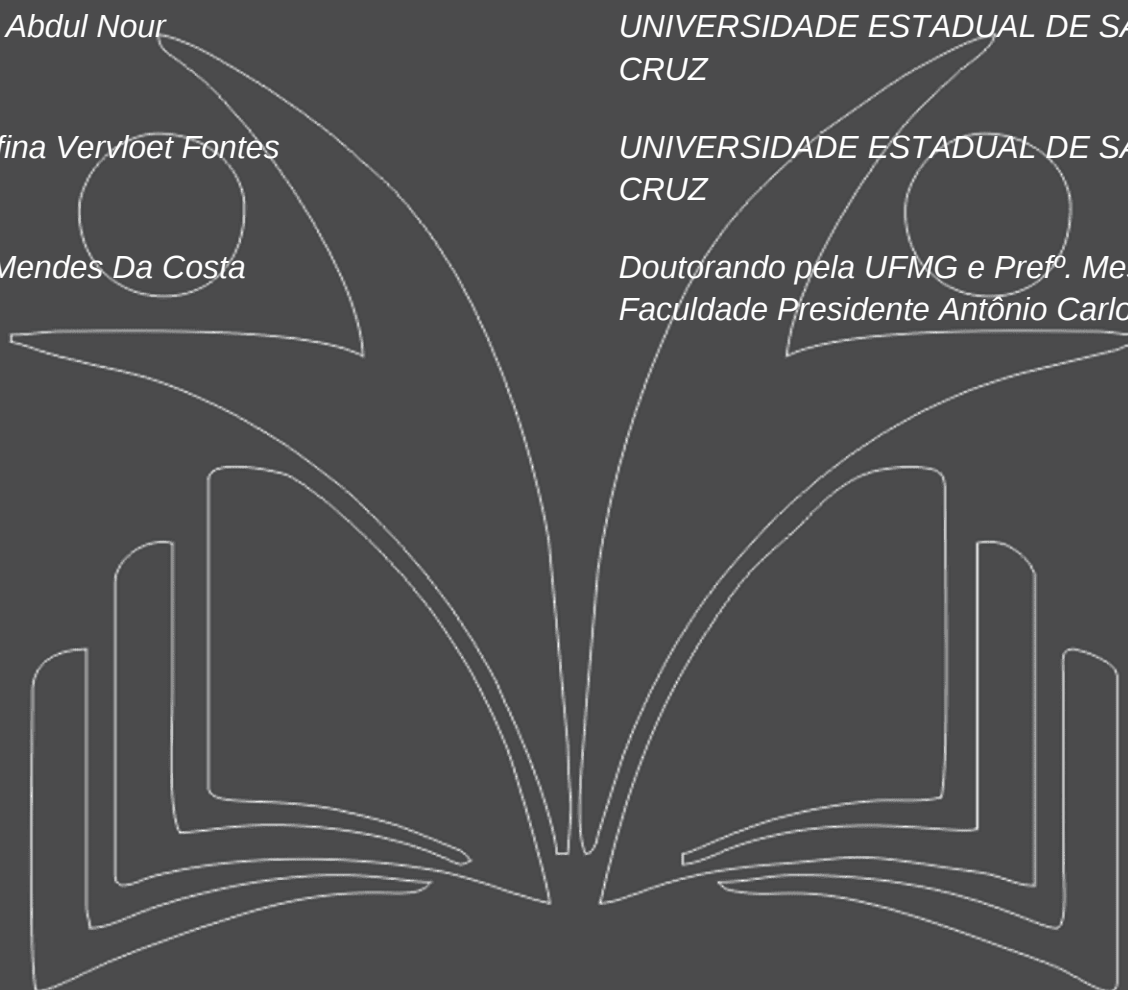
*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA
CRUZ*

Maria Josefina Vervloet Fontes

*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA
CRUZ*

Silas Dias Mendes Da Costa

*Doutorando pela UFMG e Prof. Mestre da
Faculdade Presidente Antônio Carlos*



Resumo: A forma de consumir restrita, antes da primeira revolução industrial, tornou-se abrangente quando bens e serviços tiveram aumento da quantidade ofertada. O consumo, no final do século XX e início de século XXI, expandiu-se exponencialmente, com o contributo do marketing ao estimular demandas por produtos. A população ávida por comprar incessantemente tem, em tese, suas necessidades limitadas atendidas e seus desejos ilimitados satisfeitos. Observa-se que as populações de países emergentes e outros que não tinham acesso ao consumo tornaram-se compradores compulsivos para suplantam a demanda reprimida de um passado recente. O consumo passou de um fenômeno de suprir as demandas necessárias para um processo exagerado, consumismo. Uma simples ação de compra torna-se uma voracidade de consumir sem limites. O consumismo causado por todos os excessos precisa ser repensado. Então, surge o consumerismo que se caracteriza por um consumo responsável e que reflete nos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais do próprio ato de consumir. Diante do exposto, este paper expõe considerações acerca do consumo. Para atender esse objetivo, o trabalho direciona reflexões para: a) expor práticas do consumo exagerado, b) identificar ações desenvolvidas para uma demanda diferenciada, através do consumerismo. A metodologia foi qualitativa, básica, de natureza bibliográfica. Os resultados apontaram que ainda há um incentivo acentuado por parte das empresas para que ocorra uma demanda excessiva de bens e serviços, às vezes compra por compulsão. Por outro lado, incipientemente, ações e organizações executam trabalhos para um consumo consciente.

Palavras-chave: Compradores, Demanda Consciente, Produto.

INTRODUÇÃO

A história é repleta de acontecimentos ambientais, econômicos, sociais, tecnológicos, políticos, filosóficos etc. Da pré-história até a sociedade contemporânea transformações foram sendo vivenciadas, compreendendo os seguintes períodos: a) caçador/coletor, b) agrícola, c) industrial, d) informacional e, para alguns pensadores, d) espiritual, está em face inicial. O grande marco civilizatório deu-se nas I e II grandes revoluções industriais, e marcada recentemente, final do século XX, a chamada informacional com os adventos de computadores, tecnologias diversas, telecomunicações e demais atividades de inovação, em síntese, a era digital.

Nesse ínterim, as alterações geradas impactaram o *modus* de vida das pessoas nas sociedades. A produção agrícola diversificou-se, existem países com uma capacidade de agronegócio cada vez mais em expansão, particularmente o Brasil. A produção industrial alemã de forma competitiva gera produtos diversos para atender necessidades das pessoas. A inovação oriunda dos EUA modifica a forma de viver com seus *hardware* e *software* inovadores, *high tech*.

As áreas do conhecimento humano evoluíram. Novos processos de produção agrícola foram inventados. Os parques industriais em diversos países produzem bens e serviços que atendem as demandas de mercado. O sistema financeiro fortaleceu-se em todo o mundo. Importações e exportações acontecem entre nações. Um novo panorama instalou-se na sociedade. O gerenciamento de organizações passou para corporações internacionais, multinacionais, transnacionais. As indústrias fabricam cada vez mais produtos.

Diante dessas circunstâncias apresentadas, também, a produção de bens e serviços, tomando como exemplo os Estados Unidos da América, teve um elevado aumento na sua oferta. O consumidor, antes restrito, tem a seu favor diversidade de produtos a sua escolha. Logicamente, a população que detém a renda ou recursos financeiros para compras. Observa-se que em todo o mundo houve um aumento no consumo individualmente ou em família de forma muito elevada, particularmente, nos países classificados como primeiro mundo.

Para ratificar esse posicionamento, Ninni (2010), na reportagem “Consumo cresce seis vezes em 50 anos”, pelo jornal Estadão, demonstra que “o consumo vem crescendo, todos sabemos. As dimensões é que assustam. Em 2006, pessoas no mundo todo gastaram US\$ 30,5 trilhões em bens e serviços (em dólares de 2008)”.

Complementarmente, sinaliza-se que “em 1996, esse número foi de US\$ 23,9 trilhões e em 1960 a humanidade consumiu o equivalente a US\$ 4,9 trilhões. Só em 2008, pessoas no mundo todo compraram 68 milhões de veículos, 85 milhões de geladeiras, 297 milhões de computadores e 1,2 bilhão de telefones móveis” (NINNI, 2010).

Pelos argumentos apresentados, ratifica-se que se vive na sociedade do consumo. Então, o que seria a sociedade do consumo? Segundo Macedo (s.d: p. 2), ao analisar essa temática, assevera que “(a) sociedade de consumo caracteriza-se precipuamente pela massificação dos bens de produção. Introduzem-se no convívio social inúmeros produtos e serviços à disposição das milhões de pessoas que compõe o denominado “mercado de consumo”, havendo sempre uma sobra do que é produzido”. Já a autora Ramos (2017) completa a ideia dessa conceituação ao afirmar que a “**Sociedade de consumo** é um termo usado para designar a fase mais contemporânea do capitalismo, em que o crescimento econômico e a geração de lucro são majoritariamente pautados no consumo”.

Entende-se que esse modelo de sociedade enfatiza e valoriza os consumos: concretos e simbólicos. Os processos envolvidos nessa tipologia designam uma sociedade caracterizada em grande parte dos países industrializados em que a oferta supera geralmente a demanda, os bens e serviços são especificados e os padrões de consumo estão massificados. Ramos (2017) informa que “para se manter a estrutura, estimula-se o consumo, que alimenta a produção, que gera mais consumo, que gera mais produção... Num ciclo vicioso infinito”. Não obstante, verifica-se que esse excesso de consumo chamado de consumismo pode ser alterado por outra possibilidade de demanda, através do consumerismo.

Diante do exposto, este ensaio expõe considerações acerca do consumo. Para atender esse objetivo nuclear, o trabalho direciona duas reflexões para: a) expor práticas de empresas que estimulam o consumo exagerado, b) identifica ações desenvolvidas para uma demanda diferenciada, através do consumerismo. O referencial teórico aborda o consumo e suas características. Conceitos, procedimentos e demais definições são amparados pela visão mercadológica, de Philip Kotler.

Sabe-se que o consumo em larga escala de forma irracional reflete em vários setores sociais, particularmente, no ambiental, a própria natureza. Para o arranque da atividade investigativa, inquire-se, pois, como uma parte considerável da sociedade global, habituada a comprar massificado os produtos e os serviços, identificada de consumo exacerbado, seja direcionada para um modelo social de indivíduos que demandam conscientemente?

PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Após a segunda grande guerra mundial, vários fatores alteraram o modo de viver em sociedade. As revoluções agrícolas, industriais, informacionais modificaram o panorama social. O exemplo clássico pode ser visto na educação. No século XVII poucas pessoas tinham acesso aos estudos, somente era para uma parte da classe privilegiada. Hoje, século XXI, independentemente do fator qualidade, a maioria dos países tem ensino para quase toda a sua população, de maneira geral quando comparada a outro momento histórico. Outro exemplo clássico informa que 51,2% da população mundial tem acesso a internet, em 2018 (G1,2018). Países Suécia, Suíça, Noruega, Cuba já socialização o ensino, e todos ou grande parte dos indivíduos têm educação formal, mesmo que seja o ensino médio. Alguns zeraram o analfabetismo. Também, têm-se muitos países que são chamados de industrializados, como o caso da Coreia do Sul. Este na década de 80 do século XX era um país subdesenvolvido.

Verifica-se, assim, que o *boom* - econômico e em outros ambientes sociais - se deu em quase todas as nações. Os grandes blocos econômicos são realidades. O comércio entre China e EUA representam situações fenomenais nas contratações das atividades econômicas. As transações comerciais entre países nunca tiveram tanta expansão como na contemporaneidade. Assim, confirma-se o crescimento dos mercados globais. O notável milagre econômico restrito, hoje, impera em qualquer lugar: na América Latina, no Oriente, e particularmente, o crescimento econômico chinês, desde a virada do século XX.

Por outro lado, a miséria ainda impara em um terço da população. Esta situação vai requer um novo pensar dos envolvidos: sociedade civil organizada, governo e o próprio Estado. O sociólogo português Boaventura Souza Santos informa que nesse momento histórico da humanidade tem-se: perguntas fortes para respostas fracas. Ou seja, os problemas enfrentados pelas sociedades não são respondidos, sem solução. Exemplo: crescimento puramente econômico com prejuízo imensurável com as questões ambientais. O que fazer? Necessitam-se muitos olhares para resoluções de demandas não resolvidas/atendidas.

Diante do exposto, este trabalho limita-se a dialogar com os aspectos envolventes, em tese, das sociedades do consumo, do modelo de mercado que oferta produtos aos seus consumidores com renda, de países já industrializados ou em processos/vias industriais. Este ensaio parte do pressuposto que as análises que serão efetuadas são direcionadas em mercados ou partes dos mercados que vivenciam o consumo de bens e serviços, simplesmente, consomem.

Para um encadeamento de ideias mais bem estruturado, vale começar com processo de evolução do marketing, depois, o contributo de Phillipe Kotler, os 4'Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça), como também o conceito nuclear de CONSUMO.

O marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca, segundo Las Casas (2006, p. 3). Na sua gênese, essa área de conhecimento reteve-se na questão da produção. Havia muita demanda para pouca oferta, o trabalho de estimular demanda era quase inexistente, como também as condições de vida eram desumanas, o consumo precário, e somente uma parcela ínfima da população tinha condições de acesso aos primeiros bens e serviços de consumo. Somente após o grande apogeu da segunda guerra mundial, o mercado mudou. Inicia-se a produção em massa, processa-se os interesses por vender mais e suas ferramentas de estímulos a consumir. Também, a explosão da industrialização favoreceu a massificação de entrega de produtos em quantidades elevadas. Vários fatores favoreceram o comércio, dentre eles: elevação da renda do trabalhador, muitos empregos, industrialização, inovações outras, tecnologias etc. (SANDHUSEN, 2003)

Com o passar dos anos, o foco na produção é alterado para vendas, situação essa causada, em parte, pelas empresas, as organizações queriam vender mais e mais. No mercado cada vez mais produtivo, concorrência acirrada, mais indústrias, comércio em expansão exponencial, só pensar em vender já não era o bastante, precisou-se, então, de uma nova era, a era do Marketing. (LAS CASAS, 2006).

O marketing entra em cena com suas ferramentas com uma visão ampla que contempla desde demandas ainda não necessitadas ou desejadas até o pós-venda. O marketing está inserido na vida da sociedade em diversos aspectos desde a escolha de compra até estímulo de consumo sem necessidades. O marketing atua no planejamento, mercado, segmentação, logística, consumidor, pesquisa, como também em: business to business – BSB, *on line*, internet, comportamento do cliente, *custor relationship, management* - CRM, qualidade, força de vendas, fidelização etc.

Atualmente, há muitos tipos de marketing: o tradicional até o *game* marketing. O estudo de Camila Cassarotto (2019) registrou 82 tipos de marketing principal, que vai desde digital, *offline*, *outbound*, redes sociais, reativo, indireto, precisão, *replay* marketing, eventos, *endomarketing*, causa, reverso, *one to one*, *buzz*, telemarketing, influência, entre outros até multinível. Informação acessada via internet em 26 de setembro de 2019, às 12:22h, no site <https://rockcontent.com./blog/tipos-de-marketing/amp/>, às 12:22 h. A essência do marketing tem como seu idealizador Philip Kotler (1972) que consolidou as ideias dos 4'Ps (PRODUTO, PREÇO, PROMOÇÃO, PRAÇA) (1972). Este autor é o ícone

das ideias nucleares do marketing. Assim, marketing, segundo Kotler e Keller (2006), envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

Las Casas (2006, p. 15) complementa ao informar que “Marketing é uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas e valorizadas. (...) O marketing tem influência tanto na empresa como na sociedade.” A *American Marketing Association* conceitua, desde 1985, marketing como “o processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, ideias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 35). Pode significar que o principal objetivo dominante em marketing de que as empresas só existem para servir consumidores.

É evidente que todos os processos envolvendo marketing foi longo para atender necessidades e desejos dos consumidores. Essa trajetória resultou no aumento de consumo por parte dos demandantes. A indústria mundial aumentou de forma elevada sua oferta de produtos e serviços com o auxílio das ferramentas mercadológicas. Ampliaram-se os relacionamentos com os clientes e utilizaram-se novas formas de comercialização, através do *e-commerce*. Assim, o consumo foi facilitado, juntamente com milhares de opções e de escolhas decididas pelos clientes. Em um mercado que as possibilidades de ofertas são infinitas, o consumo, logicamente, segue o mesmo patamar, consumir cada vez mais e mais. Então o que é consumo?

Consumo, literalmente, pode significar: o que se gasta, dispêndio, despesa, consumação. Na economia, consumir é a utilização, pela população, das riquezas, materiais, artigos produzidos. Também, é conhecido como uma atividade econômica que versa na utilização, destruição ou aquisição de bens e serviços. Consumo é o ato de adquirir bens, produtos e serviços, através da compra. No processo ou no ciclo econômico inicia-se na produção, depois distribuição e por fim consumo. O destino de uma mercadoria ou serviços é o consumidor final, chamado de cliente.

Na sociedade capitalista, o consumo tem um papel preponderante, pois circula o dinheiro, gera renda e emprego. Consumir é o ato econômico. O consumo pode ser feito pelos demandantes para os itens essenciais, como no caso daqueles que suprem as necessidades de sobrevivência, indispensáveis à vida, como: alimentação, educação, vestuário etc.; e os que são supérfluos, pois suprem as necessidades secundárias, como: produtos de beleza, estética, luxo, opulência etc.

Percebe-se, pois, a importância do consumo na sociedade, é um vetor que alimenta o processo econômico. Consumir proporciona a movimentação da economia. O consumo está associado a aquisição de bens e serviços com a finalidade de atender as necessidades dos indivíduos, desde as

mais simples: alimentação, como as complexas: educação. O consumo pode ser individual, o ato pessoal de comprar uma passagem aérea, um livro; já os serviços públicos de saúde são considerados coletivos. Para Kotler e Keller (2006), o consumo pode ser entendido como um procedimento social estabelecido para satisfazer necessidades e desejos de pessoas com a liberdade de criar e ofertar bens e serviços por empresas.

Na esfera produtiva, as empresas incentivam o consumo. Acredita-se que mais consumo ter-se-á mais fortalecimento da produção, acarretando isso mais lucratividade das organizações. Logicamente, as ferramentas mercadológicas entram em ação para estimular a demanda constantemente. No âmbito sociológico, consumir é um processo sociocultural da sociedade do século XXI, como também uma compreensão dos valores de uso, de utilidades materiais, mas particularmente, como o consumo de signos e seus significados, ou seja, consumir bens concretos e simbólicos. No domínio psicológico, os estudos abordam o conceito de consumidor, na área intitulada de Psicologia do Consumidor, e a consolidação de pesquisas sobre comportamento do consumidor no campo do Marketing, como também as disfunções do excesso de consumo ao gerar doenças. Uma delas chama-se oneomania. Esta é a doença do consumismo compulsivo, tornando-se um vício.

O consumismo surge com o processo produtivo ofertando cada vez mais de bens e de serviços. Os consumidores com renda têm escolhas para suprir suas necessidades e satisfazer seus desejos ilimitados, através da compra. Sabe-se, pelos conceitos mercadológicos, que os indivíduos, quando estimulados pelas ferramentas da promoção, consomem o que necessitam, como também se verificam os excessos. As exposições às propagandas seduzem os clientes para que comprem mercadorias e serviços para além das suas demandas. O exagero nas compras é sentido nas sociedades em que o consumo é supervalorizado. Isso gera muito desperdício. Consumir acima do seu limite orgânico como caso dos alimentos é prejudicial a saúde. No Brasil, “ de acordo com a Pesquisa de Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel), divulgada hoje (24.07.2019) pelo Ministério da Saúde, a taxa de obesidade no país passou de 11,8% para 19,8%, entre 2006 e 2018.”. Para além do aumento do consumo, esta estatística alarmante também se refere a utilização produtos industrializados na alimentação.¹

A sociedade é bombardeada por ofertas de produtos todos os instantes. O consumo é extrapolado todos os momentos. Observa-se, ainda, que as quantidades de, por exemplo, detergente, que, na sua maioria, eram de 200 ml, tem-se embalagens de 5 litros. Deriva disso, leite, produtos de higiene, limpeza etc. Para além disso, ofertas, leve 5 e pague 3 são desenvolvidas como estratégias de

marketing pelas empresas para vender mais, como também, as ofertas “extras”, “big” “large”, ou então, coleccione tantos rótulos de determinado produto para levar um grátis. E assim, a sociedade do consumo florescer deixando rastro de destruição no homem e na natureza.

No ser humano acontece quando a desigualdade social é visível. Enquanto uns consomem demasiadamente, outros nem sequer tem o necessário. Acontece também, quando o consumo se torna uma doença, o consumidor satisfaz seus instintos primários, deixando-o um vazio existencial. Comprar por comprar. Na natureza acontece a destruição quando são tirados do meio natural os insumos e não são repostos (árvores) ou quando o consumo exagerado gera os resíduos prejudiciais ao meio ambiente, como no exemplo: plástico que polui rios, mares, oceanos, lagos e florestas. Quando há mais consumo, há logicamente mais insumos da natureza sendo utilizado. Consumir, consumir, consumir é o que importa. E o ciclo vicioso perpetua-se.

Por outro lado, contrapondo-se a esse paradigma do consumo exacerbado, descontrolado, jogo perverso do consumismo, tem-se a gênese do consumerismo. O que seria o consumerismo? Para Giglio (2004, p. 239), de forma simples, este autor define como “a consciência do consumismo”. Esta reflexão restrita direciona para discutir que a demanda, nesse molde vigente de excesso, apego, compras compulsivas, deve ser repensada de maneira racional. Instiga a pensar que uma outra consciência do consumo é possível, um consumo lógico. O que seria realmente, então? No quadro 1, a seguir, o conceito de consumerismo.

Quando 1: Consumerismo

Autores	Legado
Papastawridis (2013)	O termo consumerismo se relaciona com o consumo responsável, ético e solidário, segundo critérios apropriados e racionais que levem em conta a origem dos produtos adquiridos e os impactos ambientais e sociais desse consumo.
Camfield e Piceti (2016)	O consumerismo vai além do simples ato de consumir, pois tem como pano de fundo, uma reflexão sobre o próprio consumo e seus efeitos na vida do consumidor e no ambiente no qual este faz parte.
Pastori (2018)	consumerismo indica-se como uma forma de consumir em que a racionalidade, a reflexão e a responsabilidade são os principais gatilhos para a tomada de decisão. (...)O consumerismo não envolve somente deixar de lado o consumo de itens desnecessários e efêmeros. Ele vai além — está relacionado a uma análise aprofundada sobre todo o papel desempenhado pelas companhias que comercializam os produtos e suas consequências.
Qualità Comunicação (2019)	O consumerismo surge justamente diante da necessidade de buscar caminhos que promovam o consumo consciente.
Souza (2008)	O conceito dá conta de um consumo responsável e racional, em contraste a comportamentos de consumo organizados em torno de comportamentos de compra impulsivos, não pensados e compulsivos (Souza, 2008).
Dicionário Financeiro.	Consumo consciente é o tipo de consumo que tem a atenção do cliente direcionada aos impactos socioambientais daquilo que compra . O consumidor consciente exerce de forma voluntária um papel solidário e cidadão de evitar desperdícios de água e energia, por exemplo, e de levar sua decisão de compra para empresas e marcas responsáveis, com o objetivo reduzir os impactos negativos do consumo.

Fonte: dados da pesquisa – coletados a partir de trabalhos diversos (2019)²

Percebe-se, pois, que a conceituação do termo CONSUMERISMO ainda é incipiente, poucas pesquisas são desenvolvidas nessa área de discussões no âmbito de gestão e marketing. As pesquisas bibliográficas revelaram que a ênfase é dada ao consumo consciente, verde, racional. Na sua origem, o vocábulo em análise surge nos Estados Unidos da América com uma abordagem bem diferente da apresentada neste estudo. O conceito original, em essência, referia-se à proteção ao consumidor, a regulação do mercado para priorizar os direitos dos clientes, ao acesso de informações corretas dos produtos oferecidos pelas empresas aos clientes. Já no Brasil, abriu importante caminho para a criação do Código de Defesa do Consumidor, em 11 de setembro de 1990³.

METODOLOGIA

A pesquisa foi básica e teórica bibliográfica. O estudo foi do tipo exploratório, com características qualitativas. Com base nas informações públicas, refletiram-se os conteúdos encontrados com as proposições sistematizadas. Optou-se por uma leitura minuciosa, objetiva, direta, selecionada e focada no tema (consumo, consumismo, consumerismo) conforme propôs Quivy e Campenhoudt (2008). E, segundo Boni e Quaresma (2005: 71), pesquisa bibliográfica “é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes”. Desta forma, segue-se a

orientação de Lima (2000: 11-12) que defende uma “análise sistematizada e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinados problemas sociológicos”, em particular a inquietação da questão do consumo. Também, utilizaram-se os seguintes ferramentais de investigação: telematizada, iconográfica e documental.

RESULTADOS

Vê-se, pois, o quanto o consumo pode ser investigado e observado para reflexões. No caso deste trabalho, os estudos direcionam para o consumo na área gerencial e de marketing. Os primeiros achados revelam que os indivíduos, em princípio, ao possuir renda, demandam cada vez mais. Saindo das necessidades de sobrevivência para consumo do supérfluo. O consumo massivo de produtos disponíveis, graças ao aumento elevado de fabricação, através do processo industrial, já é um procedimento econômico visível em vários países. O consumo torna-se um estilo de vida. O consumo faz parte do seio social, consumir é um ato de convivência social.

Quando uma sociedade dá ênfase ao consumo é considerada de **sociedade do consumo**, visto que esta terminologia indica uma sociedade caracterizada por países desenvolvidos ou emergente, particularmente, nos aspectos industriais. A oferta extrapola comumente a procura, os produtos são regularizados e acontece a padronização dos consumos massificados. A gênese da sociedade consumista decorre abertamente da industrialização que, em determinada circunstância, e pela primeira vez na trajetória da humanidade, levou a que se tornasse mais trabalhoso vender os produtos e serviços do que os produzir. A oferta excedente, aliada a uma enorme abundância de bens alocados no mercado, permitiu desenvolvimento de estratégias agressivas de marketing e sedutoras aos olhos dos consumidores. O exagero nas compras, o ciclo de vida cada vez menor de produtos, o descartável, as demandas desnecessárias, a aquisição ilógica de produtos implicam em aumento consumo que finaliza com um tipo irresponsável de consumir.

As organizações fazem estratégias de guerrilha para aumentar suas vendas. Assim, as imagens e comentários, a seguir, confirmam os apelos mercadológicos para incentivar o consumo, um consumo de exageros e de excessos. Ver-se-ão estratégias, citações, campanhas publicitárias, promoções que ratificam o modelo de sociedade do consumo.

Figura 1: Estratégias de consumo



Fonte: Google imagens – domínio público (2019)

As imagens refletem de maneira incisiva a sociedade do consumo. Os exemplos expostos ratificam o empenho das organizações em direcionar esforços para o aumento do consumo. Demonstram-se várias situações que ficam evidentes os interesses em ofertar cada vez mais. As estratégias da Black Friday podem ser consideradas surreal, o verdadeiro apogeu do consumismo, as pessoas enlouquecem, um surto de consumo, pois é uma verdadeira demanda extravagante, o paraíso das compras. As pessoas ficam em uma ansiedade para que ocorra tal evento. Os produtos não se limitam as tecnologias, vão desde bebidas e alimentos até hotéis. Vê-se muito o consumo desnecessário. Às vezes, o cliente compra por oportunidade de preço, de facilidades, de brindes, de ocasião etc.

Outros pontos abordados são reportagens jornalísticas que refletem o perfil consumidor das sociedades. Revelam posicionamentos de empresas que sugerem, incentivam, estimulam, seduzem as pessoas para cada vez mais a repetir o consumo desenfreado, exagerado. A seguir, em forma de quadro, as chamadas de reportagens que cancelam o consumo.

Quadro 2: Reportagens sobre consumo

A loucura da 'Black Friday' nos Estados Unidos - https://veja.abril.com.br/galeria-fotos/a-loucura-da-black-friday-nos-estados-unidos/ Veja: 18 jul. 2016, 14h13 - Publicado em 23 nov 2012, 07h35
Demanda pelo iPhone X gera fila de espera de um mês nos Estados Unidos, Folha de São Paulo, https://www1.folha.uol.com.br/tec/2017/10/1931352-demanda-pelo-iphone-x-gera-fila-de-espera-maior.shtml
Nextel provoca concorrência por causa de "ofertas agressivas... - Veja mais em https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/09/25/nextel-provoca-concorrenca-por-cao-de-ofertas-agressivas.htm?cmpid=copiaecola .
Semana do Brasil promete descontos de até 80%, Folha de São Paulo: https://agora.folha.uol.com.br/grana/2019/09/semana-do-brasil-promete-descontos-de-ate-80.shtml
Passagens aéreas Promoção Relâmpago - saindo de São Paulo, Atualizado às 14:20 de 07/10/2019 - site: https://www.viajanet.com.br/passagens-aereas?gclid=EAlaIqObChMIgqi8jZ6N5QIVjAyRCh3h7A-KEAAYAAEgIJGfD_BwE
Oniomania : a doença da compra compulsiva, de vista eletrônica EXTRA: https://extra.globo.com/noticias/economia/100-dias-de-economia/oniomania-doenca-da-compra-compulsiva-5566451.html
Compra compulsiva é problema de saúde – e tem tratamento, USP: https://www5.usp.br/96164/compra-compulsiva-e-problema-de-saude-e-tem-tratamento/

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A primeira reportagem caracteriza-se por um modelo de promoção extravagante que simula uma verdadeira corrida às compras. Uma palavra chama a atenção nas informações: “loucura”. Pergunta-se: o consumo é louco, desvairado? Em que patamar de consumo a sociedade encontra-se? Percebe-se, pois, um estilo agressivo de promoção pelas empresas, e por parte dos clientes, uma aventura radical no processo de ir as compras. Pessoas ficam a esperar por várias horas. Segundo o site: CALENDAR⁴, esta prática é assim descrita: “O sucesso da Black Friday é enorme! As lojas ficam superlotadas e as mercadorias se esgotam muito rapidamente, por isso formam-se enormes filas às portas das lojas desde as primeiras horas da madrugada que antecede ao evento.” (2019). A FOLHAPRESS de São Paulo informa: “Consumidor 'vira a noite' e pega filas de até 3 horas na Black Friday” (2016)⁵. Esse modelo de ação mercadológica já se espalhou ao redor do mundo. A data já é de conhecimento mundial. É uma estratégia promocional dos conceitos mercadológicos ao oferece imensos descontos em produtos diversos de várias lojas do comércio. Esta já se ampliou para as atividades financeiras: bancos, agências de viagens. Até mesmo, quiçá, de forma irônica ou não, ou estimulado por um perfil empreendedor, esta ação já é desenvolvida para micronegócios: exemplo: vendedores ambulantes de pipocas.

A segunda matéria demonstra a guerra comercial entre os ofertantes de produtos. No caso específico, a empresa NEXTEL expõe de forma explícita uma provocação aos seus concorrentes ao desenvolver estratégias de guerrilha contra seus adversários comerciais, uma chamada concorrência predatória. Logicamente mais consumo por parte dos clientes, possivelmente, um exagerado de demanda sem preocupação social, ambiental, política etc.

A terceira e a quarta informações contidas na tabela anterior, concretamente, expõem o desconto de 80% em um calendário promocional. Uma abrange quase todo o comércio de um país, semana da pátria, e a outra um site de vendas de passagens. Novamente, vê-se o impulso de organizações a incentivar o consumo desmedido.

As reportagens da tabela anterior, quinta e sexta, exibem uma nova disfunção causada pelo consumo exagerado: Oniomania. Lopes (2019) faz uma descrição que caracteriza esse tipo de comportamento nas pessoas. Segundo essa autora, no texto *online*: “Quando gastar torna-se uma obsessão”, faz o seguinte comentário:

Comprar, comprar e comprar... Muita gente compra para obter status, por necessidade, ou até mesmo por modismo, mas há quem compre pelo simples prazer que esse ato proporciona. (...) consumidores compulsivos e formam 3% da população brasileira. A oniomania, doença que ataca esse tipo de compulsivo, é caracterizada como um transtorno de personalidade e mental, classificado dentro dos transtornos do impulso. Para o consumidor compulsivo, o que lhe excita é o ato de comprar, e não o objeto comprado. Essa pessoa “tem vontade de adquirir, mas não de ter”, afirma o psicólogo Daniel Fuentes, coordenador do Ambulatório do Jogo Patológico (Amjo) do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas. (...) “Uma paciente tem 120 pares de sapato, a outra tem mais de 600 CDs, teve outro caso em que a pessoa gastou um talão de cheques em um só dia. Outra paciente possui 30, 40 vestidos semelhantes e que nem são usados”, (LOPES, 2019)⁶

Em síntese, pelo olhar da gestão de do marketing, o consumismo é uma prática já sedimentada no seio social de várias sociedades ditas industrializadas, com seus indivíduos com renda. Assim, é perceptível que existe um consumo estabelecido nas teias das sociedades. Consumir é preciso. O consumismo pode ser caracterizado por um modelo de vida, estilo consolidado nas pessoas, *modus operandi*.

O consumo exagerado, a demanda desproporcional ao atendimento das necessidades, as satisfações desequilibradas dos desejos geram situações prejudiciais para os indivíduos (consumista doentio) quanto para países (por exemplo: escassez de matéria-prima), refletindo disfunções no modo de produzir, nos comportamentos dos consumidores, na natureza etc.

Em contraponto ao exagero do consumo surge o consumerismo que direciona esforços para o consumo racional; uma nova forma de pensar o consumo. A sociedade é chamada a ressignificar o processo do consumo. Este trabalho expõe propostas de organizações para tornar o consumo lógico, racional ao educar e disciplinar seus clientes em um consumo lógico. Observa-se que a Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP, Eco-UNIFESP, estimula o consumo responsável ao direcionar várias dicas:

Economize papel, (...) evite mercadorias com muitas embalagens, dê preferência ao refil, leve sua própria sacola ao fazer compras, cuidado ao manipular os alimentos, evite o desperdício de alimentos, instale torneiras com sensores automáticos, economize água ao lavar a louça, confira o seu relógio de água (hidrômetro), adote a carona solidária, utilize mais a bicicleta, exerça sua cidadania e cobre providências dos governantes, incentivo para o desenvolvimento de tecnologias mais limpas, gaste menos combustível com o carro, faça sempre a manutenção geral, mantendo o motor bem regulado, prefira equipamentos com selo Procel, ilumine sua casa sem desperdício, use o ar condicionado com moderação, etc. etc. etc. (UNIFESP, 2019)⁷

Uma pesquisa via web, no site da INFOMONEY (2019), através do estudo conduzido pela Shopper Experience, em parceria com a revista Consumidor Moderno, expõe 16 empresas que mais representam o consumo consciente no Brasil com seus respectivos percentuais na visão dos seus consumidores. São elas: Alimentos: Nestlé (26,36%), Refrigerantes: Coca-cola (21,28%), Limpeza para casa: Ypê (23,74%), **Higiene Pessoal e Perfumaria: Natura (60,83%)**, Eletrodomésticos: Electrolux (22,29%), Eletrônicos: Samsung (19,43%), Carros Nacionais: Fiat (10,36%), Varejo Eletro: Walmart (14,99%), Varejo Moda: Hering (29,19%), Supermercados: Walmart (15,63%), Farmácia: Ultrafarma (15,02%), Fast Food: McDonald's (10,67%), Varejo Materiais de Construção: Leroy Merlin (27,77%), Loja Virtual: Mercado Livre (8,88%), Companhias Aéreas: TAM (18,24%). Com evidência encontra-se a empresa NATURA. Outros pontos interessantes da pesquisa são expostos a seguir, em três categorias: a) práticas individuais; b) âmbito econômico c) âmbitos sociais e ambientais:

Quadro 3: Ações racionais dos processos de consumo

a) 63,55% dos consumidores acreditam que o próprio consumidor é responsável por atitudes conscientes em relação ao consumo. Entre as práticas individuais, iniciativas do cidadão, as mais associadas com o consumo consciente são: o desperdício de água (64,08%), reciclagem e separação do lixo (60,79%), economia de energia elétrica (59,14%) e a compra de produtos provenientes de empresas socialmente responsáveis (52,11%).
b) Já, no âmbito econômico, destacam-se não fazer compras por impulso (57,57%), uso consciente do crédito (48,95%) e o não acúmulo de dívidas (49,28%).
c) No que diz respeito aos âmbitos social e ambiental, as práticas individuais mais associadas, são, respectivamente, evitar compras de produtos de empresas envolvidas em casos de exploração infantil e trabalho em locais inadequados (55,33%) e utilização de materiais recicláveis (59,80%)

Fonte: Adaptado de Magalhães (2014)⁸

Pelo exposto acima, na pesquisa citada, a Natura é a empresa vista pelos clientes como aquela que é mais representada por ações que visem o consumo consciente. Finalizada a apresentação dos resultados sobre consumismo e consumerismo, temas discutidos nessa pesquisa, entende-se ser pertinente descrever a entidade AKATU – Consumo consciente para um futuro sustentável, como forma de contrapor às discussões. A empresa em análise trabalha com o consumo consciente.

Quadro 4: AKATU e seus aspectos

AKATU	Criado em 15 de março de 2001 (Dia Mundial do Consumidor), o Instituto Akatu é uma organização não governamental sem fins lucrativos que trabalha pela conscientização e mobilização da sociedade para o consumo consciente. As suas atividades estão focadas na mudança de comportamento do consumidor e são realizadas a partir de duas frentes de atuação: Educação e Comunicação.
MISSÃO	Contribuir para a transição acelerada para estilos sustentáveis de vida, inspirados em uma sociedade do bem-estar e viabilizados por modelos sustentáveis de produção e consumo, de forma a ter a população brasileira mobilizada nessa direção.
VISÃO	Yandê*: Contribuir para uma sociedade do bem-estar que se perceba como parte interdependente da vida no planeta e, como tal, cuide da vida pela vida em si e acolha a humanidade em toda a sua diversidade. (*Yandê: palavra em tupi que significa “grande nós feminino”)
VALORES	Causa: Compromisso com a promoção da missão - Compartilhamento: Construção compartilhada de aprendizados e conhecimentos - Melhoria contínua: Aprimoramento contínuo de aprendizados e conhecimentos - Responsabilidade: Cumprimento dos compromissos assumidos - Humanização: Transparência e humanização das relações interpessoais - Cooperação: Cooperação para objetivos comuns
AÇÕES	Na área de Educação , o Akatu trabalha com Escolas, Empresas e Comunidades. - Nas empresas , o Akatu capacita colaboradores para atuar como multiplicadores do consumo consciente, além de cocriar um processo de multiplicação específico de cada empresa por meio do qual os multiplicadores sensibilizam e mobilizam os demais colaboradores. - Nas comunidades , o Akatu capacita membros da comunidade para atuarem como multiplicadores do consumo consciente, desenvolvendo materiais e atuando em conjunto na mobilização da comunidade, inclusive em campanhas nas mídias acessíveis aos seus membros. - Na área de Comunicação , o Akatu dissemina informações sobre sustentabilidade e o consumo consciente de forma a sensibilizar e mobilizar o público geral ou públicos de projetos específicos. - Em todas as suas atividades , o Akatu se baseia em um núcleo próprio de conhecimentos, baseado em pesquisas junto ao consumidor e em metodologia pedagógica de mudança do comportamento do consumidor testada em sua eficácia durante muitos anos. As pesquisas são divulgadas em eventos junto às empresas, públicos interessados, com forte divulgação na mídia. O Akatu também atua buscando definir junto a empresas caminhos de produção e consumo sustentáveis, voltados ao bem-estar das pessoas, do meio ambiente, das empresas e da sociedade

Fonte: AKATU (2019)

Pelo exposto, inicialmente, tudo converge para o entendimento que essa entidade em estudo está realmente comprometida com seus propósitos de destinar seus esforços para uma outra sociedade, uma sociedade de consumo regional.

Algumas notícias que indicam os objetivos da entidade AKATU são realmente desenvolvidos e alcançados.

Quadro 5: Ações do AKATU

Pódios, ingressos e até pista de ciclismo da Rio 2016 têm certificação ambiental – 18 de agosto de 2016
Projeto Feira + Sustentável coloca Pontos de Entrega Voluntária (PEVs) de materiais recicláveis e óleo de cozinha em seis feiras de São Paulo. 01 de outubro de 2019.
Hélio Mattar fala sobre economia circular em evento na Tailândia - Iniciativa foi organizada por GIZ Thailand, UN Environment, Federal Ministry for Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety da Alemanha e Ministry of Natural Resources and Environment da Tailândia- 26 de setembro de 2019
Confira seis dicas para o seu jardim sustentável - Aproveite a chegada da primavera para cuidar bem do seu jardim, adotando ações sustentáveis e ecologicamente corretas. 23 de setembro de 2019
Braskem é reconhecida como líder em sustentabilidade pelo Pacto Global da ONU - O Global Compact LEAD é um seleto grupo de empresas que tiveram reconhecidos seus compromissos com o Pacto Global da ONU e que assumem um papel de liderança dentro do Global Compact. 23 de setembro de 2019
Dia da Árvore: sua ação faz a diferença! - Conheça coletivos e organizações que promovem plantio de árvores e divulgam a importância do reflorestamento. Confira também o passo a passo para plantar um arbusto. 20 de setembro de 2019
Santander é liderança global no Índice Dow Jones de Sustentabilidade - O índice considera o impacto econômico, ambiental e social de mais de 175 bancos no mundo. 16 de setembro de 2019
KPMG celebra dia da Comunidade com ações de bem-estar e cidadania - As ações beneficiaram 28 entidades espalhadas pelo Brasil. 14 de setembro de 2019

Fonte: AKATU (2019).

Poder-se-ia, aqui, enumerar as diversas práticas que abrilhantam os objetivos organizações da entidade AKATU, entretanto, nesse recorte de informações, infere-se que essa empresa tem o propósito concreto de desenvolver procedimentos que realmente possam afetar uma outra forma de consumo, um consumo racional. Suas ações estão no relatório de atividades de 2018, disponibilizado em 04 de junho de 2019. Essa é uma forma de transparências para que a sociedade civil tenha conhecimento das suas atividades. Revela o quanto é importante essa organização no fortalecimento do consumo sustentável.

Diante do exposto, afirma-se que a tendência de uma sociedade civil organizada passa necessariamente por entidade com posturas, propostas e propósitos que levem a consciência de um consumo racional, lógico e sustentável. A prova viva desse ressignificado social, apesar das vicissitudes, do capitalismo selvagem, da agressão sem limites do meio ambiente, da produção industrial poluente, do turismo de massa etc. etc, etc, é a prática do AKATU.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho debateu a temática do consumo nas visões: gestão e marketing. As discussões desenvolvidas confirmaram que a sociedade de consumo ainda é evidente, esse modelo está presente fortemente no seio social, comprar por comprar. É um estilo de vida social o processo de compra. Os consumidores são seduzidos por promoções, estes compram não só para suprir necessidades,

compram desnecessariamente bens e serviços, há um certo exagero na questão das demandas dos clientes, principalmente quando se tem renda, nas sociedades industrializadas.

Percebeu-se que o consumismo está em vários países, particularmente, nos Estados Unidos da América, o apogeu do consumo ilógico, irracional e extravagante. A sociedade valoriza o ato da compra. As empresas sabendo do comportamento do consumidor desenvolvem estratégias de vendas para atender, manter e surpreender os demandantes de produtos. Não só satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores, oferecem vantagens e mais vantagens para que ocorra o aumento exponencial de consumir. Entretanto, o consumismo faz muitos danos à sociedade, em todos os âmbitos: sociais, políticos, comportamentais, econômicos, particularmente na natureza. Repensar a forma de consumir é preciso urgentemente.

Também, este ensaio demonstrou práticas estabelecidas por empresas para estimular o consumo exagerado, no caso específico: uma ação chamada de Black Friday. Este evento demonstra a agressividade do marketing que, para além de atrair consumidores, eleva um aumento exagerado de vendas. Logo, consumir mais e mais, e possivelmente, o desnecessário.

Por último objetivo, o consumerismo entra em cena para direcionar esforços para uma consciência de consumo responsável, racional, sustentável, verde e lógico. “MENOS É MAIS”, esta frase enigmática adverte as pessoas para um cuidado especial no processo do consumo. O exemplo concreto da entidade AKATU representa uma nova forma de enfrentar os desafios do terceiro milênio. A organização AKATU desenvolve várias práticas para incentivar, educar, mobilizar, dentre vários programas, a educação do consumo racional.

REFERÊNCIAS

AKATU, Consumo consciente para um futuro sustentável. Disponível em: «<https://www.akatu.org.br/publicacoes/> ». Acesso em 10-10-2019

BONI, V; QUARESMA, S. J.: Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. In Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: www.emtese.ufsc.br

GIGLIO, E. O comportamento do consumidor 2ª ed.. São Paulo: Pioneira, 2004.

G1 <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2018/12/07/mais-da-metade-da-populacao-mundial-usa-internet-aponta-onu.ghtml> Mais da metade da população mundial usa internet, aponta ONU

INFOMONEY, As 16 empresas que mais representam o consumo consciente no Brasil. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/as-16-empresas-que-mais-representam-o-consumo-consciente-no-brasil/>. Acesso em: 10.10.2019

LAS CASAS, A.L., ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING – Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2006, 528p.

LIMA, M. P. (2000), Inquérito Sociológico: problemas de metodologia. Lisboa: Editorial

MACEDO, Fernanda. A MODERNA SOCIEDADE DE CONSUMO COMO INSTRUMENTO DE ESTIGMATIZAÇÃO DA HUMANIDADE. s.a. 20f. Artigo. Mestrado pela UNIFIEO, São Paulo, (2012).

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, Luc Van (2008). Manual de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

RAMOS, Sociedade de consumo. Sociedade, Ciência e Vida. Caderno Sociedade. Disponível em: <http://sociologiacienciaevida.com.br/sociedade-de-consumo/>

SANDHUSEN, R. L. Marketing Básico. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003

NINNI, K. Consumo cresce seis vezes em 50 anos. ESTADÃO. Caderno: sustentabilidade. Acesso em 09.10.2019. Disponível em: <https://sustentabilidade.estadao.com.br/noticias/geral,consumo-cresce-seis-vezes-em-50-anos,573880>. Acesso em: 10.10.2019

ONU: 4,5 bilhões de pessoas não dispõem de saneamento seguro no mundo, publicado em 13/07/2017, Desenvolvimento Sustentável, acesso em 09.10.2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-45-bilhoes-de-pessoas-nao-dispoem-de-saneamento-seguro-no-mundo/> (2017).

_____, Banco Mundial: quase metade da população global vive abaixo da linha da pobreza, Desenvolvimento Sustentável, acesso em 09.10.2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/banco-mundial-quase-metade-da-populacao-global-vive-abaixo-da-linha-da-pobreza/> (2018)

KOTLER, P. A generic concept of marketing. Journal of Marketing. v.36, p. 46-54, Apr. 1972.

KOTLER, P. KELLER, K.L., Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

VIEIRA, E. Famílias brasileiras vão aumentar o consumo em 2019. UOL. São Paulo, 09 de outubro de 2019. Caderno Economia, Disponível em: <https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/nacional/noticia/2019/06/26/familias-brasileiras-va-aumentar-o-consumo-em-2019-381725.php>

NOTAS

¹Reportagem da revista Exame, de 25.07.2019, Obesidade no Brasil cresce e atinge quase 20% da população. Acesso em 04.10.2019, site: <https://exame.abril.com.br/brasil/obesidade-nobrasilaumenta-e-alcanca-quase-20-da-populacao/>

²a) <https://administradores.com.br/artigos/consumerismo-quando-o-ato-de-consumir-se-torna-realmente-consciente>, b) Consumerismo, sustentabilidade e comportamento do consumidor: Uma revisão sistemática da literatura - Claudio Eduardo Ramos Camfield*, Patricia Piceti - Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal - PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line) | ISSN 2317-0123 | São Paulo, v. 9, n. 2, p. 85-101, maio-ago. 2016 | www.revistapmkt.com.br – c) Texto de Gabriela Pastori, 25 de setembro de 2018, Consumerismo: conceitos de uma nova forma de pensar o consumo. Acesso ao site em 04.10.2019: <https://medium.com/blogando/consumerismo-conceitos-de-uma-forma-de-pensar-o-consumo-8891accd8cb>, d) Texto: Consumerismo é muito diferente de consumo, Qualitã Comunicação, site: <https://qualitacomunicacao.com.br/consumerismo-x-consumismo/>, 30.11.2019. Acesso em 04.10.2019. e) Sousa, N.P. (2008). Educação para o consumo em meios escolares. APágina da Educação. f) Dicionário Financeiro. Acesso em 04.10.2019, site: <https://www.dicionariofinanceiro.com/consumo/>

³O consumerismo – movimento social organizado, próprio da Sociedade de Consumo – surge como reação à situação de desigualdade entre produtores e consumidores. Considerando as imperfeições do mercado e sua incapacidade de solucionar, de maneira adequada, uma série de situações como práticas abusivas, acidentes de consumo, injustiças nos contratos de adesão, publicidade e informação enganosa, degradação ambiental, exploração de mão-de-obra etc., o consumerismo deu origem ao Direito do Consumidor, uma disciplina jurídica que visa estudar as relações de consumo, corrigindo as desigualdades existentes entre fornecedores e consumidores. Retirado: CONSUMO SUSTENTÁVEL: Manual de educação. Brasília: Consumers International/ MMA/ MEC/ IDEC, 2005. 160 p.

⁴<https://www.calendarr.com/brasil/black-friday/> - Acesso em 09.10.2019.

⁵<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2016/11/25/consumidor-vira-a-noite-e-pega-filas-de-ate-3-horas-na-black-friday.ghtml>. Acesso em 09.10.2019

⁶Reportagem: Quando gastar torna-se uma obsessão, autora: Laura Lopes. COMPORTAMENTO. Site: <http://www.usp.br/espacoaberto/arquivo/2001/espaco07abr/editorias/comportamento.htm>. Acesso em 09.10.2019.

⁷consciente.https://dgi.unifesp.br/ecounifesp/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=15, acesso em 09.10.2019.

⁸MAGALHÃES, Gladys Ferraz, 2014. Reportagem: As 16 empresas que mais representam o consumo consciente no Brasil – site: Infomoney: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/as-16-empresas-que-mais-representam-o-consumo-consciente-no-brasil/>

Capítulo 8



10.37423/230908255

ECO-FRIENDLY MANAGEMENT: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL TARIK FONTES – ITABUNA – BAHIA – BRASIL

Antônio Oscar Santos Góes

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ

Alfredo Dib Abdul Nour

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ

Maria Josefina Vervloet Fontes

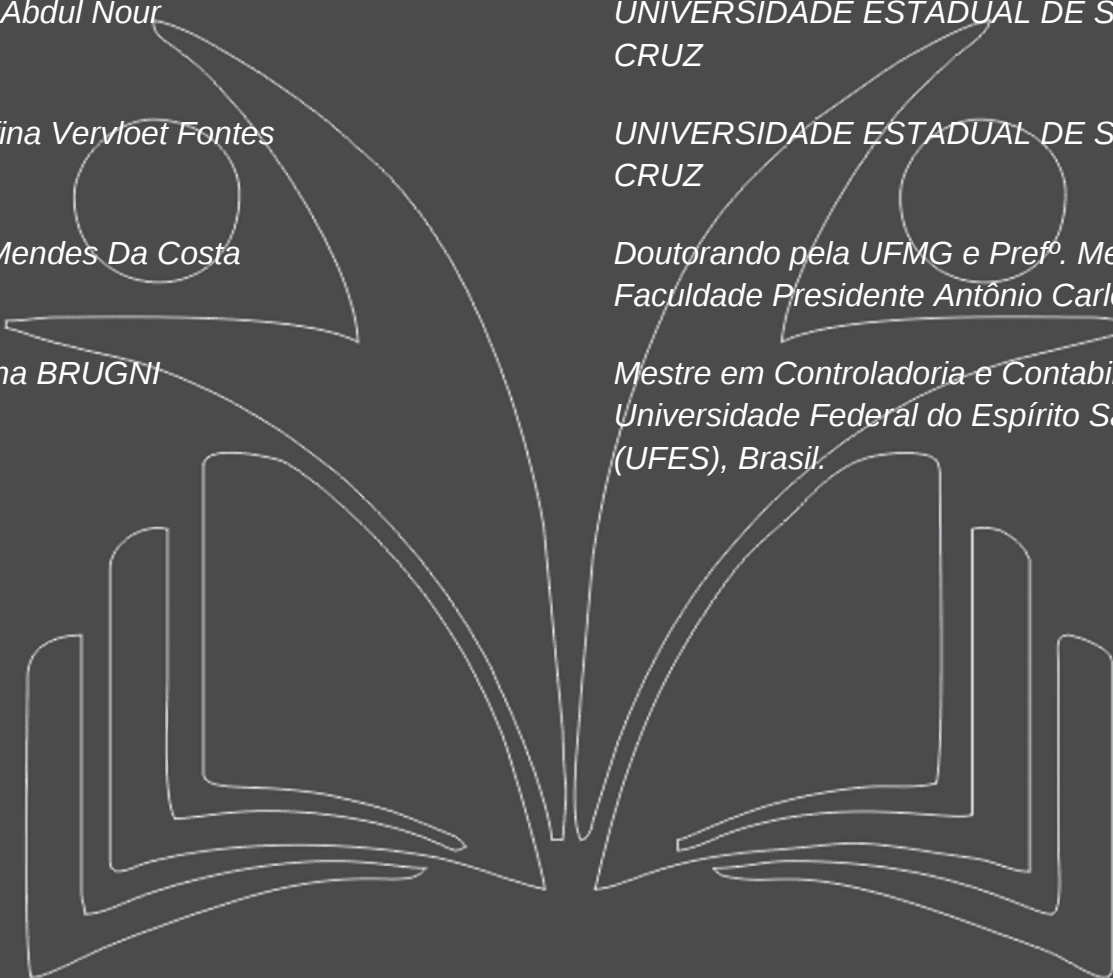
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ

Silas Dias Mendes Da Costa

Doutorando pela UFMG e Prof. Mestre da Faculdade Presidente Antônio Carlos

Talles Vianna BRUGNI

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil.



Resumo: A pesquisa discute o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) do setor hoteleiro. Este paper expõe a forma de gerenciamento organizacional de um hotel, descreve as práticas de sustentabilidade adotadas e, por fim, identifica as perspectivas futuras do SGA. O referencial teórico aborda técnicas de gestão, o SGA e alguns princípios da sustentabilidade. O estudo de caso no Hotel Tarik Fontes, Itabuna, Bahia – Brasil foi o objeto pesquisado, através do seu proprietário. Utilizaram-se questionário, observações, análise documental das atas de reuniões, projeto de implantação do modelo SGA e planos de sustentabilidade para as análises e para as reflexões desenvolvidas. Os resultados apontam que o hotel implantou uma gestão com os princípios da sustentabilidade. As “propostas” estabelecem a redução do consumo de água e energia, melhoria das condições de trabalhos dos funcionários e, por fim, há um foco no tratamento dos resíduos gerados na prestação dos serviços. Há um esforço dos responsáveis para gerir a organização com procedimentos que cresçam economicamente, sem perder de vista o respeito ao ambiente natural. Por outro lado, muitos desafios são postos, como: evitar o desperdício ainda existente, ampliar o tratamento dos resíduos e das emissões existentes etc. Ademais, as licenças ambientais – legislação - não estabelecem parâmetros para hotéis urbanos e os processos tecnológicos são caros.

Key words: gestão ambiental, sustentabilidade, meio ambiente, hotel verde.

1 INTRODUÇÃO – “A NATUREZA CONTRA-ATACA”

As questões ambientais encontram-se em evidências. Os meios de comunicação divulgam situações acerca da exploração descontrolada e sem limite dos recursos da natureza. Essa preocupação é notória no tecido social. Os empresários, a comunidade acadêmica, os governantes, os legisladores, os clientes e representantes da sociedade, cientes das agressões ao meio ambiente natural, são convocados a repensar à preservação do planeta, conseqüentemente, como gerir as organizações de forma sustentável.

O processo produtivo nocivo ao meio natural está sendo questionado. O modelo de produção industrial vigente provoca modificações profundas na natureza. Há uma redução acentuada das florestas, os rios recebem os dejetos industriais e domésticos, muitos mares estão poluídos, imensas áreas de vegetações nativas são propositalmente queimadas etc. A destruição das matas pela indústria madeireira, o aquecimento global, a contaminação das águas e muitas outras situações são exemplos vividos no seio social.

As indústrias tradicionais de bens – cimenteira, petroleira, de mineração etc., como também as empresas prestadoras de serviços, no desenvolvimento de suas atividades, geram resíduos prejudiciais ao meio ambiente natural. Os diversos tipos de resíduos vão parar na natureza. Em consequência disso, a paisagem ambiental é brutalmente alterada. Desastres naturais, diminuição da biodiversidade, esgotamento energético, mudanças climáticas etc. são alguns dos resultados indesejáveis vistos na sociedade.

A sociedade transformou-se numa velocidade nunca vista, desde a Revolução Industrial. Existem pontos favoráveis e desfavoráveis. Um dos pontos frágeis refere-se à dimensão ambiental. A intervenção humana no ambiente levou à deterioração dos recursos naturais, trazendo riscos para todos os seres vivos, inclusive para a própria vida humana (Santos, Andreoli e Silva: 2006: 2).

Diante do exposto, os processos produtivos devem ser alterados para que as gerações futuras encontrem um planeta possível de ser habitado. De um lado, a maneira de produção, atrelada a indústria da chaminé (Drucker, 1992), esgotam os recursos naturais e destroem a natureza; do outro lado, as organizações precisam atender as demandas sempre crescentes de bens e serviços. Questiona-se: Como as empresas podem continuar a produzir utilizando-se da natureza e preservando-a? A resposta está numa nova forma de administrar as organizações, através do Sistema

de Gestão Ambiental (SGA). Todas as empresas devem recorrer às orientações desse paradigma, inclusive as atividades hoteleiras.

É sob essa perspectiva que esta pesquisa analisa o gerenciamento do Hotel Tarik Fontes, localizado na cidade Itabuna-Bahia-Brasil. Para operacionalizar este objetivo maior, desencadearam-se três prioridades: a) expor a forma de gerenciamento organizacional de um hotel urbano, b) descrever as práticas de sustentabilidade adotadas e, por fim, c) identificar os desafios a serem ultrapassados na implantação do SGA. O referencial teórico aborda algumas proposições da gestão, do Sistema de Gestão Ambiental e da sustentabilidade. O estudo de caso foi a metodologia identificada neste trabalho. Aplicaram-se questionários ao proprietário do estabelecimento hoteleiro investigado. Utilizaram-se observações, análises documentais do projeto e do relatório final de implementação do SGA e informações do *website* da empresa.

Para início do caminho a ser percorrido nesta investigação, algumas perguntas e inquietações suscitaram. Como gerenciar uma empresa hoteleira através dos pressupostos da SGA? O meio ambiente natural é uma preocupação dos donos de hotéis? As empresas utilizam a SGA para ganhar visibilidade organizacional, sem ações efetivas? A consciência ambiental já faz parte das pessoas? Como se pode ver, os desafios são muitos a serem ultrapassados. Exigir-se-ão esforços de todos os envolvidos nas questões da sustentabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO EMPRESARIAL: UMA BREVE CONSIDERAÇÃO

As pequenas, médias e grandes organizações estão suscetíveis a um turbilhão de ocorrências e de diversos obstáculos. O ambiente econômico está em constante evolução, o dia a dia empresarial é desafiador (Drucker, 1992). A sobrevivência do negócio de qualquer porte é uma incógnita, um enigma. Para o enfrentamento dessas situações de desassossego, os empresários precisam utilizar as ferramentas e os instrumentos de gestão, principalmente, nos empreendimentos do setor hoteleiro.

Um bom gerenciamento, segundo Peter Drucker (1975, pp. 94), deve fazer parte do cotidiano organizacional. Uma administração profissional utiliza-se de estratégias para a continuidade dos negócios. As tarefas das empresas devem ser organizadas e estruturadas. O proprietário-gerente de hotel tem a responsabilidade funcional de conduzir a empresa de maneira que não haja desperdício de recursos, uma vez que eles são limitados. O controle gerencial deve ser monitorado para que não aconteçam perdas de material. Questiona-se: como conseguir uma gestão eficiente e eficaz?

Para responder essa indagação, as organizações devem utilizar as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar). Estas, quando bem aplicadas, mesmo com princípios elementares, servem para aumentar a produtividade e contribuem para a competitividade empresarial. Na verdade, observa-se que a maioria das empresas de pequeno e médios portes não utilizam esses procedimentos (Góes et. al., 2012). Há pouca utilização dos instrumentos básicos de gestão.

Os métodos das ciências empresariais permitem os proprietários gerirem seus estabelecimentos de maneira sistematizada. Uma boa administração é a “chave” do sucesso organizacional. Então, qual o modelo a ser utilizado? Os “modelos” gerenciais, desde a abordagem clássica – Frederick Taylor e Henry Fayolⁱ - até os pressupostos do livro *The Future of Management* - Gary Hamel -, oferecem uma infinidade de teorias, de técnicas, de processos, de filosofias, de doutrinas, de princípios, de sistemas, de métodos etc. que devem ser operacionalizados pelos gestores na condução das empresas, nomeadamente os hotéis.

A racionalização das tarefas estudada por Taylor na “Administração Científica” passando pelos modelos atuais: qualidade total, organização holística, administração participativa, autogestão, terceirização, alianças estratégicas, administração por objetivos, estratégias competitivas, avaliação 360 graus, *learning organization*, *downsizing* etc são procedimentos aplicados para melhorar a gestão das empresas.

As pequenas e médias organizações hoteleiras, pelas suas especificidades, em sua maioria, pouco aplicam os processos da gestão científica na sua administração (Leone, 1999; Portes, 2001). Os pequenos e médios empresários não disponibiliza tempo e nem recursos para o aprendizado. O seu dia na empresa é uma rotina de experiências na compra e venda de produtos, envolvendo os fornecedores e clientes. Esse é o retrato do dono das micro (ME), das empresas de pequeno porte (EPP) e das médias empresas.

A globalização econômica impõe novos desafios gerenciais. O gestor de hotel profissionaliza-se para manter a empresa ou está fadado ao encerramento da atividade. No passado recente, iniciar uma empresa requeria, preliminarmente, pouco conhecimento do ramo, esforço limitado, mínima experiência. Atualmente, a concorrência é acirrada, os produtos e serviços são oferecidos com qualidade, o cliente está exigente, as relações comerciais estão transformadas. Desse modo, o empreendedor que queira iniciar um negócio ou nele manter-se, tem que fazer uso das ferramentas e instrumentos administrativos (Maculan, 2005). O setor hoteleiro não pode ficar desatento a essas situações.

As ciências empresariais oferecem uma infinidade de *modus operandi* para as empresas. Tem-se, assim, a oferta de muitas ações para serem usadas nos negócios. O gestor do ramo de hotéis deve usufruir das estratégias e dos postulados administrativos para conduzir profissionalmente os empreendimentos (Ducker, 1975; Portes, 2001; Ferreira, Santos e Serra, 2008; Leone, 2008; Sarkar, 2010). Ademais, as áreas funcionais da administração: administrativa, *marketing*, financeira/contábil, logística/material, produção, quando bem-organizadas e estruturas, auxiliam no gerenciamento empresarial.

Neste trabalho, acredita-se que uma gestão eficiente e eficaz pode ser desenvolvida em qualquer tipo de negócio, particularmente, no ramo hoteleiro. Uma boa gestão proporciona, em tese, uma vantagem competitiva para quem a utiliza.

Para além de alguns referenciais teóricos das ciências administrativas, essas organizações desenvolvem atividades com postulados do sistema de gestão ambiental (SGA). Os hotéis são usuários de recursos da natureza, exemplo: água, na oferta de serviços, e, também, grande gerador de resíduos. Por isso, os empreendimentos hoteleiros são convocados a implantar um modelo de gestão que considere o ambiente natural nos seus objetivos estratégicos.

2.2. SUSTENTABILIDADE E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL: “UMA VERDADE INCONVENIENTE”

O uso dos recursos da natureza e o desenvolvimento econômico devem caminhar em harmonia. O modelo industrial ainda vigente desencadeou uma série de agressões ao meio ambiente natural. Schrnini, Lemos e Silva (2008) informam que o setor organizacional produtivo é considerado o principal causador de impactos ambientais. A indústria hoteleira, com menor intensidade, também, gera resíduos impactantes na natureza.

O gerenciamento das organizações baseado nos princípios da produtividade está sendo questionado. A preservação da natureza é discutida em vários setores da sociedade. O processo produtivo, incluído bens e serviços, nocivo ao ambiente natural, também, está sendo confrontado e estudado por outros atores (governo, empresas, sociedade civil como um todo, universidades) (Fischer e Schot 1993). Organismos internacionais estão a promover e a incentivar novas condutas administrativas com respeito ao meio natural. O relatório das Nações Unidas “*Towards a Green Economy*” identificaram boas práticas desenvolvidas pelas empresas com políticas de sustentabilidade (Göbel, 2012, pp. 32).

Essa postura acima-descrita é também compartilhada pelo diretor-executivo do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, senhor Achim Steiner). Ele acredita, nesse momento, que

“há um grande interesse mundial em dar novos impulsos à sustentabilidade” (Göbel, 2012, pp. 32). Na entrevista, o referido representante da PNUMA afirma que o desenvolvimento sustentável requer “grande exigência de respostas” aos problemas que assolam a terra: poluição, desmatamento, pesca predatória, emissões de dióxido de carbono, desperdício no uso da água etc. (Göbel, 2012, pp. 32). Em outro momento da fala do senhor Steiner, percebe um certo otimismo em favor da gestão ambiental correta.

A natureza já foi muito explorada demasiadamente e sem regras. O modelo gerencial sem preocupação ambiente deve ser, urgentemente, alterado por uma gestão que inclua nos seus objetivos a produção limpaⁱⁱ, sem grandes impactos negativos na natureza. É preciso repensar novas maneiras de produzir bens e serviços. O paradigma da “produção limpa” pode ser incorporado às organizações, nomeadamente às do setor hoteleiro.

Até o momento, refletiram-se três posicionamentos: a) o processo industrial vigente é prejudicial ao ambiente, b) há uma preocupação na sociedade pelas questões ambientais, c) já existem interesse pela postura da sustentabilidade e, por fim, d) as empresas têm que modificar os procedimentos gerenciais. Entretanto, não se pode ser ingênuo de acreditar que as alterações irão acontecer sem nenhum embate. A consciência ambiental é um processo longo de ser incorporado às empresas e aos indivíduos.

O grande desafio a ser enfrentado pela sociedade hodierna é compatibilizar o desenvolvimento econômico com manutenção e preservação dos recursos ambientais. Algumas inquietações suscitam. Será que o tal desenvolvimento sustentável acontecerá? Os hotéis focam o processo de prestação de serviços, respeitando a natureza? A hotelaria usa os recursos naturais racionalmente, sem desperdício? Esses questionamentos, em princípio, serão respondidos pelos postulados do sistema de gestão ambiental (SGA) e pela sustentabilidade.

Então, o que vem a ser o “SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL- SGA”? O SGA “é um conjunto de procedimentos ou operações, produtos e serviços das organizações que geram desenvolvimento e melhoria dos processos ao meio ambiente, afirma Viterbo Júnior (1998)”. Para Barbieri (2007), o SGA consiste na administração do uso dos recursos ambientais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos e potenciais institucionais e jurídicos, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade de recursos e desenvolvimento social. Seiffert (2005) corrobora com essa reflexão ao descrever o SGA como sendo uma atividade de planejar e organizar o tratamento das variáveis

ambientais pela empresa, tendo como objetivo alcançar metas ecológicas específicas (exemplo: redução de 5% no consumo de água em determinado período).

Pelo exposto, pode considerar que o Sistema de Gestão Ambiental é caracterizado por um conjunto de práticas, de processos administrativos que proporcionam uma produção limpa. Nesse caso, há uma preocupação em conservar os recursos ambientais, proteger o meio natural e, por fim, reduzir os resíduos impactantes na natureza.

Nesse momento, amplia-se o debate do tema em lide. Assim, outros pensadores são convocados para fortalecer os princípios norteadores da Gestão Ambiental. Um SGA pode ser definido como um meio de asseverar que um estabelecimento, nas suas operações e nas suas atividades, obedeça às metas ambientais estabelecidas pela sua política que, por sua vez, se relaciona com os padrões vigentes praticados e aceitos (Chan e Wong, 2006).

Conclui-se que a Gestão Ambiental é conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança dos indivíduos e a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou da redução dos danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empresas ou atividades, incluindo-se todas as etapas do ciclo de vida do bem ou da prestação do serviço (Rohrich e Cunha, 2004).

A reflexão anterior abordou o SGA. Nesse momento, outras questões surgem: por que uma empresa adota o SGA? Quais os objetivos do SGA? Quais os benefícios do SGA?

As organizações adotam o SGA porque, segundo Dornaire (1999), existe uma nova consciência ecológica na sociedade; porque houve a criação e a aplicação da legislação ambiental; porque, em algumas situações, um bem ou um serviço para ser comercializado, exigem-se certificações, dentre elas: o Selo Verdeⁱⁱⁱ e a Série ISSO 14000^{iv}, porque é uma forma de reduzir custos das operações e aumentar a receita (Viterbo Júnior, 1998). Por fim, a sociedade civil organizada começa a pressionar as empresas por um processo produtivo que cause o menor impacto possível à natureza; uma produção amiga do ambiente.

O segundo questionamento refere-se aos objetivos desse paradigma. O SGA oferece melhoria contínua dos resultados e promove o desenvolvimento sustentável. O SGA, também, auxilia as organizações na racionalização do uso de recursos energéticos e matérias-primas, no gerenciamento dos seus processos sob a perspectiva ambiental.

Por termo, responde a última inquirição. Os benefícios gerados pelo SGA são visíveis. As empresas orientadas pela SGA são vistas como uma instituição sociopolítica com claras responsabilidades sociais, elas não se limitam a produção de bens e serviços (Donaire, 1999). Corrobora com essa posição, Tachizawa (2002) quando afirma que a gestão ambiental, torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento [inclusive, o hoteleiro].

Uma empresa quando adota os princípios do SGA está desenvolvendo suas atividades com os postulados da sustentabilidade. Então, o que vem a ser a tão falada sustentabilidade? O quadro 1 apresenta o conceito, as ações relacionadas e os benefícios desse paradigma.

Quadro 1 – Sustentabilidade – algumas reflexões

I – Conceito: são as ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer as gerações seguintes. A sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem prejudicar o meio ambiente. Os recursos naturais são usados racionalmente para que eles se mantenham no futuro.
II – Ações relacionadas à sustentabilidade: a) Exploração dos recursos vegetais de florestas e matas de forma monitorada; b) Conservação de áreas florestais não destinadas à exploração econômica, c) Produção orgânica; d) Exploração dos recursos minerais (petróleo, carvão, minérios) de forma racional e equilibrada; e) Incentivo de fontes de energia limpas e renováveis (eólica, geotérmica e hidráulica); f) Conscientização ecológica por parte de todos da sociedade; g) Implementação de gestão sustentável nas empresas; h) Redução dos desperdícios. Atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício. Adoção de medidas que visem a não poluição dos recursos hídricos, assim como a despoluição daqueles que se encontram poluídos ou contaminados.
III – Benefícios: os princípios da sustentabilidade garantem sobrevivência do planeta em boas condições para o desenvolvimento das diversas formas de vida, inclusive a humana; garantem os recursos naturais necessários para as próximas gerações, possibilitando a manutenção dos recursos naturais (florestas, matas, rios, lagos, oceanos) e garantindo uma boa qualidade de vida para as futuras gerações.

Fonte: Retirados dos trabalhos (Fischer e Schot, 1993; Viterbo Júnior, 1998; Donaire, 1999; Grober, 2002; Tachizawa, 2002; Rohrich e Cunha, 2004; Seiffert, 2005; Chan e Wong, 2006; Barbieri, 2007 e Schrnini, Lemos e Silva, 2008).

A partir desse conceito, acima-informado, o termo sustentabilidade, em termos gerais, considera que a "gestão ambiental" administra os recursos ambientais com o objetivo de conservá-los, garantindo, assim, que as gerações futuras encontrem um ambiente compatível com as suas necessidades. Já o Relatório Brundtland (1991, pp. 15), – Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU – Organização das Nações Unidas, assevera, ainda, que o conceito de Desenvolvimento Sustentável: “É o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Para encerra o debate de sustentabilidade, resgata-se a origem desta terminologia. O primeiro conceito de

sustentabilidade conhecido e documentado foi inicialmente trabalhado no livro “Sylvicultura Oeconomica”, do autor Carlowitz, em 1973. Esse autor fez a seguinte revelação:

A natureza deve ser obrigatoriamente utilizada com base nas suas características naturais para o bem-estar da população, manejada e conservada com cuidado e com a responsabilidade de deixar um bom legado para as futuras gerações. (CARLOWITZ, 1713, apud Grober, 2002).

3 BREVE NOTA METODOLÓGICA

Este paper aborda a gestão, o sistema de gestão ambiental (SGA) e a sustentabilidade do HOTEL TARIK FONTES – Itabuna-Bahia-Brasil. A revisão da literatura teve como finalidade construir um quadro teórico-conceitual com os temas em lide. A pesquisa descritiva de caráter qualitativo recorreu às ferramentas de trabalho como: estudo de caso, inquirição exploratória informal, pesquisa bibliográfica. Quanto ao trabalho de campo utilizou-se uma entrevista estruturada com o proprietário do estabelecimento hoteleiro. As observações apoiaram-se num roteiro pré-estabelecido. A pesquisa documental ateve-se ao projeto de implantação do sistema de gestão ambiental com apoio da FAPESB (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia-Brasil) e o relatório técnico das atividades desenvolvidas. A análise do conteúdo foi a estratégia aplicada para interpretação das informações qualitativas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: CARACTERIZAÇÃO E POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL

Os resultados serão apresentados em três momentos: 1) caracterização da empresa e posicionamento gerencial; 2) o sistema de gestão ambiental e a sustentabilidade: práticas, certificações, modificações estruturais; e 3) legislação, tecnologia e perspectivas futuras integradas aos propósitos ambientais.

O Tarik Fontes Plaza Hotel caracteriza-se como um empreendimento hoteleiro com uma estrutura física no padrão de hotel urbano, vertical, com capacidade ocupacional de 65 apartamentos, destinado a atender principalmente ao público executivo (um tipo de cliente com maior exigência, geralmente pertence a classe social mais elevada, com alto poder aquisitivo).

Em funcionamento desde 2002 na cidade de Itabuna, o empreendimento hoteleiro tornou-se referência na região sul da Bahia, Brasil, tendo uma estrutura moderna que prima pela qualidade no atendimento. Para o encantamento de seus clientes, a missão é assim desenvolvida: “Acolher nossos clientes com conforto, modernidade, serviços personalizados e de qualidade”. O objetivo empresarial, desenvolvido a partir de discussões com a equipe de gestores, foi assim definido: “Atender sempre as expectativas dos clientes oferecendo serviços e produtos de qualidade superior visando alcançar

resultados que possibilitem a manutenção e expansão do Tarik Hotel, com responsabilidade social e ambiental” (Tarik Fontes Plaza Hotel, 2012).

Para além dessas informações, sua política de qualidade, aprovada pela diretoria e disseminada a todos os colaboradores, também, traz o foco no cliente e na sustentabilidade. O seu lema é: “Satisfazer as necessidades dos nossos clientes, colaboradores e da sociedade através da melhoria contínua dos processos com a gestão de excelência e sustentabilidade”. (Tarik Fontes Plaza Hotel, 2012; dados da entrevista, 2012).

Considera-se, pois, que a entidade investigada, nas suas diretrizes organizacionais, estabelece procedimentos gerenciais com postura profissional e com preocupações ambientais. Aprofundou-se na questão do gerenciamento. Procurou-se identificar como o hotel é administrado. Perguntou-se: Será que as funções gerenciais são aplicadas? Questionou-se: Sendo um hotel de três estrelas, os instrumentos básicos da administração são utilizados? A seguir, o relato do proprietário com relação a essas inquietações.

Quadro 2 – Estrutura e prática gerenciais

Infraestrutura: O Hotel Tarik tem em suas dependências toda a infraestrutura necessária ao encantamento de seus clientes externos e também os internos.
Recursos Humanos: Os cargos e as funções de todos os colaboradores estão plenamente definidos e comunicados. As funções necessárias para o desempenho das atividades indispensáveis ao funcionamento do Hotel foram descritas em processos (e desenhadas em fluxogramas), as mesmas são executadas de forma programada, com treinamentos permanentes e por colaboradores capacitados para desenvolvê-las.
Planejamento e marketing: Anualmente é revisado o Planejamento estratégico e verificado o alcance dos objetivos definidos para o período; mensalmente são acompanhados (por gestores dos setores e pela diretoria) os indicadores definidos pra medir esses objetivos, assim como os planos de ação traçados para correção/melhoria. Nesta oportunidade também são acompanhadas as ações do cronogramas de comunicação e MKT, e os resultados diretos dessas ações. Mensalmente são apresentadas as novas campanhas mercadológicas visando o aumento da demanda, além de relatórios com os resultados alcançados pelas campanhas anteriores.

Fonte: dados da pesquisa (2012)

As informações retiradas do site do hotel e, também, as observações *in loco* efetuadas corroboram com esse panorama apresentado pelo proprietário. O hotel tem uma infraestrutura organizada. Os funcionários desempenham um bom trabalho em virtude da política de recursos humanos implantada no hotel (condições de trabalho satisfatórias). Os controles gerenciais e financeiros de todos os setores são feitos, e a diretoria tem conhecimento dos resultados alcançados. Quando um resultado é abaixo do esperado, o responsável do setor envolvido é acionado para propor soluções imediatas. A política da empresa é trabalhar com melhoria contínua, e não com repreensão.

As funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), em princípio, são trabalhadas no gerenciamento do empreendimento. As ferramentas de gestão (planejamento, campanhas de

marketing, cargos e funções, fluxograma, treinamento, relatórios etc) são praticadas na organização. Por tudo o que foi explicitado, afirma-se que o Tarik Fontes Plaza Hotel, tem uma conduta de gestão baseada nos princípios, teorias e técnicas dos postulados das ciências administrativas.

Agora, o segundo momento será discutido. Revelar-se-ão o sistema de gestão ambiental e a sustentabilidade; mas, antes, uma pergunta deu a partida inicial para as reflexões dos aspectos ambientais.

O hotel desenvolveu um projeto de inovação com o acompanhamento da FAPESB, intitulado: A Gestão Ambiental como Processo de Inovação Tecnológica na Pequena e Média Hotelaria: Um Estudo De Caso – Tarik Fontes Plaza Hotel. Em função desse acontecimento, o proprietário foi inquirido: Como era a gestão ambiental antes e depois desse projeto inovador?

O senhor Eduardo Fontes, dono do empreendimento, informa que, desde sempre, a diretoria e corpo administrativo desenvolveram ações individuais de preservação do meio ambiente, participação em reuniões, oficinas, e a própria coleta seletiva doméstica. O entrevistado demonstra um interesse em ofertar os serviços hoteleiro com práticas ambientais corretas. Abaixo, trecho da entrevista que reforça uma postura amiga do ambiente.

1 - Desde o planejamento do Hotel já se pensava no desenvolvimento de ações que pudessem diminuir os impactos causados pelo incremento de suas atividades. Sendo assim, já na sua inauguração o Tarik Fontes já contava com o uso de energia solar, sensores de presença, uso de lâmpadas fluorescente, compra de equipamentos com selo de qualidade.

2 - O projeto de inovação na área ambiental trouxe para o Hotel um reforço, e continua sendo um estímulo para promover a sensibilização dos colaboradores (e indiretamente envolvidos) das práticas ambientais e sua importância para minimizar impactos na sociedade.

3 - Foram realizados investimentos como a compra de coletores seletivos, capacitação de colaboradores e melhoria do ambiente de trabalho (com a compra de equipamentos). Estes foram necessários para implementar ações/programas como: coleta seletiva no hotel, sensibilização de colaboradores, campanha visual de divulgação do projeto aos clientes internos e externos.

4 - Depois da implantação do projeto é possível sobretudo perceber, além das práticas [ambientais] que são desenvolvidas, o engajamento dos colaboradores com projeto e suas preocupações com o bom desempenho das ações aplicadas aqui no hotel (Dados da pesquisa, 2012).

Outro ponto trabalhado neste paper informa que o hotel pesquisado encontra-se em processo três certificações: a certificação de qualidade - ISO 9001, a certificação PQF (programa e qualificação de fornecedores do Estado da Bahia), e o prêmio para micro e pequenas empresas MPE Brasil 2012.

Outros aspectos estão sendo desenvolvidos. Segundo o entrevistado, a empresa foi contemplada durante 10 meses, por meio do Programa Pesquisador na Empresa do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil- e da FAPESB. Foi feito um trabalho científico e de consultoria por três pesquisadores, dentre eles um mestre e especialista em gestão ambiental, que realizaram cursos e treinamentos para os colaboradores, além de elaborarem um programa ambiental para ser praticado pela empresa.

Nessas exposições acima-citadas, o Tarik Plaza pode ser considerado como uma organização que aplica os princípios do sistema de gestão ambiental e da sustentabilidade. As suas diretrizes têm como objetivo uma prestação de serviços com respeito ao meio natural, não só está escrito nos projetos – ideias-, como também na realidade gerencial. Ademais, o hotel tem investido na qualificação de sua equipe, através do patrocínio de bolsas de estudo e de formação de inspetores de qualidade entre os colaboradores.

Para ampliar as análises, uma pergunta provocante foi solicitada. Indagou-se: será que uma empresa tem ganhos quando utiliza os procedimentos do SGA e da sustentabilidade? O entrevistado disse que sim. A fala do respondente informa que uma empresa orientada pelos postulados do SGA e da sustentabilidade sempre tem vantagens. O hotel em análise afirma que teve proveitos com a implantação desse sistema. A seguir, os benefícios gerados por praticar ações ambientalmente corretas, segundo o proprietário do hotel.

Quadro 3 – Ações ambientalmente corretas

Varias ações vem sendo sistematicamente desenvolvidas no sistema de gestão socioambiental proposto pelo hotel como: **captação** de água da chuva; torneiras de pressão para **reduzir** a vazão e tempo de consumo; sensibilização visual para colaboradores; campanhas em redes sociais; **utilização de sensores** de presença em corredores e áreas sociais, toda água quente dos chuveiros das unidades habitacionais é aquecida por meio de **energia solar**; **economizadores** de energia nos aptos (dispositivo de chave); **lâmpadas fluorescentes e frias**; **troca regular de equipamentos** (TV, monitores e condicionadores de ar) para versões mais econômicas; sensibilização e praticas educativas voltadas para a equipe do hotel para que possam contribuir com as praticas adotadas, pratica da **coleta seletiva** para o tratamento de todos os resíduos sólidos; **reaproveitamento** de baldes e potes de vidros; coleta de toda gordura e óleo de descarte, entregue a parceiros coletores; **doação** de enxoval em desuso para entidades assistências; **utilização de papel reciclável** em todo o administrativo e reimpressão do outro lado da folha; **utilização de canecas não descartáveis** por todos os colaboradores; orientação ao hóspede para a **utilização do enxoval por mais de um dia**; alimentação balanceada (gratuita) com cardápio acompanhado por nutricionista para os colaboradores, buscando o total **aproveitamento** dos alimentos;apoio a várias instituições assistenciais, entre elas o Grupo de apoio a Criança com câncer (GACC).

Fonte: dados da pesquisa (2012) (grifo nosso)

O quadro 3 reflete as ações de prática ambientalmente saudáveis na organização analisada. Os termos dos procedimentos do SGA e da sustentabilidade: captação, redução, economizadores, reaproveitamento, reciclável, não descartáveis, aproveitamento, coleta seletiva fazem parte das

atividades administrativas do Hotel Tarik Fontes. Observa-se que as diretrizes do processo produtivo, neste caso, oferta de serviços, são influenciadas pelo SGA.

Para além dessas descrições, retomou-se a pergunta dos ganhos por praticar o SGA. O entrevistado foi bastante direto. Na sua exposição, ele deixou claro que há vantagens com esse modelo gerencial.

Abaixo, um recorte da entrevista:

O Tarik Hotel acredita que o principal ganho com a aplicações desses princípios é poder contribuir para a preservação do “capital” que será utilizado **pelas futuras gerações**. Foram constatados ganhos financeiros significativos, por meio da redução do consumo de água e energia, que são processualmente acompanhados pela gerencia financeira (Dados da pesquisa, 2012) (grifo nosso).

Considera-se, pois, que a unidade estudada aplica os preceitos da sustentabilidade. Quando o entrevistado expôs a preocupação de preservar a natureza para as gerações futuras, ele diz explicitamente, sem perceber, que está de acordo com o principal objetivo, dentre outros, da sustentabilidade. O paradigma do desenvolvimento sustentável preocupa-se em deixar um bom legado para as futuras gerações, um planeta melhor para se viver. (CARLOWITZ, 1973, apud Grober, 2002).

Para encerrar esse segundo momento, apresenta-se, a seguir, um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos PGRS, através do quadro 4.

Quadro 4 - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos PGRS

Tipo de material	Período de recolhimento	Responsável pelo recolhimento	Dados do Responsável	Destinação Final
<i>Orgânico</i>	Diário	Concessionária Pública	Marquise	Aterro Sanitário
<i>Rejeitos</i>	Diário	Concessionária Pública	Marquise	Aterro Sanitário
<i>Rejeitos Perigosos Pilhas e Baterias</i>	Mensal	Unidade Geradora	UNOPAR	Reciclagem
<i>Recicláveis</i>	Sábados	Unidade Geradora ou catador ⁷		Transportadora de materiais recicláveis

Fonte: dados da pesquisa (2012).

A legislação, a tecnologia e as perspectivas futuras integradas aos propósitos ambientais foram os últimos temas da entrevista. Segundo o senhor Eduardo Fontes, o Tarik Fontes Plaza Hotel, por se caracterizar como um hotel urbano e de pequeno porte, está isento da obrigatoriedade de licença ambiental. Mesmo assim, segundo o informante, as práticas do SGA estão na proposta da empresa de ser competitiva, sem perder de vistas os pressupostos da sustentabilidade. Todas as ações adotadas pelo hotel são orientadas por organismo externos que certificam, premeiam e normatizam as práticas

hoteleiras, independentemente de legislações governamentais. Esse exemplo pode ser seguidos por outras empresas do mesmo ramo ou de ramos diferentes.

Nesse momento, abre-se um parêntese para comentar uma “curiosidade” expressa na fala do entrevistado. O governo brasileiro, segundo o proprietário do hotel, não exige nenhuma licença ambiental para a atividade hoteleira urbana. Será que o governo sabe que essa atividade, mesmo urbana, produz excedente de resíduos? Que utiliza uma grande quantidade de água na prestação dos serviços? Atenção: não se quer com isso ampliar as leis ambientais que já são confusas e complicadas, mas, pelo menos, criar normas para o uso sustentável dos recursos naturais utilizados pelas empresas do setor hoteleiro.

Em sendo assim, a empresa em estudo cumpre com as normatizações, preceitos, certificações de entidades externas preocupadas com a produção de serviços ambientalmente correta, com o caso da ISO 9001 e ISSO 14000. Para além disso, o hotel em análise concorre a prêmios de entidade protetoras da natureza por atuar com as ideias de sustentabilidade.

A tecnologia foi outro ponto trabalhado nesta investigação. A pergunta referente ao processo tecnológico tinha o objetivo de revelar se os equipamentos ambientalmente corretos tinham custo alto para a empresa? A resposta indica que o entrevistado faz um esforço muito grande para adquirir equipamento que propiciem redução na utilização dos recursos naturais; exemplo: geração de energia solar, reaproveitamento e tratamento de água, reciclagem de material, aproveitamento dos resíduos etc. O valor para adquirir os equipamentos é elevado.

Essa resposta revela, desde já, um obstáculo para as organizações hoteleiras implementarem as premissas da sustentabilidade. Nesse sentido, o custo dos equipamentos, as despesas formação do pessoal com ideias ambientais, a falta de uma consciência dos indivíduos dos problemas da natureza, exemplo: poluição são fatores que os governantes devem ter pretensões de solucioná-los; ações imediatas e urgentes são necessárias. O Estado, nas suas políticas públicas, deve priorizar o ambiente natural.

O custo alto dos equipamentos e a falta do apoio governamental fazem com que a empresa investigada faça um esforço para investir em tecnologias que reduzam o uso dos recursos naturais. Os equipamentos para a empresa, segundo senhor Eduardo Fontes, sempre são adquiridos. Ele revela este fato no trecho da sua informação: “Apesar do custo ser bastante alto a Diretoria acredita na eficiência de uma gestão ambiental (Dados da pesquisa, 2012)”. Ele, acredita que no futuro, longo prazo, a empresa será recompensada, através de redução de custos, por exemplo: conta da energia.

Diante do exposto, considera-se que o Hotel Tarik Plaza Fontes aplica uma gestão profissional quando seus procedimentos são orientados pelas teorias administrativas. Também, o Sistema de Gestão Ambiental está institucionalizado; há uma preocupação com o ambiente natural, isto é visível nas diretrizes, nos exemplos, nos procedimentos, nos informativos para os hóspedes, no site do hotel. As ações desenvolvidas estão de acordo com os postulados da sustentabilidade. As observações permitiram ratificar esse posicionamento da empresa avaliada. Viu-se que a consciência ambiental está atrelada ao modelo de gestão. A busca de certificações externas foi um fato relevante que merece ser novamente exposto. Todo esse comentário serve para provar que o proprietário atua com as orientações do SGA.

Para além disso, o hotel foi contemplado com avaliações, formação em SGA e um projeto ambiental oferecido pelos órgãos governamentais - FAPESB e o CNPq -. Essa informação é relevante para análise porque o governo brasileiro, tanto estadual quanto federal, em princípio, identificou o Hotel TARIK PRAZA FONTES, como sendo uma organização que desenvolve atividade produtiva (serviços) de acordo com o modelo SGA.

Por outro lado, não se pode ser ingênuo em afirmar que o hotel em estudo aplica os princípios da sustentabilidade, desenvolve práticas ambientais com todos os requisitos do SGA. Mesmo assim, pelo que foi exposto, vivenciado, analisado, a empresa pode ser considerada como um exemplo a ser seguido no ramo de hotelaria.

Essa realidade revelada neste estudo também pode ser contra-argumentada. Pelo ambiente empresarial dos hotéis, uma maioria já estabelece muitas ações experimentadas pelo Hotel Tarik Plaza Fontes. Então, qual a novidade? Existe diferença dos demais hotéis? A resposta é sim. Sim, existe. A diretoria acredita na eficiência da gestão ambiental, e isso faz toda a diferença. Quando os proprietários de hotéis, explicitamente, atuam numa gestão “ecoficiente”, isso se torna uma vantagem organizacional. Se mais e mais empresários tivessem essa postura, certamente, o paradigma da sustentabilidade, exposto desde 1713 por CARLOWITZ (Grober, 2002), estaria não só incorporado, como já estabelecido no processo produtivo de bens e serviços, de forma habitual.

O último questionamento acerca da sustentabilidade, terceiro momento deste estudo, refere-se às perspectivas futuras dos assuntos trabalhados. O olhar do proprietário afirma que o SGA e a sustentabilidade devem ser alargados, através da consciência ambiental. E para que isso ocorra, o senhor Eduardo Fontes acredita que:

A melhor e mais eficiente forma de socializar uma consciência ambiental é através de um trabalho educativo, e o Tarik Hotel vem acreditando que suas ações educativas são o único caminho para sua efetivação. Campanhas internas e externas são processualmente desenvolvidas na busca do desenvolvimento de todos os envolvidos no processo (Dados da Pesquisa, 2012).

Pelo que foi desenvolvido neste paper, conclui-se, pois, que a empresa investigada desenvolve suas atividades produtivas- serviços de hotelaria- orientadas pelos pressupostos do SGA e a sustentabilidade. Pode, ainda, ser “identificada” como uma organização que tem ECO-FRIENDLY MANAGEMENT.

Por termo, o proprietário, com visão otimista, acredita no modelo gerencial que integre o meio natural às atividades produtivas. Além disso, informa, também, que a empresa, mesmo sendo familiar, prepara-se para dar um salto e dobrar sua oferta de apartamentos e seu faturamento. Em sendo assim, o hotel gerencia o processo de prestação de serviços com estratégias que combinem preservação ambiental, lucro e crescimento dos negócios.

Finalmente, suscitaram-se: quais as perspectivas do SGA e a sustentabilidade? Os problemas vividos pela exploração descontrolada dos recursos naturais, ao longo da história da humanidade, estão bem visíveis. Chuva ácida, poluição do ar, desertificação de várias áreas cultiváveis, desmatamento, catástrofes em várias regiões do mundo, alterações climáticas são exemplos do descuido que o homem tem pela natureza.

Suscita-se: pode-se ser otimista com uma realidade desta? Nada está totalmente perdido. Algumas ações já começam a ser desenvolvidas. Os governos criam leis de proteção ambiental, a sociedade organizada já começa a interferir nas políticas industriais que agredem a natureza, o consumo ambientalmente correto começa a ser estimulado na sociedade. Encontram-se, ainda, propostas de (re) educação ambiental.

Por outro lado, as Organizações Não-Governamentais ambientalistas fortalecem o movimento “verde” quando expõem as irregularidades de muitas empresas e países no trato com o ambiente natural. As pescas predatórias, os vazamentos de petróleo, as grandes queimadas são exemplos disso. Todas essas situações são expostas na mídia e, principalmente, nas redes sociais.

Além dessas informações reveladas, os grandes encontros, realizados pela ONU – Organização das Nações Unidas procuram discutir e enfrentar os desafios ambientais. As questões relacionadas à preservação da natureza começaram a ser discutidas efetivamente a partir da década de 70. Estocolmo recebeu a Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente. Nela,

emergiram as contradições ligadas ao desenvolvimento e ao meio ambiente. Outro evento mais recente aconteceu no Rio de Janeiro, chamada de “Cúpula da Terra Rio+20”, organizada pela ONU, em junho de 2012. Novamente o tema foi evidenciado.

Independentemente dos resultados obtidos nessas cimeiras, as conferências expõem a necessidade de alterar profundamente a forma de desenvolvimento econômico. É urgente e imperativo desenvolver soluções no tocante as questões ambientais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou as questões ligadas ao gerenciamento ambiental por parte de um estabelecimento hoteleiro na cidade de Itabuna, Bahia – Brasil.

Em forma de síntese, responder-se-ão as perguntas elencadas no início da investigação. A primeira questão foi: como gerenciar uma empresa hoteleira através dos pressupostos da SGA? O Tarik Fontes Plaza Hotel utiliza as ferramentas das ciências administrativas em todo o processo gerencial, desde o planejamento até as funções de marketing, como também, controle financeiro, relatório gerenciais, políticas de recursos humanos etc. O sistema de gestão ambiental já faz parte dos propósitos organizacionais pelo fato de estar integrado as prática do dia a dia da empresa. Já a segunda pergunta referiu-se o ambiente natural. Será que existe uma preocupação em desenvolver as atividades produtivas integradas ao meio natural. Considera-se, pois, no decorrer das análises que o proprietário do hotel enfatiza uma gestão integrada com a natureza. As descrições das práticas de sustentabilidade confirmam esse posicionamento.

Por último, as perspectivas da sustentabilidade são muitas. Esse exemplo estudado serve para ser uma tipo de modelo para ser seguido por outros empresários. Espera-se que o sistema de gestão ambiental e a sustentabilidade possam ser um diferencial competitivo para as empresas. O desenvolvimento econômico, através de processos produtivos – bens e serviços – possa cada vez mais conviver com o ambiente natural. O desenvolvimento seja feito de forma sustentável. A frase emblemática: “ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável”, possa fazer parte das diretrizes das organizações, em especial, as do setor hoteleiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbieri, José Carlos (2007) *Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 2ª Ed. Saraiva. São Paulo.
- Brundtland, G. ET AL. (1991) *Nosso Futuro Comum*. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: FGV.
- Chan, E. e Wong, S. (2006), *Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry*, *Tourism Management*, 27: 481-492.
- Donaire, Denis (1999), *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas – 2ª ed.
- Drucker, Peter F. (1975), *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, Peter (1992), *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 2 ed. São Paulo: Pioneira Editora.
- Ferreira, Manuel P.; Santos, João C. e Serra, Fernando Ribeiro (2008), *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Sílabo.
- Fischer, K.; Schot, J. (1993), *Environmental strategies for industry: international perspectives on research needs and policy implications*. Washington, D. C.: Island Press.
- Floriano, Eduardo P (2007), “Políticas de gestão ambiental”. Santa Maria: UFSM-DCF.
- Göbel, Johannes (2012), “Grande Exigência De Respostas”- Entrevista com Achim Steiner. *DE Magazin Deutschland*, 1/2012, 32-33.
- Góes, A. O. S.; GUIMARÃES, Carla R. F. R.; BRUGNI, Talles V.; FONTES, Maria J. V.; SILVA, Rogério R. (2012), “NEW BUSINESS OPPORTUNITIES IN SOCIAL INTREPRENEURSHIP: A CASE OF PORTUGAL”. *International Review of Business and Social Sciences*, v. 1, p. 33-49.
- Grober, Ulrich (2002), *Von Kursachsen Nach Rio - Ein Lebensbild über den Erfinder der Nachhaltigkeit HannßCarlEdlervonCarlowitzunddieWegbeschreibung einesKonzeptes*. Disponível em: <http://www.forschungsheim.de/fachstelle/arb_carl.htm>. Acesso em: 05/agos/2010.
- Leone, Nilda Maria de C. P. G. (1999), “As especificidades das pequenas e médias empresas”. *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, abril/junho, 91-94.
- Leone, Nilda Maria de C. P. G. (2008), “Os duelos (duetos) identificados por ocasião do processo sucessório”. *Estratégias e Negócios*, v. 1, n. 1, jan./jun., 104-112.
- Maculan, Anne M. (2005), “Analisando o empreendedorismo”. *Anais do EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*. 4. Curitiba, 497-507 (em CDROM).
- Portes, Márcio Rosa (2001), “Fazendo do mercado o princípio e o fim dos esforços: algumas reflexões sobre as posturas dos empreendedores de micro e pequenas empresas”. *Revista Angrad*, Volume 2, Número 1, jan-março, 23-45.

Rohrich, S. S.; Cunha, J. C. (2004), A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 86-95.

Santos, Solidia ; Andreoli, Cleverson. V; Silva, Christian. L. (2012). Acesso em 04 de agosto de 2012. <https://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf.../reflexoes_26.pdf>.

Sarkar, Soumodip (2010), *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

SeifferT, M. E. B.(2005), *ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2005.

Schenini, Pedro. C., Lemos, Renato. N., & Silva, Fernando. A. (2008). *Sistema de Gestão Ambiental no Segmento Hoteleiro*.

Tachizawa, Takeshy (2002), *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Atlas.

Viterbo Júnior, Ênio (1998) *Sistema integrado de gestão ambiental: como implementar um sistema de gestão que atenda à norma ISSO 14001, a partir de um sistema baseado na norma ISSO 9000*. São Paulo: Aquariana.

NOTAS

i Abordagem Clássica da Administração foi desenvolvida no início dos século XX pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor e pelo, também, engenheiro europeu Henry Fayol. Esses dois pensadores foram os pioneiros a elaborar um conteúdo organizado da administração. O primeiro estabeleceu os princípios da Escola da Administração Científica. O segundo, Fayol, veio a desenvolver a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar, também, a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de proposições gerais de administração em bases científicas.

ii Produção Mais Limpa significa a aplicação contínua de uma estratégia econômica, ambiental e tecnológica integrada aos processos e produtos, a fim de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, através da não geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados, com benefícios ambientais e econômicos para os processos produtivos

iii É a denominação mais comum para a marca do Forset Stewardship Council, o FSC. Esse selo pode ser reconhecido internacionalmente pelos consumidores de madeira e produtos derivados, como móveis e estruturas para a construção civil (Site ECOLOG. <http://www.ecologflorestal.com.br/sub/81.av>)

iv ISO 14000 é uma série de normas desenvolvidas pela International Organization for Standardization (ISO) e que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro de empresas.

V CATADOR – termo usado no Brasil para designar pessoas que trabalham com a coleta de material reciclado (papel, vidro, metal, plástico etc).

Capítulo 9



10.37423/231008282

DEVELOPMENT TRAILS IN AUDIT: A SUCCESSFUL EXPERIENCE / TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO EM AUDITORIA: UMA EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA

Luciana Poli Silva

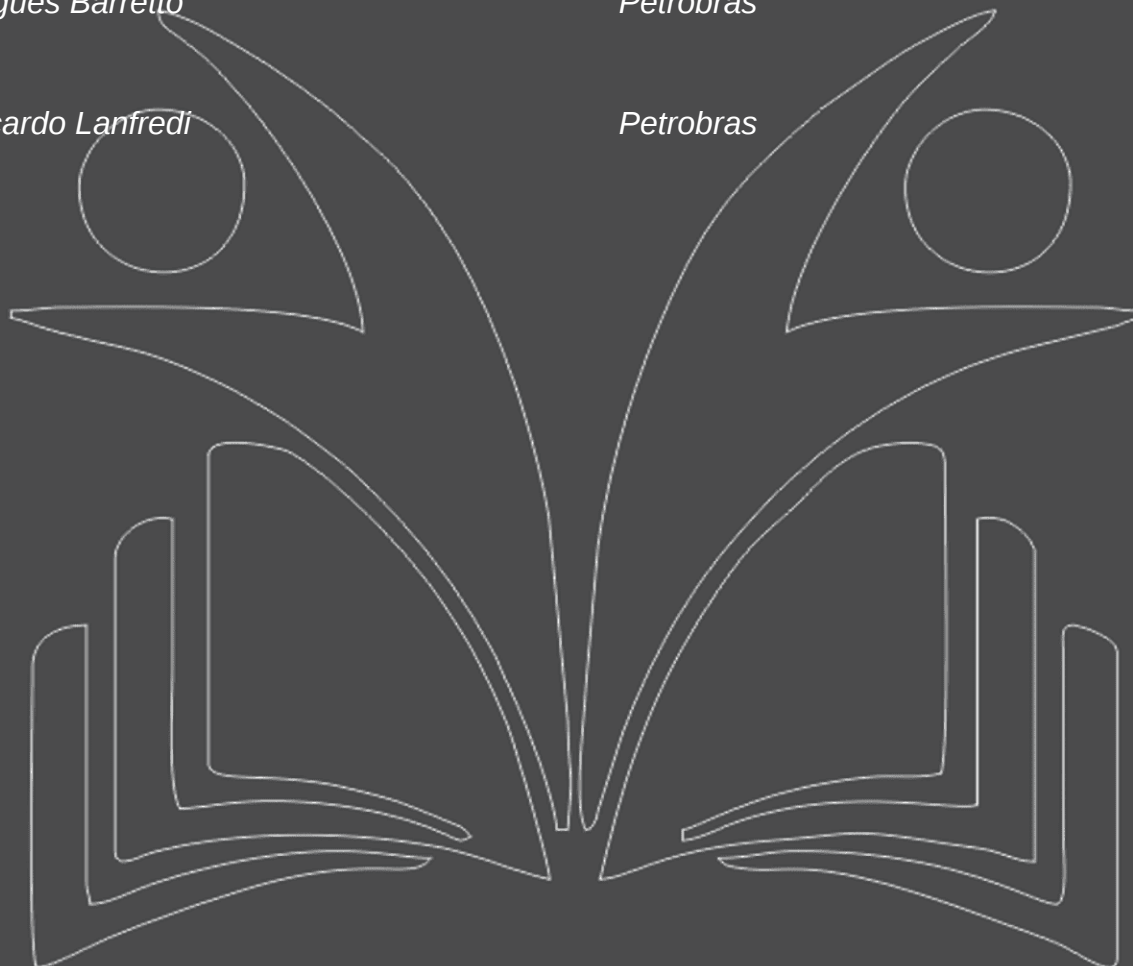
Petrobras

Cyro Rodrigues Barretto

Petrobras

Antonio Ricardo Lanfredi

Petrobras



Resumo: *Trata-se de uma iniciativa bem-sucedida de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, no contexto da pandemia. Foi desenvolvida uma estratégia integrada de treinamento e desenvolvimento, com foco em Gestão de Segurança Operacional e de Processos, ancoradas na andragogia e em ferramentas digitais, para a geração de competências em Auditoria Interna de Meio Ambiente, Segurança e Saúde nos segmentos de ‘upstream’, ‘midstream’ e ‘downstream’ da Petrobras. Desenvolvido pela Academia de SMS e a área de Análise de Performance e Desempenho de SMS, o ‘Projeto Trilhas de Desenvolvimento para a Formação e Aperfeiçoamento de Auditores Internos de SMS’ utilizou de forma eficiente soluções tecnológicas e andragógicas de ensino à distância, possibilitando o compartilhamento de conhecimentos, com base nos Regulamentos Técnicos de Segurança Operacional da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Foram potencializadas trocas de experiências entre referenciais técnicos e a comunidade de auditoria interna da empresa, gerando resultados significativos de aprendizagem organizacional em SMS, sendo reconhecido pela ANP como um exemplo a ser compartilhado com outros stakeholders da indústria.*

Palavras-chave: *Gestão do Conhecimento Organizacional, Aprendizado Organizacional, Gestão do Capital Humano, Sustentabilidade Organizacional, Auto Desenvolvimento.*

1.INTRODUÇÃO

A indústria de óleo e gás no mundo todo possui uma estrutura regulamentar bastante complexa, fruto de um longo aprendizado a partir de lições aprendidas de acidentes de segurança de processo ocorridos neste tipo de segmento.

Segundo Barretto; Drumond e Méxas (2022), a atuação dos órgãos reguladores e fiscalizadores, criaram instrumentos legais que devem ser considerados como parte do modelo de gestão dos principais atores desta cadeia produtiva. Instrumentos legais são continuamente aperfeiçoados e requerem uma constante atualização das práticas adotadas pelas concessionárias e operadoras envolvidas na indústria de óleo e gás.

Uma das práticas de gestão exigidas legalmente refere-se à realização de Auditorias Internas, promovidas pelas próprias concessionárias ou operadoras, onde seus processos, atividades e procedimentos são verificados para assegurar a conformidade do sistema de gestão com os requisitos legais, estatutários e aqueles que fazem parte dos compromissos assumidos com outras partes interessadas. Conhecidas como auditorias de primeira parte, as auditorias internas são realizadas por equipes que podem identificar desvios, incidentes, não conformidades, oportunidades de melhoria e boas práticas. Esta sistemática ajuda as organizações a identificarem de maneira proativa os riscos reais e potenciais existentes na instalação auditada (ISO, 2018).

A equipe auditora deve ser competente em técnicas de auditoria, na legislação aplicável, além de ter conhecimento e experiência relacionados às respectivas disciplinas que serão auditadas. Barretto; Drumond e Méxas (2022) enfatizam que no caso da indústria de óleo e gás, as equipes auditoras necessitam de uma consistente qualificação profissional, por conta da complexidade dos processos e da natureza diversa dos riscos envolvidos. Em um contexto de normalidade, o desafio de capacitar tecnicamente as equipes auditoras já é bastante desafiador.

Segundo Poee et al (2022) com o advento da Pandemia de Covid-19, as empresas precisaram desenvolver alternativas aos treinamentos convencionais, notadamente aqueles realizados de forma presencial. Um dos principais desafios a serem vencidos refere-se ao fato de que boa parte das equipes auditoras são formadas por empregados que não possuem dedicação exclusiva ao processo de auditoria. Ou seja, os auditores internos possuem outras atribuições e responsabilidades que disputam sua atenção e disponibilidade.

Arunprasad et al (2022), utilizando a teoria de sistemas adaptativos complexos, apontam que a capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho sofreram profundas transformações com o advento da pandemia do COVID-19. Os autores destacam que as estratégias de ensino remoto foram adotadas de forma definitiva como uma megatendência na gestão de recursos humanos em todo o mundo.

Camp; Young; Bushardt (2022), analisando os impactos do trabalho remoto sobre a força de trabalho, indicaram que os modelos atuais de desenvolvimento de competências já não podem prescindir da utilização de tecnologias educacionais síncronas e assíncronas. A flexibilidade dos treinamentos assíncronos, que podem ser consumidos de forma customizada por toda a força de trabalho, se revelou um dos maiores fatores de adesão.

Yuldasheva (2022) destaca que a pandemia acelerou a adoção de plataformas de videoconferências para viabilizar o ensino à distância. A autora enfatiza que este tipo de aprendizagem remota surgiu com o envio de materiais educacionais pelos correios e posteriormente se ampliou com a oferta de cursos online síncronos e assíncronos.

Aunguroch; Gunawan; Fisher (2022) destacam que a intensa demanda por treinamentos exigiu de todos os agentes envolvidos o desenvolvimento de novas competências para o uso de plataformas de videoconferências como o Zoom, o Cisco Webex, o Microsoft Teams, o GoToMeeting e o Google Meet. Muitos profissionais avessos ao uso deste tipo de tecnologia se viram obrigados a adotar estes aplicativos com grande regularidade, ampliando inclusive as possibilidades do uso da telemedicina nas instituições estudadas.

Ceylan (2022), utilizando estudos de casos múltiplos, identificou que o processo do ensino à distância empregado nos diferentes contextos estudados, apresentou diversos desafios para os atores envolvidos. Sob o ponto de vista da gestão, percebeu-se de forma geral que cada realidade estudada exigiu estratégias diversas, onde nem sempre a disponibilidade de recursos tecnológicos foi fator crítico de sucesso. Aspectos como engajamento de professores e suporte didático foram os principais fatores críticos apontados pelo autor.

Ilyasovna (2022), analisando as dificuldades do ensino *online* durante a pandemia, identificou que muitos estudantes apresentaram resistência por conta de acesso à internet e limitações associadas a interação com os instrutores para esclarecimentos de dúvidas e desconhecimento de recursos tecnológicos disponíveis nos aplicativos de videoconferência adotados. Como fator crítico de sucesso, a autora destacou que é fundamental uma estruturação bem-feita de todo o conteúdo que será

oferecido, bem como a aplicação de estratégias que favoreçam o engajamento dos alunos no processo de aprendizagem.

Syvänen e Loppela (2022), analisando os impactos negativos trazidos pelo trabalho remoto em grupos de estudantes europeus, destacam relatos de aumento da demanda de trabalhos, as dificuldades associadas ao isolamento social, a falta de interação com seus pares, além da falta de interesse pelo ensino à distância, seja pela abordagem dos professores, seja pela qualidade dos recursos instrucionais ou o conteúdo oferecido. Por outro lado, a possibilidade de acesso remoto e digital ao conteúdo oferecido, de acordo com a disponibilidade e interesse do aluno, torna esta estratégia extremamente necessária.

Xanthopoulou e Svarna (2022), estudaram os aspectos motivacionais relacionados a aprendizagem de adultos durante a pandemia. Em um estudo envolvendo professores, identificou-se o desafio do aprendizado autodirigido, onde o estudo a distância requer grande disciplina e dedicação.

O presente trabalho pretende apresentar os resultados positivos da aplicação de tecnologias digitais na capacitação e desenvolvimento à distância de auditores internos do sistema de gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) dos segmentos de *upstream*, *midstream* e *downstream* da Petrobras. Serão abordados os fatores críticos de sucesso e as lições aprendidas com a iniciativa adotada durante a pandemia do COVID-19.

1. TRANSFORMAR PARA CRESCER: O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO REINVENTADO

1.1 A EMPRESA ESTUDADA

O estudo de caso ocorreu na Petrobras, que é uma das maiores produtoras de petróleo e gás natural do mundo. Atua no segmento de energia, principalmente na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e seus derivados. Líder mundial no segmento de exploração e produção em águas profundas e ultra profundas, é capaz de extrair óleo a 7.700 metros de profundidade e abaixo do pré-sal. Sua produção diária está na casa de 2,2 milhões de barris de petróleo por dia, e o refino em mais de 1,8 milhão de barris por dia. A empresa tem participação expressiva na economia nacional, tanto em termos de provimento de energia, abastecimento da cadeia logística e geração de empregos (mais de 40.000 empregos diretos e cerca de 120.000 indiretos).

Os investimentos em capital humano, pesquisa e desenvolvimento e tecnologia continuaram. Em 2020, primeiro ano da pandemia, a empresa investiu R\$ 34,2 milhões em treinamentos, com um incremento de 76,79% em relação ao número de participações em 2019. Para viabilizar o home office que se tornou mandatório no período pandêmico, o processo de digitalização da companhia foi acelerado: foram disponibilizados 42.193 notebooks e concedidos 57.284 acessos remotos à rede corporativa (PETROBRAS, 2022).

Em seu Plano Estratégico 2022-2026, a Petrobras reforçou sua visão de “ser a melhor empresa de energia na geração de valor, com foco em óleo e gás, sustentabilidade, segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente”. Nesse sentido, a empresa ampliou sua agenda ESG - sigla na língua inglesa para Environmental (ambiental), Social (social) and Governance (governança), enfatizando o compromisso com práticas de sustentabilidade corporativa no tocante ao meio ambiente, responsabilidade social e boas práticas de governança. Tais diretrizes impactam diretamente o trabalho dos auditores internos e a consequente necessidade de reforçar sua capacitação em larga escala, em um curto período. Detalharemos no presente trabalho as estratégias adotadas.

2.2 METODOLOGIA ADOTADA: O ESTUDO DE CASO

Segundo diferentes autores (Yin, 2015; Gil, 2008) o estudo de caso é uma metodologia passível de ser utilizada em diferentes contextos. Ele pode ser usado com abordagens tanto qualitativas como quantitativas e visar tanto a pesquisa científica quanto a prática educacional.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso pode ser entendido como uma investigação empírica. Ele deve conter uma abordagem ampla, abarcar as etapas de planejamento, coleta, análise e interpretação dos dados.

O planejamento trata de definir a unidade que será estudada, o que demanda que o pesquisador tenha uma percepção acurada sobre quais dados são necessários para viabilizar a compreensão do objeto como um todo. A coleta de dados normalmente é desenvolvida através de diversos procedimentos quantitativos e qualitativos, usando instrumentos como: análise documental, entrevistas formais ou informais, narrativas, utilização de questionários com perguntas fechadas, observação etc.

A fase seguinte envolve a seleção, análise e interpretação dos dados. A seleção dos dados deve considerar os objetivos do estudo de caso e adotar um sistema de referências para avaliar quais dados deverão ser considerados úteis ou não. Somente aqueles classificados como relevantes deverão ser objeto de análise.

No presente trabalho adotou-se a utilização de um estudo de caso único, com uma abordagem que privilegiou os aspectos qualitativos de pesquisa e sua utilização como um instrumento de investigação e de aplicação prática (Ventura, 2007). Buscou-se responder à questão: **‘Como dar abrangência e compartilhar de maneira consistente e perene os conhecimentos críticos para formação acelerada da equipe de auditores da Petrobras?’**

2.3 OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS AUDITORES INTERNOS DA EMPRESA ESTUDADA

No período pré-pandêmico, o grupo de auditores internos já necessitava estar constantemente em capacitação, se aprofundando nos processos produtivos e de gestão da cadeia de geração de energia, bem como nos Regulamentos Técnicos de Segurança Operacional da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Estar sempre atualizado e compreender a relevância e as nuances dos diversos aspectos operacionais e legais relacionados à Gestão de Segurança Operacional e de Processos tem grande importância para o negócio.

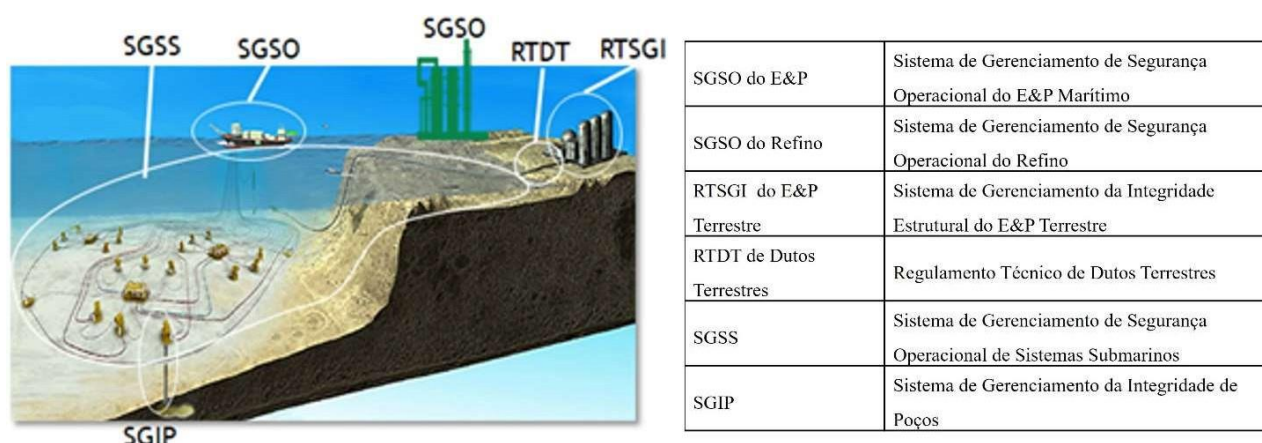
O auditor analisa e orienta as Unidades sobre o que está funcionando bem e o que precisa ser adequado nas operações e nos processos de gestão. Ele deve ser capaz de trabalhar para e com as unidades, de forma tecnicamente consistente e com uma abordagem comportamental que permita que as atividades sejam eficazes e impulsionem a melhoria contínua e o aprendizado organizacional. Com o impacto advindo da pandemia no cenário humanitário, empresarial e social, a necessidade de se reinventar para atravessar a crise imposta se fez presente em todos os setores da sociedade, inclusive na Petrobras. Sua força de trabalho precisava continuar a exercer suas atividades e se adaptar à nova forma de trabalhar. Aqueles colaboradores que não atuavam diretamente na frente operacional foram colocados em sistema de trabalho remoto. Esse foi o caso dos auditores internos da área de Segurança, Meio Ambiente, e Saúde (SMS) dos segmentos de *upstream*, *midstream* e *downstream* da Petrobras - um contingente formado por mais de 300 pessoas, sendo 11 auditores-líderes e os demais auditores internos.

Cabe destacar que os auditores-líderes são os responsáveis corporativos por coordenar as auditorias internas e se dedicam exclusivamente a tal atividade. Já os auditores internos são profissionais que atuam em diferentes processos e áreas da empresa, sem dedicação exclusiva à atividade de auditar (desta seção em diante nos referiremos a ambos os grupos apenas como auditores). A atuação dos auditores perpassava todas as áreas da companhia, em um contexto de dispersão geográfica e hierárquica.

Além dos fatos supramencionados, a ANP apontou em seu Relatório Anual de Segurança Operacional de 2020 o “Desafio #2: Aprimoramento da execução das auditorias internas...” (fonte: ANP: “Relatório Anual de Segurança Operacional”, 2021). Com um cronograma de 130 auditorias para o ano de 2021, grande desafio de execução, a direção da Petrobras entendeu que era importante fortalecer as competências internas além de capacitar um maior número de auditores internos.

O objeto de tais auditorias são as 15 Diretrizes de SMS da Petrobras, padrões internos da companhia, e os regulamentos da ANP - Agência Nacional de Petróleo - conforme representado na figura 1 abaixo. Como exemplo de regulamento, citamos as 17 Práticas de Gestão do Regulamento do Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO).

Figura 1 - Ilustração e objeto dos regulamentos da ANP com os processos operacionais relacionados



Fonte: Petrobras, 2022

2.4 ANDRAGOGIA E FERRAMENTAS DIGITAIS APLICADAS À FORMAÇÃO E AO APERFEIÇOAMENTO DE AUDITORES INTERNOS DE SMS

Como alavancar o processo de desenvolvimento face às restrições sanitárias vigentes? Como fortalecer as competências dos auditores de forma ágil e eficaz? A partir de uma iniciativa de aprendizagem organizacional que integrava o planejamento estratégico da área de SMS – as Trilhas de Desenvolvimento – criou-se o projeto ‘Trilhas de Desenvolvimento para a Formação e Aperfeiçoamento de Auditores Internos de SMS’, concebido para ancorar a aprendizagem individual, coletiva e organizacional. Para a Petrobras, o conceito de Trilhas de Desenvolvimento significa:

Conjunto estruturado de ações que contempla múltiplas formas de desenvolvimento de conhecimentos, por meio de caminhos alternativos e flexíveis, com o objetivo de proporcionar a aceleração de aprendizagem, agregando valor à organização e ao indivíduo. (PETROBRAS, 2019, p.9)

O objetivo geral do projeto foi acelerar a formação de auditores internos e de auditores-líderes no Processo de Auditoria Interna da Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (PAG-SMS) da Petrobras. Os objetivos específicos foram: favorecer a Gestão do Conhecimento em SMS; ampliar o acesso ao conteúdo de capacitação e de lições aprendidas do PAG-SMS, com instrutores e moderadores experientes e de alto nível compartilhando seus saberes; possibilitar a revisitação ao conteúdo dos cursos, uma vez que estes seriam gravados e disponibilizados para realização posterior no sistema corporativo de ensino à distância; construir coletivamente os cursos síncronos que seriam transformados em conteúdos assíncronos. Assim, se buscou suplantar limitações históricas de oferta de capacitação de qualidade, em larga escala, dada por profissionais experientes e reconhecidos, de forma perene e atrativa. Para dar conta dos objetivos acima, recorreu-se à andragogia e ao uso intensivo de ferramentas digitais.

O significado etimológico da palavra andragogia tem origem grega: “andros” significa homem e “gogos” educar. Apesar da educação de adultos se dar na prática há mais de dois mil anos, o termo andragogia é relativamente recente. Malcon Knowles (1970) popularizou o tema, propondo em seu livro *‘The modern practice of adult education’*, um modelo andragógico baseado nos seguintes fundamentos: a autonomia do educando; a importância da experiência pregressa; a motivação interna para a aprendizagem; a prontidão e a aplicabilidade do conteúdo a ser aprendido. Ancoradas na Andragogia, foram usadas abordagens de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. (KNOWLES; HOLTON III; SWANSON; 2014).

Na Petrobras, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional são processos que visam à criação de valor para o negócio, buscando identificar, criar, preservar, compartilhar e aplicar conhecimentos necessários à realização dos processos e projetos da companhia. (PETROBRAS, 2019).

2.5 DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA

A figura 2 retrata a metodologia adotada.

Figura 2 - Metodologia adotada no Projeto Trilhas de Desenvolvimento para a Formação e Aperfeiçoamento de Auditores Internos de SMS.



Fonte: produzido pelos autores.

2.5.1 MAPEAMENTO DE TEMAS RELEVANTES A SEREM EXPLORADOS

O trabalho começou no início de 2021, com o levantamento dos temas relevantes para a formação e aceleração da capacitação dos auditores internos. Os temas foram separados em dimensões, detalhados em conhecimentos críticos e associados aos regulamentos técnicos da ANP e às legislações pertinentes. Relacionou-se a cada dimensão as diferentes áreas para as quais tais conteúdos eram relevantes. Técnicos e especialistas de diferentes áreas da companhia foram convidados a participar da discussão, de modo que o produto final fosse uma construção coletiva reconhecida pelo grupo como legítima.

O próprio mapeamento constituiu em si uma ação de aprendizagem individual, coletiva e organizacional, uma vez que promoveu o debate entre profissionais de diversas áreas e representou um avanço na construção de uma visão integrada da comunidade de auditoria.

Figura 3 - Dimensões da Auditoria Interna de Gestão de SMS na Petrobras



Fonte: produzido pelos autores.

As dimensões foram desdobradas em temas. Como exemplo, os temas desdobrados da dimensão gestão foram: Comunicação; Conformidade Legal; Gestão da Informação e da Documentação; Análise e Tratamento de Anomalias e Seleção, Controle e Gerenciamento de Empresas Contratadas.

2.5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE REFERÊNCIA POR TEMAS

A seguir foram indicados, pelos membros participantes do mapeamento e pelos gestores, profissionais de referência, reconhecidos por seu notório saber. Interessante destacar que tal fato fortaleceu os vínculos entre os profissionais de auditoria, que ganhou força como comunidade. O que antes era disperso, devido à própria natureza capilarizada das operações da companhia, se aproximou e se fortaleceu como grupo frente aos desafios comuns. Foram identificados 72 profissionais de referência em toda a companhia para suportar o objetivo do projeto.

2.5.3 ELABORAR AS SOLUÇÕES EDUCACIONAIS E AS TRILHAS

Seguindo os preceitos da Andragogia, em cada um dos temas buscou-se levantar os principais problemas enfrentados, as listas de verificação aplicáveis, bem como as não-conformidades encontradas, os principais achados das auditorias e as orientações normativas e legais envolvidas. Foram priorizadas abordagens educacionais que favorecessem o aprofundamento nos conhecimentos e habilidades relevantes para o auditor. A proposta foi usar o momento dos cursos para formar competências úteis ao trabalho e fortalecer o protagonismo dos auditores em seu próprio processo de desenvolvimento.

Cabe destacar a questão do tempo como um fator-chave. As 130 auditorias estavam agendadas e era preciso conciliar as agendas de modo a entregar rapidamente as soluções educacionais. Porém, considerando o numeroso público-alvo, que não estaria necessariamente disponível para participação simultânea no treinamento, optou-se por realizar os cursos on-line, de forma síncrona, favorecendo a interação entre instrutores e alunos; e gravá-los para viabilizar a oferta assíncrona dos mesmos. Esta decisão se mostrou acertada, uma vez que tornou a capacitação acessível a todo o público-alvo. Anteriormente, somente uma turma de no máximo 30 alunos teria acesso a tal conteúdo, e as trocas entre todos seriam também limitadas. Neste novo modelo, um número muito maior de pessoas pode se beneficiar e participar da discussão de alto nível. A gestão do conhecimento foi bem-sucedida na externalização e registro dos conhecimentos, e o compartilhamento foi feito com excelência. Os eventos foram considerados de alto nível técnico por todos os atores envolvidos, chegando a ter 600 participantes síncronos no total.

2.5.4 TREINAMENTO DOS INSTRUTORES, CAPACITANDO-OS EM METODOLOGIAS ATIVAS DE APRENDIZAGEM

Para além do treinamento tradicional, que favorece o modo passivo de aprendizagem, o grupo de coordenação do projeto entendeu ser importante preparar os instrutores em metodologias ativas de aprendizagem, que atraíssem e retivessem a atenção do público-alvo, apesar dos cursos serem à distância.

O uso da tecnologia para realizar cursos on-line para um grande número de envolvidos, dispersos fisicamente, representou uma facilidade e um fator de atenção: como trabalhar o tema de forma leve e consistente? Como desenhar um treinamento on-line que promovesse a interação instrutor-alunos sem saber ao certo o quantitativo de participantes? Cabe destacar que não era interesse da coordenação do projeto limitar o número de vagas - ao contrário, quanto mais pessoas participassem e trouxessem suas dúvidas e observações, mais rica seria a discussão, desde que houvesse uma gestão atuante para mediar e organizar o debate.

Assim, a capacitação dos instrutores lhes apresentou metodologias ativas como o ensino híbrido, a aprendizagem baseada em projetos e o storytelling. Este último foi o formato escolhido para ser adotado. Segundo Morgan e Dennehy (1997), contar histórias é uma ferramenta poderosa que evoca imagens visuais e emoções intensas. Os líderes empresariais que podem contar uma boa história têm um impacto tremendo.

As sessões de capacitação com os instrutores ocorreram coletivamente e com cada grupo de instrutores, antes da realização de seus respectivos eventos. Foi proposta uma estrutura básica a ser explorada durante o evento, com os principais achados das auditorias, usando a abordagem de *storytelling* e fornecido um layout padronizado para a apresentação.

2.5.5 IMPLANTAÇÃO DAS TRILHAS

Para a implantação efetiva das soluções educacionais que constituíam as trilhas em auditoria, a coordenação do projeto estruturou um Manual das Trilhas de Desenvolvimento em Auditoria, reunindo os temas e conhecimentos críticos mapeados, os respectivos conhecimentos críticos, seus referentes técnicos e as diferentes soluções educacionais disponíveis. A compilação deste vasto material em um único caderno, disponibilizado virtualmente em uma plataforma interna de aprendizagem, facilitou a visão do processo de desenvolvimento como um todo e a localização das necessidades específicas de cada auditor. Outro diferencial foi a disponibilização do link para cada

solução educacional, evitando o tão frequente perder-se em meio ao excesso de informações. A figura 4 traz a capa e extratos do referido manual, a figura 5 ilustra a explicitação dos referentes técnicos por tema e conhecimentos (os nomes de tais profissionais foram alterados, por questões de segurança da informação).

Figura 4 - Extratos do Manual das Trilhas de Desenvolvimento de Auditoria



Fonte: Petrobras, 2021

Através das narrativas das histórias e experiências vivenciadas pelos instrutores em auditorias pregressas, foram abordados os conhecimentos e habilidades relevantes para o cumprimento dos regulamentos técnicos da ANP nos diferentes contextos operacionais da companhia. Os instrutores foram orientados a abordarem os temas através de exemplos de listas de verificação, não-conformidades encontradas em auditorias pregressas e um roteiro de preparação para uso nas auditorias propriamente ditas. Incentivou-se também a participação do público-alvo através de observações, relatos, vivências e questões relevantes. Um fator que vale destacar foi o fato de referentes técnicos de diferentes áreas ministrarem o mesmo curso em parceria, o que possibilitou a apresentação de saberes complementares e fortaleceu a visão corporativa dos auditores e do próprio corpo docente.

Outro ponto de atenção é que após os cursos, os participantes deveriam realizar uma prova assíncrona e só obteriam o certificado de conclusão se atingissem a pontuação mínima de 70% de acertos.

2.5.6 IMPLANTAÇÃO DE PLATAFORMAS DE APRENDIZAGEM E DIVULGAÇÃO DAS TRILHAS

Como estratégia de gestão do conhecimento, foram desenvolvidas diferentes plataformas de aprendizagem, utilizando multicanais para facilitar o consumo dos conteúdos. O objetivo foi o compartilhamento de novos saberes a partir da contribuição individual e das trocas coletivas, favorecendo o aprendizado organizacional. Tais ambientes facilitaram o acesso aos conteúdos

relevantes, contendo *links* para cursos, artigos, vídeos, *podcasts* e os próprios manuais das trilhas de conhecimento. Foram utilizadas plataformas como o *Sharepoint* (Microsoft), o *Stream* (Microsoft) e o *Workplace* (Meta), além do sistema corporativo de aprendizagem.

Para potencializar a divulgação dos treinamentos, foram usadas as redes sociais da empresa. A divulgação com antecedência dos treinamentos, utilizando o recurso de marcação dos referentes técnicos envolvidos que ministrariam o curso, facilitou o processo de divulgação entre a comunidade, criando um movimento orgânico em que os auditores que viam a publicação avisavam aos demais. Entretanto, por vezes a comunicação com antecedência maior do que de um mês, ou com prazos mais curtos do que os estipulados, por questões de agenda dos instrutores, demandaram reforços de articulação para atingir a audiência desejada.

A figura 5 ilustra plataformas e peça publicitária usadas na divulgação e disponibilização das trilhas.

Figura 5 - Plataformas de aprendizagem e peça publicitária usadas no projeto



Fonte: Petrobras, 2021

2.5.7 IMPLANTAÇÃO DO CICLO PDCA A CADA EVENTO REALIZADO: LIÇÕES APRENDIDAS

O jeito de ensinar e aprender mudou radicalmente com a pandemia. As corporações buscaram a única alternativa disponível em função do distanciamento saudável: o ensino remoto. Este novo panorama trouxe diversas oportunidades e inúmeros desafios. No “aprender” remoto, incentiva-se que o aluno seja o protagonista da sua aprendizagem, tornando-se assim autônomo na busca de conteúdos e na sua capacitação (OLIVEIRA et al.,2020).

Mas será que essa mudança cultural do modelo tradicional no qual fomos educados para essa aprendizagem autodirigida estava acontecendo a contento? O ensino remoto é efetivo? Através de uma gestão atuante, após cada treinamento era analisado, em parceria com os instrutores, o que tinha funcionado e o que precisava ser ajustado – as chamadas lições aprendidas. Elas devem ser entendidas

como experiências-chave que evidenciam o aprendizado e a construção do conhecimento (SCHINDLER & EPPLER, 2003).

Assim, exercícios antes propostos para serem feitos durante o curso síncrono foram abolidos, aberturas longas reduzidas a comunicados essenciais e a abordagem de storytelling fortalecida. A duração dos cursos foi adequada e foi inserido um intervalo de 10 minutos após duas horas de aula. Áudios e vídeos apresentados pelos instrutores deixaram de ser usados, pois era frequente o relato de problemas de som ou de atrasos na visualização, possivelmente relacionados à qualidade da conexão à internet ou a instabilidades da rede corporativa.

As lições que foram sendo aprendidas e retroalimentaram os cursos apontaram para abordar conteúdos técnicos relevantes, listas de verificação, não-conformidades encontradas em auditorias pregressas e propor roteiros de auditorias, recheando todos esses itens com experiências e histórias dos instrutores, e incentivando a participação dos alunos via relato de questões relevantes em seu dia a dia.

A aplicação das provas assíncronas, de forma automatizada, foi relevante para possibilitar a aprovação dos auditores que haviam completado os cursos pertinentes a sua dimensão de atuação. No total, foram mais de 1.700 acessos aos treinamentos e 237 empregados treinados e certificados, com a respectiva avaliação de eficácia de cada treinamento apontando para sua efetividade. Tivemos 123 novos auditores habilitados em um período inferior a um ano.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso das Trilhas de Desenvolvimento em Auditoria foi bem avaliado por todos os empregados treinados e reconhecida pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) como uma boa prática a ser disseminada. A adoção da andragogia associada à tecnologia se mostrou acertada e incrementou a inteligência coletiva da comunidade de auditores, apesar do cenário pandêmico adverso permanecer. A gestão do conhecimento em SMS obteve ganhos expressivos com a capacitação de 237 empregados e a formação acelerada de 123 auditores. A economia de escala obtida com os cursos à distância, em detrimento do modelo anterior, que demandava gastos com deslocamento, hospedagem e alimentação de instrutores e empregados e com a infraestrutura logística das instalações físicas foi expressiva e será mantida mesmo após o fim da pandemia. Como recomendação para novos estudos, sugere-se a pesquisa no campo da realidade virtual e realidade

aumentada, como recursos fundamentais para trazer experiências por meio de em simulações, visitas e acessos virtuais às instalações industriais e outras possibilidades já disponíveis no universo digital.

4 AGRADECIMENTOS

A todos os colegas da Petrobras que estiveram envolvidos no presente trabalho, no papel de instrutores, auditores, equipe de coordenação e gestores que acreditaram e atuaram no projeto.

REFERÊNCIAS

- ARUNPRASAD, P. et al. Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 2022.
- AUNGSUROCH, Yupin; GUNAWAN, Joko; FISHER, Mary L. Training and Development. In: *Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership*. Palgrave Macmillan, Singapore, 2022.p. 49-60.
- BARRETTO, Cyro Rodrigues; DRUMOND, Geisa Meirelles; MÉXAS, Mirian Picinini. Remote audit in the times of COVID-19: A successful process safety initiative. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 3, 2022.
- CAMP, Kerri M.; YOUNG, Marilyn; BUSHARDT, Stephen C. A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 2022.
- CEYLAN, Özden Ölmez. Covid-19 distance education process from different perspectives: Being a school stakeholder during the pandemic: Covid-19 distance education process. *International Journal of Curriculum and Instruction*, v. 14, n. 1, p. 326-349, 2022.
- DAMASCENO, Michelle et al. A educação à distância (EAD) como prática de democratização do ensino superior no Brasil: problemáticas e perspectivas. 2020.
- DE SOUSA OLIVEIRA, Eleilde et al. A educação a distância (EaD) e os novos caminhos da educação após a pandemia ocasionada pela Covid-19. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 7,p. 52860-52867, 2020.
- Gil AC. Como elaborar projetos e pesquisa. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.
- ILYASOVNA, Allaberganova Difuza. The Difficulties of Teaching Online During a Pandemic. *Pindus Journal of Culture, Literature, and ELT*, v. 2, n. 1, p. 72-75, 2022.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. (2018), ISO 19011:2018 Guidelines for Auditing Management Systems, International Organization for Standardization, Central Secretariat, Geneva.
- KNOWLES, M. S. (1970). The Modern Practice of Adult Education; Andragogy versus Pedagogy. MOID, Sana. Creating the Intelligent Learning Space: Implementation of Education 4: 0 for Remote Teaching During the COVID-19 Pandemic. In: *Cases on Technologies in Education From Classroom 2.0 to Society 5.0*. IGI Global, 2022. p. 213-229.
- MOREIRA, J. António; HENRIQUES, Susana; BARROS, Daniela Melaré Vieira. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, p. 351-364, 2020.
- MORGAN, Sandra; DENNEHY, Robert F. The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management development*, 1997.
- RODRIGUES, Wilson Marcena et al. A Construção do Conhecimento por meio de Lições Aprendidas em Gestão de Projetos. 2018.

SCHINDLER, Martin; EPPLER, Martin J. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International journal of project management*, v. 21, n. 3, p. 219-228, 2003.

SYVÄNEN, Sirpa; LOPPELA, Kaija. Remote and Technology-Based Dialogic Development during the COVID-19 Pandemic: Positive and Negative Experiences, Challenges, and Learnings. *Challenges*, v. 13, n. 1, p. 2, 2022.

VENTURA, R. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa, *Rev SOCERJ*. 2007;20(5):383- 386 setembro/outubro.

XANTHOPOULOU, Panagiota; SVARNA, Stamatia. Open, distance education and self-directed learning of teachers during Covid19 pandemic crisis. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, v. 11, n. 6A, p. 151-161, 2022.

YIN R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001. YULDASHEVA, Laziza Ravshanovna. DISTANCE LEARNING: THE FUTURE OF EDUCATION DEVELOPMENT. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, v. 2, n. 1, p. 596-603, 2022.

MELLO, Luiz Antonio. A Onda Maldita: como nasceu a Fluminense FM. Niterói: Arte & Ofício, 1992. Disponível em: <<http://www.actech.com.br/aondamaldita/creditos.html>> Acesso em: 13 out. 1997.

SCHWARTZMAN, Simon. Como a Universidade Está se Pensando? In: PEREIRA, Antonio Gomes (Org.). Para Onde Vai a Universidade Brasileira? Fortaleza: UFC, 1983. p. 29-45.

SAVIANI, Demerval. A Universidade e a Problemática da Educação e Cultura. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 1, n. 3, p. 35-58, maio/ago. 1979.

Capítulo 10



10.37423/231008283

PRATICAS DE CUIDADO DE ENFERMAGEM ASSOCIADAS AS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA ERA DA SUSTENTABILIDADE

Bruna Alves Machado Amazonas

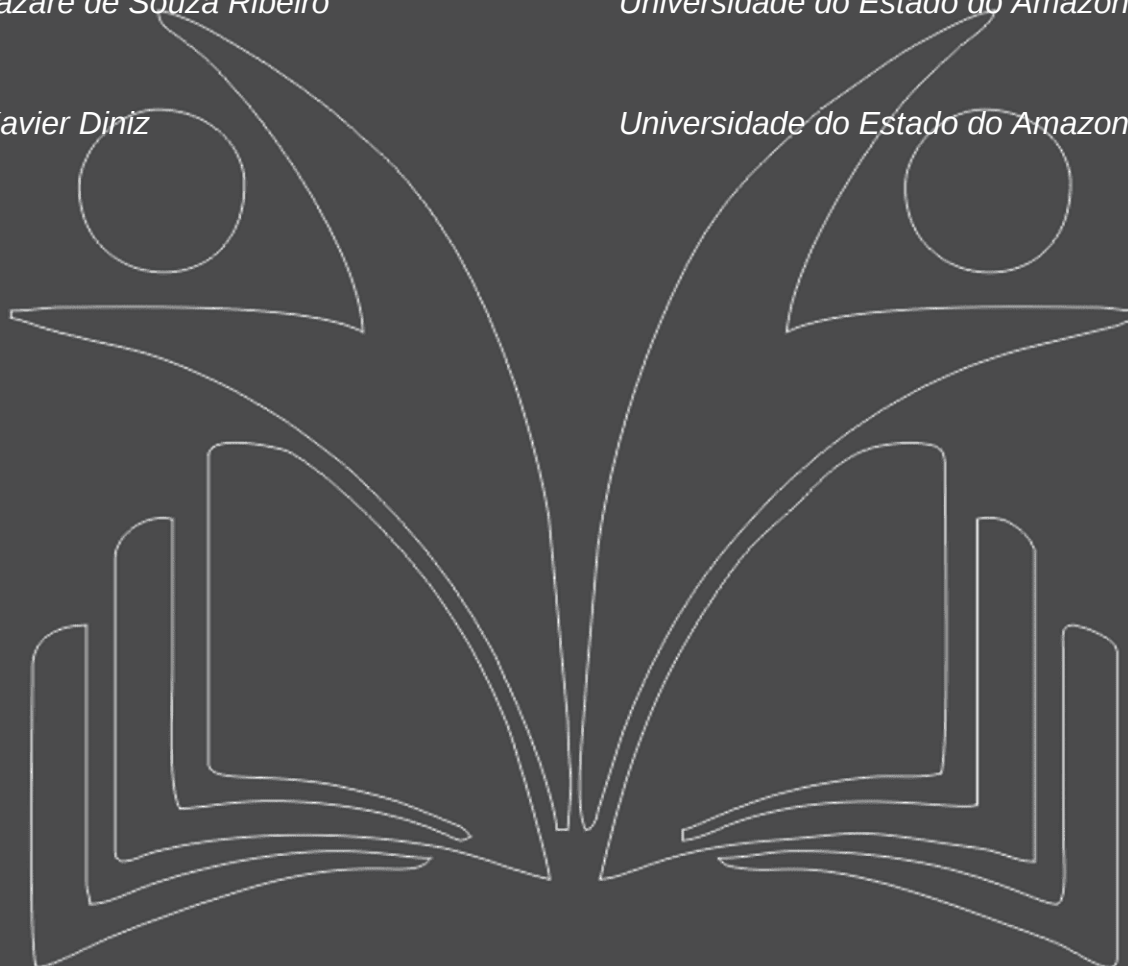
Universidade do Estado do Amazonas

Maria de Nazaré de Souza Ribeiro

Universidade do Estado do Amazonas

Cleisiane Xavier Diniz

Universidade do Estado do Amazonas



Resumo: **Objetivo:** relatar a construção, implantação e integração de tecnologias digitais para análise das práticas de cuidados de enfermagem contribuindo na era da sustentabilidade nos eixos 3 e 9 dos ODS, na cidade de Manaus, no Amazonas. **Método:** trata-se de um estudo descritivo, do tipo relato de experiência que descreve aspectos vivenciados na rede estadual de saúde do estado, na cidade de Manaus, no período de julho de 2020 a janeiro de 2022. **Resultado:** foi construído um modelo de gestão tecnológico, estratégico, com qualidade técnica, agilidade e constantes otimizações para as operações, identificando oportunidades de redução de custos e otimização dos recursos com foco na prática do cuidar na era da sustentabilidade foi possível evidenciar que as estratégias construídas e implementadas assegurou os fluxos contínuos e reduziu desperdícios e atividades de baixo valor agregado **Conclusão:** Conclui que o uso das tecnologias deve priorizar a solução dos graves problemas estruturais e globais, contribuindo para melhorias no setor saúde e para a construção de uma sociedade mais digna, justa, solidária e sustentável.

Palavras-chave: Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação; Gestão em Saúde; Indicadores de Desenvolvimento Sustentável.

INTRODUÇÃO

O crescimento da tecnologia digital na área da saúde se reflete na prática diária dos profissionais de enfermagem. Particularmente no cenário cada vez mais diversificado de tecnologias presentes neste setor, evidencia-se a participação significativa de dispositivos digitais e sistemas de computadores interconectados que armazenam informações e tecnologia de comunicação entre profissionais e usuários.

As tecnologias Digitais (TDICs) tem um papel essencial a desempenhar na construção e execução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS são um conjunto de 17 diretrizes para os países membros da ONU que abrangem tópicos, desde erradicar a pobreza e a fome até lidar melhor com as mudanças climáticas, além de promover a igualdade de gênero (SALES; PINTO, 2019).

Desde a criação dos ODS, a tecnologia tem evoluído a um ritmo acelerado e está se tornando cada vez mais democratizada. Como resultado, observamos uma crescente criação de soluções tecnológicas. Todas as metas do ODS envolvem inovação, nesse sentido com auxílio da tecnologia o enfermeiro tem um importante papel na disseminação das boas práticas e na conscientização da população sobre a importância do desenvolvimento sustentável.

O enfermeiro tem na prática desenvolvida o desafio de implementar o cuidado, na construção de relações interpessoais de diálogo, escuta, humanização e respeito. Esta prática perpassa, portanto, pela compreensão do enfermeiro sobre o significado do seu fazer profissional, ou seja, do praticar o cuidado. A prática do cuidar emerge como um modelo especializado resolutivo, efetivo de cuidado, onde novas competências são desenvolvidas em resposta a mudanças tanto dos serviços de saúde quanto das necessidades populacionais (MONTEIRO et al., 2019).

A saúde tem um forte vínculo com a sustentabilidade, pois quando as condições de saúde da população são ruins, os problemas de saúde geralmente refletem o descaso ambiental e o desequilíbrio social. Desta forma, faz total sentido que nosso foco seja em não apenas reduzir o desperdício e a poluição ou investir em energias renováveis, mas aumentar a conscientização e promover ativamente o papel da tecnologia na equação (PENHA et al., 2018).

Contudo, ao permitir diagnósticos mais precisos e tratamentos mais eficazes, a tecnologia pode contribuir ativamente para reduzir a carga sobre os sistemas de saúde e então melhorar a qualidade de vida das pessoas diretamente, por exemplo. Além disso, ela deve ser usada para desenvolver soluções sustentáveis para o processo saúde/doença, como o uso de tecnologia de ponta para a

produção de medicamentos mais sustentáveis e o desenvolvimento de dispositivos médicos mais duráveis e menos descartáveis, levando em consideração o custo.

A telemedicina e a teleconsulta são as duas principais estratégias utilizadas sendo consideradas mais sustentáveis já que, atender de forma remota, sem deslocamento físico até uma unidade de saúde, reduz o número de veículos nas vias públicas, diminui a emissão de gases de efeito estufa, gera redução do uso de materiais e equipamentos médicos, diminui o desperdício e a redução de recursos com energia elétrica, água, papel e outros suprimentos.

No Amazonas é evidente o quanto as “teles” são importantes para o atendimento nas áreas remotas, onde o acesso aos serviços de saúde pode ser limitado. É claro que há o condicionante internet, mas, até as forças armadas estão empenhadas com a disponibilização das fibras ao longo dos rios.

Diante disso, dar acesso de qualidade à saúde usando a tecnologia digital de forma eficiente e eficaz, é também suprir as necessidades atuais, sem comprometer as ofertas futuras. Atrelado a isso devemos atuar como agentes de transformação de forma conjunta em prol das práticas do cuidar associadas a uma visão complexa e sistêmica, que inclui preocupações com igualdade, justiça social e combate aos impactos ambientais. .

No contexto Amazônico, habitam povos indígenas, pescadores, ribeirinhos, seringueiros, quilombolas, quebradeiras de castanha, coletadores de sementes, dentre outros. A região amazônica guarda especificidades no tocante ao seu perfil epidemiológico se considerada em relação a outras regiões brasileiras (ALVES, 2017). Os povos amazônicos alinhados às especificidades do território, apresentam modos de vida peculiares e permanecem, muitas vezes, isolados dos recursos em saúde (ALVES, 2017).

Desse modo, as práticas dos cuidados de enfermagem alinhadas as tecnologias digitais contribuem com alternativas eficientes e benefícios significativos no âmbito assistencial, levando-se em consideração a relação custo-benefício. Com o advento da pandemia Covid-19, a adoção do uso das tecnologias foi potencializada no cotidiano de todos.

O presente estudo se justifica-se pelo compromisso de avaliação no período do relato na contribuição enquanto enfermeira na atual gestão, na Secretária de Estado de Saúde do Amazonas. Assim, este artigo tem como objetivo relatar a construção, implantação e integração de tecnologias digitais para análise das práticas de cuidados de enfermagem contribuindo na era da sustentabilidade nos eixos 3 (assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos em qualquer idade e 9

(Construir infraestruturas resilientes e fomentar a inovação) dos ODS, na cidade de Manaus, no Amazonas (MOREIRA et al., 2019).

MÉTODO

Trata-se de um relato de experiência que descreve aspectos vivenciados, na oportunidade, tendo como principal foco a geração de conhecimento para prática de forma imediata sobre a criação e implantação de sistemas para apresentação de informações em painéis de gestão, com indicadores pré-estabelecidos para análise, para executar todo monitoramento da rede estadual de saúde do estado, na cidade de Manaus, no período de julho de 2020 a janeiro de 2022. Adotando-se as estratégias de uma das autora para obtenção dos dados, o que permitiu compreender e descrever os eventos considerando seus determinantes e significados em face a problemática proposta.

Por se tratar de relato da experiência vivida, o presente estudo não necessita de parecer do comitê ético, uma vez que os dados apresentados fazem parte da visão do autor diante do fenômeno.

O relato de experiência é uma ferramenta da pesquisa descritiva que apresenta uma reflexão sobre uma ação ou um conjunto de ações que abordam uma situação vivenciada no âmbito profissional de interesse da comunidade científica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos ambientes corporativos a discussão sobre sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa, é importante e necessária diante do cenário anterior da COVID-19 e atualmente quando desenvolvemos e aprimoramos as tecnologias digitais.

Pensar em sustentabilidade não é somente olhar para o meio ambiente. É considerar o que é necessário ser desenvolvido ações contínuas para suprir nossas necessidades atuais sem comprometer as necessidades do futuro.

Com a pandemia da COVID-19, evidenciou-se a importância de intervenções sobre os múltiplos fatores ambientais capazes de influenciar a saúde da população. A saúde depende de recursos naturais, como ar limpo, água potável e alimentos nutritivos. Se esses recursos naturais não forem gerenciados de maneira sustentável, a saúde das pessoas pode ser prejudicada.

Desta forma, faz total sentido que nosso foco seja em não apenas reduzir o desperdício e a poluição ou investir em energias renováveis, mas aumentar a conscientização e promover ativamente estilos de vida saudáveis e outras formas de autocuidado.

De um modo geral, melhorar a trajetória do paciente nas unidades envolve a coordenação da prática integrada, afinal, uma gestão deve ser construída em cima de muita dedicação e planejamento. Neste sentido, foi construído um modelo de gestão tecnológico, estratégico, com qualidade técnica, agilidade e constantes otimizações para as operações.

Mediante ao mapeamento do cenário de atendimento, foi realizado um planejamento com ações voltadas a operação em relação ao atendimento desses pacientes nas unidades de saúde, a mensuração da sobrecarga de funções da equipe, a redução da permanência dos paciente dentro da unidades assim como a maior agilidade na acessibilidade do usuário aos serviços de saúde.

Sendo assim, a expectativa é poder contar com um serviço de saúde que ofereça atendimento humanizado aliado à tecnologia, com profissionais especializados que utilizem conhecimento científico, que demonstrem confiabilidade e preocupação com todo percurso desse paciente dentro dos serviços de saúde.

Partindo desse pressuposto, as estratégias construídas, foram iniciadas a partir do mapeamento desse percurso, colocando-o no centro das decisões, pensando na otimização de todo processo. Considerando o elevado número de pacientes dia atendidos no estado do Amazonas, na cidade de Manaus, com necessidade de internação ou não, de forma crescente para o tratamento, foi estabelecido um fluxo de entrada entre as unidades, com a segregação desses pacientes e estabelecido as unidades de referência adulto, materna e pediátrica. Faz-se necessário estabelecer o fluxo de atendimento para o acesso aos serviços de saúde, de forma a direcionar os pacientes à “porta de entrada” adequada do Sistema único de Saúde (SUS).

Diante dos desafios da melhoria contínua, tendo como principal objetivo a geração de conhecimento para aplicação prática de forma imediata para equacionar ou minimizar o atendimento nas unidades de saúde com a utilização de ferramentas dirigidas à solução de problemas específicos envolvendo o interesse maior de salvar vidas foi construído e implementado ferramentas tecnológicas de gestão voltadas para a prática do cuidar.

Uma importante ferramenta construída foi o painel de bordo da saúde, onde era possível realizar o monitoramento diário de leitos das unidades, onde as unidades executavam o seu próprio giro de leito ou realizava a transferências dos pacientes com o perfil das unidades de referência.

A construção de outra ferramenta de gestão para monitoramento das solicitações de internação e remoção de pacientes foi o painel de transferências envolvendo a rede hospitalar, onde era

acompanhando todas as solicitações de remoção de pacientes da capital e do interior, bem como o seu status. Com isso conseguíamos reduzir o percurso de busca de vagas das ambulâncias, minimizando o giro delas em busca de leitos nas unidades.

Importante ainda destacar o trabalho realizado pelo serviço de atenção especializada da capital em realizar com sua equipe o serviço de telemedicina que foi particularmente útil em áreas remotas, onde o acesso aos serviços de saúde considerando as características do estado extremamente limitados. Prover acesso de qualidade à saúde usando a tecnologia de maneira inteligente é olhar para o aspecto social da gestão das unidades entendendo o papel que elas tem dentro da região e da comunidade.

Como se sabe, a importância das práticas sustentáveis nos serviços de saúde é tema cada vez mais recorrente, em especial quando pensada por meio da sigla ESG, que engloba exigências nos campos Environmental (Meio ambiente), Social e de Governança. conseguir identificar e buscar promover cada vez mais benefícios é mais do que um caminho, é a preservação do negócio, dos empregos, do meio ambiente, do acesso e da qualidade.

Dentro das estratégias de gestão das unidades eram trabalhadas ações com orientações compartilhadas sobre práticas sustentáveis como redução e reaproveitamento de papel, fortalecimento de campanha de uso consciente de energia, entre outras medidas como descarte correto de resíduos, com objetivo de orientar os profissionais da unidade sobre ações de preservação e sustentabilidade atrelando a evolução tecnológica a sustentabilidade e a prática do cuidar.

Nesse estudo, constatou-se a singularidade do trabalho em saúde sobre a necessidade de estratégias tecnológicas com foco na busca da qualidade, deve-se fazer parte da rotina diária dos profissionais de saúde. Foi observado que a implementação de tecnologias atreladas a assistência, ao monitoramento da efetividade e da prática do cuidar foi importante para reduzir as superlotações de maternidades, pronto atendimentos adultos e infantis. Os pacientes começaram a ser direcionados, orientados quanto aos fluxos estabelecidos e divulgados através da mídia e com isso as unidades eram referenciadas através da unidade reguladora do estado.

A implantação das medidas realizadas pela práticas adotadas aumentou a rotatividade de leitos, elevou o engajamento da equipe, da gestão e o reabastecimento de medicamentos. As estratégias foram construídas e implementadas para assegurar fluxos contínuos e eliminar desperdícios e atividades de baixo valor agregado.

Entende-se que para atingir a qualidade, indicadores são utilizados como ferramentas de gestão na avaliação e na estratégia de resultados em saúde dos processos de rotinas, logo a construção de ferramentas tecnológicas corrobora para o resultado de uma boa gestão hospitalar sendo ela construída em cima de muita dedicação e planejamento.

Atualmente, as instituições onde o cuidado com o paciente volta-se para o centro, respeitando a experiência, disponibilizam recursos digitais, garantindo a satisfação e o destaque dos serviços de saúde. O desafio é pensar diferente, trazendo soluções diversas. Nessa construção o paciente, a equipe e a gestão são essenciais, pois trazem sua perspectiva, e ajudam na co criação e no desenvolvimento de soluções.

CONCLUSÃO

Espera-se que por meio deste relato, seja possível despertar um certo entendimento ou uma aproximação possível das reais e ideais, senão ações singulares, ações desempenhadas pelo gestor para gerar melhorias relacionadas a processos, com a utilização de metodologias associadas ao uso das tecnologias digitais e a sustentabilidade atreladas a prática do cuidar.

De fato, uma experiência positiva é essencial para o conhecimento que a experiência do paciente deve ser pautada pela forma com a qual ele interage com o seu serviço como um todo. Dessa forma, todas as suas ações antes, durante e depois do atendimento impactam diretamente em sua experiência.

A tecnologia traz novas formas de contato e de processos cada vez mais rápidos. A chave para oferecer o melhor atendimento ao paciente é aproveitar os avanços da tecnologia atreladas as oportunidades de trabalhar ações sustentáveis sem perder o contato humano. Ela precisa ser uma ferramenta importante na promoção da experiência do paciente. Em qualquer setor, hoje, você não ganha a fidelidade e não agrega valores se não oferecer uma experiência que torne a vida do paciente melhor e mais fácil.

A entrada no mundo digital traz mais oportunidades de agregar valores, de construir oportunidades de mitigar impactos ambientais incluindo essas ações na rotina diária que são ensinadas desde o Ensino Básico, porém, raramente colocadas em prática por grande parte da população.

É visível que a área da saúde está aderindo à tendência de dar mais controle às pessoas que atende, logo a experiência do paciente na jornada de atendimento, é um dos aspectos que também se beneficia com as inovações tecnológicas que chegam no setor de saúde.

A experiência descrita, almeja contribuir no auxílio da atuação dos profissionais gestores, ampliando a visão da necessidade da utilização de tecnologias e dessa maneira valorizar ações relacionadas às práticas seguras e conseqüentemente melhorar a experiência do paciente dentro das instituições.

Bem como evidenciar a importância de se adotar princípios de sustentabilidade como ética, transparência e respeito à sociedade e ao meio ambiente, por meio de projetos e soluções que, além de gerarem ganhos econômicos e sociais, contribuem para a consolidação de uma cultura mais sustentável.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. R. Novos conflitos: a resistência quilombola e a persistência da lógica de exploração minerária. In: CASTRO, E. R. de. Território em transformação na Amazônia: saberes, rupturas e resistência. Belém: NAEA, 2017. p. 99-116.

MONTEIRO, DIULLY SIQUEIRA ET AL. Validação de uma tecnologia educativa em biossegurança na atenção primária. *Revista Cuidarte, Bucaramanga*, v.10, n.2, p.111, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.654>. Disponível em: <https://revistas.udes.edu.co/cuidarte/article/view/654>. Acesso em: 18 agosto 2023.

MOREIRA MR, KASTRUP É, RIBEIRO JM, CARVALHO AI DE, BRAGA AP. O Brasil rumo a 2030. Percepções de especialistas brasileiros(as) em saúde sobre o potencial de o País cumprir os ODS Brazil heading to 2030. *Saúde debate* [Internet]. 2019;43(spe7):22–35. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S702>. Acesso em: 18 agosto 2023.

PENHA, JOAQUIM RANGEL LUCIO DA ET AL. Validação e utilização de novas tecnologias na saúde e educação: uma revisão integrativa. *Revista Interdisciplinar de Promoção da Saúde*, v. 1, n. 3, p. 199-206, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17058/rips.v1i3.12580>. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/ripsunisc/article/view/12580>. Acesso em: 19 agosto 2023.

SALES, ODETE MÁYRA MESQUITA; PINTO, VIRGINIA BENTES. Tecnologias digitais de informação para a saúde: revisando os padrões de metadados com foco na interoperabilidade. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 208-211, 2019. DOI: <https://doi.org/10.29397/reciis.v13i1.1469>. Disponível em: <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1469>. Acesso em: 18 agosto. 2023.

Capítulo 11



10.37423/231008290

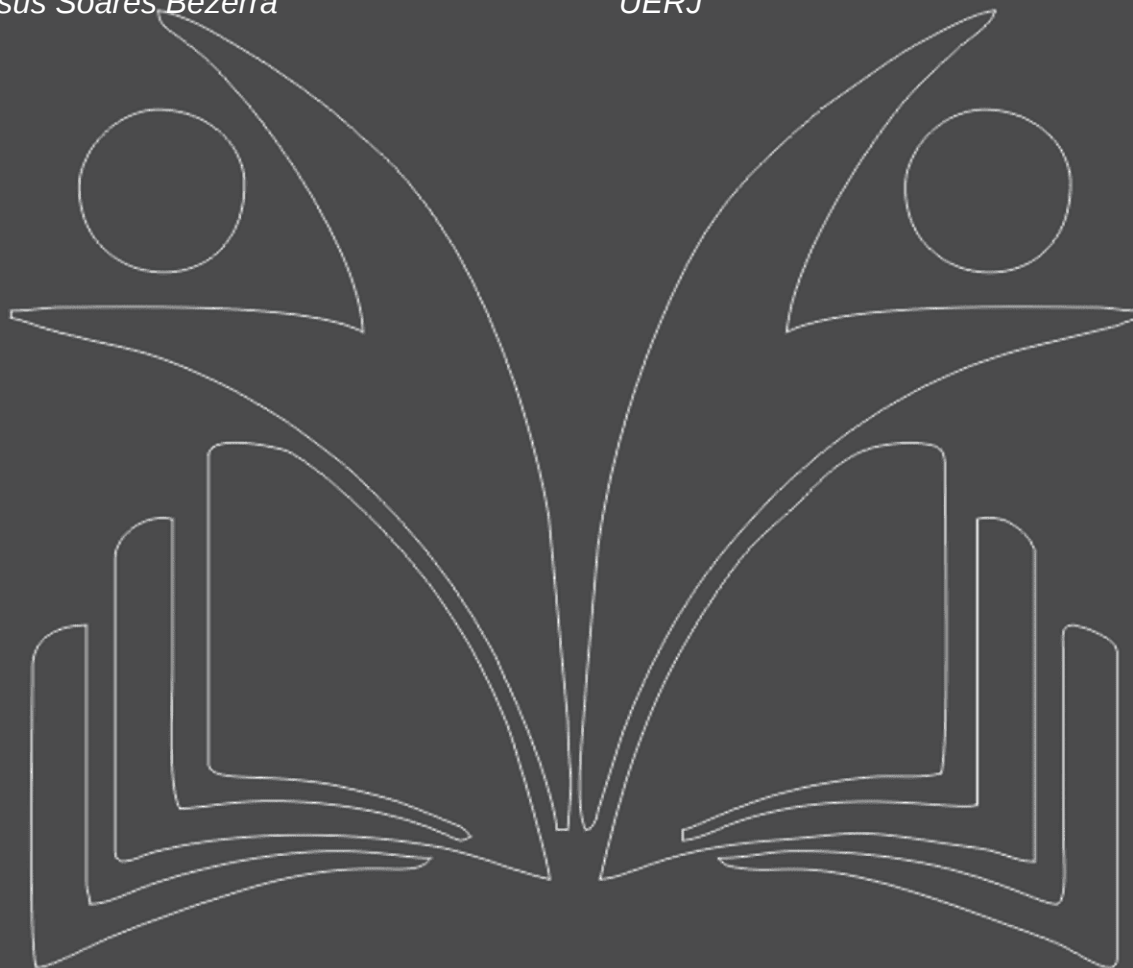
PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SEGUIMENTO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS

Louise Souza Franco

UFJF

Marlene Jesus Soares Bezerra

UERJ



Abstract: *The objective of this project is to develop a proposal for the application of process management in a small company in the furniture and home appliances sector, located in the State of Rio de Janeiro. As for the scientific methodology used in the present work, it is exploratory research of qualitative character in a case study format. As a proposal to exemplify the application of process management in a small business. The methodology and concepts of Business Process Management (BPM) were used to analyze the existing processes in the company that are focused on customer service, acquisition, and product distribution. It is proposed to divide the BPM cycle into four stages. The first step consists of planning the BPM in which the observation of the business was carried out through the SWOT Analysis (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats). After this observation, the problems of missing parts in the delivered products and lack of completion of the purchase by the customer were identified, through the Pareto Diagram, and their possible causes with the application of the Ishikawa Diagram. Finally, an Action Plan was created to guide planning. In the second stage, there was the control and analysis of the processes that identified the current process (As Is) and the future process (To Be). The third stage concerns the implementation of processes, in which it reports the effective applications of planning. With regard to the fourth step, these models and optimizes processes in which the Standard Operating Procedure (SOP) was applied to standardize and improve processes. In this sense, it is expected to contribute to the reduction of customer loss due to poor management of the processes carried out.*

Keywords: *Business Process Management; Process management; Management tools.*

1.CONTEXTUALIZAÇÃO

O País registrou no primeiro quadrimestre do ano de 2021 o número de aproximadamente 12 milhões de empresas classificadas como Microempreendedor Individual - MEI com base nos dados fornecidos pelo Ministério da Ciência, Tecnologias e Inovação (2021). O contexto da Pandemia no Brasil, foi um dos fatores que proporcionou o aumento do número de empresas no setor. Existe a preocupação dessas micro e pequenas empresas com a priorização de estratégias de sobrevivência do negócio, uma vez comprovado que cerca de 25% das micro e pequenas empresas fecham com menos de dois anos de abertura. Com base em SEBRAE/SP, (2017).

Com base na definição de Salgueiro (2019) o BPM (Business Process Management) que em tradução livre significa Gerenciamento de Processos de Negócio tem como objetivo a melhoria de resultados com o foco na redução de custos, excelência operacional e melhoria de relacionamento com o cliente. Essa ferramenta de gestão de processos colabora para equilibrar as estratégias da organização com os anseios e demandas dos clientes, também ajustando a capacidade real do processo com as tomadas de decisão da organização.

1.1. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente pesquisa trata de um empreendimento do ramo de venda de móveis e eletrodomésticos do mercado brasileiro, atuante somente no estado do Rio de Janeiro. Ela foi criada durante a pandemia do Novo Corona Vírus (Covid-19) sem o auxílio de ferramentas de gestão de melhoria de resultados. Por questões de sigilo ao empreendimento no presente estudo exploratório com base nas orientações de Gil (2002), Lüdke e André (2018) o nome real da empresa não será especificado, sendo sempre referida como loja de móveis e eletrodomésticos. Em uma organização, seja ela o tamanho que for, a satisfação do cliente deve ser colocada como objetivo principal. Contudo, o cliente não consegue mensurar os esforços que a organização dedica para a realização dos processos necessários para a entrega de um produto. Nesse caso, o cliente geralmente avalia apenas o resultado desses processos. A partir da utilização do BPM, uma metodologia centrada no cliente e que reflete em ganhos diretos na melhoria da qualidade dos produtos/serviços com o redesenho feito nos processos de negócios avaliados como “problemáticos”, torna-se possível esperar um alto desempenho da produção/serviço. Neste contexto, a presente pesquisa parte da seguinte problemática: **Como exemplificar a proposta de aplicação da gestão por processos em uma empresa de pequeno porte do ramo de móveis e eletrodomésticos a fim de elaborar soluções que reduzam os números de reclamações realizadas**

pelos clientes a respeito dos serviços prestados? Na esfera do conhecimento de gestão por processos, insere-se a abordagem do Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM) que é uma metodologia que auxilia na melhoria de processos.

O objetivo desse projeto é elaborar uma proposta de aplicação da gestão por processos em uma empresa de pequeno porte do ramo de móveis e eletrodomésticos. Seguido dos objetivos específicos de identificar e analisar os processos já existentes na empresa voltados ao atendimento ao cliente, aquisição e distribuição do produto utilizando as etapas do BPM e por fim implementar soluções para os problemas identificados ao decorrer da análise.

1.3.METODOLOGIA

Em primeiro momento, fez necessária a busca de dados e informações sobre a empresa. As informações contidas no trabalho foram obtidas por meio de entrevista com o proprietário do negócio. Mediante esse instrumento de pesquisa, foram identificadas informações sobre problemas ocorridos ao longo do tempo de existência da empresa. A compreensão dos dados obtidos foi essencial na identificação dos processos realizados.

Em segundo momento para as possíveis soluções dos problemas foi feita a pesquisa bibliográfica, realizada com o propósito de adquirir conhecimento sobre o assunto de gerenciamento por processos.

A partir do auxílio de ferramentas da qualidade que trabalham em conjunto com a metodologia do BPM, de acordo com a orientação do ciclo de vida descrito por Baldam (2008), propõe-se o gráfico de Pareto como estratégia que demonstra a causa raiz do problema, o plano de ação para o planejamento das ações futuras, a análise SWOT, sigla do inglês descrita pelas palavras Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) and Threats (Ameaças), para o estudo de pontos a serem trabalhados na organização e o POP (Planejamento Operacional Padrão) com o intuito de registrar os processos adicionados.

Considera-se as diretrizes fornecidas pelo BPM CBOK V4.0 (2019) que apresenta diversos modelos que auxiliam na aplicação do gerenciamento de processos de negócio, para a melhor orientação de cada fase da aplicação do BPM.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os processos realizados por uma empresa têm por objetivo obter resultados para a organização que reverberam na geração de lucros e obtenção de clientes. Com base em na fonte APL, (2020) para que

isso aconteça é necessária a aplicação da gestão por processos para estruturar a cadeia de atividades, a fim de gerar melhor serviço ou produto.

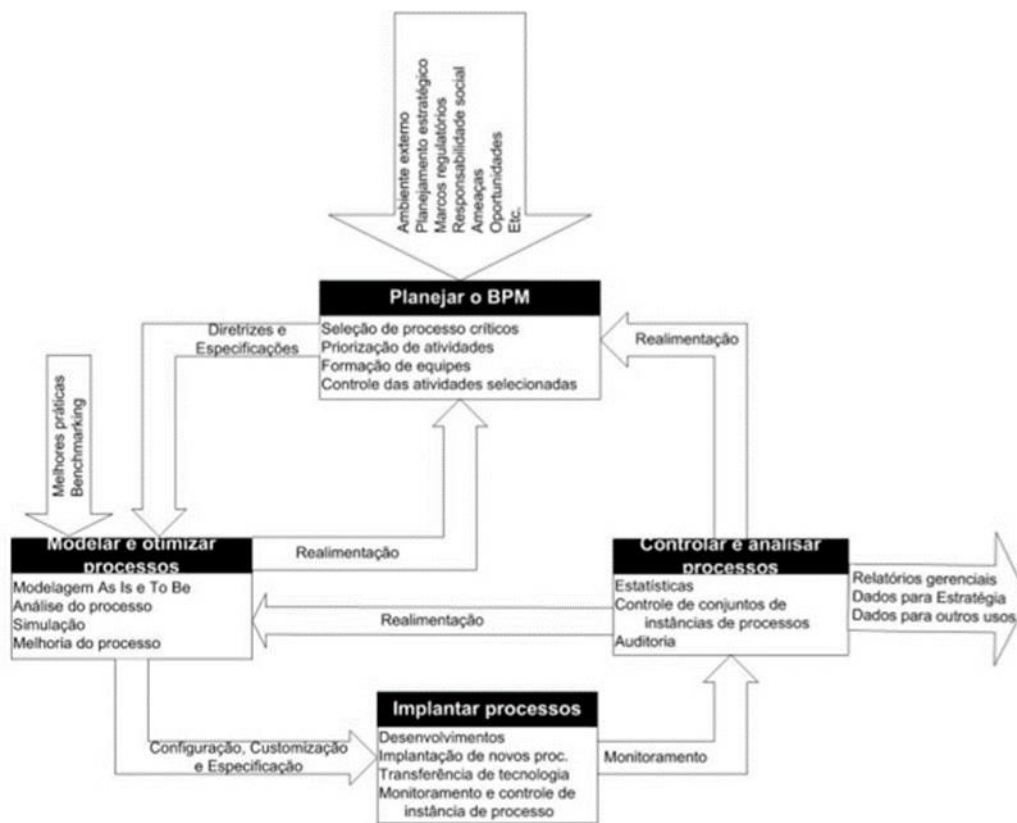
Segundo Jesus e Macieiras (2015, p. 21) “A empresa que melhor gerenciar seus processos, ofertará os melhores produtos e serviços, seja eles mais baratos, seja com mais diferenciação e alcançará crescimento e lucro”.

Silva (2017) relata que processo é uma série de atividades que possui uma sequência coerente, com um objetivo a ser atingido. Esse objetivo pode ser um produto ou serviço a vista de entrega. O conceito está relacionado com movimentação para frente e o dia a dia comum de qualquer pessoa está relacionado com processos, tendo em vista um roteiro de atividades que leva a um objetivo.

De acordo com IFS (2018) pode se esperar da gestão por processos a aquisição do conhecimento e mapeamento de processos da organização, a partir da disponibilização de informações através da descrição de tarefas em manuais. Entende-se que ao adquirir um maior ganho do monitoramento e avaliação de desempenho dos processos de trabalho de uma empresa, pode-se anular o retrabalho que possibilita alcançar a qualidade nos processos.

Entende-se que gerenciar processos de negócio por consequência gera a melhoria contínua e uma gestão efetiva nos processos de uma empresa. Com base em Capote (2012), o BPM também enfatiza a importância dos processos de negócio alinhados com a entrega de valor aos clientes. Com base na ABPM (2013) existem diversos ciclos de vida registrados pela literatura que auxilia o BPM. Para uma abordagem simplificada do BPM, pode se fazer uso do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) que é a base para qualquer novo modelo implementado.

Roquemar Baldam divide o ciclo de vida do BPM em quatro etapas: Planejamento do BPM, Controlar e Analisar Processos, implantar processos e modelar e otimizar processos. A **Figura 1** representa a esquematização do ciclo de vida BPM de acordo com a formulação feita por baldam (2008) em sua tese de doutorado.

Figura 1- Ciclo de BPM de acordo com Baldam

Fonte: Baldam (2008)

- a) **Planejar o BPM** – A etapa tem como propósito reunir as atividades do BPM que irão contribuir para o alcance das metas organizacionais a nível estratégico e operacional, trazendo clareza de objetivos a fim de garantir mudanças. A partir do uso de ferramentas de apoio ao BPM, possibilita encontrar falhas no processo e traçar plano de ação. Dessa forma, contribui na seleção de técnicas de melhoria, identifica oportunidades, levanta pontos fortes e fracos atuais da organização, estima custos e prazos, forma equipes e gera diretrizes específicas de trabalho.
- b) **Modelar e Otimizar processos** – É definida como a etapa que gera informações sobre o processo que está acontecendo (As Is) e/ou a ideia de processo futuro (To Be) (ABPM, 2013). Essa etapa, a partir das metodologias de otimização, permite compreender os processos executados no momento, documentar o processo, comparar o modelo com melhores práticas (benchmarking) e modelar o processo para a situação futura.
- c) **Implantar Processos** – A etapa que garante a implantação dos processos. Essa estabelece medidas de controle e análise do processo, realizando modificações a curto prazo e incluindo planos de treinamento e produção assistida.

- d) Controlar e Analisar Processos** – A etapa envolve o controle geral dos processos utilizando métodos estatísticos e diagramas de causa e efeito. Essa etapa registra o desempenho e suas possíveis falhas significativas, avalia o histórico de desempenho do processo e realiza análise de maturidade da empresa. Também promove auditorias e benchmarking interno e externo.

3.DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

3.1.A EMPRESA

O Proprietário conta com três entregadores e dez vendedores, que são responsáveis pela venda do produto, sendo o principal agente de contato com o cliente. Todos eles não possuem vínculo empregatício, portanto, trabalham de forma autônoma e recebem por venda e entregas realizadas. A empresa não conta com montador, a montagem, até o presente momento, é um serviço não fornecido. Assim, a montagem está a cargo do próprio cliente. O negócio conta apenas com anúncio e divulgação em plataformas digitais, não possuindo loja física para a realização das vendas dos produtos.

O empreendimento possui um pequeno galpão para o armazenamento de produtos. A empresa trabalha com pronta entrega caso o produto esteja disponível no galpão de estocagem. Caso não esteja disponível, a entrega é realizada no dia seguinte ao pedido, devida a necessidade de realizar a compra junto aos fornecedores, que são lojas espalhadas por todo o Brasil de redes atacadistas de vendas de móveis e eletrodomésticos. Os atacadistas disponibilizam funcionários para prestar atendimento em horário comercial a respeito da disponibilidade ou falta dos produtos em estoque através de contato por telefone. Tanto o empreendedor quanto os vendedores têm acesso direto aos atendentes das redes atacadistas.

O sistema de entregas conta atualmente com três veículos próprios e exclusivos do empreendimento, para a realização das entregas. Eventualmente, faz-se necessário o uso do veículo particular do proprietário do negócio para atender a demanda excedente. Devido a atuação do negócio em plataformas de redes sociais, onde não há forma de pagamento do produto no ato da compra, o empreendedor só recebe o pagamento pela mercadoria vendida apenas no ato da entrega.

Isso traz transtornos ao microempreendedor, pois alguns clientes desistem da compra no ato da entrega. A desistência do cliente no ato da entrega é a maior causa de prejuízos do negociante.

O negócio surgiu da necessidade de empreender. Não houve a análise de mercado, implementação de ferramentas de gestão da qualidade e medição da satisfação do cliente. O proprietário não tem

nenhuma formação acadêmica que o auxilie a entender um pouco sobre gestão. Ele também não adquiriu conhecimento sobre como gerenciar o seu próprio empreendimento. O proprietário do negócio é o responsável principal por todas as etapas do processo, desde a compra de produtos até o faturamento que também envolve o controle financeiro. O proprietário conta apenas com ajuda de funcionários na entrega, venda e marketing do produto, entende-se que a empresa possui dificuldades de fidelização de clientes. Por isso, faz necessário o presente estudo para propor a aplicação da gestão orientada a processos com a aplicação da metodologia BPM para melhor orientar o negócio.

3.2. ANÁLISE E AS POSSÍVEIS SOLUÇÕES DO PROBLEMA DA PESQUISA

De acordo com o BPM CBOK, o ciclo de vida do BPM é de fundamental importância para a resolução de problemas de uma empresa. Em suma, o ciclo de vida BPM pode ser descrito por diversas adaptações do ciclo baseadas no ciclo PDCA, que é uma ferramenta de melhoria contínua. A cada aplicação, gera uma nova oportunidade de aperfeiçoamento das práticas de gestão de processos com fácil aplicação para empresas de pequeno e médio porte (ABPMP, 2013).

O presente estudo exploratório está dividido em fases, de acordo com o modelo do ciclo de vida apresentado por Baldam (2008). A seguir, serão demonstrados os procedimentos que serão utilizados em cada fase do ciclo:

Fase 1 – Planejamento do BPM – Será descrita nessa fase o entendimento do ambiente interno e externo do negócio através de dados fornecidos pelo empreendedor e observações realizadas. Também será descrito o cenário que a empresa está situada no ramo de venda de móveis e eletrodomésticos. Busca-se analisar os problemas da empresa e suas possíveis causas. Por fim, elabora-se o plano de ação.

Fase 2 – Modelagem e otimização de processos – Nessa etapa será aplicado o BPMN com a modelagem do estado atual (As Is) e o Estado Futuro (To Be).

Fase 3 – Implantar Processos – A etapa demonstra a aplicação do POP como ferramenta de descrição das tarefas a fim de consolidar os ganhos.

Fase 4 – Controle e Análise de dados – Essa etapa diz respeito a análise por pesquisa de satisfação do cliente, planilhas de desempenho e gráficos de desempenho.

3.2.1.FASE 1 – PLANEJAMENTO DO BPM

Existem diversos problemas de relação entre a empresa e os clientes. Nota-se que esses incidentes têm enfraquecido o negócio ao longo de sua existência. Identificam-se reclamações por parte do proprietário sobre o número de clientes que solicitam o produto durante o processo de compra ou no ato da entrega desistem da compra, causando prejuízo à empresa. Uma vez que o pagamento é apenas efetuado pelo cliente no ato da entrega, o proprietário realiza a compra do produto antes do pedido por não haver um volumoso quantitativo de produtos em estoque.

Como exemplo dessas reclamações, são frequentes àquelas com relação aos produtos com defeitos. O proprietário reflete que esses possíveis defeitos são provocados pelo próprio cliente que não possui as habilidades necessárias para a própria montagem de seu produto. Ele supõe que após o cliente realizar a montagem incorreta, reclama com a empresa sobre o produto já ter vindo danificado.

Outro problema relatado pelo proprietário é a perda de venda pelo alto valor de combustível na entrega em distâncias maiores. Assim, o proprietário decide informar ao cliente que não realizará a entrega. Algumas vezes, esse comunicado só ocorre após o cliente ter solicitado a entrega.

O carro da empresa gera muitos problemas mecânicos que dificultam as entregas de serem realizadas no período estipulado entre cliente e empresa. Consequentemente, ocasiona atraso e cancelamento de pedidos. As perdas de venda também são ocasionadas pela falta do produto em fornecedores parceiros. A empresa também não conta com pesquisa de satisfação do cliente.

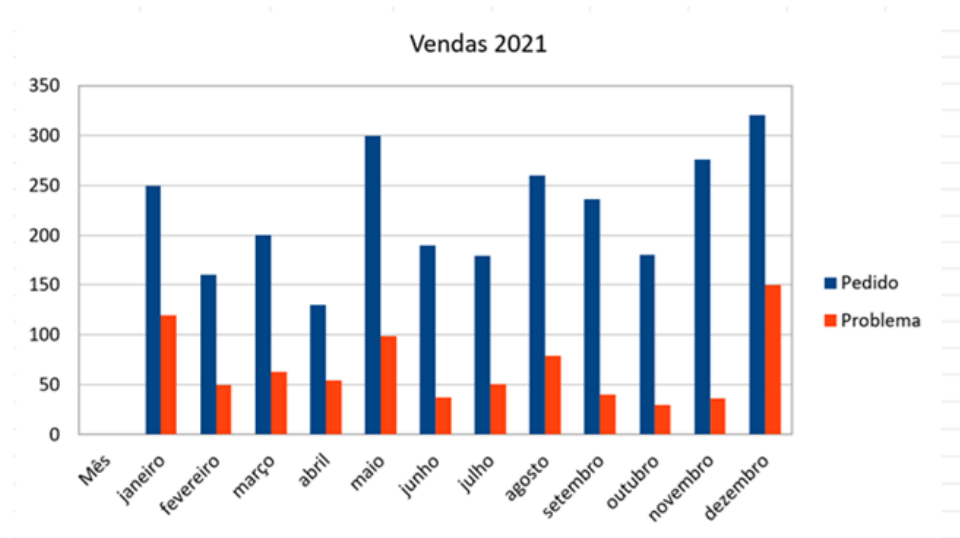
A análise SWOT é utilizada para entender o cenário que a empresa está enquadrada. O **Quadro 1** apresenta a seguir os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa no cenário atual:

Quadro 1. Análise SWOT

FORÇAS • Grande variedade de fornecedores; • Atuação em plataformas digitais; • Clientes já absorvidos; • Conta com vendedores autônomos;	FRAQUEZAS • Falta de experiência no setor; • Atraso nas entregas; • Não possuir uma boa exposição de seus produtos para os clientes; • Não possui fidelização do cliente; • Não possui nenhum sistema de <i>feedback</i> do cliente;
OPORTUNIDADES • Uso de novas plataformas de <i>marketplace</i> como o mercado livre; • Uso de novos aplicativos como a <i>Shopee</i>; • Parceria com diversos montadores de móveis por região; • Qualificação do entregador como montador.	AMEAÇAS • Aumento dos preços dos moveis e eletrodomésticos junto aos fornecedores; • Aumento do preço do combustível; • Aumento do custo de manutenção do veículo de entrega; • Concorrência oferecer preços mais atrativos.

Fonte: Autora (2022)

A partir dos dados fornecidos, foi possível elaborar o **Gráfico 1**. De acordo com o gráfico, os meses de maiores demandas são janeiro, maio, agosto e dezembro. Supõe-se que essa demanda seja influenciada pelas datas comemorativas e décimo terceiro salário.

Gráfico 1. Vendas apuradas no ano de 2021

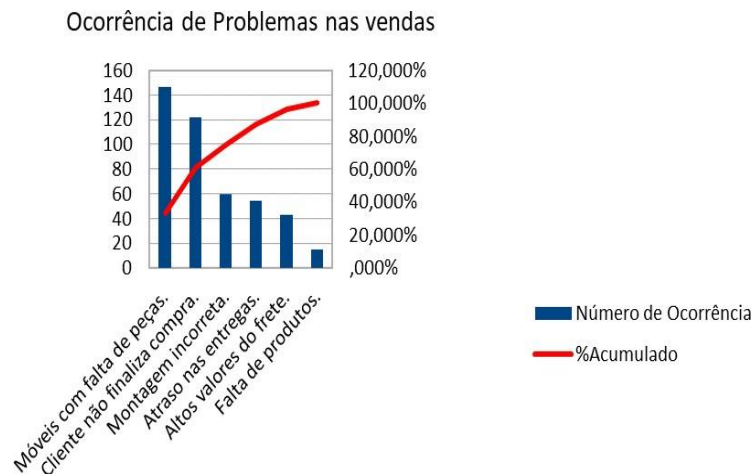
Fonte: Autora (2022)

Para a identificação dos principais problemas foram agrupadas as informações dadas pelo proprietário a fim de elaborar o diagrama de Pareto como demonstrado abaixo no **Gráfico 2**.

Foram reunidos os dados fornecidos pelo empreendedor a respeito das perdas e queixas apresentadas por clientes que não fidelizaram com a empresa ao longo do ano de 2021. A partir desses dados, elaborou-se o Diagrama de Pareto que é um gráfico que contém informações a respeito do empreendimento que auxiliam na identificação da causa raiz do problema.

Foram levantados dados quantitativos sobre casos relacionados aos problemas nas vendas que se apresenta a seguir: móveis com falta de peças; clientes que solicitaram o produto e desistiram no momento da entrega; clientes que reclamaram da falta da montagem pela própria empresa e não fidelizaram; atraso nas entregas, altos valores do frete e falta de produtos que atendam o pedido dos clientes no momento solicitado.

Gráfico 2. Diagrama de Pareto

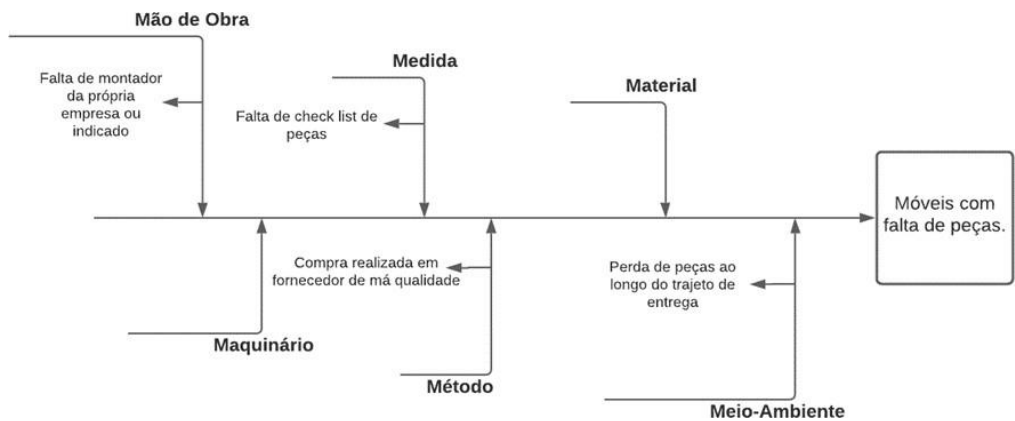


Fonte: Autoras (2022)

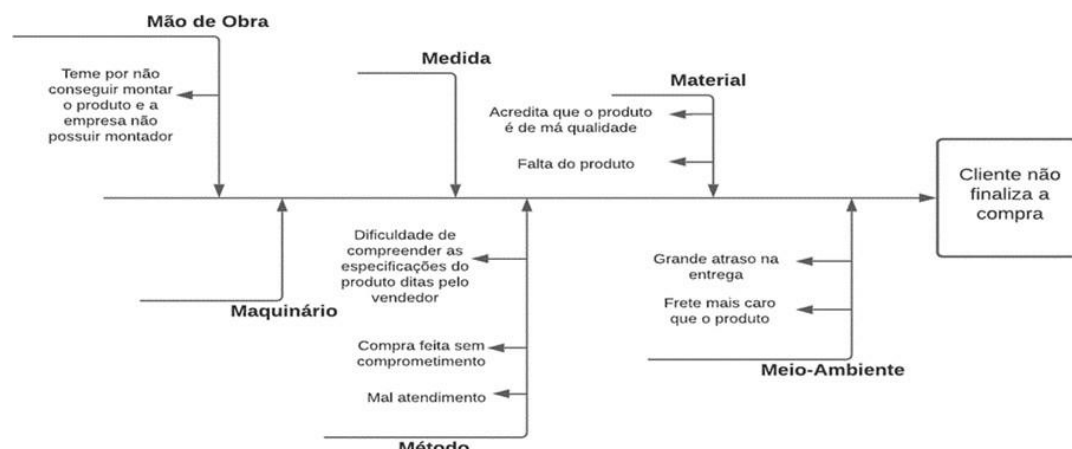
A partir dos resultados obtidos na etapa anterior, foi possível verificar que os móveis com falta de peças foi o maior problema identificado e em segundo lugar a não finalização da compra pelo cliente. A matriz mostra que existem diversos problemas relacionados com insatisfação do cliente como não finalização da compra, montagem incorreta dos produtos, atraso nas entregas e clientes reclamando dos altos valores e do frete. A fim de esmiuçar e melhor identificar as causas dos problemas descritos acima, os dois maiores problemas no diagrama de causa e efeito serão analisados na **Figura 2 e 3**:

(I) MÓVEIS COM FALTA DE PEÇAS.

Figura 2. Diagrama de causa e efeito para móveis com falta de peças



(II) CLIENTE NÃO FINALIZA A COMPRA.

Figura 3. Diagrama de Causa e efeito para problema de cliente que não finaliza a compra**Fonte:** Autoras (2022)

De acordo com as causas identificadas, pode-se sugerir as seguintes soluções:

- Realizar a troca de fornecedor em produtos com frequentes queixas de falta de peças;
- Elaborar pesquisa de satisfação do cliente;
- Elaborar sistema de fidelização do cliente;
- Incluir montagem junto com a venda produto;
- Realizar parcerias com montadores de diversas regiões;
- Realizar manutenção periódica dos veículos;
- Dar o prazo de entrega de 72 h aos clientes;
- Elaborar sistema de rotas;
- Substituir o uso da gasolina por GNV;
- Elaborar valor de compra mínima para frete grátis;
- Elaborar planilha de frete por região para vendedores;
- Fazer parceria com novos fornecedores;
- Implementar pagamento por link de cartão de crédito ou débito antes da entrega;
- Criar um site de vendas.

Se faz necessário o uso do plano de ação (5W2H) que tem por finalidade atacar os principais problemas encontrados na empresa através do Gráfico de Pareto, identificando principalmente quem serão os responsáveis pela melhoria e como serão realizadas.

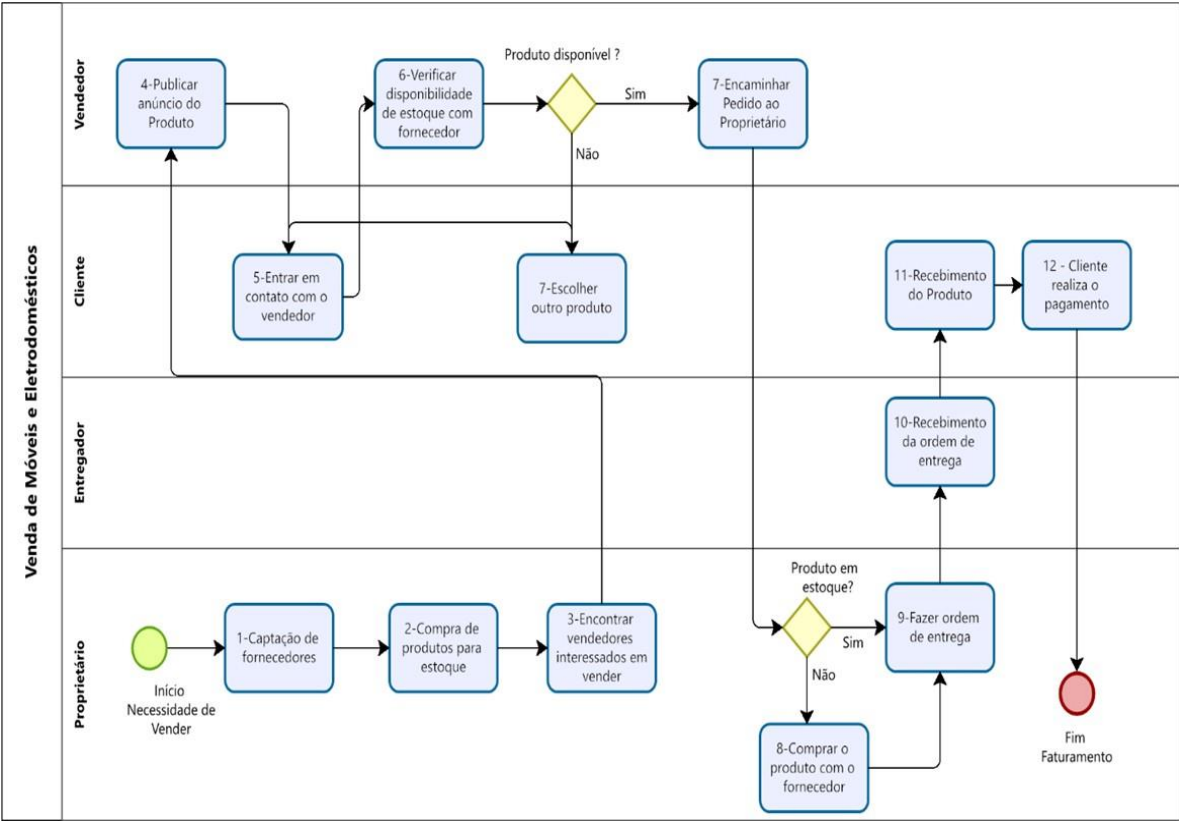
3.2.2.FASE 2 – MODELAGEM E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS PROCESSO ATUAL (AS IS)

Abaixo é apresentado o processo de venda de produtos atualmente executado pela empresa de móveis e eletrodomésticos.

Como mostrado na **Figura 4**, o processo desenhado com o auxílio do programa Bizaggi, se inicia no proprietário que cria a necessidade de vender. As primeiras tarefas são executadas pelo dono do negócio que faz a captação de fornecedores da região, com os melhores preços, formas de compra e retirada. Dessa forma, ele cria um portfólio de produtos dentre os quais alguns serão comprados pelo empreendedor do negócio afim de criar estoque do próprio negócio e outros serão disponibilizados para os vendedores captados a fim que eles realizem a revenda. Os vendedores exercem a liberdade de publicar anúncios e oferecer os produtos onde acharem mais apropriado. O primeiro contato é feito pelo cliente que visualiza nas plataformas a publicação dos produtos feita pelos vendedores. Nesse sentido, o cliente informa qual foi o produto de interesse e o vendedor localiza em seus catálogos o produto, identifica em qual fornecedor o produto se encontra e verifica a disponibilidade junto a loja fornecedora por telefone.

O vendedor também informa a disponibilidade do item e caso não tenha o produto em nenhum fornecedor, informa-se ao cliente que o produto não está disponível e que é necessário a busca por produtos similares. Na possibilidade de o produto estar disponível para a compra no fornecedor, após verificar a disponibilidade do produto com o fornecedor atacadista, o vendedor informa o interesse de compra do cliente ao proprietário do negócio que verifica a disponibilidade em seu próprio estoque no caso de produtos comprados em atacado ou faz a aquisição junto ao fornecedor do produto. Em seguida é emitida a ordem de entrega para os motoristas que realizam a entrega no dia planejado e combinado com o cliente e recebe o valor do pagamento e produto e frete somente no ato da entrega.

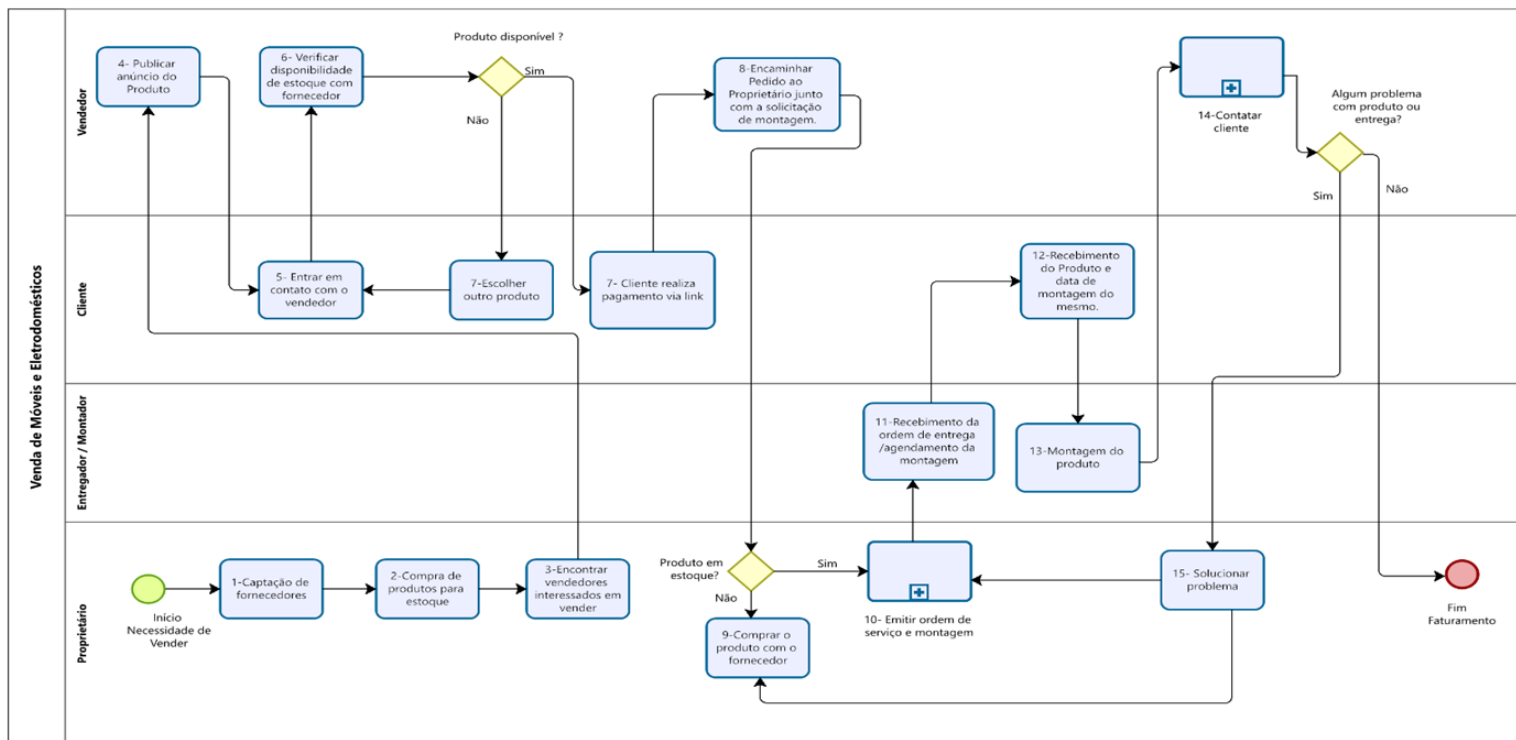
Figura 4. Desenho do Processo de Venda da loja de móveis e eletrodomésticos



Fonte: Autoras (2022)

PROCESSO FUTURO (TO BE)

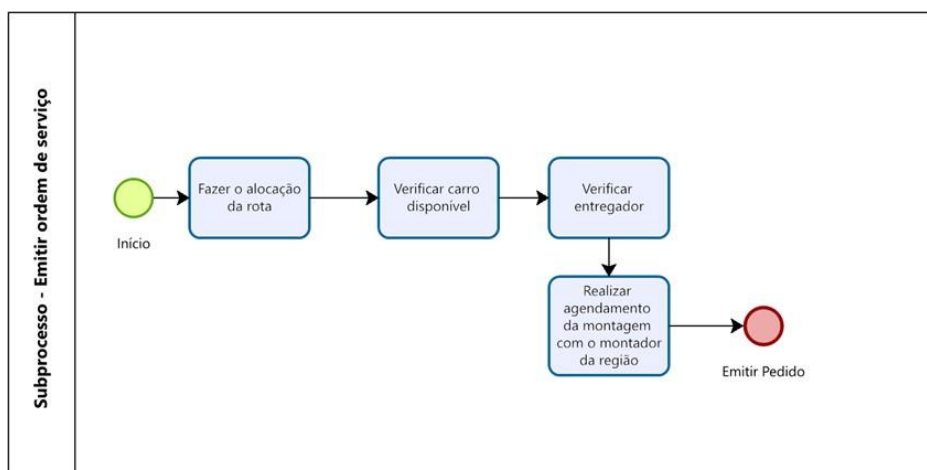
Após traçado o plano de ação e apresentado o processo atual da empresa, propõe-se o redesenho do processo de venda de móveis e eletrodomésticos de acordo com a **Figura 5**:



Fonte: Autoras (2022)

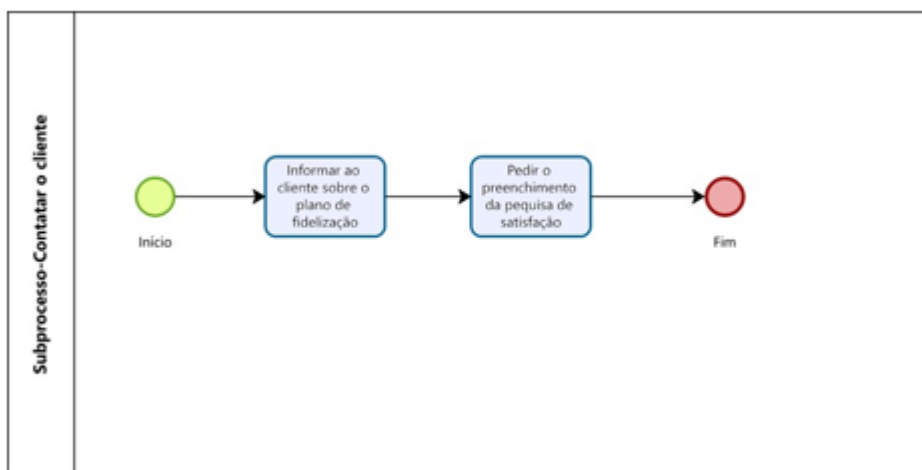
No redesenho do processo, a mudança no processo inclui a montagem dos produtos feita pelos montadores indicados pelo empreendedor, que atende por região diminuindo custos de deslocamento. O cliente necessita realizar o pagamento no momento da finalização da compra, sendo após isso informado pelo vendedor que o produto tem um prazo de 72 h para ser entregue e que no momento da entrega será informada a data da realização da montagem. Às vésperas da entrega, o cliente será informado para aguardar o entregador na residência. No que diz respeito à pesquisa de satisfação do cliente, que deve ser feita pelo vendedor, o cliente pode realizar avaliação sobre a montagem, entrega do produto, atendimento do vendedor, atendimento do montador e satisfação com o produto. Na situação do produto ter sido montado errado ou com falta de peças, o proprietário do negócio deverá solucionar o problema de forma imediata. Caso não haja queixa, o produto pode ser faturado.

O subprocesso de emitir ordem de serviço descrito na **Figura 6** mostra o início do subprocesso. As atividades seguintes são, fazer a alocação da rota e verificar carro disponível, pois dependendo do produto será um tipo de carro. É necessário verificar a disponibilidade do entregador e realizar o agendamento da montagem junto ao montador e por último realizar a emissão do pedido.

Figura 6. Subprocesso de emitir ordem de serviço

Fonte: Autoras (2022)

O subprocesso de contatação do cliente (pós-venda) demonstrado na **Figura 7** possui o início do processo com a vendedora fazendo contato com o cliente. Após informa ao cliente sobre o plano de fidelização e então, solicita-se ao cliente que realize o preenchimento da pesquisa de satisfação e encerra-se o atendimento.

Figura 7. Subprocesso de Contatar Cliente

Fonte: Autoras (2022)

3.2.3.FASE 3 – IMPLANTAR PROCESSOS

A etapa de implantar processos evidencia formas de consolidação do plano de ação que deve ser elaborado para a empresa de Móveis e Eletrodomésticos. O POP é a ferramenta ideal na busca da padronização de atividades e treinamento de funcionários.

Os procedimentos operacionais devem ser elaborados pela empresa para os seguintes procedimentos: atendimento inicial ao cliente, montagem do produto na residência do cliente, escolha de fornecedor, emissão de ordem de serviço e montagem e contatar o cliente (pós venda). Os procedimentos têm por finalidade auxiliar no treinamento de colaboradores que já atuam no negócio e recém-chegados colaboradores capitados pelo empreendedor, tornando-se uma ferramenta de auxílio e suporte para o negócio. Espera-se que o empreendedor sinta a necessidade de melhorar, acrescentar ou modificar tarefas no POP.

Para a resolução dos problemas mecânicos do carro, deve-se elaborar um plano trimestral de manutenção preventiva em planilha elaborada para o controle mecânico dos carros Para diminuir o preço da entrega atribuído aos clientes, foi aplicado ao processo um planejamento prévio de rotas. Para facilitar a organização das ordens de entrega pelo empreendedor. Abaixo estão indicados quatro aplicativos de uso gratuito para o planejamento de rotas

Também é sugerida a substituição da gasolina pelo GNV nos carros que de acordo com pesquisas se mostra favorável para quem precisa economizar com combustível.

3.2.4 FASE 4 – CONTROLAR E ANALISAR DADOS

Por último, para a consolidação do ciclo proposto por Baldam (2008), torna-se necessário controlar e analisar os ganhos recebidos com o plano de ação. É importante que o empreendedor verifique se as etapas anteriores estão alcançando a satisfação plena do negócio de forma contínua. Mediante a essa verificação, também é importante agir diante dos problemas que continuam a ser frequentes, podendo fazer uso de outras ferramentas da qualidade que auxiliem o empreendedor na tomada de decisões.

O Formulário de satisfação do cliente foi descrito no plano de ação e é uma ferramenta de checagem do progresso das melhorias da empresa a curto e médio prazo. O formulário para atingir o objetivo desejado deve conter as seguintes perguntas:

- A entrega chegou dentro do prazo estabelecido? Sim/Não
- A montagem do produto foi feita de forma correta? Sim/Não
- Compraria outro produto conosco no futuro? Sim/Não
- Deixe um comentário sobre a sua experiência de compra.

Através da pesquisa de satisfação, pode-se descobrir:

- Verificar se os entregadores realizaram as entregas dentro do prazo estabelecido.

Se as parcerias com montadores locais estão sendo satisfatório, refletindo em menor número de queixas de erro de montagem;

- Verificar se os veículos estão recebendo a manutenção mecânica periódica e se o agendamento de entregas em maior prazo tem ajudado a resolver eventuais problemas na entrega, refletindo em menos atrasos;
- Verificar se foi realizada a troca de fornecedores de produtos com frequentes problemas, uma vez que não há queixas de falta de peças nos produtos;

É importante elaborar planilhas com gráficos do controle do plano de ação, evidenciando além da satisfação do cliente as evoluções do negócio. Faz-se necessário a inclusão e controle de dados que reflitam na:

- Verificação de aumento dos fornecedores com vasto portfólio de produtos, possibilitando um menor número de desistência de compra;
- Verificação da troca do combustível por GNV e avaliação da eficiência do sistema de rotas, corroborando no aumento de entregas em novas regiões.

4. CONCLUSÃO

Nessa pesquisa, a partir do objetivo de identificar os processos já existentes na empresa de pequeno porte do ramo de móveis e eletrodomésticos e analisar esses processos voltados ao cliente, aquisição e distribuição do produto, utilizando as etapas do BPM, realizou-se entrevista com o dono da empresa e análise dos dados em históricos de reclamações de clientes através das imagens e gráficos. Foram identificados problemas com falta de peças nos produtos entregues e falta de fidelização dos clientes que tem por causa: fornecedores de má qualidade, atraso nas entregas, falta de treinamento de colaboradores, mal atendimento e dentre outras causas. Ainda com base nos objetivos dessa pesquisa, buscou-se elaborar uma proposta de aplicação da gestão por processos nessa empresa. Mediante a isso se fez necessário sugerir à empresa uma padronização dos procedimentos realizados, no que diz respeito ao atendimento inicial e final ao cliente, montagem de produtos, captação de fornecedores e emissão de ordem de serviço a fim de consolidar aos ganhos, criar uma rotina e por consequência aperfeiçoar a qualidade das entregas realizadas. Além disso, foram indicados aplicativos de planejamento de rotas e o uso do Kit GNV para otimizar o cumprimento das entregas que

anteriormente eram canceladas pelas longas distâncias. Também, foi proposta a elaboração da planilha de manutenção preventiva, com o intuito de diminuir o número de problemas apresentados pelos veículos que gera os possíveis atrasos nas entregas. E, por fim, sugeriu-se a implantação da pesquisa de satisfação do cliente que é um sistema de controle e checagem do que ainda precisa melhorar e o que está dando certo.

A partir da aplicação do ciclo BPM elaborado por Roquemar Baldam e o uso do BPMN foi possível analisar os processos de atendimento ao cliente, aquisição e entrega de produtos e propor as soluções listadas. Neste momento, ainda não foi possível verificar como a empresa tem implementado possíveis soluções para os problemas identificados em seus processos. Enquanto perspectiva para futuras investigações, torna-se necessário verificar se e como essa empresa implementou a aplicação da gestão por processos e possíveis soluções que podem reduzir o número de reclamações realizadas pelos clientes a respeito dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK VERSÃO 3.0. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

APL. Por que a Gestão por Processos é tão importante para o sucesso dos empreendimentos?.2020. Minas Gerais: APL Consultoria.Disponível em: <<https://www.aplconsultores.org/post/por-que-a-gest%C3%A3o-por-processos-%C3%A9-t%C3%A3o-importante-para-o-sucesso-dos-empresendimentos>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2022.

BALDAM, R. Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: proposta de estrutura para implantação. 2008. 251 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) (p. 251) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

CAPOTE, G. BPM Para Todos - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. 1. Ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

COSTA, M.S; DIAS, A.S.; COUTO, K.D.S. Manual de Gestão por Processos. Sergipe, Instituto Federal de Sergipe (IFS), 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. Repensando a gestão por meio de processos, 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elogroup, 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo, SP: EPU, 1986.

Ministério da Ciência, Tecnologias e Inovações. Impactos econômicos da pandemia no Brasil poderão ser observados até 2045.2021.Brasil:GovernoFederal.Disponível em:<<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2021/10/impactos-economicos-da-pandemia-no-brasil-poderao-ser-observados-ate-2045>>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2022.

SEBRAE São Paulo. 2017. Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. São Paulo: SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2021.

SALGUEIRO, D. A. Introdução ao bpm e modelagem com BPMN 2.0. Vitória -ES: Escola de Serviço Público do Espírito Santo, 2019.

SILVA, A. C. L. BMP: Business Process Management.São Paulo: Bookess, 2017

ADMINISTRAÇÃO: CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

VOLUME IX



conhecimentolivre.org/home



contato@conhecimentolivre.org



[editoraconhecimentolivre](https://www.instagram.com/editoraconhecimentolivre)



EDITORA CONHECIMENTO LIVRE